

Scan

**สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร
บริษัทเซ็นทรัลฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี**

นายชัชวาลย์ สุขสวัสดิ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

Employee Competency of Central Food Retail Company Limited FDC Branch

Mr. Chatchawan Suksawat

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

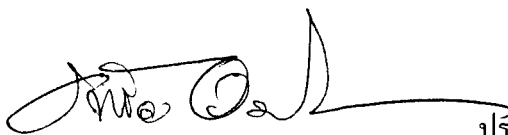
School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2009

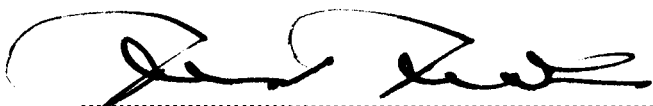
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร
บริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี
ชื่อและนามสกุล นายชัชวาลย์ สุขสวัสดิ์
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)



กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 20 เดือน dr.ค. พ.ศ. 2573

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด

รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี

ชื่อและนามสกุล นายชัชวาลย์ สุขสวัสดิ์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2552

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี (2) เปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การศึกษาใช้กลุ่มตัวอย่างของบริษัทเซ็นทรัลฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี จำนวน 154 ตัวอย่างแบ่งตามสัดส่วนของจำนวนพนักงานในแต่ละแผนก การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที (t-test) ค่าเอฟ (F-test) การทดสอบสมมติฐานกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า (1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงในภาพรวมทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.08 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านทักษะอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.93 การทำงานเป็นทีมมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมากมีค่าเฉลี่ย 4.32 มีความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความรู้สูงมีค่าเฉลี่ย 4.13 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะสูงมีค่าเฉลี่ย 4.14 และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงานสูงมีค่าเฉลี่ย 4.14 (2) ผลการเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยพบว่าระดับอายุงาน 17 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะสูงกว่าระดับอายุงานไม่เกิน 1 ปี อายุงาน 7-11 ปี และอายุงาน 12-16 ปี

คำสำคัญ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและช่วยเหลือจาก รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งตลอดเวลาอันมีค่าคอยให้คำปรึกษาและแนะนำ ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบและแก้ไขเนื้อหา เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ถูกต้องและสมบูรณ์มากที่สุด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบ ขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ. โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ได้ ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้เป็นอย่างดี รวมทั้งเจ้าหน้าที่ บัณฑิตศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความสะดวกเสมอมา

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อก๊กแข็ง คุณแม่ประทุม สุขสวัสดิ์ พระผู้คอยเป็นขวัญและ กำลังใจเมื่อยามที่ท้อแท้เมื่อนึกถึงท่านทั้งสองทำให้มีกำลังใจในการศึกษา หากไม่มีบุพการีทั้งสอง ท่านนี้ก็ไม่มี ชัชวาลย์ ในวันนี้

ขอขอบพระคุณ พนักงาน บริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี ทุกท่านที่เป็น ตัวอย่างในการทำวิจัย สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี พร้อมทั้งให้ความอนุเคราะห์สำหรับการกรอกแบบสอบถามในครั้งนี้ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษา MBA7 ที่เป็นแรงจูงใจคอยให้คำปรึกษาและให้กำลังใจ ด้วยดีเสมอมาและสุดท้ายต้องขอขอบคุณตัวเองที่ได้ใช้ความพยายามความอดทนอดกลั้นในช่วง ที่พบกับปัญหาและอุปสรรคระหว่างการศึกษาบางครั้งท้อแท้แต่ก็ได้ให้กำลังใจตนเองอยู่เสมอจน สามารถฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรคจนทำการศึกษาในครั้งนี้ประสบความสำเร็จสมตามความตั้งใจที่ ได้หวังไว้

ชัชวาลย์ สุขสวัสดิ์

ธันวาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
ความเป็นมาและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	8
ความหมายของสมรรถนะ.....	10
ความสำคัญของสมรรถนะ.....	19
ประเภทของสมรรถนะ.....	20
องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	23
ประโยชน์ของสมรรถนะ.....	25
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	29
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	29
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	30
การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย.....	32
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	33
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	34
การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	34
ผลการวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน.....	37
ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	51
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	57
สรุปการวิจัย.....	57
อภิปรายผล.....	59
ข้อเสนอแนะ.....	62
บรรณานุกรม.....	65
ภาคผนวก.....	68
ก แบบสอบถาม.....	69
ประวัติผู้ศึกษา.....	78

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	ตารางแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 30
ตารางที่ 4.1	ตารางแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง..... 34
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านทักษะ การทำงานเป็นทีม..... 38
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านทักษะ กระบวนการคิดวิเคราะห์..... 39
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านทักษะ การสื่อสาร..... 40
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะ การปฏิบัติงานด้านความรู้ ความรอบรู้ในการปฏิบัติงาน..... 41
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความรู้ ความสามารถในการบริหาร..... 42
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะ การมุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จ..... 43
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะ รักการเรียนรู้..... 44
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะ การมีส่วนร่วมกับองค์กร..... 45
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะ ความเป็นผู้นำ..... 46
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์..... 47
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะ ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม..... 48
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความเข้าใจ ในงานที่ปฏิบัติ..... 49

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการปฏิบัติงานในภาพรวม ด้านทักษะ ความรู้ คุณลักษณะ และความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ.....	50
ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบสมมติฐานจำแนกตามเพศ.....	51
ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบสมมติฐานจำแนกตามอายุ.....	52
ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบสมมติฐานจำแนกตามการศึกษา.....	52
ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมติฐานจำแนกตามแผนงานที่ปฏิบัติ.....	53
ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมติฐานจำแนกตามอายุงาน.....	54
ตารางที่ 4.20 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสมรรถนะจำแนกตามอายุงาน.....	54
ตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบสมมติฐานจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	55
ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบสมมติฐานจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	56

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง.....	9
ภาพที่ 2 ประเภทของ Competency.....	23
ภาพที่ 3 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดจากความ รู้ทักษะ ทักษะ คติ.....	24

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1.1 บริษัท เซ็นทรัลฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี (Fresh Distribution Center)

ก่อตั้งเดือนกรกฎาคม 2540 เป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าอาหารสดโดยทำหน้าที่ดำเนินการรวบรวมสินค้าจากผู้ร่วมค้าและทำการจัดเก็บ ตลอดจนกระจายสินค้าให้กับท็อปส์ทุกสาขาทั่วประเทศไทย โดยจัดแบ่งประเภทของสินค้าเป็นกลุ่มต่างๆ ดังนี้

1. ประเภทอาหารทะเลแช่แข็ง ได้แก่ เนื้อสัตว์และอาหารทะเล ทั้งในประเทศและนำเข้าจากต่างประเทศ รวมทั้งแปรรูปสำเร็จรูปแช่แข็ง
2. ประเภทพลาสติก ได้แก่ ผักผลไม้ทั้งจากในและนำเข้าจากต่างประเทศ
3. ประเภทอาหารทั่วไป ได้แก่ อาหารทะเลแห้ง อาหารพร้อมรับประทาน นม น้ำผลไม้ ซ็อกโกเล็ต เบเกอรี่ เนยแข็ง เป็นต้น

1.2 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งในธุรกิจค้าปลีกประเภทเดียวกัน และธุรกิจค้าปลีกคนละประเภท โดยเฉพาะการเข้ามาของธุรกิจซูเปอร์เซ็นเตอร์ หรือไฮเปอร์มาร์เก็ต ที่ดำเนินการกลยุทธ์จำหน่ายสินค้าในราคาต่ำและเร่งขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธุรกิจต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ เพราะนอกจากต้องแข่งขันด้วยตนเองแล้ว ยังต้องแข่งกับกิจการค้าปลีกอื่นๆอีก โดยเฉพาะคิสเคาน์ส โตร์ที่เร่งขยายสาขาเพื่อชิงความได้เปรียบในธุรกิจค้าปลีกในช่วงภาวะเศรษฐกิจขยายตัว ท็อปส์ซูเปอร์มาร์เก็ตไม่เน้นการขยายสาขา โดยยังคงใช้นโยบายปรับปรุงสาขา การคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่วางจำหน่ายให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั้ง ประเภทสินค้าและบริการ ซึ่งในปัจจุบันได้หันมาเน้นในเรื่องของความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety) เป็นภารกิจที่สำคัญอันดับหนึ่ง เพื่อสนับสนุนโครงการอาหารปลอดภัยของกระทรวงสาธารณสุขที่หวังให้ประชาชนมีสุขภาพดี ถ้วนหน้า และยังคงสร้างกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนการส่งเสริมการขายทุกรูปแบบภายใต้สถานการณ์ที่มีการ

เปลี่ยนแปลงมากมาย มีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ปัจจุบันพบว่าหลายองค์กรมีการปรับตัวเพื่อ

1. ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
2. เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ
3. ออกแบบงานให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยทำงานได้หลากหลาย / มีความหมาย (ENRICH) มากขึ้น คือทำงานด้วยความชอบ มีอิสระที่จะคิดทำงาน เกิดความภาคภูมิใจในงาน และมีการประเมินคุณภาพงานด้วย
4. เน้นการคัดสรร / เลือกรับบุคลากรให้มาทำงานในหน่วยงาน
5. ให้การทำงานพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หรือทำซ้ำจนเป็นระบบที่ดีและรักษาให้เป็นมาตรฐาน ทำระบบที่ดีมีมาตรฐานให้เป็นงานประจำ

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่มีผลกระทบกับองค์กร เช่น

1. การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง (Political)
2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ (New Economy)
3. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Technology)
4. โลกาภิวัตน์ (Globalization) ทางการผลิตและการตลาด
5. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร (Demographics) ความแตกต่างของคนรุ่นเก่า และคนรุ่นใหม่ โดยคนรุ่นเก่า (Baby boomer) ที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไปจะมีความรักองค์กรมาก ส่วนคนรุ่นใหม่จะทอดทิ้งง่าย เบื่อง่าย รักองค์กรน้อย

ในปัจจุบัน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของไทยได้ให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการบริหารต่างๆมาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) องค์กรที่มีสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่กระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ ปัจจุบันองค์กรจำนวนมากได้นำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการพัฒนา

ศักยภาพมนุษย์ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์การมากที่สุดเป็นผล ให้องค์การมีความได้เปรียบเชิงการพัฒนา นอกจากนี้แนวคิดสมรรถนะ ยังเชื่อมโยงกับการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์การที่ผู้บริหารทั้งหลายใฝ่ฝันที่จะสร้างขึ้น สมรรถนะการ ปฏิบัติงานมีหลายประเภทเช่น สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

ผู้วิจัยเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า หากพนักงานมีสมรรถนะในการทำงานที่ดีแล้ว ย่อม นำพาองค์การสู่ความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยุคการค้าขายแบบไร้พรมแดน ที่การ แข่งขันนับรุนแรงขึ้นเป็นทวีคูณ ทำให้องค์การต่างๆ ต้องปรับตัวเพื่อสู้กับการแข่งขันที่เข้มข้น และ เพื่อความอยู่รอดแบบยั่งยืน และผู้วิจัยยังเชื่ออีกว่าสมรรถนะในการทำงานเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ แต่ ต้องเกิดจากการสนับสนุนและการวางรากฐานขององค์การ โดยเฉพาะสมรรถนะในการทำงานสูง นั้นหมายถึง ความแข็งแกร่งและพลังในการขับเคลื่อนขององค์การก็ย่อมมีสูงตามไปด้วย นั่นก็คือ ประโยชน์ของการประยุกต์ในความสามารถเชิงสมรรถนะ ดังนั้นเพื่อที่จะพัฒนาองค์การของผู้วิจัย ให้ยั่งยืน ไปสู่ความสำเร็จและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรของบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัดสาขาเอฟดีซี

2.2 เปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร

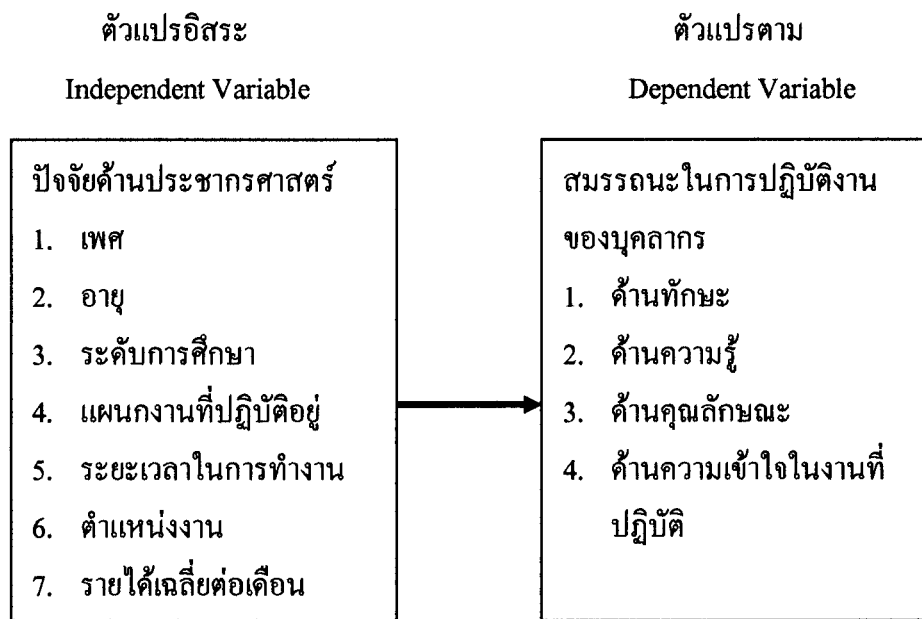
3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ช่วยให้ผู้วิจัยเกิดความเข้าใจใน ประเด็นต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ จาก การศึกษาพบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางประชากรศาสตร์ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะต่างๆ ในด้านต่างดังนี้

3.1. ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา แผนกงาน ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่ง รายได้

3.2. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้อง ด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และด้านความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

4. สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรของบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี มีสมมติฐานดังนี้

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา แผนกงานที่ปฏิบัติอยู่ ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตการศึกษาเนื้อหา มุ่งศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี โดยจะศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ

ระดับการศึกษา แผนกงาน ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่ง และรายได้ และศึกษา สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะ และด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในครั้งนี้ได้แก่พนักงานบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี จำนวนทั้งสิ้น 250 คน จากข้อมูลเดือนสิงหาคม 2552 จากพนักงานระดับปฏิบัติการจากทุกๆแผนกคือ แผนกส่งซื้อสินค้า แผนกตรวจรับสินค้า แผนกควบคุม Stock แผนก Operations Loading & Transport แผนก Operations Sorting & Labeling แผนกตรวจสอบคุณภาพสินค้า (QC Line / QC Lab) แผนกบริการลูกค้า / บัญชี แผนกควบคุมภาชนะบรรจุสินค้า (BC / EQ) แผนกบุคคล / ช่าง / เซฟตี้ / Procurement

5.3 ตัวแปรที่ศึกษา ดังต่อไปนี้ คือ

5.3.1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1) ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ประกอบด้วย

1.1 เพศ ได้แก่

- ชาย
- หญิง

1.2 อายุ แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

- ต่ำกว่า 25 ปี
- 25 - 29 ปี
- 30 -34 ปี
- 35 - 39 ปี
- 40 ปีขึ้นไป

1.3 ระดับการศึกษาแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

- ประถมศึกษา
- มัธยมศึกษาปีที่ 3
- มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช
- ปวส, อนุปริญญาตรี
- ปริญญาตรีขึ้นไป

1.4 แผนงาน ตามโครงสร้างองค์การแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

- แผนกสั่งซื้อ/แผนกตรวจรับสินค้า
- แผนก ควบคุม STOCK/แผนกควบคุมภาชนะบรรจุสินค้า (BC/EQ)
- แผนก Operations Loading & Transport / แผนก Operations Sorting & Labeling
- แผนกตรวจสอบคุณภาพสินค้า (QC Line/QC Lab)
- แผนกบริการลูกค้า/บัญชี/แผนกบุคคล/ช่าง/เซฟตี้ / Procurement

1.5 ระยะเวลาในการทำงานแบ่งออกได้ เป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

- ไม่เกิน 1 ปี
- 2 - 6 ปี
- 7 - 11 ปี
- 12-16 ปี
- 17 ปีขึ้นไป

1.6 ตำแหน่งในการทำงานแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- พนักงาน Job 8
- เจ้าหน้าที่และหัวหน้างาน Job 9 – 12
- ฝ่ายบริหาร Job 13 ขึ้นไป

1.7 รายได้ แบ่งออกได้เป็น 5 กลุ่ม

- 5,000 - 9,000 บาท
- 9,001 - 13,000 บาท
- 13,001 - 17,000 บาท
- 17,001 - 21,000 บาท
- 21,000 บาทขึ้นไป

5.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

- (1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของคุณลักษณะด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 ด้านทักษะ

- 1.2 ด้านความรู้
- 1.3 ด้านคุณลักษณะ
- 1.4 ด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 บุคลากร หมายถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการของ บริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี

6.2 สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้านดังนี้

6.2.1 ด้านความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้รู้ ได้แก่ ความรอบรู้ในงานที่ทำ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ และความสามารถในการบริหารจัดการ

6.2.2 ด้านความเข้าใจในเชิงปฏิบัติ (Understanding) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้เป็น โดยสามารถปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ

6.2.3 ด้านทักษะ (Skill) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ทำผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน ได้แก่ ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะด้านการสื่อสารและทักษะด้านการสื่อสาร

6.2.4 ด้านพฤติกรรม (Attributes) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้เป็น ได้แก่ การมุ่งสู่เป้าหมาย และ ความสำเร็จ รักการเรียนรู้ด้วยตนเอง การกล้าขึ้นหัดและแสดงออก การมีส่วนร่วมร่วมกับองค์กร การยึดหยุ่น อดทนต่อการกดดัน ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีจริยธรรม

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อสามารถนำไปพัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง

7.2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรต่อไปในอนาคต

7.3 เพื่อนำข้อเสนอแนะไปจัดทำกรเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เซ็นทรัลฟู้ด รีเทล จำกัดสาขาเอฟดีซี ซึ่งเป็นศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดให้กับท็อปส์ซูเปอร์มาเก็ตทั่วประเทศไทย ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมาและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. ความหมายของสมรรถนะ
3. ความสำคัญของสมรรถนะ
4. ประเภทของสมรรถนะ
5. องค์ประกอบของสมรรถนะ
6. ประโยชน์ของสมรรถนะ

1. ความเป็นมาและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent performer) ในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

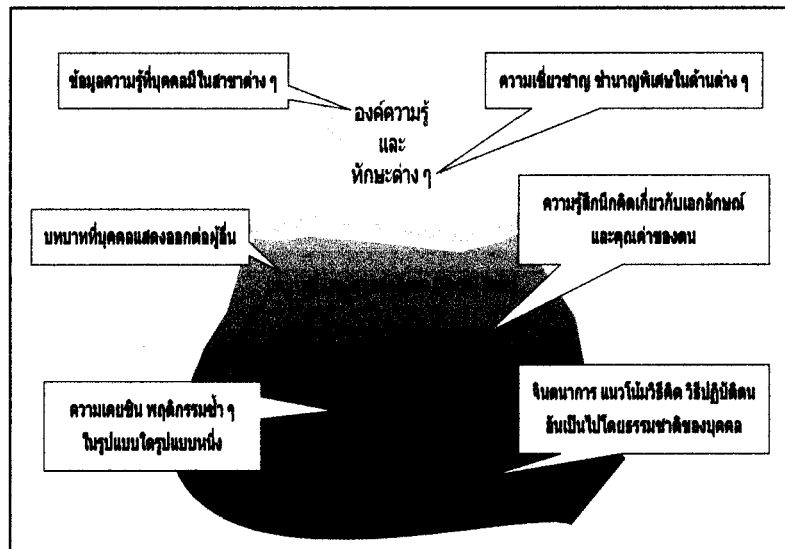
ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคลแลนดเป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลแลนดได้เขียนบทความ "Testing for competence rather than for intelligence" ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคลแลนด เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยatzis (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager: A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ.1994 แกรีแฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่ 1 ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

ที่มาของ Competency



ภาพที่ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยายของวิทยากรสำนักงาน กพ.

จากภาพที่ 1 การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ

ในปัจจุบันองค์การของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์การต้องได้ มีการสำรวจพบว่า 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (กรกช จันทร์สุนธุ์ 2546 : 13) แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

2. ความหมายของสมรรถนะ

สก๊อต บี พารี (Scott B. Parry) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าคือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48)

อานนท์ สักดิ์วรวิชัย (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

ส่วนตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (ราชบัณฑิตยสถาน , 2539) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่สมรรถนะนี้ เป็นคุณลักษณะที่มีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพ หรือผลงานที่ดีเยี่ยมได้ หรือหากจะแปลความกลับก็คือ ถ้าคนทำงานไม่มีคุณลักษณะเหล่านั้นแล้ว จะไม่สามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพได้

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1993 อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ซึ่งจัดว่าเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงในเรื่องนี้ ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency) ไว้ว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยสมรรถนะ (Competency) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ Self-concept คือ ทศนคติ ค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้ง Trait คือ บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล และ Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลและส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft skills” นอกจากนี้แล้ว แมคเคลแลนด์ ยังได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบสมรรถนะทั้ง 5 ส่วน ประกอบด้วย

(1) ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเสี้ยนประสาท หรือเจ็บ

(2) ความรู้ (Knowledge)คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

(3) ทศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (Self-concept) เช่น Sself-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น

(4) บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น และ

(5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ(Achievement orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

เฮย์ส (Hayes, 1983: 4) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ นอกจากจะหมายถึงความสามารถในการทำงานแล้ว ยังประกอบไปด้วยความรู้ แรงขับ คุณลักษณะ บทบาททางสังคม และการมีทักษะเพื่อการทำงาน โดยที่องค์ประกอบของสมรรถนะต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้บุคคลมีการทำงานที่ได้ผลดีกว่า และสมบูรณ์มากกว่าบุคคลที่ไม่มีคุณลักษณะดังกล่าว เช่นเดียวกับมิราไบล์ (Mirabile, 1995 อ้างใน

ลีมา สีมานันท์, 2548; Ledford, 1995 cited in Heneman and Ledford Jr., 1998) ที่เสนอว่า สมรรถนะ หมายถึงลักษณะที่แสดงออกของบุคคล รวมถึงความรู้ ทักษะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ แรงจูงใจ ทศนคติ ค่านิยม และการตระหนักรู้ในตนเอง และในทำนองเดียวกัน โบม และสเปร์โรว์ (Boam & Sparrow, 1992) กล่าวว่าไว้ว่า สมรรถนะเป็นกลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

สมรรถนะเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั้งด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์กร และนักจิตวิทยาองค์กรเป็นอย่างมาก เบอร์กอยน์ (Burgoyne, 1989 อ้างถึงใน นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2549: 33) ในผลงานเรื่อง “Creating the Managerial Portfolio : Building the Competency Approaches to Management” ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็นความสามารถ และความเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ อันแสดงให้เห็นว่า นอกเหนือไปจากสมรรถนะ เป็นมุมมองในด้านพฤติกรรมแล้ว ยังเป็นสิ่งที่อยู่ภายในที่เป็นความเต็มใจที่มีต่อการทำงานเพื่อให้เกิดผลอีกด้วย

ในทัศนะของสเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993: 9-11) สมรรถนะ เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion-Reference) และ/หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance) สมรรถนะในความหมายของสเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์นี้ นับได้ว่าไม่แตกต่างไปจากงานของแมคคลีแลนด์โดยมองว่า สมรรถนะมี องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ แรงขับ (Motives) คุณลักษณะ (Traits) การรับรู้ตนเอง (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ซึ่งผู้วิจัยจะขยายรายละเอียดต่อไปในหัวข้อ องค์ประกอบของสมรรถนะ

เดล และเฮส (Dale & Hes, 1995: 80) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellence) หรือ การปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ได้ให้ความหมายสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competence) ว่า หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกต้องหวังไว้ คำว่ามาตรฐาน ในที่นี้ คือองค์ประกอบของความสามารถ (Element of Competence) บวกกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และคำอธิบายขอบเขตงาน (Range Statement) ส่วนนาเกลสมิธ (Nagelsmith, 1995) ได้กล่าวถึง สมรรถนะว่า เป็น ความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีทักษะ ความรู้ ค่านิยม การคิด

และเจตคติ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะ สอดคล้องกับแนวคิดของ แคทซ์ และ กรีน (Katz & Green, 1992) ซึ่งกล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ระดับความชำนาญ รวมทั้งความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยม (อ้างจากฐิติพัฒน์ พิษณุธาตพงศ์, 2548)

โอ ฮาแกน (O'Hagan, 1996: 4-5) กล่าวว่า วิชาที่ว่า สมรรถนะ เป็นแนวคิดที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนั้น ยังรวมถึงคุณภาพของควมมีประสิทธิภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถฝึกอบรม และพัฒนาง่ายกว่าการสร้าง หรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า ค่านิยมหรือทัศนคติ จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรมความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูน และพัฒนาสมรรถนะ

เคอร์ชเนอร์ และคณะ (Kirschner, Vilsterm, Hummel and Wigman, 1997) ได้ให้นิยามสมรรถนะว่าเป็นความรู้และทักษะที่ซึ่งบุคคลมีอยู่ในตน และสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อบรรลุเป้าหมายแน่นอนอย่างหนึ่งในบริบท หรือสถานการณ์ที่หลากหลาย หรือสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์เฉพาะอย่างหนึ่งซึ่งในการที่จะกระทำได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิผลในสถานการณ์นั้นต้องใช้วิจารณญาณ ค่านิยม และความเชื่อมั่นในตนเองด้วย ดังนั้นสมรรถนะ (C) จึงเป็นฟังก์ชัน (function) ของความรู้ (K) ทักษะ (Sk) และสถานการณ์ (S) หรือสรุปเป็นสมการได้ว่า $C = f(K, Sk, S)$

แพร์รี่ (Parry, 1998) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น สมรรถนะมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์ระหว่างงาน (Work) ผลลัพธ์ (Results) ผลที่ได้จากการทำงาน (Outputs) กับคุณลักษณะของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ในการทำงาน ซึ่งสามารถแสดงออกได้หลายลักษณะด้วยกัน มุมมองที่เกี่ยวกับสมรรถนะอาจจะมีหลากหลายตามค่ายของแนวคิด เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาจะมองสมรรถนะว่าเป็นเสมือนปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ได้จากการปฏิบัติงานอันเกิดจากเงื่อนไขที่งานกำหนดขึ้น นอกจากนี้ การกำหนดขอบเขตของสมรรถนะในแต่ละงานจะแตกต่างกันออกไป บางครั้งได้รวมบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และรูปแบบบางอย่างไว้ด้วยกัน พร้อมกับได้ให้นิยามของสมรรถนะว่าเป็น กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยที่กลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับ

ผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยการผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

เซอร์มอน (Shermon, 2000) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะ ว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย ในความหมายแรก สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ กับความหมายที่สอง สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากความหมายทั้งสองประการข้างต้น เซอร์มอน ได้ให้น้ำหนักของสมรรถนะไปที่ความหมายที่สอง ซึ่งเป็นการทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงาน และผลสุดท้ายนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ

วิดด์เคทท์และฮอล्लीฟอร์ด (Whiddett and Hollyforde, 2003 อ้างใน สี่มา สี่มานันท์, 2548) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมซึ่งบุคคลแสดงออกเมื่อได้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่ตนมี และทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร ส่วนนาเดลแลค (Arnauld de Nadailac, 2003) สมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือนุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง สำหรับคูโบอิสและรอชเวลล์ (David D. Dubois, William J. Rothwell, 2004) ได้เสนอไว้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ นุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

ในวงการศึกษและการบริหารของไทย ได้กล่าวถึงคำว่าสมรรถนะไว้นานมาแล้ว กมล สุค ประเสริฐ และคณะ (2526 อ้างถึงในอรทิพา ส่องศิริ, 2545: 58) เคยอธิบายไว้ว่า สมรรถนะเป็นคุณสมบัติของคน ที่เป็นผลมาจากความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ และอุปนิสัยหรือนุคลิกภาพ ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ไม่แตกต่างจากมุมมองเรื่องสมรรถนะในปัจจุบันมากนัก เช่น ณรงค์วิทย์ แสนทอง(2547) นักฝึกอบรมมืออาชีพของไทย ที่ได้เสนอว่า สมรรถนะสามารถพิจารณาความหมายออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกมองว่า สมรรถนะเป็นบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait) และอีกกลุ่มหนึ่งมองว่าเป็น กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ

คุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัด และสังเกตเห็นได้

อากรณ ภู่วิทยพันธ์ (2547) อธิบายไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า“ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนดความสามารถ หรือ Competency นั้น จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไป กล่าวคือ

(1) ความรู้(Knowledge) หมายถึง ข้อมูล หรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกัน และต่างสายวิชาชีพ

(2) ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนา และฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management skills) หรือทักษะในการบริหารควบคุมงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิด และการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำ หรือมีความต้องการอะไร ในอนาคต และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical skills) ซึ่งหมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงาน หรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อซึ่งจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้น จะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

(3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. (2548: 5-6; 2551: 48; ชุดิ มา หาญเพชฌัญญู, 2550:11) ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ(Competency) ว่าหมายถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตำแหน่งงานหนึ่ง (Job roles) เพื่อให้เกิดความสำเร็จและงานมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่น มากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ทำงานได้ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่นที่ไม่มีสมรรถนะดังกล่าวหรือกล่าวอย่างกระชับได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่

เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงาน ได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะ หนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งหมายถึง สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการ ได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง ทักษะด้านการค้นหาข้อมูล จากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อคทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดี ด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการ ได้

สำหรับนักวิชาการไทย จิรประภา อัครบวร (2547) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ท่านหนึ่งของประเทศไทย ได้อธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก(Core competency) ในบริบทที่ แตกต่างกัน สมรรถนะหลักอาจเป็นได้ทั้งสมรรถนะขององค์กร และบุคลากรในองค์กร ซึ่ง สมรรถนะของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน สมรรถนะหลักของ องค์กร (Organizational Core Competency) คือ คุณลักษณะที่ต้องการมีหรือเป็นเพื่อให้มี ความสามารถตามที่ผู้บริหารองค์กรต้องการ เช่น ให้มีความสามารถในการแข่งขัน มีการเติบโต อย่างต่อเนื่อง สมรรถนะหลัก (Core competency) ขององค์กรถูกกำหนดจากการทำSWOT Analysis เพื่อสะท้อนสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตัวอย่างเช่น สินค้า มีความหลากหลาย สภาพการเงินที่มั่นคง นวัตกรรมในการบริหารความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น โดยสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร (Employee core competency) คือ คุณลักษณะที่ ทุกคนในองค์กรพึงมี พึงเป็นอันจะสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริม รับกับกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินกิจการซึ่งสมรรถนะหลักของบุคลากรนี้ มักถูกกำหนดจาก สมรรถนะหลักขององค์กร (Organizational Core Competency) ตัวอย่างเช่น องค์กรมีสมรรถนะ หลัก (Core Competency) คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ควร เป็นคือ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น การทำงานเป็นทีม และการมุ่งเน้นความสำเร็จ เป็นต้น สมรรถนะหลักจึงมีสองนัยที่มีความแตกต่างกันตามบริบทขององค์กร หรือของบุคลากร อย่างไรก็ตามสมรรถนะหลักทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่า หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ ตลอดจน พฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ขณะที่ รัตนภรณ์ ศรี พยัคฆ์ (2548) อธิบายว่า สมรรถนะ(Competency) มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนใช้

ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า “ความสามารถ” สำหรับสุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2548) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะ (Competency) คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น ขณะที่แสงสุรีย์ ทศนพูนชัย (2548) ได้ให้คำจำกัดความว่า ความสามารถ หรือศักยภาพ หรือสมรรถนะเป็นคำที่เราคุ้นเคยมานานมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency หมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่จะท่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของแต่ละบุคคล สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็นซึ่งอาจเกิดได้จากพรสวรรค์ที่มีติดตัวมาตั้งแต่เกิด หรือจากประสบการณ์การทำงาน หรือจากการศึกษาฝึกอบรม ความหมายดังกล่าวนี้ คล้ายกับปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2549: 12) โดยเป็นทักษะ ความรู้และความสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน

นิยามของสมรรถนะจากแนวคิดเรื่องสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับสำนักงานศาลปกครอง (2548อ้างใน จรัมพร ประถมบุรณ์ , 2548) ที่ได้สรุปความหมายไว้ว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน และพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่ต้องการ

จากนิยามที่ได้หยิบยกมากล่าวข้างต้นพบว่า ได้มีการให้ความหมายของสมรรถนะจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก กลุ่มที่มองว่าสมรรถนะ คือ คุณลักษณะของความสามารถของบุคคลในการที่จะทำงานเป็นสิ่งที่บอกได้ว่าทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้น ๆ ควรจะมีคุณลักษณะของความสามารถอย่างไร กลุ่มที่สอง มองว่าสมรรถนะเป็นระบบที่จะมาสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับความสามารถของบุคลากรให้มาบรรจบพบกัน ซึ่งส่วนหนึ่งของสมรรถนะก็คือ ความสามารถที่จะบอกได้ว่าต้องมีการพัฒนาบุคลากรในด้านใดบ้างในการที่จะทำให้เขามีคุณลักษณะของความสามารถที่จะไปตอบสนองความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ และกลุ่มที่สาม สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ

ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์หลากหลายและได้ผลดีกว่าบุคคลอื่น

ผู้เขียนเห็นสอดคล้องกับนพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550: 75) ที่เสนอไว้ว่า สมรรถนะ เป็นพฤติกรรมเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคลและความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปของการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยมที่องค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตามแผนที่วางไว้ โดยสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ วิถีคิด อุปนิสัย และแรงจูงใจ โดยที่พฤติกรรมนั้นจะต้องแสดงออกมาให้เห็นได้ วัด หรือประเมินได้ และรวมถึงสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

จากทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ และผู้รู้ชาวไทยเช่นที่ได้นำเสนอมาแล้ว จะเห็นได้ว่าสมรรถนะเป็นคำที่มีการให้นิยามแตกต่างกัน แต่โดยทั่วไปก็ไม่ได้ถือว่าคำนิยามใดถูกหรือคำนิยามใดผิด แต่ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้งานตัวอย่างของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ก็อธิบายความหมายของสมรรถนะไว้แตกต่างกันไปในแต่ละโครงการที่ศึกษาเพื่อประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง เช่น นิยามของสมรรถนะที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยความสามารถของข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ 4-8 มีความหมายแตกต่างไปจากที่ระบุไว้ในโครงการสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง โครงการบริหารระบบพนักงานราชการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สมรรถนะมีความหมายร่วมกันคือ เป็นพฤติกรรมในการทำงานที่เกี่ยวข้องการทำงานให้สำเร็จ โดยเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้/ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลโดยตรง และมีสาระสำคัญที่เน้นให้เห็นว่า บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นจะมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประการต่างๆดังที่ระบุไว้ นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่า การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้นั้น แท้จริงเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดอยู่ที่ว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรสามารถดึงศักยภาพความสามารถของบุคลากรมาใช้ในเชิงการเพิ่มพูนผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือการเพิ่มพูนดังกล่าวนั้นจะต้องก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลร่วมระหว่างองค์กรและบุคลากร (Mutual benefits) หรือกล่าวได้ว่า องค์กรก็ได้รับประโยชน์จากผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของบุคลากร ในขณะที่บุคลากรก็มีความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานและรับรู้ว่าจะพัฒนาตนเองรวมไปถึงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career advancement) ได้ด้วย และหากพิจารณาต่อไปก็จะพบว่า การบริหารเรื่องสมรรถนะนั้นจะอยู่ในกลุ่มแนวคิดเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่งหมายความว่า องค์กรจะต้องนำเป้าหมาย กลยุทธ์

และค่านิยมขององค์กรมากำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยค่านึงว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยองค์ประกอบของการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ (Critical Success Factors) ที่องค์กรควรมี

3. ความสำคัญของสมรรถนะ

ส่วนประเด็นที่ว่าสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญอย่างไรนั้น สุทัศน์ นำพูนสุขสันต์ (2546 อ้างใน จรัมย์พร ประถมบุรณ์. 2548) ได้นำเสนอไว้ว่า สมรรถนะ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร สรุปได้ในประการต่างๆ ได้แก่

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด จะต้องพัฒนาในเรื่องใด และช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้นเพียงใด
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงานหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้งานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้งๆที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูงจึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเอง ไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง
6. สมรรถนะช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)

4. ประเภทของสมรรถนะ

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป โดย ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 10-11) ได้ทำการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิระประภา อัครบวร (2549 : 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2) สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

ประเภทของความสามารถเชิงสมรรถนะอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

4.1 ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ เป็นความสามารถที่ทุกตำแหน่งในองค์กรต้องมี ซึ่งส่วนใหญ่จะมีอยู่ 2 ส่วน คือ ด้านการจัดการ เช่น การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง และด้านทั่วไป เช่น การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การประสานงาน ในการคัดเลือกความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก จะต้องคำนึงถึง 1) ความสอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์กร (Organization Competence) 2) แสดงถึงความสำเร็จขององค์กร (Organization Success) หรือมีผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด (The Organization Impact)

4.2 ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical/Functional Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ จึงเป็นความสามารถที่อิงตามเนื้อหา (Job Content) เป็นหลัก เช่น การบริหารโครงการ การพัฒนาหลักสูตร ดังนั้นการคัดเลือกความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค จึงพิจารณาจากความสำคัญและมีผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงานเป็นหลัก

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของจา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

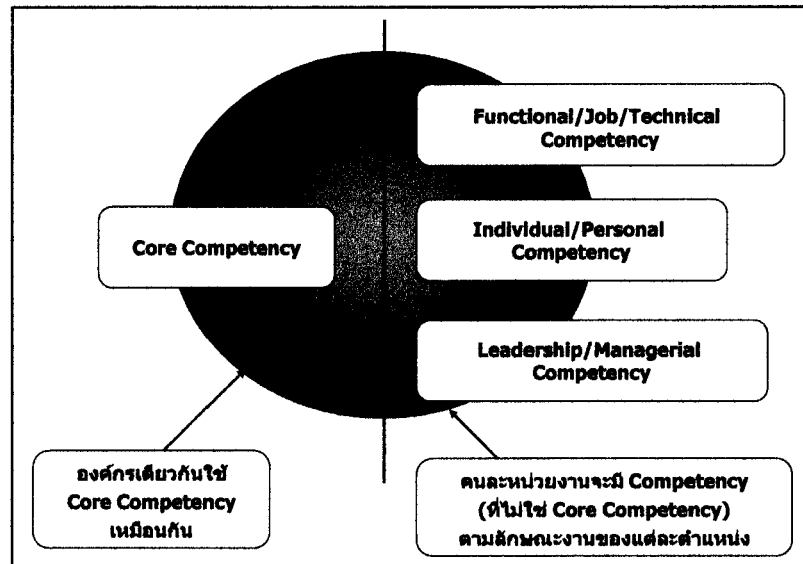
4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มี ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

ไม่ว่าจะมีการจัดประเภทของสมรรถนะไปอย่างไรก็แล้วแต่ เราสามารถแบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

1. สมรรถนะพื้นฐาน หรือสมรรถนะหลัก (Threshold/Core Competency) ได้แก่ ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ปฏิบัติงานปานกลาง หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า Core Competency นี้ถือเป็นคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี หรือวัฒนธรรมองค์กร
2. สมรรถนะอื่นที่ไม่ใช่สมรรถนะพื้นฐานหรือสมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competency) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมี แต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะนี้จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง หรือกล่าวอีกอย่างว่าเป็นคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะ ที่องค์กรต้องการสำหรับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป

ภาพที่ 2 ประเภทของ Competency (Competency Model)



ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยายของวิทยากรสำนักงาน กพ.

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

5. องค์ประกอบของสมรรถนะ

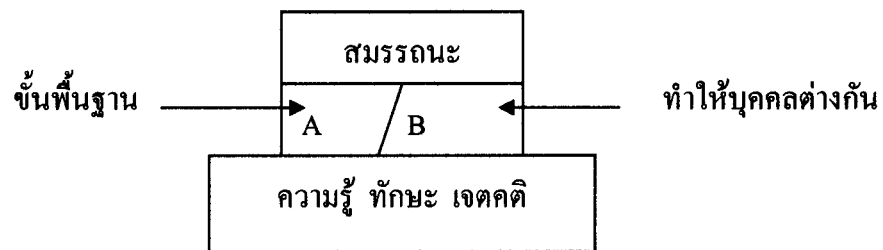
องค์ประกอบของสมรรถนะ หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนดมี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

จากแนวคิดของแมคเคิลแลนดั้นสกอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนดั้นกล่าวว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะดังนั้นความรู้ใด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในการทำงานเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

หรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)

หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

6. ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะ ไว้ดังต่อไปนี้

6.1 ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า Core competency นั้นจะช่วยให้การสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

6.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆพนักงาน หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

6.3 เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

6.3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มี

ความรู้ความสามารถสูงประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัคร ไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

6.3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training road map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (Training gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual development plan) ต่อไป

6.3.3 การวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

6.3.4 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (Technical competencies) และความสามารถทั่วไป (General competencies) เช่นด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ๆมาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคนๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้งๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

6.3.5 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

6.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

6.4.1 ช่วยให้เราทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

6.4.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

6.5 การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

6.5.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

6.5.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

บรรจบ กิมเกดโนม (2548) ได้อธิบายถึงการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากรว่าสมรรถนะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโดยสมรรถนะจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและการสร้างบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้วางไว้ ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดโดยการกำหนดงาน และหน้าที่ที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์อย่างี่ควรจะเป็น ดังนั้นบุคลากรจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้และความสามารถที่ตรงกับงานที่จะต้องปฏิบัติ ดังนั้นสมรรถนะจึงเป็นพื้นฐานในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกสรรหา การจัดการในเรื่องความก้าวหน้า หรือการพัฒนาให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับพื้นฐานเดียวกัน โดยศักยภาพบุคลากรที่เราต้องการสร้างและพัฒนาในองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของผลการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรด้วย นอกจากนี้ บรรจบยังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูง สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาว และสามารถวัดผลได้ชัดเจน

2) ผู้อำนวยการ หรือผู้บริหารระดับรองขององค์กร (ผู้วิจัย) จะสามารถทราบถึงทักษะ คุณลักษณะ (Competency) ที่ต้องการในฝ่ายตน ใช้เป็นปัจจัยในการพิจารณาสรรหา คัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้นๆ

3) หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถมองภาพรวมของสมรรถนะของทั้งองค์กร สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ อาทิ การสรรหา การประเมินทักษะด้านงานอาชีพ เป็นต้น

4) พนักงาน สามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนของตน ตลอดจนแผนการฝึกอบรมและพัฒนาของตนได้อย่างชัดเจน ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพและการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงมีกรอบมาตรฐานในการวัดผลทักษะ ความสามารถได้อย่างชัดเจน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัทเซ็นทรัลฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าอาหารสดให้กับท็อปซูเปอร์มาเก็ตทุกสาขาทั่วประเทศ ไทย ซึ่งการศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีสาระสำคัญในการดำเนินการศึกษาตามลำดับดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ ของ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัดสาขาเอฟดีซี ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด จำนวนทั้งสิ้น 250 คน ณ. วันที่ 31 สิงหาคม 2552

1.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน โดยใช้ค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 หรือที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.95 สูตรที่ใช้คือ

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

- n = ขนาดของตัวอย่าง
N = ขนาดของประชากร
e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

แทนค่าจากสูตร

$$n = \frac{250}{1+250(0.05)^2}$$
$$n = 154$$

1.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคำนวณจากพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เซ็นทรัลฟู๊ดรีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซีโดยใช้วิธีคำนวณเทียบสัดส่วนของประชากรในแต่ละแผนก เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง 154 คน และเพื่อไม่ให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง แผนกที่มีพนักงานไม่เกิน 5 คนให้นำมาเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เหลือ คำนวณได้ในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบริษัทเซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี

ลำดับที่	แผนก	จำนวนประชากร(คน)	% พนักงาน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง(คน)
1.	สั่งซื้อสินค้า	9	3.8	6
2.	ตรวจรับสินค้า	43	18.2	25
3.	Inventory	27	11.4	15
4.	ควบคุมภาชนะบรรจุสินค้า	24	10.2	14
5.	Operations Loading	46	19.5	27
6.	Operations Sorting	51	21.6	31
7.	Quality Control	15	6.4	8
8.	ช่าง	10	4.2	7
9.	ฝ่ายบริหาร	11	4.7	7
10.	บริการลูกค้า	5	-	5
11.	บัญชี	4	-	4
12.	HR	3	-	3
13.	จัดซื้อ	1	-	1
14.	จป. วิชาชีพ	1	-	1
รวม		250	100	154

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากหัวข้อ Competency ที่ได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและบางส่วนนำมาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของท่านอื่นๆ มาปรับใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ โดยการศึกษาในครั้งนี้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด (Closed end Questions) ผู้ศึกษาใช้เพื่อสอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังของพนักงานเป็นข้อมูลทั่วไปประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อ โดยสอบถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา แผนกงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ส่วนที่ 2 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด (Closed end Questions) ผู้ศึกษาใช้เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด โดยทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าอาหารสดให้กับ ท็อปส์ซูเปอร์มาเก็ตทั่วประเทศไทย โดยแบ่งประเภทของแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะออกเป็น 4 ด้าน

1. สมรรถนะด้านทักษะมีจำนวน 12 ข้อประกอบด้วย

1.1 การทำงานเป็นทีม	จำนวน 4 ข้อ
1.2 ทักษะในกระบวนการคิดวิเคราะห์	จำนวน 4 ข้อ
1.3 ทักษะด้านการสื่อสาร	จำนวน 4 ข้อ
2. สมรรถนะด้านความรู้มีจำนวน 8 ข้อประกอบด้วย

2.1 ความรอบรู้ในการทำงาน	จำนวน 4 ข้อ
2.2 ความสามารถในการบริหารจัดการ	จำนวน 4 ข้อ
3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมจำนวน 24 ข้อ ประกอบด้วย

3.1 การมุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จ	จำนวน 4 ข้อ
3.2 รักการเรียนรู้	จำนวน 4 ข้อ
3.3 การมีส่วนร่วมกับองค์กร	จำนวน 4 ข้อ
3.4 ความเป็นผู้นำ	จำนวน 4 ข้อ
3.5 ความคิดสร้างสรรค์	จำนวน 4 ข้อ
3.6 ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม	จำนวน 4 ข้อ
4. สมรรถนะด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงานจำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย

4.1 ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	จำนวน 4 ข้อ
-------------------------------	-------------

แบบสอบถามมีข้อให้เลือกตอบเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามความคิดเห็นของบุคลากรบริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี โดยแบบสอบถามในแต่ละข้อกำหนดคะแนนแต่ละระดับดังนี้

5 หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4 หมายถึง	เห็นด้วย
3 หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2 หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1 หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผลคะแนน มีเกณฑ์การคิดคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยนำคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมารวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ยของสมรรถนะในแต่ละด้านของบุคลากรโดยใช้หลักการแปลผลค่าเฉลี่ยในการให้ความหมายคะแนนเฉลี่ยสมรรถนะของบุคลากร โดยจัดอันดับภาคส่วนของระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรออกเป็น 5 ชั้น โดยในแต่ละช่วงมีพิสัยเท่ากับ

พิสัย	$= (5-1)/5 = 0.8$	ดังนั้น
สมรรถนะในระดับต่ำมาก	1.00-1.80	
สมรรถนะในระดับต่ำ	1.81-2.60	
สมรรถนะในระดับปานกลาง	2.61-3.40	
สมรรถนะในระดับสูง	3.41-4.20	
สมรรถนะในระดับสูงมาก	4.21-5.0	

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการและขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. ศึกษาข้อมูล จากหนังสือ ตำรา เอกสาร วารสาร งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มากำหนดวัตถุประสงค์และประเด็นหลักของเนื้อหาที่จะทำการศึกษา
2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย เพื่อพิจารณาตรวจแก้ไขความถูกต้องของภาษา เนื้อหาและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง ความครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ ความเหมาะสมของภาษา ความชัดเจนในเนื้อหา รวมทั้งเกณฑ์

การให้คะแนนและการแปลความหมายของคะแนน แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำเหลือคำถาม 48 ข้อ

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้สอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเซินทรัลฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี จำนวน 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' s coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 0.90

6. นำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 นำแบบสอบถามนำเสนอต่อผู้บริหารและนำเข้าที่ประชุมเพื่อขออนุมัติทำวิจัยโดยใช้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรในแต่ละแผนก

3.2 จัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอต่อจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

3.3 นำแบบสอบถามแจกจ่ายให้กับผู้จัดการฝ่ายแต่ละแผนกเพื่อส่งให้กับผู้บังคับบัญชาทำแบบสอบถามใช้วิธีสุ่มให้พนักงานทำแบบสอบถามให้ครบตามสัดส่วนของแต่ละแผนกโดยให้แต่ละแผนกรวบรวมแบบสอบถามที่ทำเสร็จเรียบร้อยส่งคือภายใน 5 วันหลังจากได้รับแบบสอบถาม

3.4 นำแบบสอบถามที่เก็บได้มาทำการลงรหัสข้อมูล

3.5 นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ได้มาลงรหัสเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

4.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

4.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.4 Independent Samples t- test

4.5 One way ANOVA เมื่อผลการทดสอบค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ LSD

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัลฟู๊ดรีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถามให้พนักงานระดับปฏิบัติการตอบแบบสอบถาม ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และนำเสนอ โดยแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับคุณลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัลฟู๊ดรีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด แผนกงานที่ปฏิบัติอยู่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัลฟู๊ดรีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี โดยพิจารณาจากการใช้ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ และเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยใน ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา แผนกงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนคน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	77	50
หญิง	77	50
รวม	154	100

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนคน	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	19	12.3
25-29 ปี	42	27.3
30-34 ปี	50	32.5
35-39 ปี	23	14.9
40 ปีขึ้นไป	20	13
รวม	154	100
ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	11	7.1
มัธยมศึกษาปีที่ 3	56	36.4
มัธยมศึกษาตอนปลาย ,ปวช	44	28.6
ปวส ,อนุปริญญาตรี	21	13.6
ปริญญาตรีขึ้นไป	22	14.3
รวม	154	100
แผนงานที่ปฏิบัติอยู่		
สั่งซื้อสินค้า/ ตรวจสอบรับสินค้า	33	21.4
ควบคุม STOCK	33	21.4
Operations	63	40.9
ตรวจสอบคุณภาพสินค้า	9	5.9
Support	16	10.4
รวม	154	100
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
ไม่เกิน 1 ปี	22	14.3
2-6 ปี	47	30.5
7-11 ปี	29	18.8
12-16 ปี	48	31.2
17 ปีขึ้นไป	8	5.2
รวม	154	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)		n = 154
ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนคน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
พนักงาน Job 8	111	72.1
เจ้าหน้าที่และหัวหน้างาน Job 9-12	36	23.4
ฝ่ายบริหาร Job 13 ขึ้นไป	7	4.5
รวม	154	100
รายได้เฉลี่ยต่อเดือนรวมค่าล่วงเวลา		
5,000-9,000 บาท	91	59.1
9,001-13,000 บาท	43	27.9
13,001-17,000 บาท	11	7.2
17,001-21,000 บาท	3	1.9
21,000 บาทขึ้นไป	6	3.9
รวม	154	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่าลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง 154 ตัวอย่าง พบเป็นชายจำนวน 77 คน และเป็นหญิงจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 50 เท่าๆ กัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-34 ปี จำนวน 50 คน อายุ 25-29 ปี จำนวน 42 คน อายุ 35-39 ปี จำนวน 23 คน อายุ 40 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน และอายุ ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5 , 27.3, 14.9 , 13, และ ร้อยละ 12.3 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามสำเร็จการศึกษา ประถมศึกษามีจำนวนทั้งหมด 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 56 คนคิดเป็นร้อยละ 36.4 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย, ปวช จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 จบการศึกษาระดับ ปวส , อนุปริญญาตรีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 และ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปจำนวน 22 คนคิดเป็นร้อยละ 14.3

กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ที่แผนกสั่งซื้อสินค้า แผนกตรวจรับสินค้า จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4 แผนกควบคุม Stock ควบคุมภาชนะบรรจุสินค้าจำนวน 33 คนคิดเป็นร้อยละ 21.4 แผนก Operations loading & Operations sorting จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9 แผนก

ตรวจสอบคุณภาพสินค้า จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 และแผนกบริการลูกค้า บัญชี บุคคล ช่างเซฟตี้ Procurement จำนวน 16 คนคิดเป็นร้อยละ 10.4

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานการทำงานกับบริษัทเซ็นทรัลฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี อยู่ในในช่วง 12-16 ปีมากที่สุด จำนวน 48 คนคิดเป็นร้อยละ 31.2 รองลงมาอยู่ในช่วง 2-6 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 อยู่ในช่วง 7-11 ปีจำนวน 29 คนคิดเป็นร้อยละ 18.8 อยู่ในช่วงไม่เกิน 1 ปีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 และตั้งแต่ 17 ปีขึ้นไปมีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2

ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานมากที่สุด จำนวน 111 คนคิดเป็นร้อยละ 72.1 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่และหัวหน้างานจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 23.4 และตำแหน่งฝ่ายบริหารจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 4.5

ด้านรายได้พบว่ารายได้เฉลี่ยส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง 5,000-9,000 บาท จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 59.1 อยู่ในช่วง 9,001-13,000 บาทจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9 อยู่ในช่วง 13,001-17,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 อยู่ในช่วง 17,001-21,000 บาท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 และรายได้เฉลี่ยตั้งแต่ 21,000 บาทขึ้นไปมีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี

วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัลฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี และเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาจากสมรรถนะด้านความรู้ทักษะ คุณลักษณะ และความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ จากกลุ่มตัวอย่าง 154 ตัวอย่าง พบว่าบุคลากรของบริษัทเซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซีมีความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร แยกเป็นรายด้านของสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามตารางที่ 4.2-4.14

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านทักษะการทำงานเป็นทีมจำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านทักษะ	\bar{X}	S.D.	แปลความระดับสมรรถนะ
การทำงานเป็นทีม	4.35	0.57	สูงมาก
1. ความเข้าใจและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นสิ่งที่ท่านให้ความสำคัญอย่างมาก			
2. เพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายท่านจะเน้นการช่วยเหลือกันและกันเป็นเรื่องในลำดับแรกๆเสมอ	4.45	0.58	สูงมาก
3. ท่านเห็นความสำคัญของงานผู้อื่นในทีมงานเทียบเท่ากับงานที่ท่านรับผิดชอบ	4.12	0.68	สูง
4. ท่านให้ความสำคัญกับการที่ต้องทำการประสานงานกับคนในทีมงานเสมอ	4.37	0.61	สูงมาก
รวม	4.32	0.46	สูงมาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูงมาก ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.32 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.46 เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อจะพบว่ากลุ่มตัวอย่างจะเน้นการช่วยเหลือกันและกันเป็นเรื่องในลำดับแรกๆเสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.45 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58 และการให้ความสำคัญกับการที่ต้องทำการประสานงาน กับคนในทีมงานเสมอมีค่าเฉลี่ย รองลงมา 4.37 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61 ความเข้าใจและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นสิ่งที่ท่านให้ความสำคัญอย่างมาก มีค่าเฉลี่ย 4.35 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 การให้ความสำคัญของงานผู้อื่นในทีมเทียบเท่ากับงานที่ท่านรับผิดชอบนั้นมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 4.12 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์จำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านด้านทักษะ	\bar{X}	S.D.	แปลทความระดับสมรรถนะ
กระบวนการคิดวิเคราะห์			
1. ท่านสามารถคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้ อย่างเป็นระบบโดยลำพัง	3.43	0.94	สูง
2. ท่านมีความสามารถหาแนวทางป้องกันปัญหาที่ อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ จริงเสมอ	3.57	0.78	สูง
3. ท่านสามารถที่จะวิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหา นอกเหนือจากงานประจำที่อาจจะเกิดขึ้นได้ต่อ องค์กร	3.47	0.74	สูง
4. ท่านมีความมั่นใจในความสามารถด้านความคิด วิเคราะห์ในการแก้ปัญหาดังต่อไปนี้ของงานให้กับ องค์กรในระดับดี	3.69	0.71	สูง
รวม	3.54	0.63	สูง

จากตารางที่ 4.3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านกระบวนการคิดวิเคราะห์ อยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.54 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.63 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความมั่นใจในความสามารถด้านความคิดวิเคราะห์ในการแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้ของงานให้กับองค์กรในระดับดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.69 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71 มีความสามารถหาแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จริงเสมอมีค่าเฉลี่ย 3.57 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78 และสามารถที่จะวิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหานอกเหนือจากงานประจำที่อาจจะเกิดขึ้นได้ต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.47 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือเรื่องของการคิดแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้ได้อย่างมีระบบโดยลำพังมีค่าเฉลี่ย 3.43 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านทักษะการสื่อสาร
จำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านทักษะ	\bar{X}	S.D.	แปลทความระดับ สมรรถนะ
การสื่อสาร			
1. ท่านสามารถโต้ตอบ สรุปเนื้อหาของเรื่องที่จะ สื่อสารได้ตรงประเด็น และนำไปปฏิบัติได้ อย่างถูกต้อง	3.99	0.60	สูง
2. ท่านสามารถอธิบายเนื้อหาหรือประเด็นที่ยาก และซับซ้อนให้ผู้ฟังเข้าใจได้เป็นอย่างดี	3.68	0.62	สูง
3. ท่านสามารถใช้คำพูดที่ชัดเจน เข้าใจง่ายกับ บุคคลที่ท่านติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติหน้าที่ งานประจำ	4.08	0.45	สูง
4. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะ สื่อสารและสามารถถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี	3.95	0.61	สูง
รวม	3.39	0.41	สูง

จากตารางที่ 4.4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้าน
ทักษะการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่ากลุ่มตัวอย่าง สามารถใช้
คำพูดที่ชัดเจนเข้าใจง่ายกับบุคคลที่ติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติหน้าที่งานประจำมีสมรรถนะอยู่ใน
ระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.08 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.45 สามารถโต้ตอบ สรุปเนื้อหาของเรื่องที่จะ
สื่อสารได้ตรงประเด็น และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงเช่นกันมีค่าเฉลี่ย
3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60 สามารถจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะสื่อสารและสามารถ
ถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดีมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 3.95 ค่า
เบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61 เรื่องของการสื่อสารอธิบายเนื้อหาหรือประเด็นที่ยากและซับซ้อนให้ผู้ฟัง
เข้าใจได้เป็นอย่างดีนั้นมีสมรรถนะระดับสูงมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.68 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความรู้ในการปฏิบัติงานจำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความรู้	\bar{X}	S.D.	แปลความระดับสมรรถนะ
ความรู้ในการปฏิบัติงาน			
1. ท่านมีความรู้ในงานประจำที่ทำในระดับที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้	4.34	0.54	สูงมาก
2. ท่านมีความรู้พื้นฐานที่ดีเพียงพอในการทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดและความถูกต้องแม่นยำ	4.18	0.55	สูง
3. ท่านมีความรู้พื้นฐานที่ดีพอจะรับผิดชอบงานในระดับที่สูงกว่างานที่ทำอยู่เดิม	3.76	0.68	สูง
4. ท่านมีความรอบรู้ในงานเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ดีกว่าเดิมได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.15	0.54	สูง
รวม	4.10	0.43	สูง

จากตารางที่ 4.5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความรู้ในงานที่ปฏิบัติมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 4.10 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.43 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรอบรู้ในงานประจำที่ปฏิบัติในระดับที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.34 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.54 กลุ่มตัวอย่างมีความรู้พื้นฐานที่ดีเพียงพอในการทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดและความถูกต้องแม่นยำมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงเช่นกัน มีค่าเฉลี่ย 4.18 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55 กลุ่มตัวอย่างมีความรอบรู้ในงานเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ดีกว่าเดิมได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูง เรื่องของความรู้พื้นฐานที่ดีพอจะรับผิดชอบงานในระดับที่สูงกว่างานที่ทำอยู่เดิมนั้นมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงเช่นกันมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการจำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความรู้	\bar{X}	S.D.	แปลความระดับสมรรถนะ
ความสามารถในการบริหารจัดการ			
1. ท่านสามารถที่จะลดยอดสูญเสียที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้อยู่เป็นประจำ	3.97	0.64	สูง
2. ระบบงานของท่านเทียบได้เท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน	4.01	0.75	สูง
3. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงานที่ท่านรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม	4.31	0.57	สูงมาก
4. ท่านสามารถบริหารจัดการเวลาในการปฏิบัติงานของท่านได้อย่างเหมาะสม	4.32	0.53	สูงมาก
รวม	4.15	0.44	สูง

จากตารางที่ 4.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ โดยรวมพบว่า มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.15 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่ากลุ่มตัวอย่างสามารถที่จะบริหารจัดการเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมากค่าเฉลี่ย 4.32 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.53 สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานก่อนหลังในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมากเช่นกันค่าเฉลี่ย 4.31 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบงานของตนเองเทียบได้เท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันมีค่าเฉลี่ย 4.01 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75 กลุ่มตัวอย่างสามารถที่จะลดยอดสูญเสียที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้อยู่เป็นประจำมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.97 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะการมุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จจำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะ	\bar{X}	S.D.	แปลความระดับสมรรถนะ
การมุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จ	4.34	0.53	สูงมาก
1. ท่านปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมาย แผนงานที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ	4.02	0.66	สูง
2. โดยทั่วไปท่านจะปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในเรื่องของเวลาต้นทุนและงบประมาณเป็นสำคัญ	4.06	0.69	สูง
3. ท่านมีการบรรลุผลในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องโดยใช้ตัวชี้วัดในการประเมินผลเป็นเกณฑ์	4.36	0.57	สูงมาก
4. ท่านให้ความสนใจในการรับฟังความคิดเห็นข้อชี้แนะของผู้อื่นต่อการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อไป			
รวม	4.19	0.45	สูง

จากตารางที่ 4.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จ โดยรวมสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.19 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.45 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายชื่อจะพบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสนใจในการรับฟังความคิดเห็น ข้อชี้แนะของผู้อื่นต่อการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อไปมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมากค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 4.36 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 กลุ่มตัวอย่างจะปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมาย แผนงานที่กำหนดไว้เป็นสำคัญมีค่าเฉลี่ย 4.34 ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมากเช่นกัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นการบรรลุผลในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องโดยใช้ตัวชี้วัดในการประเมินผลเป็นเกณฑ์มีระดับสมรรถนะสูงค่าเฉลี่ย 4.06 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นส่วนเรื่องของปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในเรื่องของเวลาต้นทุนและงบประมาณเป็นสำคัญมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 4.02 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะรักการ เรียนรู้จำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะ	\bar{X}	S.D.	แปลความระดับ สมรรถนะ
รักการเรียนรู้			
1. ท่านรักที่จะเรียนรู้ในงานของตัวเองและ งานของผู้อื่น	4.32	0.55	สูงมาก
2. ท่านสามารถนำความรู้ที่ท่านมีนำมาประยุกต์ใช้ กับงานที่ท่านรับผิดชอบได้	4.16	0.59	สูง
3. ท่านมีความสนใจและตั้งใจที่จะศึกษาต่อหากมี โอกาส	4.11	0.85	สูง
4. ท่านมีความสนใจที่จะเรียนรู้งานของหน่วยงาน ภายในองค์กรเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของ ตนเอง	4.20	0.57	สูง
รวม	4.19	0.48	สูง

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้าน คุณลักษณะรักการเรียนรู้ โดยรวมมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่ากลุ่ม ตัวอย่างรักที่จะเรียนรู้ในงานของตัวเองและงานของผู้อื่นมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมาก ค่าเฉลี่ย 4.32 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55 กลุ่มตัวอย่างมีความสนใจที่จะเรียนรู้งานของหน่วยงาน ภายในองค์กรเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 4.20 ค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 กลุ่มตัวอย่างสามารถนำความรู้ที่มีนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่รับผิดชอบได้ มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูงเช่นกันมีค่าเฉลี่ย 4.16 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59 เรื่องของความ สนใจและตั้งใจที่จะศึกษาต่อหากมีโอกาสมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 4.11 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.85 สมรรถนะอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะการมีส่วนร่วมกับองค์กรจำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะ	\bar{X}	S.D.	แปลความระดับสมรรถนะ
การมีส่วนร่วมกับองค์กร			
1. ท่านชอบที่จะให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร	4.20	0.62	สูง
2. ท่านภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของท่าน	4.42	0.59	สูงมาก
3. ท่านเห็นว่าการยึดมั่นผลประโยชน์โดยรวมขององค์กรเป็นผลดีต่อทุกคนมากกว่า	4.29	0.64	สูงมาก
4. ท่านสามารถที่จะเป็นบุคคลต้นแบบที่เสียสละและอุทิศตนแก่องค์กร	3.89	0.81	สูง
รวม	4.19	0.48	สูง

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะการมีส่วนร่วมกับองค์กรอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 4.19 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.48 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่ากลุ่มตัวอย่าง มีภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีระดับสมรรถนะสูงมากค่าเฉลี่ย 4.42 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59 เรื่องการอย่างยึดมั่นผลประโยชน์โดยรวมขององค์กรเป็นผลดีต่อทุกคนมากกว่า มีระดับสมรรถนะสูงมากเช่นกัน ค่าเฉลี่ย 4.29 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64 กลุ่มตัวอย่างชอบที่จะให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 4.20 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62 การเป็นบุคคลต้นแบบมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.89 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะความเป็นผู้นำจำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะ	\bar{X}	S.D.	แปลความระดับสมรรถนะ
ความเป็นผู้นำ			
1. ท่านให้ความสำคัญและมีการพัฒนาตนเองด้านการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	4.14	0.63	สูง
2. ท่านมีการเรียนรู้ถึงแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้ตนเองบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานใหม่ได้ดีขึ้น	4.05	0.55	สูง
3. ท่านสามารถที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	4.14	0.52	สูง
4. ท่านสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อนร่วมงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	4.06	0.60	สูง
รวม	4.09	0.45	สูง

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 4.09 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.45 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญและมีการพัฒนาตนเองด้านการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และสามารถที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงเหมือนกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 เท่ากัน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63 และ 0.52 ตามลำดับ เรื่องของการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อนร่วมงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมีสมรรถนะสูงเช่นกันค่าเฉลี่ย 4.06 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60 มีการเรียนรู้ถึงแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้ตนเองบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานใหม่ได้ดีขึ้นมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 4.05 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะความคิดสร้างสรรค์จำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะ	\bar{X}	S.D.	แปลความระดับสมรรถนะ
ความคิดสร้างสรรค์			
1. ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และสามารถนำไปปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.98	0.76	สูง
2. ท่านแสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน	4.03	0.65	สูง
3. ท่านสามารถคิดและเสนอแนะวิธีการ และบอกเหตุผลในการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองได้	3.99	0.68	สูง
4. ท่านสามารถหาวิธีการเพื่อกระตุ้นหรือแนะนำเพื่อนร่วมงานให้แสดงออกถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน	3.97	0.64	สูง
รวม	3.99	0.51	สูง

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.51 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า การแสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มในการพัฒนางานมีสมรรถนะสูงมีค่าเฉลี่ย 4.03 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.65 กลุ่มตัวอย่างสามารถคิดและเสนอแนะวิธีการ และบอกเหตุผลในการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองได้มีสมรรถนะสูงค่าเฉลี่ย 3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และสามารถนำไปปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นมีระดับสมรรถนะสูงมีค่าเฉลี่ย 3.98 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76 กลุ่มตัวอย่างสามารถหาวิธีการเพื่อกระตุ้นหรือแนะนำเพื่อนร่วมงานให้แสดงออกถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน มีสมรรถนะสูง ค่าเฉลี่ย 3.97 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะความซื่อสัตย์และมีคุณธรรมจำแนกเป็นรายชื่อ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะ	\bar{X}	S.D.	แปลความระดับสมรรถนะ
ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม	4.35	0.62	สูงมาก
1. ท่านสามารถปฏิบัติตนได้ถูกต้องเหมาะสมตามกฎระเบียบของบริษัทตลอดเวลา			
2. ท่านสามารถยอมรับความผิดพลาดและไม่กล่าวโทษบุคคลอื่นเมื่อเกิดความผิดพลาดในงานที่ทำ	4.27	0.68	สูงมาก
3. ท่านสามารถร่วมรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาดจากการทำงานของสมาชิกคนอื่นในทีมงาน	4.13	0.72	สูง
4. ท่านสามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	4.05	0.81	สูง
รวม	4.19	0.53	สูง

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม อยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 4.19 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่ากลุ่มตัวอย่างสามารถปฏิบัติตนได้ถูกต้องเหมาะสมตามกฎระเบียบของบริษัทตลอดเวลา มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมากค่าเฉลี่ย 4.35 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62 และยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างสามารถยอมรับความผิดพลาดและไม่กล่าวโทษบุคคลอื่นเมื่อเกิดความผิดพลาดในงานที่ทำมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมากเช่นกัน ค่าเฉลี่ย 4.27 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68 กลุ่มตัวอย่างสามารถร่วมรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาดจากการทำงานของสมาชิกคนอื่นในทีมงานมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 4.13 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72 ส่วนเรื่องการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตนั้นพบว่ามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 4.05 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81 สมรรถนะอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	แปลความระดับสมรรถนะ
ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ			
1. ท่านตระหนักถึงคุณภาพของงานและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่หัวหน้ากำหนด	4.33	0.58	สูงมาก
2. ท่านเข้าใจถึงปัญหาในการปฏิบัติงานและสามารถแก้ไขปัญหาได้เองโดยไม่ต้องรอรคำสั่ง	3.84	0.82	สูง
3. ท่านเข้าใจถึงกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ	4.23	0.56	สูงมาก
4. ท่านสามารถเรียนรู้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้น และสอนบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก	4.16	0.64	สูง
รวม	4.14	0.47	สูง

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ โดยรวมมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 4.14 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างตระหนักถึงคุณภาพของงานและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่หัวหน้ากำหนด มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.33 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58 และยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างเข้าใจถึงกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมากเช่นกัน สามารถเรียนรู้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้น และสอนบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 4.16 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64 เข้าใจถึงปัญหาในการปฏิบัติงานและสามารถแก้ไขปัญหาได้เองโดยไม่ต้องรอรคำสั่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.84 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83 สมรรถนะอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะในภาพรวมด้านทักษะความรู้ คุณลักษณะ และความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ

n = 154

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลความระดับสมรรถนะ
ด้านทักษะ			
การทำงานเป็นทีม	4.32	0.46	สูงมาก
กระบวนการคิดวิเคราะห์	3.54	0.63	สูง
การสื่อสาร	3.93	0.41	สูง
รวม	3.93	0.38	สูง
ด้านความรู้			
ความรอบรู้ในการปฏิบัติงาน	4.10	0.43	สูง
ความสามารถในการบริหาร	4.15	0.44	สูง
รวม	4.13	0.04	สูง
ด้านคุณลักษณะ			
การมุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จ	4.19	0.45	สูง
รักการเรียนรู้	4.19	0.48	สูง
การมีส่วนร่วมกับองค์กร	4.19	0.48	สูง
ความเป็นผู้นำ	4.09	0.45	สูง
ความคิดสร้างสรรค์	3.99	0.51	สูง
ความสัตย์และมีคุณธรรม	4.19	0.53	สูง
รวม	4.14	0.37	สูง
ด้านความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ			
ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ	4.14	0.47	สูง
รวม	4.08	0.33	สูง

จากตารางที่ 4.14 พบว่าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 154 ตัวอย่างของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมในทุกด้าน มีระดับสมรรถนะสูงค่าเฉลี่ย 4.08 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.33 เมื่อพิจารณาสมรรถนะในแต่ละด้านพบว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 สมรรถนะอยู่ในระดับสูง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.47 และ 0.37 ตามลำดับ สมรรถนะด้านความรู้มีสมรรถนะสูงค่าเฉลี่ย 4.13 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.04 และสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านทักษะมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38 สมรรถนะอยู่ในระดับสูง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา แผนกงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ t-test, F - test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.15 - 4.22

ตารางที่ 4.15 ผลทดสอบสมมติฐานระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัลฟู้ด รีเทล จำกัดสาขาเอฟดีซี จำแนกตามเพศ

n = 154

เพศ	สมรรถนะบุคลากร		t	Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD		
ชาย	4.09	0.30	0.662	0.509
หญิง	4.06	0.35		

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบค่า t - test พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันของบริษัทเซ็นทรัลฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี มีความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพศชายมีค่าเฉลี่ย 4.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.30 เพศหญิงมีค่าเฉลี่ย 4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.35 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่าเพศชายมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเพศหญิง

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบสมมติฐานระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เซ็นทรัลฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี จำแนกตามอายุ

n = 154

อายุ	สมรรถนะบุคลากร		F	Sig. (2-tailed)
	\bar{X}	SD		
ต่ำกว่า 25 ปี	4.04	0.26	1.729	0.146
25-29 ปี	4.10	0.30		
30-34 ปี	4.00	0.38		
35-39 ปี	4.12	0.33		
40 ปีขึ้นไป	4.21	0.28		
รวม	4.08	3.33		

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.21 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.28

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบสมมติฐานระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เซ็นทรัลฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี จำแนกตามการศึกษา

n = 154

การศึกษา	สมรรถนะบุคลากร		F	Sig. (2-tailed)
	\bar{X}	SD		
ประถมศึกษา	4.10	0.35	0.738	0.567
มัธยมศึกษาปีที่ 3	4.10	0.33		
มัธยมศึกษาตอนปลาย, ปวช	4.02	0.34		
ปวส , อนุปริญญาตรี	4.00	0.37		
ปริญญาตรีขึ้นไป	4.15	0.25		
รวม	4.08	0.33		

จากตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่าการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้ที่ศึกษาจบระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะมากที่สุดค่าเฉลี่ย 4.14 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.25

ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมติฐานระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เซ็นทรัลฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี จำแนกตามแผนงานที่ปฏิบัติ

n = 154

แผนก	สมรรถนะบุคลากร		F	Sig. (2-tailed)
	\bar{X}	SD		
สั่งซื้อสินค้า/ ตรวจสอบรับสินค้า	4.09	0.34	1.302	0.272
ควบคุม STOCK	4.03	0.26		
Operations	4.13	0.32		
ตรวจสอบคุณภาพสินค้า	3.88	0.55		
Support	4.06	0.25		
รวม	4.08	0.33		

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าแผนกงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ แผนกสั่งซื้อสินค้า / ตรวจสอบรับสินค้านี้มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะมากที่สุดค่าเฉลี่ย 4.09 แผนกตรวจสอบคุณภาพสินค้านี้มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะน้อยที่สุดค่าเฉลี่ย 3.88 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมติฐานระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เซ็นทรัลฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี จำแนกตามอายุงาน

n = 154

อายุงาน	สมรรถนะบุคลากร		F	Sig. (2-tailed)
	\bar{X}	SD		
ไม่เกิน 1 ปี	4.01	0.26	4.00	0.004 *
2-6 ปี	4.05	0.29		
7-11 ปี	3.95	0.35		
12-16 ปี	4.18	0.33		
17 ปีขึ้นไป	4.33	0.35		
รวม	4.08	0.33		

* Sig.(2-tailed) \leq 0.05

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่าอายุงานที่แตกต่างกันของบุคลากรของบริษัทเซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 อายุงาน 17 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะในการปฏิบัติงานมากที่สุด 4.33 อายุงาน 7-11 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.95

ตารางที่ 4.20 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัทเซ็นทรัล ฟู๊ดรีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซีจำแนกตามอายุงาน

ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรรายคู่ (I-J)						
J \ I	I	ไม่เกิน 1 ปี	2-6 ปี	7-11 ปี	12-16 ปี	17 ปีขึ้นไป
		$\bar{X} = 4.01$	$\bar{X} = 4.05$	$\bar{X} = 3.95$	$\bar{X} = 4.18$	$\bar{X} = 4.33$
ไม่เกิน 1 ปี	$\bar{X} = 4.01$	-	-0.41	0.057	-0.171*	0.328*
2-6 ปี	$\bar{X} = 4.05$		-	0.097	-0.130*	-0.288*
7-11 ปี	$\bar{X} = 3.95$			-	0.228*	-0.385*
12-16 ปี	$\bar{X} = 4.18$				-	0.158
17 ปีขึ้นไป	$\bar{X} = 4.33$					-

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ดรีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซีจำแนกตามอายุงานด้วยวิธี LSD พบว่ามีคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า อายุงาน 17 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะสูงกว่า ระดับอายุไม่เกินหนึ่งปี 2-6 ปี 7-11 ปี และ 12-16 ปี

ตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบสมมติฐานระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เซ็นทรัลฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี จำแนกตามตำแหน่งงาน

n = 154

ตำแหน่งงาน	สมรรถนะบุคลากร		F	Sig. (2-tailed)
	X	SD		
พนักงาน	4.08	0.36	1.946	0.146
เจ้าหน้าที่, หัวหน้างาน	4.04	0.23		
ฝ่ายบริหาร	4.30	0.24		
รวม	4.08	0.33		

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ F - test จำแนกตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกันด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่าตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ฝ่ายบริหารมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด 4.30 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.24

ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบสมมติฐานระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เซ็นทรัลฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี จำแนกตาม รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

n = 154

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	สมรรถนะบุคลากร		F	Sig. (2-tailed)
	\bar{X}	SD		
5,000-9,000 บาท	4.04	0.33	1.345	0.256
9,001-13,000 บาท	4.09	0.33		
13,001-17,000 บาท	4.21	0.34		
17,001-21,000 บาท	4.25	0.07		
21,000 บาทขึ้นไป	4.25	0.21		
รวม	4.08	0.33		

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันของบุคลากรของบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าผู้ที่มี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 17,001-21,000 บาท และ 21,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะใน การปฏิบัติงานค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.25 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.07 และ 0.21 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัลฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี เป็นศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดให้กับที่อ็อปส์ซูเปอร์มาเก็ต ทั่วประเทศ ไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 154 ตัวอย่าง จากประชากรทั้งหมด 250 ผลจากการศึกษาผู้ศึกษาได้แบ่ง ออกเป็นดังนี้

1. สรุปการวิจัย
2. การอภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1.1 พบว่าเป็นชาย และหญิง 77 คนเท่ากันร้อยละ 50

1.1.2 อายุอยู่ระหว่าง 30-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.5 อายุระหว่าง 25-29 ปี คิดเป็น ร้อยละ 27.3 อายุระหว่าง 35-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.9 อายุ 40 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 13 อายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.3

1.1.3 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 36.4 มัธยมศึกษาตอนปลาย, ปวช คิดเป็นร้อยละ 28.6 ระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปร้อยละ 14.3 ระดับ ปวส,อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 13.6 และประถมศึกษาคิดเป็นร้อยละ 7.1

1.1.4 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ที่ฝ่าย Operations ร้อยละ 40.9 แผนก สั่งซื้อและตรวจรับสินค้าร้อยละ 21.4 เท่ากันกับ แผนกควบคุม STOCK แผนกตรวจสอบคุณภาพ สินค้าคิดเป็นร้อยละ 5.8 และแผนกบัญชี บริการลูกค้า บุคคล ช่าง เซฟตี้และจัดซื้อร้อยละ 10.4

1.1.5 พนักงานส่วนใหญ่มีอายุการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 2-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.5 อายุ 12-16 ปีคิดเป็นร้อยละ 31.2 อายุงาน 7-11 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.8 อายุไม่เกิน 1 ปี คิดเป็น ร้อยละ 14.3 และอายุ 17 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5.2

1.1.6 ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งพนักงาน คิดเป็น ร้อยละ 72.1 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่และหัวหน้างานคิดเป็นร้อยละ 23.4 และตำแหน่งฝ่ายบริหารคิดเป็น ร้อยละ 4.5

1.1.7 รายได้เฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ที่ 5,000-9,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 59.1 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 9,001-13,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.9 รายได้เฉลี่ย 13,001-17,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.1 รายได้เฉลี่ย 17,001-21,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.9 และรายได้ตั้งแต่ 21,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.9

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาสมรรถนะในด้านทักษะ ความรู้ คุณลักษณะ และความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติของบุคลากร โดยพบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรของบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟทีซี มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมในทุกด้านอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.08 เมื่อพิจารณาสมรรถนะในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.2.1 สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านทักษะมีสมรรถนะสูงมีค่าเฉลี่ย 3.93 แบ่งเป็น

- 1) การทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ย 4.32 มีสมรรถนะสูงมาก
- 2) กระบวนการคิดวิเคราะห์มีค่าเฉลี่ย 3.54 มีสมรรถนะสูง
- 3) การสื่อสารมีค่าเฉลี่ย 3.93 มีสมรรถนะสูง

1.2.2 สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความรู้มีสมรรถนะสูงมีค่าเฉลี่ย 4.13 แบ่งเป็น

- 1) ความรอบรู้ในงานที่ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ย 4.10 มีสมรรถนะสูง
- 2) ความสามารถในการบริหารมีค่าเฉลี่ย 4.15 มีสมรรถนะสูง

1.2.3 สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะมีสมรรถนะสูงมีค่าเฉลี่ย 4.14 แบ่งเป็น

- 1) การมุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จมีค่าเฉลี่ย 4.19 มีสมรรถนะสูง
- 2) รักการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย 4.19 มีสมรรถนะสูง
- 3) การมีส่วนร่วมกับองค์กรมีค่าเฉลี่ย 4.19 มีสมรรถนะสูง
- 4) ความเป็นผู้นำมีค่าเฉลี่ย 4.09 มีสมรรถนะสูง
- 5) ความคิดสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ย 3.99 มีสมรรถนะสูง
- 6) ความสัตย์และมีความซื่อสัตย์มีค่าเฉลี่ย 4.19 มีสมรรถนะสูง

1.2.4 สมรรถนะในด้านความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.14

2. อภิปรายผล

วัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี และเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร จากผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะ ด้านความรู้ ด้านคุณลักษณะ และความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ โดยผู้ศึกษาขออภิปรายผลในแต่ละรายด้านดังนี้

2.1 สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านทักษะของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี ในภาพรวมมีสมรรถนะสูง ซึ่งสมรรถนะการปฏิบัติด้านทักษะการทำงานเป็นทีมมีสมรรถนะสูงมาก อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร่วมงานกันมานานทำให้มีความรักความสามัคคีมีความเข้าใจซึ่งกันและกันส่งผลให้สมรรถนะการปฏิบัติงานด้านทักษะการทำงานเป็นทีมมีสมรรถนะอยู่สูงมาก ประกอบกับองค์กรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนมีการตั้ง KPI ที่ชัดเจนให้กับบุคลากรทั้งในส่วนที่เป็น KPI เกี่ยวกับทีมและ KPI รายบุคคล ประกอบกับองค์กรสนับสนุนในเรื่องของการทำงานเป็นทีม โดยเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจะมีประชุมร่วมกับพนักงานในทุกๆ ไตรมาส เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการทุกระดับได้พบกับผู้บริหารระดับสูงในทุกๆ ไตรมาส เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร ทิศทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ในส่วนของแผนเองได้มีจัดประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานในทุกๆ รอบก่อนการปฏิบัติงานประจำวันเพื่อแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับงานปัญหาที่พบ สิ่งที่ต้องเฝ้าระวังในการปฏิบัติงาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และองค์กรได้จัดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ จัดตั้งกลุ่มองค์กรคุณภาพ กลุ่ม QCC เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพของงานที่ปฏิบัติและส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยกิจกรรมกลุ่ม QCC จัดให้มีการประกวดปีละหนึ่งครั้งและมีรางวัลให้กับกลุ่ม QCC ทุกกลุ่ม

2.2 สมรรถนะในการปฏิบัติงานในด้านความรู้ ในภาพรวมบุคลากรของบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี มีสมรรถนะด้านความรู้สูง สาเหตุอาจเกิดจากลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นงานประจำประกอบด้วยมี Document ที่เขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนไว้

อย่างชัดเจนประกอบกับพนักงานของบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัดสาขาเอฟดีซี ส่วนใหญ่มีความรู้พนักงานส่วนใหญ่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ขึ้นไป โดยมีการคัดเลือกจากฝ่าย HR เบื้องต้นและส่งให้ต้นสังกัดคัดเลือกอีกครั้งเพื่อคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับงาน มีการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงานประกอบกับมีระบบพี่เลี้ยงคอยดูแลพนักงานใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงาน โดยให้พี่เลี้ยงและพนักงานใหม่รับผิดชอบร่วมกันในงานที่รับผิดชอบ อีกทั้งยังมีรางวัลให้สำหรับพี่เลี้ยงดีเด่นในการสอนพนักงาน ได้ดียอดเยี่ยม โดยคุณผลงานที่ออกมามีความผิดพลาดมาน้อยเพียงใด โดยให้ลูกค้าเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งลูกค้าภายนอกและภายใน เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ในแผนก และเพื่อนร่วมงานต่างแผนก บริษัทยังมีการจัดการฝึกอบรมเพื่อทบทวนการทำงานและเสริมสร้างพัฒนาให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยวิธีการ OJT ให้กับพนักงานทุกๆไตรมาส

2.3 สมรรถนะในการปฏิบัติงานในด้านคุณลักษณะของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมสูงในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ คู่เป้าหมายและความสำเร็จ รักการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมขององค์กร ความเป็นผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม เนื่องจากบริษัทมีนโยบายต่างๆที่เกี่ยวกับบุคลากรค่อนข้างชัดเจนที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลในทุกระดับ มีการให้รางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับพนักงาน มีการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้เกิดการแข่งขันกับตัวเองและเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานได้ตามที่องค์การคาดหวัง การมุ่งมั่นในลักษณะนี้อาจเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานแสดงสมรรถนะด้านคุณลักษณะออกมา ซึ่งตรงกับระดับความต้องการของมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับการตีค่าของรางวัลตามความต้องการที่ได้รับ ทฤษฎีการจูงใจ ได้อธิบายเกี่ยวกับสถานะของบุคคล ที่พร้อมจะสนองความต้องการหากสิ่งนั้นมี อิทธิพลสำหรับความต้องการของเขา ทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญคือ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Theory) ซึ่งอธิบายความต้องการของบุคคลว่า พฤติกรรมต่างๆ ของบุคคล ล้วนเป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความพยายามหาวิธีการสนองความต้องการให้กับตนเองทั้งสิ้น และคนเรามีความต้องการหลายด้าน ซึ่งมาสโลว์ ได้จำแนกความต้องการของคนไว้ดังนี้ คือ

2.3.1 ความต้องการทางกาย ได้แก่ ความต้องการปัจจัยที่จำเป็นพื้นฐาน สำหรับการดำรงชีวิต อันได้แก่ อาหาร น้ำ และ อากาศ

2.3.2 ความต้องการความปลอดภัย เช่น ต้องการความสะดวกสบาย การคุ้มครอง

2.3.3 ความต้องการความรัก และความเป็นเจ้าของ เช่น ต้องการเป็นที่รักของบุคคลอื่น

2.3.4 ความต้องการให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของตนเช่นการยอมรับและยกย่องจากสังคม

2.3.5 ความต้องการเข้าใจตนเอง คือความเข้าใจสภาวะของตน เช่น ความสามารถ ความถนัด ซึ่งสามารถเลือกงาน เลือกอาชีพที่เหมาะสมกับตนเอง

2.3.6 ความต้องการที่จะรู้และเข้าใจ คือ พยายามที่จะศึกษาหาความรู้และการแสวงหาสิ่งที่มีความหมายต่อชีวิต

2.3.7 ความต้องการด้านสุนทรียภาพ คือความต้องการในด้านการจรรโลงใจ คนตรี ความสวยงาม และงานศิลปะต่างๆ

มาสโลว์ ได้อธิบายว่า ความต้องการของคนเรตั้งแต่ลำดับที่ 1-4 นั้นเป็นความต้องการที่จำเป็น ซึ่งคนเราจะขาดไม่ได้และทุกคนจะพยายามแสวงหาเพื่อสนองความต้องการนั้น ๆ ส่วนลำดับความต้องการที่ 5-7 เป็นแรงจูงใจที่มากกระตุ้นให้บุคคลแสวงหาต่อไป เมื่อสามารถสนองความต้องการพื้นฐานได้ สำเร็จเป็นลำดับแล้วซึ่งหากบริษัทเข้าใจในระดับความต้องการของบุคลากรและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบุคลากรของบริษัทเช่น ทรัลฟู้ด เทล จำกัด สาขาเอฟดีซี โดยพยายามที่จะให้พนักงานแสดงออกในคุณลักษณะต่างออกมาพร้อมกับให้ผลตอบแทนตามที่คาดหวัง เช่นปรับขึ้นเงินเดือน ปรับตำแหน่ง ตลอดจนจัดสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงานทำให้พนักงานมีสมรรถนะในด้านคุณลักษณะสูง

2.4 สมรรถนะในการปฏิบัติงานในด้านความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติของบุคลากรบริษัท เช่น ทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี มีสมรรถนะสูงอาจมีปัจจัยจากหลายสาเหตุดังต่อไปนี้

2.4.1 ลักษณะงานเป็นงานประจำที่ไม่มีความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน

2.4.2 บุคลากรได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ จากหัวหน้างานตลอดเวลา หรือผู้มีประสบการณ์ หรือจากการฝึกอบรมจากภายนอก ส่งผลให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน จึงทำให้มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

2.4.3 มีเครื่องมือชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนวัดผลได้จริงส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.4.4 มีคู่มือการปฏิบัติที่เขียนไว้อย่างชัดเจนซึ่งส่งผลให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

2.4.5 เงินเดือนค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ เหมาะสม

สมมติฐานของการศึกษาในครั้งนี้ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา แผนงานที่ปฏิบัติอยู่ ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จากผลการศึกษาทดสอบด้วยค่าสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ANOVA ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรด้วยวิธี SLD พบว่าค่าเฉลี่ย ตัวแปร เพศ การศึกษา ตำแหน่ง รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนตัวแปรด้านอายุงาน มีค่าเฉลี่ยบางคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าอายุงาน 17 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะสูงกว่า ระดับอายุ ไม่เกินหนึ่งปี 2-6 ปี 7-11 ปี และ 12-16 ปี ซึ่งตรงกับตามทฤษฎีเส้นโค้งแห่งการเรียนรู้ การที่บุคลากรปฏิบัติงานมานานจะมีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญในการปฏิบัติงานทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคลากรที่มีอายุงานน้อย จึงส่งผลให้บุคลากรที่มีระดับอายุงานสูงมีระดับความคิดเห็นด้านสมรรถนะสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุงานน้อยกว่า

3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาเรื่องของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรของบริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี เพื่อให้มีการนำผลการศึกษาไปใช้ได้จริงและสามารถที่จะวัดผลและนำไปใช้กับองค์กรเพื่อนำไปพัฒนาบุคลากรของบริษัท ควรที่จะมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1 เพื่อให้การประเมินผลสมรรถนะมีประสิทธิภาพควรมีการทบทวนความเข้าใจของการให้คะแนนระดับสมรรถนะของบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้อง

3.2 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ถือเป็นหัวใจหลักสำคัญในการวางแผนการพัฒนาและประเมินสมรรถนะ โดยส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้ การมอบหมายงาน การเสริมเพิ่มแรงจูงใจ โดยเฉพาะการเรียนรู้ภายในหน่วยงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

3.3 ผู้บริหารทุกระดับควรต้องสนับสนุนสร้างบรรยากาศในองค์กรที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผลิตผลงานใหม่ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการคิดสิ่งแปลก

ใหม่ และทำทนายวิธีการดำเนินการที่มีมาเดิมๆ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กรไปพร้อมๆกัน

3.4 สมรรถนะการปฏิบัติงาน เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ช่วยทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด โดยเกิดจากการใช้ความรู้ทักษะและคุณลักษณะต่างๆ ของบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัทเซ็นทรัลฟู๊ด รีเทล จำกัดสาขาเอฟดีซี ควอร์ที่จะพิจารณาและกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ต้องมีการประเมินผลซึ่งอาจแบ่งได้เป็นดังนี้

3.4.1 สมรรถนะหลักประกอบด้วย

- 1) ความใส่ใจในการบริการ
- 2) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 3) ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม
- 4) การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ
- 5) การอุทิศตนต่อองค์กร
- 6) ความใส่ใจในรายละเอียดและความถูกต้อง
- 7) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.2 สมรรถนะด้านการบริหารประกอบด้วย

- 1) การมุ่งเน้นกลยุทธ์
- 2) ความเป็นผู้นำ
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

โดยสมรรถนะในแต่ละด้านต้องมีตัวบ่งชี้พฤติกรรม และค้ำผลการประเมินที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจนเพื่อจะทำให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินยอมรับและสามารถชี้แนะข้อที่ควรพัฒนาของบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาได้

แนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัทเซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี คือการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) เป็นกระบวนการที่จะพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อ ไปพัฒนาองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องสร้างบุคลากรให้มีความสามารถและมีตัวแทนเพื่อให้การพัฒนาองค์กรมีความต่อเนื่อง มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสม พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น นอกจากนั้นการพัฒนาบุคลากรต้องม

การควบคุมกำกับและประเมินผลทุกกระยะเป็นวงจรและต่อเนื่องโปรแกรมการพัฒนานุคลากรนั้น มีหลากหลายรูปแบบ เช่น ศึกษาด้วยตนเองศึกษากลุ่มย่อย การสนทนา ระบบพี่เลี้ยง การหมุนเวียนงาน ภาวะจำลอง การแสดงบทบาทสมมุติ ซึ่งโปรแกรมการพัฒนานุคลากรนั้น สามารถพัฒนานุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ คือ การฝึกขณะปฏิบัติงาน (Structured on the job training) และการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องปฏิบัติให้เป็นกิจวัตรประจำวัน โปรแกรมการพัฒนานุคลากร ต้องตอบสนองบุคคล 3 กลุ่ม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร คือ ลูกค้า พนักงานและองค์กร ซึ่งทุกกลุ่มต้องได้รับประโยชน์ด้วยกันทุกคน (Win – Win) ฉะนั้นการพัฒนานุคลากรต้องอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) "Competency – Based Human Resources Management " *HR Magazine* 2543, 21 (ตุลาคม-ธันวาคม) : 12-22
- สุกัญญา รัศมีธรรม (2004) "Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้ " *Productivity* 2004, 9 (พฤศจิกายน - ธันวาคม) : 44-48
- อานนท์ สักดิ์วีระชัย (2547) "แนวคิดเรื่องสมรรถนะ" *เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง* 2547, 16 (กรกฎาคม- กันยายน) : 57-52
- ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2549) "การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน:สมรรถนะหลัก" *วารสารการบริหารการศึกษา* ปี2549/ฉบับที่ 1 (ตุลาคม): หน้าที่ 25
- จิระประภา อัครบวร (2549) *สร้างคนสร้างผลงาน* กรุงเทพมหานคร ก.พลพิมพ์ (1996)
- ชูชัย สมितिไกร (2550) *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) *มารู้จัก Competency กันเถอะ* [ครั้งที่พิมพ์ (ตั้งแต่ครั้งที่ 2 ขึ้นไป) กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- จารุบน ทนศิริ (2550) "วิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ในเขตพื้นที่อุตสาหกรรม ภาคตะวันออก" *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา*
- ณีนิตา อุบลวรรณ (2548) "สมรรถนะของบุคลากรทางคอมพิวเตอร์ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานตามความต้องการของสถานประกอบการ" *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา*
- วันเพ็ญ แสนสำราญ (2549) "สมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าผู้ป่วยโรงพยาบาลพระปกเกล้า" *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา*
- อัมทอง เกตุทอง (2544) "สมรรถนะด้านภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ชลบุรีในการเข้าสู่องค์การมหาชน" *วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา*

- วันเพ็ญ แสนสำราญ (2549) "สมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าผู้ป่วยโรงพยาบาลพระปกเกล้า"
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ
 พยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- รวิวรรณ เผ่ากัณหา (2548) "สมรรถนะของการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชา
 พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎี
 บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- อุษณีย์ เปรมสุริยา (2549) "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในหอ
 ผู้ป่วยวิกฤตโรงพยาบาลพระปกเกล้า" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหา
 บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- นิสารัตน์ รวมนวงษ์ (2549) "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใน
 โรงพยาบาลเอกชน เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ภาคตะวันออก" วิทยานิพนธ์ปริญญา
 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาล
 ศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ประพันธ์ เกิดสุขนิรันดร์ (2551) "ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะและความพึงพอใจในการทำงานของ
 พนักงานฝ่ายผลิต บริษัทพีเค จำกัด" วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คณะมนุษยศาสตร์และ
 สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Boyatzis, R.E. 1982. *The Competent Manager*. New York: McGraw-Hill.

Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. 1992. *Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward*. London: McGraw-Hill.

Spencer, M and Spencer, M.S. 1993. *Competence at work: Models for Superiors Performance*. New York: John Wiley & Sons.

McClelland, D.C. (1973) "Testing for Competence rather than for Intelligence" *American Psychologist* 1973, 28 : 1-14

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เซ็นทรัลฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี
แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แบบสอบถามมี 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล

คำชี้แจง: กรุณาเขียนเครื่องหมายถูก ลงใน () หน้าข้อที่ท่านเลือกหรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงและเหมาะสมกับท่านมากที่สุด โดยแบบสอบถามจะแบ่งเป็น 2 ตอน

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ

() ต่ำกว่า 25 ปี	() 25-29 ปี
() 30-34 ปี	() 35-39 ปี
() 40 ปีขึ้นไป	
3. ระดับการศึกษาสูงสุด

() ประถมศึกษา	() มัธยมศึกษาปีที่ 3
() มัธยมศึกษาตอนปลาย ,ปวช	() ปวส , อนุปริญญาตรี
() ปริญญาตรีขึ้นไป	
4. แผนกงานที่ปฏิบัติงานอยู่

() แผนกสั่งซื้อสินค้า / แผนกตรวจรับสินค้า	
() แผนกควบคุม STOCK / ควบคุมภาชนะบรรจุสินค้า (BC / EQ)	
() แผนก Operations Loading Transport & Operations Sorting & Labeling	
() แผนกตรวจสอบคุณภาพสินค้า (QC Line / QC Lab)	
() แผนกบริการลูกค้า , บัญชี, แผนกบุคคล, ช่าง	

5. ระยะเวลาในการทำงาน (อายุงาน)

- ไม่เกิน 1 ปี 2 - 6 ปี
 7 - 11 ปี 12 - 16 ปี
 17 ปีขึ้นไป

6. ตำแหน่ง

- พนักงาน Job 8 เจ้าหน้าที่และหัวหน้างาน Job 9 - 12
 ฝ่ายบริหาร Job 13 ขึ้นไป

7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (รวมค่าล่วงเวลา)

- 5,000 - 9,000 บาท 9,001 - 13,000 บาท
 13,001 - 17,000 บาท 17,001 - 21,000 บาท
 21,000 บาทขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมายถูก ลงในช่องที่กำหนดไว้เพียงข้อเดียว ที่ตรงกับระดับการรับรู้

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ไม่แน่ใจ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง 1
ด้านทักษะ					
การทำงานเป็นทีม					
1 ความเข้าใจและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นเรื่องที่ท่านให้ความสำคัญอย่างมาก					
2 เพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายท่านจะเน้นการช่วยเหลือกันและกันเป็นเรื่องในลำดับแรกๆเสมอ					
3 ท่านเห็นความสำคัญของงานผู้อื่นในทีมงาน เทียบเท่ากับงานที่ท่านรับผิดชอบ					
4 ท่านให้ความสำคัญกับการที่ต้องทำการประสานงานกับคนในทีมงานเสมอ					
กระบวนการคิดวิเคราะห์					
5 ท่านสามารถคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาต่างๆได้อย่างเป็นระบบโดยลำพัง					
6 ท่านมีความสามารถหาแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จริงเสมอ					
7 ท่านสามารถที่จะวิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหานอกเหนือจากงานประจำที่อาจจะเกิดขึ้นได้ต่อเนื่อง					

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
	5	4	3	2	1
8 ท่านมีความมั่นใจในความสามารถด้านความคิด วิเคราะห์ในการแก้ปัญหาต่างๆของงานให้กับ องค์กรในระดับดี					
การสื่อสาร					
9 ท่านสามารถโต้ตอบ สรุปเนื้อหาของเรื่องที่จะ สื่อสารได้ตรงประเด็น และนำไปปฏิบัติได้อย่าง ถูกต้อง					
10 ท่านสามารถอธิบายเนื้อหาหรือประเด็นที่ยากและ ซับซ้อนให้ผู้ฟังเข้าใจได้เป็นอย่างดี					
11 ท่านสามารถใช้คำพูดที่ชัดเจน เข้าใจง่ายกับบุคคล ที่ท่านติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติหน้าที่งานประจำ					
12 ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะ สื่อสารและสามารถถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ให้กับ ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี					
ด้านความรู้					
ความรู้ในการปฏิบัติงาน					
13 ท่านมีความรู้ในงานประจำที่ท่านทำในระดับที่สามารถ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้					
14 ท่านมีความรู้พื้นฐานที่ดีเพียงพอในการทำงานที่ ต้องใช้ความละเอียดและความถูกต้องแม่นยำ					
15 ท่านมีความรู้พื้นฐานที่ดีพอจะรับผิดชอบงานใน ระดับที่สูงกว่างานที่ท่านทำอยู่เดิม					

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
16 ท่านมีความรอบรู้ในงานเพียงพอที่จะสามารถ ปฏิบัติงานให้ดีกว่าเดิมได้อย่างสม่ำเสมอและ ต่อเนื่อง					
ความสามารถในการบริหารจัดการ					
17 ท่านสามารถที่จะลดขอยอดสูญเสียที่เกิดจากการ ปฏิบัติงานได้อยู่เป็นประจำ					
18 ระบบงานของท่านเทียบได้เท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน					
19 ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน ที่ท่านรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม					
20 ท่านสามารถบริหารจัดการเวลาในการปฏิบัติงาน ของท่านได้อย่างเหมาะสม					
ด้านคุณลักษณะ					
การมุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จ					
21 ท่านปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมาย แผนงานที่กำหนดไว้ เป็นสำคัญ					
22 โดยทั่วไปท่านจะปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในเรื่องของ เวลาต้นทุนและงบประมาณเป็นสำคัญ					
23 ท่านมีการบรรลุผลในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ตัวชี้วัดในการประเมินผลเป็นเกณฑ์					
24 ท่านให้ความสนใจในการรับฟังความคิดเห็น ข้อ ชี้แนะของผู้อื่นต่อการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อ นำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อไป					

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ไม่เห็นใจ 3	ไม่เห็นด้วย 2	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1
รักการเรียนรู้					
25 ท่านรักที่จะเรียนรู้ในงานของตัวเองและงานของผู้อื่น					
26 ท่านสามารถนำความรู้ที่ท่านมีนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่ท่านรับผิดชอบได้					
27 ท่านมีความสนใจและตั้งใจที่จะศึกษาต่อหากมีโอกาส					
28 ท่านมีความสนใจที่จะเรียนรู้งานของหน่วยงานภายในองค์กรเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง					
การมีส่วนร่วมกับองค์กร					
29 ท่านชอบที่จะให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร					
30 ท่านภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของท่าน					
31 ท่านเห็นว่าการยึดมั่นผลประโยชน์โดยรวมขององค์กรเป็นผลดีต่อทุกคนมากกว่า					
32 ท่านสามารถที่จะเป็นบุคคลต้นแบบที่เสียสละและอุทิศตนแก่องค์กร					
ความเป็นผู้นำ					
33 ท่านให้ความสำคัญและมีการพัฒนาตนเองด้านการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ					
34 ท่านมีการเรียนรู้ถึงแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้ตนเองบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานใหม่ได้ดีขึ้น					

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
35 ท่านสามารถที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้					
36 ท่านสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อนร่วมงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ					
ความคิดสร้างสรรค์					
37 ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และสามารถนำไปปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
38 ท่านแสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน					
39 ท่านสามารถคิดและเสนอแนะวิธีการ และบอกเหตุผลในการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองได้					
40 ท่านสามารถหาวิธีการเพื่อกระตุ้นหรือแนะนำเพื่อนร่วมงานให้แสดงออกถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน					
ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม					
41 ท่านสามารถปฏิบัติตนได้ถูกต้องเหมาะสมตามกฎระเบียบของบริษัทตลอดเวลา					
42 ท่านสามารถยอมรับความผิดพลาดและไม่กล่าวโทษบุคคลอื่นเมื่อเกิดความผิดพลาดในงานที่ทำ					
43 ท่านสามารถร่วมรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาดจากการทำงานของสมาชิกคนอื่นในทีมงาน					

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
44 ท่านสามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต					
ด้านความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ					
ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ					
45 ท่านตระหนักถึงคุณภาพของงานและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่หัวหน้ากำหนด					
46 ท่านเข้าใจถึงปัญหาในการปฏิบัติงานและสามารถแก้ไขปัญหาได้เองโดยไม่ต้องรอรคำสั่ง					
47 ท่านเข้าใจถึงกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ					
48 ท่านสามารถเรียนรู้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้น และสอนบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก					

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายชัชวาลย์ สุขสวัสดิ์
วัน เดือน ปีเกิด	11 พฤศจิกายน 2518
สถานที่เกิด	อำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา
ประวัติการศึกษา	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2548
สถานที่ทำงาน	บริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี จังหวัดสมุทรสาคร
ตำแหน่ง	หัวหน้าอาวุโสฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า