

Scan

ขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

นายอนุธิป กำธรธัญกร

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

พ.ศ. 2552

Employee Competencies of Giftland Company Limited

Mr. Yathip Kumtornthunyakorn

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 วัดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด
ชื่อและนามสกุล นายณัฐป กัชรธัญกร
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนชัย ชมจินดา

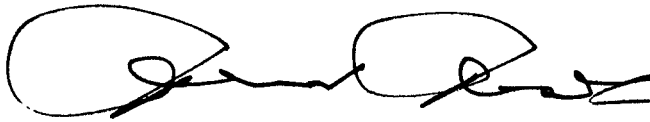
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2553

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนชัย ชมจินดา)



กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมันคง)



(รองศาสตราจารย์อังฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ชีคความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ผู้ศึกษา นายฉวีธิป กำธรธัญกร รหัสนักศึกษา 2483001166

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ธนชัย ชมจินดา ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาชีคความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด (2) เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อระดับชีคความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด (3) ศึกษาข้อเสนอแนะของพนักงานต่อการเพิ่มชีคความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ประชากร คือ พนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำนวน 280 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ

ผลการวิจัย พบว่า (1) ชีคความสามารถหลักของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดีมาก 2 ด้าน และอยู่ในระดับดี 4 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้าน เขาว่าทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ ด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และความ รับผิดชอบ อยู่ในระดับดีมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันจำนวน 2 ข้อ คือ ด้านความรู้ เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ และด้านทักษะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ระบบงานต่าง ๆ ของ องค์กรที่ปฏิบัติอยู่ อยู่ในระดับดี (2) ชีคความสามารถการจัดการของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดีมาก 1 ด้าน และอยู่ในระดับดี 2 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา อยู่ในระดับดี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความสามารถในการ สื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน อยู่ในระดับดี (3) ชีคความ สามารถตามตำแหน่งงานของพนักงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะที่จำเป็นตามตำแหน่งงาน รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการ วิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา และน้อยที่สุด คือ ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่ สนับสนุนในการปฏิบัติงาน (4) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อชีคความสามารถในการ ปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (5) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาชีคความ สามารถของพนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด พบว่า ต้องปรับปรุงชีคความสามารถหลัก ชีค ความสามารถการจัดการ และชีคความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

คำสำคัญ ชีคความสามารถ พนักงาน บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยการอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ รัชชัย ชมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ และให้กำลังใจผู้วิจัยเป็นอย่างดีเสมอมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ และให้คำปรึกษาแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอขอบคุณเพื่อนที่สนับสนุนการศึกษาและข้อเสนอแนะต่างๆอย่างต่อเนื่อง

ขอขอบคุณ คุณ สง่า บุญสงเคราะห์ กรรมการผู้จัดการ และ คุณ ชิดชนก สิงห์เรือง ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ที่ให้การสนับสนุน และ ให้ข้อมูล คำเสนอแนะต่างๆอันเป็นประโยชน์อย่างมากกับงานวิจัยฉบับนี้ ขอขอบพระคุณผู้ที่ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ฉวีธิป กำธรขันขกร

กรกฎาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ข
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมุติฐานการวิจัย	3
ขอบเขตของการศึกษา	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขีดความสามารถ	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ	34
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	36
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับชาวต่างชาติ	40
แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล	49
การวิเคราะห์ข้อมูล	50

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	51
ส่วนที่ 2 ชัดความสามารถหลัก (Core Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด	54
ส่วนที่ 3 ชัดความสามารถการจัดการ (Managerial Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด	63
ส่วนที่ 4 ชัดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Specific Competency) ของพนักงาน บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด	68
ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน	72
ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด	80
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	82
สรุปการวิจัย	82
อภิปรายผล	88
ข้อเสนอแนะ	95
บรรณานุกรม	99
ภาคผนวก	105
แบบสอบถาม	106
ประวัติผู้ศึกษา	120

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 52
ตารางที่ 4.2	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ จำแนกรายข้อ 55
ตารางที่ 4.3	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านทักษะเกี่ยวข้องกับการทำงาน ระบบ งานต่าง ๆ ขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่ จำแนกรายข้อ 56
ตารางที่ 4.4	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่จำแนกรายข้อ 57
ตารางที่ 4.5	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม จำแนก รายข้อ 59
ตารางที่ 4.6	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านเซาว์ทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม จำแนกรายข้อ 60
ตารางที่ 4.7	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และ ความรับผิดชอบ จำแนกรายข้อ 61
ตารางที่ 4.8	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ในภาพรวมและจำแนกรายด้าน 62
ตารางที่ 4.9	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถการจัดการของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความสามารถใน การวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา จำแนกรายข้อ 63
ตารางที่ 4.10	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถการจัดการของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความสามารถในการทำงาน เป็นทีม จำแนกรายข้อ 65

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชี้ความสามารถการจัดการของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การ สนับสนุน และติดตามงาน จำแนกรายข้อ	66
ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชี้ความสามารถการจัดการของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ในภาพรวมและจำแนกรายด้าน	67
ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชี้ความสามารถตามตำแหน่งงาน ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะที่ จำเป็นตามตำแหน่งงาน จำแนกรายข้อ	68
ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชี้ความสามารถตามตำแหน่งงาน ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะ อื่น ๆ ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน จำแนกรายข้อ	69
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชี้ความสามารถตามตำแหน่งงาน ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ในภาพรวมและจำแนกรายด้าน	71
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำแนกตามเพศ	72
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำแนกตามอายุ	73
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำแนกตามสถานภาพสมรส	74
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา	75
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำแนกตามระดับอายุงาน	76
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำแนกตามระดับเงินเดือนโดยเฉลี่ยต่อ เดือน	77

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน	78
ตารางที่ 4.23 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานของบริษัท กิฟท์ แลนด์ จำกัด	79

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ภาพที่ 2.1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model).....	10
ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ	14
ภาพที่ 2.3 Competency Checklist ตาม KS	22
ภาพที่ 2.4 แสดงประโยชน์ของขีดความสามารถ	32
ภาพที่ 2.5 การแสดงภาพแห่งตน (Self-image).....	39

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อประเทศและธุรกิจทำให้เกิดการแข่งขันในทุกระดับรุนแรงเพิ่มขึ้น การแข่งขันเพิ่มขึ้นเกิดความกดดันต่อประเทศ ตลาดการค้าขยายใหญ่ขึ้นเพิ่มความเข้มข้นของการแข่งขันทั้งด้านการผลิตและบริการ ดังนั้นโลกาภิวัตน์ที่รุนแรงมากขึ้นจึงเป็นปัจจัยหลักที่ท้าทายต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตข้างหน้าจากภาวะการดังกล่าวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหลายด้านซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ก็เพื่อให้องค์กรอยู่รอด ในช่วงเวลาที่ผ่านมาหลายองค์กรพยายามดำเนินการปรับปรุงตนเองหลาย ๆ วิธี ทั้งการรีปรับระบบ (Reengineering) การปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) (ประพันธ์ พ่วงปรีชา, 2550 : 11)

การควบคุมค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น (Cost Reduction) หรือแม้กระทั่งการนำเทคนิคการบริหาร เช่น TQM, Benchmarking ปรับปรุงในองค์กร แต่ส่วนใหญ่แนวคิดเหล่านั้นจะเน้นไปที่การปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการขององค์กร เครื่องมือเหล่านี้ล้วนแข่งขันกันไปในทิศทางเดียวกัน แต่การดำเนินกลยุทธ์ คือ การดำเนินงานในกิจกรรมที่ต่างไปจากคู่แข่งหรือการดำเนินงานในกิจกรรมที่ใกล้เคียงกับคู่แข่งในวิธีที่แตกต่างกัน ดังนั้นกลยุทธ์จึงเป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ในการบริหารทรัพยากรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ที่ท้าทายการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือความสอดคล้องและความเป็นไปได้กับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรคือวิธีที่จะช่วยนำพากลยุทธ์ขององค์กรสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อที่จะรักษาผลประโยชน์ในเชิงการแข่งขันขององค์กร โดยมีคุณลักษณะ 2 ประการ ที่เป็นผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันคือ 1) องค์กรต้องการให้พนักงานมีผลปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และ 2) การมีส่วนร่วมในการออกแบบเชิงกลยุทธ์ของพนักงานมากกว่าที่จะเป็นผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรเพียงอย่างเดียวเพื่อให้พนักงานมีผลปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและช่วยผลักดันกลยุทธ์องค์กรให้ประสบความสำเร็จ (ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์และคณะ อ้างถึงในประพันธ์ พ่วงปรีชา, 2550 : 11)

ปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต่างประสบปัญหาเดียวกัน คือ จะต้องเร่งสร้างจุดแข็งและ ขจัดจุดอ่อนโดยหากกลยุทธ์และวิธีการจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันและที่สำคัญที่สุดก็คือต้องสร้างเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน นั่นคือการจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ (Competencies) ให้กับบุคลากรในองค์กร โดยขีดความสามารถ หรือสมรรถนะ (Competency) คือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่จะมีผลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานนี้ ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของพนักงาน ทั้งนี้ถ้าองค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรได้ ย่อมเพิ่ม โอกาสในการขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สำนักงาน ก.พ., 2550)

โดยในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ธุรกิจหลักคือ ผลิตสินค้าประเภทของชำร่วยพลาสติก และเครื่องเขียนภายใต้ลิขสิทธิ์จาก Walt Disney ซึ่งมีการแข่งขันทางธุรกิจและการตลาดสูงมากทั้งในแง่เทคโนโลยีการผลิต ความรู้ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ และความสามารถของบุคลากรในการจัดการผลิตด้วยต้นทุนต่ำที่มีความสามารถในการแข่งขันและการเป็นผู้นำทางการตลาด (บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด, 2552)

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาในเรื่องการศึกษาขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ทั้งนี้เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือภารกิจที่ตั้งไว้ อันทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ โดยจะต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ และขีดความสามารถที่เหมาะสม (Competency) การปฏิบัติงานดังกล่าว ผลการศึกษาเป็นประโยชน์ในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่องที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และ นโยบายขององค์กร จะเพิ่มความสามารถและความพร้อมในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมในยุคที่มีการแข่งขันสูงในทุกๆ ด้าน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

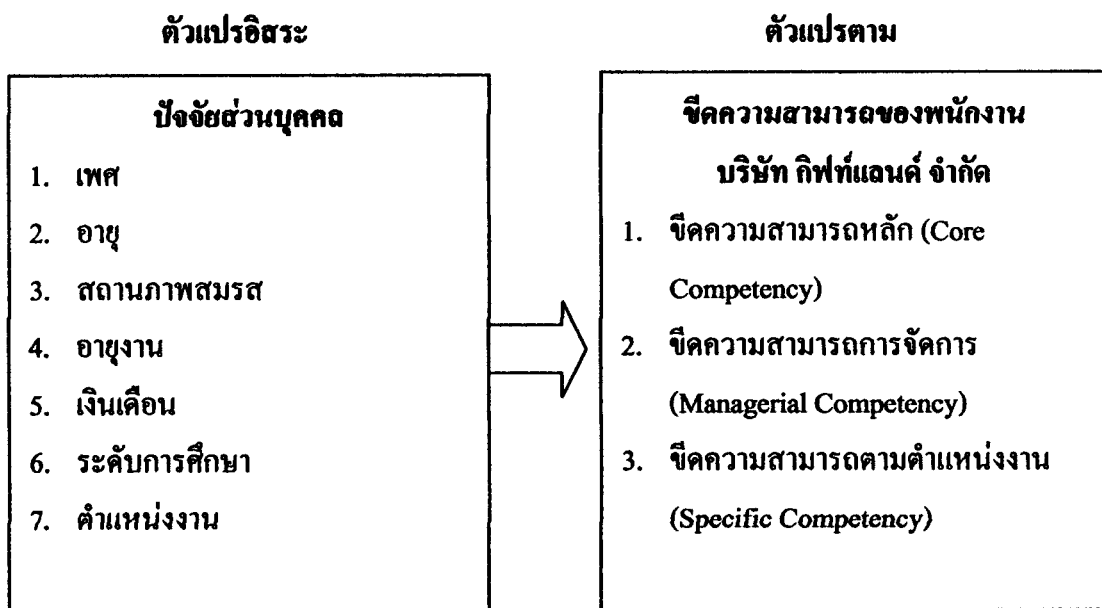
2.1 เพื่อศึกษาขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

2.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อระดับขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะของพนักงานต่อการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน
บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

3. กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการศึกษาดังนี้



ภาพที่ 1.1 : กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : คัดแปลงจาก แผนภูมิความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล สมรรถนะ และ
ผลงาน (สำนักงาน ก.พ. 2550)

4. สมมติฐานของการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน
แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยนี้จะมุ่งศึกษาขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด อันประกอบด้วยขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถการจัดการ (Managerial Competency) และขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Specific Competency) โดยกำหนดขอบเขตของการศึกษาด้านเนื้อหาไว้ดังนี้

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด อันประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส อายุงาน เงินเดือน การศึกษา และตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม คือ ขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด อันประกอบด้วยขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถการจัดการ (Managerial Competency) และขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Specific Competency) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) การศึกษาวิจัยครั้งนี้กำหนดขีดความสามารถหลักตามการวัดผลขีดความสามารถของพนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด (บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด, 2552) ได้แก่

- (1) ความรู้ (KNOWLEDGE) เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่
- (2) ทักษะ (SKILL) ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และ ระบบงานที่ปฏิบัติอยู่
- (3) ทศนคติ (ATTITUDE) ที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่
- (4) บุคลิกภาพ (PERSONALITY) ที่ดีและเหมาะสม
- (5) เซาว์ทางอารมณ์ (E.Q.) ที่ดีและเหมาะสม
- (6) ความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ

2) ขีดความสามารถการจัดการ (Managerial Competency) การศึกษาวิจัยครั้งนี้กำหนดขีดความสามารถจัดการ โดยประยุกต์จากตามการวัดผลขีดความสามารถจัดการของ แนวคิดและทฤษฎีของ David C. McClelland (McClelland, 1973) และการวัดขีดความสามารถพนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด (บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด, 2552) ได้แก่

- (1) ความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา
- (2) ความสามารถในการการทำงานเป็นทีม
- (3) ความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน

3) ชีคความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) การศึกษาวิจัยครั้งนี้กำหนดชีคความสามารถจัดการ โดยประยุกต์จากตามวัดผลชีคความสามารถจัดการของแนวคิดและทฤษฎีของ David C. McClelland (McClelland, 1973) และการวัดชีคความสามารถพนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด (บริษัทกิฟท์แลนด์ จำกัด, 2552) ได้แก่

- (1) ความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะที่จำเป็นตามตำแหน่งงาน
- (2) ความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน อันประกอบด้วย ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศ และทักษะอื่น ๆ

5.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำนวน 280 คน (บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด, 2552)

5.3 ขอบเขตด้านเวลา การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาการศึกษา 5 เดือน คือ ระหว่างเดือนธันวาคม 2552 – เมษายน 2553 โดยเก็บข้อมูลในช่วงเดือนมีนาคม 2553

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ชีคความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากรทั้งองค์การเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งชีคความสามารถหลักจะกำหนดโดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และค่านิยมหลัก (Values) ขององค์กร โดยจะใช้ตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้ทั้งหมดร่วมกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร (สำนักงาน ก.พ., 2550) สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้กำหนดชีคความสามารถหลักตามการวัดผลชีคความสามารถของพนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด (บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด, 2552) ดังนี้

- (1) ความรู้ (KNOWLEDGE) เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่
- (2) ทักษะ (SKILL) ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และ ระบบงานที่ปฏิบัติอยู่
- (3) ทศนคติ (ATTITUDE) ที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่
- (4) บุคลิกภาพ (PERSONALITY) ที่ดีและเหมาะสม
- (5) เซาว์ทางอารมณ์ (E.Q.) ที่ดีและเหมาะสม
- (6) ความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ

6.2 ชีคความสามารถการจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง ความรู้ความสามารถด้านการจัดการ เป็นชีคความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการจัดการงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้กำหนดชีคความสามารถการจัดการ โดยประยุกต์จากตามการวัดผลชีคความสามารถการจัดการของแนวคิดและทฤษฎีของ David C. McClelland (McClelland, 1973) และการวัดชีคความสามารถพนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด (บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด, 2552) ได้แก่

- (1) ความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา
- (2) ความสามารถในการการทำงานเป็นทีม
- (3) ความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน

6.3 ชีคความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) หมายถึง ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job – Based) ซึ่งหน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกชีคความสามารถชนิดนี้ สามารถเรียก Functional Competency หรือเป็น Job Competency เป็น Technical Competency และ อาจกล่าวได้ว่าชีคความสามารถชนิดเป็นชีคความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้กำหนดชีคความสามารถการจัดการ โดยประยุกต์จากตามการวัดผลชีคความสามารถการจัดการของแนวคิดและทฤษฎีของ David C. McClelland (McClelland, 1973) และการวัดชีคความสามารถพนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด (บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด, 2552) ได้แก่

- (1) ความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะที่จำเป็นตามตำแหน่งงาน
- (2) ความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน อันประกอบด้วย ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศ ทักษะการจัดการงานในหน้าที่ ทักษะการนำเสนอ และทักษะอื่น ๆ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

7.1 ทำให้องค์กรทราบขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถการจัดการ (Managerial Competency) และขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Specific Competency) ในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

7.2 ได้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในองค์กร

7.3 เป็นข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจ และเพื่อการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการศึกษาขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัย โดยมีประเด็นสำคัญในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขีดความสามารถ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเชาว์ทางอารมณ์
5. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขีดความสามารถ

1.1 ความหมายขีดความสามารถ

ขีดความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1970 เมื่อบริษัท McBer ได้รับการประสานงานจาก The US State Department เพื่อคัดเลือกทูตของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer (FSIOs)) โดยทำหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศต่าง ๆ ที่ทูตประจำอยู่ โดยเดิมนั้น The US State Department ได้ใช้ระบบการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skill) แต่พบว่าแบบทดสอบดังกล่าวนี้มีจุดอ่อนคือ

1) เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการวัดผลทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศ (Minority) หรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงาน ของหน่วยงานนี้มีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ”

2) มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

The US State Department จึงได้ว่าจ้าง บริษัท McBer ภายใต้การนำของ David C. McClelland ให้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น สิ่งที่ David C. McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำ คือ การหาเครื่องมือชนิดใหม่ดีกว่า และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า ดังนั้น David C. McClelland จึงดำเนินการทดลองตามขั้นตอนดังนี้

1) ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)

2) สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ David C. McClelland ต้องการค้นหา คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) มีลักษณะพฤติกรรมอย่างไร

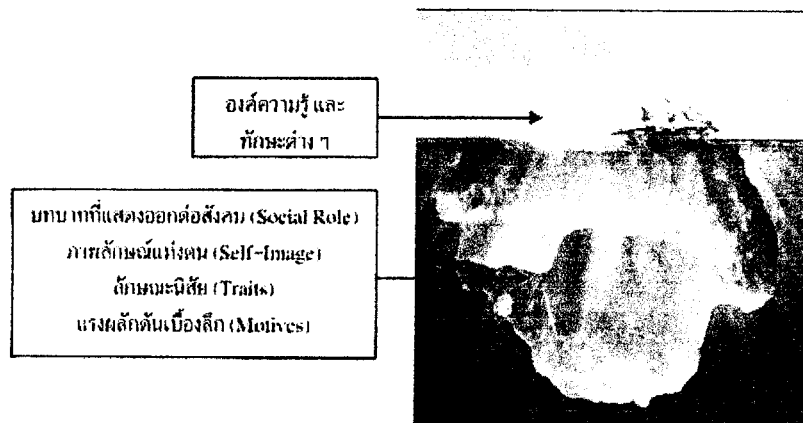
3) วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่ผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือ Superior Performance นี้ David C. McClelland เรียกว่า Competency David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาในเรื่อง Competency ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า “IQ ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวมแต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักหลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ

จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลผู้นั้นมี Competency จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้นนี้ ทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency ในเวลาต่อมา

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2550) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) ไว้ดังนี้

การศึกษาสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษา

วิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานคือออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) (จิรประภา อัครบวร, 2549: 58) และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา : ชูชัย สมितिไกร (2550, 29)

จากภาพข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้นเป็นส่วนใหญ่ที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์

ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

Dale and Hes (Dale and Hes, 1995: 80 อ้างในธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2549: 60-61) กล่าวถึง ชีตความสามารถว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ได้ให้ความหมายชีตความสามารถในด้านอาชีพ (Occupational Competence) ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่า “มาตรฐาน” ในที่นี้คือ องค์ประกอบของความสามารถ (Element of Competency) บวกกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และคำอธิบายขอบเขตงาน (Range Statement) (Dale and Hes, 1995: 80)

Ulrich (Ulrich, 1997: 70 อ้างในธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2549: 58-59) ได้ค้นพบจากงานวิจัยหลายชิ้นว่าปัจจัยที่ชี้ขาดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร คือ การจัดการต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง และอาจกล่าวได้อีกว่าธุรกิจนับจากนี้ต้องการเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความอยู่รอดและเติบโตได้ นั่นคือการบริหารจัดการเพื่อสร้างชีตความสามารถ (Competencies) ที่ดีที่สุดจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ (Ulrich, 1997: 70)

McClelland (McClelland, 1993 อ้างในศิลากร กุลเจริญ, 2549: 28-29) โดยให้ความหมายของชีตความสามารถไว้ว่า หมายถึง บุคลิกลักษณะที่เป็นพื้นฐานของปัจเจกบุคคลซึ่งมีส่วนในการทำนายผลการปฏิบัติงานที่ดีและ/หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน ชีตความสามารถประกอบด้วยแรงขับ (Motives) ลักษณะ (Traits) แนวคิด/ความคิดของตนเอง (Self Concepts) ทักษะคติ (Attitudes) หรือคุณค่า (Values) ความรู้ในเนื้อหา (Content Knowledge) หรือ ความรู้-ความคิด (Cognitive) หรือทักษะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Skills) ที่สามารถวัดได้หรือเชื่อถือได้ ซึ่งประกอบกันทำให้บุคคลแต่ละคนได้รับความสำเร็จในการทำงานแตกต่างกัน (McClelland, 1993)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 9) ได้สรุปความหมาย ชีตความสามารถ (Competency) ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทักษะคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ(2549: 17) ได้ให้ความหมายขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548: 27) ได้ให้ความหมายขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550: 6) ได้ให้ความหมายขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

ความหมายสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ (Competency) มีหลายความหมายด้วยกัน ในบางครั้งก็อธิบายว่าเกี่ยวข้องกับงาน (Work) ได้แก่ ด้งาน (Tasks) ผลลัพธ์ (Results) และผลที่ได้จากการทำงาน (Outputs) แต่ในบางครั้งก็อธิบายถึงลักษณะของบุคคลและความผูกพัน (Commitments) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้

โดยนักวิชาการในต่างประเทศได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ไว้ดังนี้

David McClelland (1993 อ้างในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ: 4) สมรรถนะ Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Scott Parry (1998 อ้างในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ: 5) สมรรถนะ คือ องค์กรประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคล ที่มีอิทธิพลอย่างมาก ต่อผลสัมฤทธิ์ของ การทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือ ความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

Richard Boyatzis (Richard Boyatzis, 1982 อ้างในธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2549: 56-57) สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคล มุ่งมั่น ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Boyatzis (Boyatzis, 1982: 58 อ้างในศิลากร กุลเจริญ, 2549: 30-31) ได้ให้คำนิยาม ว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุ ถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ ต้องการ

Mitrani, Dalziel & Fitt (Mitrani, Dalziel & Fitt, 1992: 11 อ้างในศิลากร กุลเจริญ, 2549: 30-31) กล่าวถึง สมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Spencer และ Spencer (1993: 9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและ ผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ Spencer และ Spencer (1993: 11) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่ สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมี ประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่า มาตรฐาน (Superior performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามภาพต่อไปนี้

Spencer & Spencer (Spencer & Spencer, 1993: 11 อ้างในนาถลดา นาทอง, 2543: 34) ให้ความหมายขีดความสามารถว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคล (Underlying Characteristics) ที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุผล (Causally related) กับประสิทธิภาพการทำงานตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion-referenced) หรือการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ซึ่งได้ขยายความหมายของ ความสามารถไว้ดังนี้

1) แรงจูงใจ (Motive) คือ แรงขับ ทิศทาง และการเลือก เป็นสิ่งที่คนทำงานคิดอยู่ ตลอดเวลา หรือต้องการเพื่อเป็นเหตุผลของการปฏิบัติงานหรือดำเนินงาน

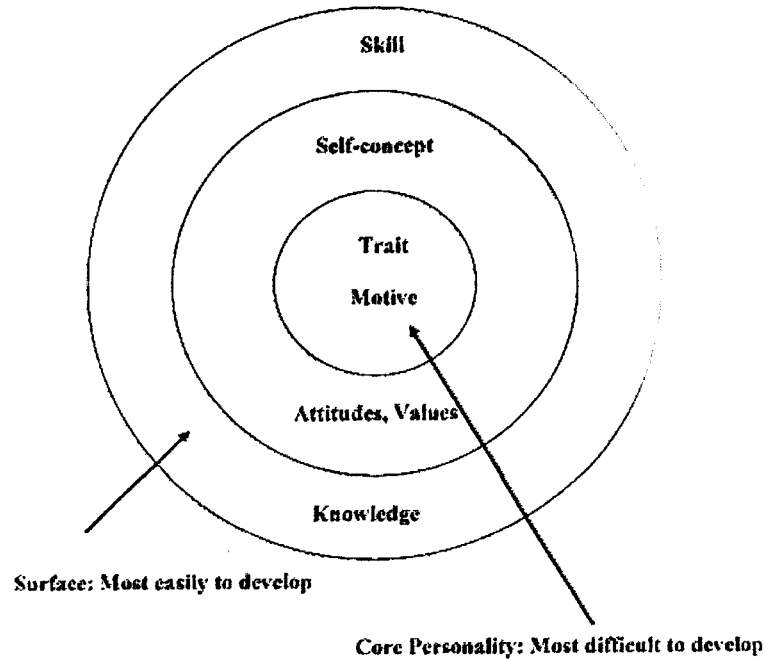
2) ลักษณะบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะที่กำหนดวิธีการประพฤติ หรือ การตอบสนองอย่างคงที่ด้วยลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง การควบคุมตนเองและการควบคุม ความเครียด

3) แนวคิดของตนเอง (Self-concept) คือ ทักษะ คุณค่า หรือความนึกคิดของ ตนเองที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่

4) ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลที่มีขอบเขตเนื้อหาเฉพาะส่วนบุคคล

5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้ความสามารถด้านจิตใจมีความหมายรวมถึงความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytic Thinking) ซึ่ง

หมายถึง การจัดการความรู้และข้อมูล การพิจารณาถึงเหตุและผล การจัดข้อมูลและวางแผน รวมทั้งความคิดเชิงแนวคิด (Conceptual Thinking) ซึ่งหมายถึง การรับรู้รูปแบบของข้อมูลที่ซับซ้อน (Spencer & Spencer, 1993) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ
ที่มา : (Spencer และ Spencer, 1993: 11 อ้างใน นาดลดา นาทอง, 2543: 34)

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะดังนี้

1) สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2) สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (Self concept) ได้แก่ ทศนคติและค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาอันนานและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยาหรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

สำหรับนักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ไว้ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ความสามารถทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคลหรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 33) สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546: 27) สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่ละมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติอุปนิสัยส่วนตัวของคนด้วย

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544 อ้างในพงษ์ศักดิ์ พรหมรัฐฉุกุล: 23) สมรรถนะ คือ สิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลรวมถึงความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่แสดงออกมาซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (2550) ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะความสามารถที่องค์กรต้องการให้พนักงานมีซึ่งความสามารถดังกล่าวทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งเป็นการสนับสนุนเป้าหมายโดยรวมขององค์กรอีกด้วย

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547: 33) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ)

โดยสรุปจากที่นำเสนอมาข้างต้นและจากบุคคลอ้างอิงทำให้สามารถสรุปความหมายของคำว่า ชีตความสามารถและสมรรถนะ (Competency) มีความหมายเดียวกัน โดยผู้ศึกษาขอใช้คำว่าชีตความสามารถในการศึกษา

ขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ และสรุปได้ว่าสมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ ขีดความสามารถหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

1.2 ประเภทของขีดความสามารถ (Competency Model)

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549: 28-29) จัดประเภทของขีดความสามารถ (Competency) ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1) Core Competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร (ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายหรือแผนกใด) ต้องมีหรือถือเป็นคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี

2) Competency อื่นที่ไม่ใช่ Core Competency จะเป็นคุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป ฌรงควิทย์ แสนทอง (2547: 10-11) แบ่งประเภทของขีดความสามารถ (Competency) เป็น 3 ประเภท คือ

(1) Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

(2) Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ

(3) ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

(4) Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้

(5) ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548: 28-30) แบ่งระดับขีดความสามารถ (Competency) เป็น 4 ระดับ ดังนี้

1) Core Competency ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่ จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ได้ และลักษณะ พฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับ และทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2) Managerial Competency ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ทักษะการบริหารและจัดการงานต่าง ๆ และเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับ พนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

3) Functional Competency ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job-based) หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงาน ย่อมแตกต่างกัน และสามารถเรียก Functional Competency เป็น Job Competency หรือ Technical Competency ได้

4) Individual Competency ความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่ งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 10-11) ได้จัดแบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้ เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุน ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถใน การทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนอื่นทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็น ต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร (2549: 67) กล่าวถึง Competency Model ว่าเป็นการกำหนด กลุ่มของ Competency ที่จำเป็นต้องมีในองค์กรหนึ่ง การกำหนด Competency Model อาจแตกต่าง

กันไปตามแต่บริบทขององค์กร เช่น บางองค์กรอาจมีเพียง Core Competency เป็น Competency ที่ทุกคนในองค์กรพึงมี และ Functional Competency เป็น Competency ที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน โดยประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2) สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร

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

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547) ได้สรุปความหมายของคำว่า Competency และจำแนก Competency ได้ดังนี้

ขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น Competency ของคนซึ่งเกิดได้จาก 3 ทาง คือ (1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด (2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน (3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา โดยจำแนกประเภทของ Competency แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2547 อ้างในประจักษ์ ทรัพย์อุดม, 2550)

1) ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

ซึ่งความสามารถหลักนี้ ถือเป็นพฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานทุกคนมี และเมื่อพนักงานทุกคนปฏิบัติเหมือนกัน พฤติกรรมเหล่านั้นจะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ในที่สุด และพบว่า Core Competency ที่กำหนดขึ้นนั้นต้องเน้นไปที่พฤติกรรมแสดงออกของคนในองค์กร Core Competency จึงต้องเน้นไปที่คน โดยเฉพาะการแสดงออกของคนในองค์กร เป็นพฤติกรรมร่วมที่อยากจะให้พนักงานทุกคนปฏิบัติเหมือนกัน ซึ่ง Core

Competency ที่กำหนดขึ้นจะต้องมีจำนวน ไม่มากนักอยู่ระหว่าง 3-5 ตัว ต้องเป็นตัวหลัก ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ Core Competency จึงถูกกำหนดขึ้นจากระดับจัดการ โดยมี CEO หรือ MD มีส่วนร่วมกำหนด Core Competency ดังนั้นการกำหนด Core Competency ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการ Competency ขึ้นในองค์กร โดยมีผู้บริหารระดับสูงสุดในองค์กร และผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสายงานเข้าร่วมในคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการสามารถเป็นชุดเดียวกับการบริหารและนำ IDP มาใช้ปฏิบัติในองค์กรได้เช่นเดียวกัน และเมื่อจัดตั้งคณะกรรมการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการกำหนดหาตัว Core Competency ที่สำคัญขององค์กร โดยมีขั้นตอนการกำหนด Core Competency ต่อไปนี้

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550) ได้ยกตัวอย่างการกำหนดขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงได้ดังนี้ โดยกำหนดจากวิสัยทัศน์ที่กล่าวว่า เป็นองค์กรชั้นนำด้านธุรกิจไฟฟ้าในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดำเนินธุรกิจอื่นเกี่ยวเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีนโยบายของท่านผู้ว่าการรวม 8 ข้อ ที่ครอบคลุมทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การตอบสนองภาครัฐ การบริการที่เป็นเลิศทั้งในด้านระบบจำหน่าย ระบบปฏิบัติการ ระบบบริการลูกค้า ด้านการดูแลพนักงาน การเงิน เทคโนโลยี และระบบสื่อสาร รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบกับมีวัฒนธรรมองค์กร 5 ด้านที่จะต้องปลูกฝังให้เกิดในพนักงานการไฟฟ้านครหลวงทุกคนคือ เป็นหนึ่งเชิงธุรกิจ เป็นมิตรกับประชาชน คุณภาพคน กฟน.ไม่เป็นสอง เป็นเจ้าขององค์กรแน่นเหนียว กลมเกลียวทำงานเป็นทีม และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการจัดทำขีดความสามารถหลักของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงและได้รับการเห็นชอบจากผู้ว่าการกำหนดให้พนักงานทุกคนทุกระดับในการไฟฟ้านครหลวงควรมีขีดความสามารถหลัก 7 ตัว ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

- (1) ความใฝ่รู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- (2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- (3) ความมุ่งมั่นในการให้บริการ
- (4) การมีจิตสำนึกต่อความคุ้มค่า
- (5) ความเป็นเลิศในการให้บริการ
- (6) การทำงานเป็นทีม
- (7) การติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

C.K. Prahalad, Gary Hamel (C.K. Prahalad, Gary Hamel, 2004 อ้างในอาภรณ์ ภูววิทย์พันธุ์, 2547) ได้กำหนดขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของพนักงานในแต่ละองค์กร โดยควรประกอบด้วยความสามารถหลักใน 6 ด้านดังนี้

(1) ความสามารถเชิงด้านการวิเคราะห์ (Analytical Competencies) ซึ่งเป็นความสามารถด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ในแง่ต่าง ๆ เช่น ข้อมูลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์การเรียนรู้ และการประเมินผล เป็นต้น

(2) ความสามารถด้านธุรกิจ (Business Competencies) ซึ่งเป็นความสามารถในการมองภาพกว้างของธุรกิจทั้งในแง่ของการวิเคราะห์ต้นทุน การต่อรอง การใช้ประโยชน์ทรัพยากรภายนอกองค์กร และการบริหารโครงการ เป็นต้น

(3) ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Competencies) เป็นความสามารถในด้านการสร้างเครือข่าย การติดต่อสื่อสาร การให้คำปรึกษา การจัดการกับปัญหา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

(4) ความสามารถด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) ซึ่งเป็นความสามารถในด้านทักษะการยอมรับและการสนับสนุน การเป็นแม่แบบ รวมทั้งทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดี

(5) ความสามารถด้านเทคนิค (Technical Competencies) ซึ่งเป็นความสามารถในเชิงการตั้งคำถาม การให้ข้อมูล การพัฒนาและออกแบบเพื่อการหาข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ ให้ง่ายและสะดวกขึ้น

(6) ความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies) ซึ่งเป็นความสามารถในด้านการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต และระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องการเทคโนโลยีสมัยใหม่

John P. Campbell (John P. Campbell, 1987 อ้างถึงในภารดี บัณฑิตวิศาล, 2549, 24) ได้กำหนดขีดความสามารถหลักโดยสรุปของบุคลากรในองค์กรที่ควรมี ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลประสิทธิภาพองค์กรไว้ดังนี้

(1) การยอมรับในเป้าหมายองค์กรของบุคลากรภายในองค์กรในทุกระดับ (Internalization of Organization Goal) หมายถึง การยอมรับในเป้าหมายขององค์กรของบุคลากรทุกระดับขององค์กรว่าถูกต้องและเหมาะสม

(2) ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามผลผลิตขององค์กร (Productivity) หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามผลผลิตทั้งใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ฝ่าย/แผนก และระดับองค์กร

(3) ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของแต่ละงานแต่ละฝ่าย (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานหนึ่งหน่วยต่อค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียไป สำหรับการปฏิบัติงานหนึ่งหน่วยนั้น ๆ

(4) ความสามัคคี และความเห็นที่สอดคล้องกันสมาชิกต่อเป้าหมายที่งาน ฝ่าย แผนก และองค์กรกำหนด (Goal Consensus) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่บุคลากรภายใน องค์กรในทุกระดับมีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายขององค์กร ความสามัคคีของบุคลากร ภายในองค์กร สามารถทำงานร่วมกันติดต่อสัมพันธ์กันอย่างเต็มที่อย่างเปิดเผย ตลอดจน ประสานงานในการทำงานของแต่ละคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

(5) ความสามารถในการสร้างคุณภาพของสินค้าหรือบริการขององค์กร (Quality) หมายถึง คุณภาพของสินค้าและบริการที่องค์กรผลิต/บริการ และส่งมอบ

(6) ความตั้งใจและทุ่มเทในด้านการอบรมและพัฒนาของพนักงานในองค์กร (Training and Development) หมายถึง ความพยายามพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

(7) ความสามารถในการกรบริการข้อมูลและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Information Communication) หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูล และการกระจายข้อมูลที่สำคัญได้อย่าง สมบูรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างถูกต้อง

(8) การมีส่วนร่วมและการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรในองค์กร (Participation and Shared in Influence) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่บุคลากรในองค์กรทุกระดับมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อตนเองโดยตรง

(9) ความสามารถในการควบคุมของผู้บังคับบัญชาภายในองค์กร (Control) หมายถึง ระดับของความมากน้อยและการกระจายการควบคุมของฝ่ายจัดการที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อ ใช้ในการสั่งการ และมีอิทธิพลเหมือนสมาชิกทั้งหมายขององค์กร

(10) ความสามารถบริหารงานในส่วนรวมขององค์กร (Managerial Task Skills) หมายถึง ระดับความสามารถโดยส่วนรวมทั้งหมดที่นักบริหารงานมีในการทำงานในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับงานหลักโดยตรง

(11) ความสามารถในการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายของผู้บริหารองค์กร (Planning and Goal Setting) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่องค์กรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ สำหรับอนาคต และระดับที่องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายอย่างจริงจัง

2) ชีคความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นชีคความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับ พนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แตกต่างตาม

ตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่น การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของการไฟฟ้านครหลวง การคำนึงถึงต้นทุน การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

3) ชีคความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job – Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางการบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกชื่ความสามารถชนิดนี้ สามารถเรียก Functional Competency หรือเป็น Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าชื่ความสามารถชนิดเป็นชื่ความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

ทั้งนี้องค์กรต้องมีการกำหนด Job Competency จากขอบเขตงานหรือลักษณะงานที่รับผิดชอบตามตำแหน่งงาน กล่าวคือ ก่อนที่จะวิเคราะห์หา Job Competency จะต้องมีการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน (Job Description) ก่อน โดยให้วิเคราะห์ว่างาน (Task) แต่ละงานที่รับผิดชอบจะต้องมี Job Competency อะไรบ้าง อะไรคือ ความรู้ (Knowledge : K) ทักษะ (Skills: S) และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Attributes : A) หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า KSA ซึ่งหน่วยงานบุคคลควรจะเตรียม Competency Checklist ไว้ล่วงหน้า โดยแบ่งกลุ่ม Competency Checklist ตาม KSA ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ความสามารถ		คำนิยามของความสามารถ
ความรู้ (Knowledge)		
1.	ความรู้เกี่ยวกับองค์กร	มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้างระบบและลักษณะการทำงาน วัฒนธรรม และคู่แข่ง เป็นต้น
2.	ความรู้ในสายวิชาชีพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	มีความรู้และความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และ ทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้

ความสามารถ		ลักษณะ (Skills)
ด้านการจัดการ (Management Skills)		
1.	ทักษะในการวางแผน	มีความสามารถในการตั้งเป้าหมายที่เหมาะสมและพัฒนาวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และสามารถจัดการ สร้างแผนงานหลัก รอง ได้อย่างเหมาะสม
2.	ความเป็นผู้นำ	กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยสามารถหาข้อมูลและเหตุผลต่าง ๆ มาสนับสนุน รวมทั้งกล้ารับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ตลอดจนสามารถโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือมีความคิดเห็นคล้อยตามได้
3.	ความมีไหวพริบเชิงกลยุทธ์	วิเคราะห์สถานการณ์หรือปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งกำหนดและปรับเปลี่ยนแผนงาน และกลวิธีในการทำงานไว้ล่วงหน้าเพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต
4.	ทักษะในการมอบหมายงาน	มีความสามารถในการมอบหมายงานหรือกระจายงาน กระจายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลอื่น เพื่อให้ตนเองมีเวลากับการพิจารณางานอื่นที่สำคัญ โดยมีการชี้แจงหรือกำหนดทิศทาง เป้าหมาย มาตรฐาน และคุณภาพของงานให้บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ได้ทราบและเข้าใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง ตามเป้าหมายที่กำหนด
5.	ทักษะการติดตามและควบคุมงาน	มีความสามารถตรวจสอบงานที่มอบหมายให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ตามเวลาที่กำหนด ให้คำชี้แนะแก่พนักงานเมื่อมีปัญหาและอุปสรรค
6.	ทักษะในการประสานงานทำงานเป็นทีม	มีความสามารถในการประสานงานกับบุคคลอื่น ทั้งในและนอกองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเหมาะสม มีส่วนร่วมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม
7.	ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์	มีความสามารถในการสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน
8.	ทักษะในการตัดสินใจ	มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีหลักการบนพื้นฐานของการพิจารณาอย่างรอบคอบจากข้อเท็จจริง สามารถตัดสินใจด้วยเหตุผลและเวลาที่เหมาะสมแม้ภายใต้สภาพของความเสี่ยงและความไม่แน่นอน

ความรู้ความเข้าใจ		สิ่งใหม่และความท้าทาย
ทักษะ (Skills)		
9.	ทักษะการคิดวิเคราะห์	สามารถวินิจฉัย แยกแยะ และแปล / คิดความข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อระบุถึงขอบเขต ความสำคัญขององค์การและประเด็นที่สำคัญของเรื่องหรือสถานการณ์นั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งสามารถจัดกลุ่มหรือประเภทของข้อมูลด้วยการสังเคราะห์ และมองเห็นถึงความสัมพันธ์ของข้อมูลเชิงเหตุ-ผล ผลกระทบและแนวโน้มของเรื่องหรือสถานการณ์นั้น ๆ ได้
10.	ทักษะนำเสนอ / ถ่ายทอด	มีความสามารถนำเสนอข้อมูลให้เข้าใจง่าย สื่อความหมายด้วยวาจา การเขียน และอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม
ด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills)		
1.	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	มีความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล
2.	การใช้เทคโนโลยี	มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการกระทำข้อมูล และติดต่อสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
คุณลักษณะที่สำคัญส่วนบุคคล (Personal Attributes)		
1.	ความน่าเชื่อถือ	การแสดงออกที่น่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจทั้งการรายงานข่าวสารและการประกอบธุรกิจ
2.	ความซื่อสัตย์	ซื่อสัตย์ต่อมาตรฐานวิชาชีพ เคารพต่อจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจ
3.	ความมีคุณธรรมจริยธรรม	การแสดงออกของบุคคลต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความพยายามปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้สำเร็จดู่ง

ภาพที่ 2.3 Competency Checklist ตาม KSA

โดยสรุปในทัศนะผู้วิจัยเห็นว่าในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประเภทของขีดความสามารถนั้นขึ้นอยู่กับว่าเราจะมีกรอบตามหลักเกณฑ์ใดหรือรูปแบบใดเท่านั้น แต่สิ่งสำคัญขึ้นอยู่กับคนในแต่ละองค์กรมีความเข้าใจถึงรายละเอียดของแต่ขีดความสามารถตรงกันหรือไม่ และจะกำหนดรูปแบบขีดความสามารถขององค์กรตนเองให้เหมาะสมได้อย่างไร

1.3 การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ

คอนเวย์ (2537: 56-58) กล่าวถึง ขีดความสามารถสามารถนำไปประยุกต์ และปรับใช้ในการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ คือ

- 2) กิจกรรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (Management for Result)
- 3) กิจกรรมเพื่อทำความเข้าใจกับตลาดและลูกค้าจากการประเมินความสามารถขององค์กร (Knowing the market, Caring for Customers)
- 4) กิจกรรมเพื่อการจัดการคน (Managing People)
- 5) กิจกรรม เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลและการพิจารณาตัดสินใจ (Analysis and Applying Judgment)
- 6) กิจกรรมเพื่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Solving Problems and making Decision)
- 7) กิจกรรมเพื่อการวางแผนในระยะยาว (Planning for the Long Term)
- 8) กิจกรรมเพื่อสร้างประสิทธิผลในการทำงานบนพื้นฐานของบุคคล (Being Effective onan Individual basic) (Conway, 1994: 56-58)

นอกจากนี้แล้ว ริแลทและโลฮาน (2538: 59) ยังกล่าวถึงกิจกรรมที่สามารถนำขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สรุปได้ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (Strategic and Business) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับความสามารถของพนักงาน องค์กรอาจได้พบกับความสามารถของบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีโอกาสที่จะสร้างอำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงกันข้าม การขาดความสามารถเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขันก็เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้

2) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruiting and Selecting) การระบุขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในระดับต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้ที่ต้องการหางานทำ ได้ความรู้ทักษะที่ตนเองขาดอยู่ และช่วยให้ผู้สมัครสามารถคัดเลือกคนเข้าทำงานด้วยการถ่วงกรองความสามารถของบุคคลที่สมัครงานในระดับหนึ่งว่า ผู้สมัครมีความสามารถตามที่ต้องการหรือไม่

การสรรหาและคัดเลือกบนพื้นฐานของขีดความสามารถ จึงเป็นการจับคู่ อย่างเหมาะสมระหว่างมาตรฐานของขีดความสามารถกับบุคคลที่มี ขีดความสามารถที่แสดงให้เห็น การจัดระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ตามรูปแบบของขีดความสามารถที่องค์กรเข้ามาทำงานก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จในเป้าหมายของ

องค์การ ดังนั้นองค์การจึงกำหนดเครื่องมือในการคัดเลือก เช่น การออกแบบใบสมัครที่ผู้สมัครต้องการระบุถึงขีดความสามารถของตน วิธีการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่องค์การที่สำคัญวิธีการหนึ่งที่ใช้กันอยู่เป็นประจำ คือ การสัมภาษณ์ ซึ่งหากวิธีการสัมภาษณ์มีข้อความที่เชื่อมโยงกับขีดความสามารถมาตรฐานได้มากเพียงใด ก็จะทำให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับขีดความสามารถของผู้สมัครได้ว่า มีหรือไม่มีขีดความสามารถที่ต้องการ และหากมีขีดความสามารถแล้วอยู่ในระดับใดสามารถพัฒนาได้ต่อไปหรือไม่ การออกแบบสอบถามต่าง ๆ เพื่อวัดความสามารถ

ทดลองค้นหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะประเมินความสามารถของผู้สมัคร (Rylatt and Lohan, 1995: 59) การพัฒนาระบบคัดเลือกพนักงานบนพื้นฐานขีดความสามารถ สามารถดำเนินการได้ 6 ขั้นตอน คือ สเปนเซอร์ แอนด์สเปนเซอร์ (2536: 11)

- (1) กำหนดรูปแบบขีดความสามารถมาตรฐานของตำแหน่งงาน
- (2) สรรหาและออกแบบเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินผู้สมัคร
- (3) ฝึกอบรมและให้ความรู้กับผู้ที่จะต้องเป็นผู้คัดเลือก
- (4) ประเมินและคัดเลือกผู้เลือก
- (5) ตัดสินใจเลือกรับ หรือ ไม่รับผู้สมัคร
- (6) ตรวจสอบระบบการคัดเลือกพนักงานบนพื้นฐานของขีดความสามารถอยู่เสมอ

(Spencer and Spencer, 1993: 11)

3) การเจรจาต่อรอง (Enterprise Bargaining) เมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน หรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การกำหนดขีดความสามารถจะช่วยได้มาก โดยฝ่ายจัดการและฝ่ายพนักงานจะต้องมีความชัดเจน ว่าต้องการอะไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และสามารถใช้ขีดความสามารถนั้นเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ หรือการจัดสรรค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้การบริหารค่าตอบแทนหรือการบริหารค่าจ้างบนพื้นฐานของขีดความสามารถในงานนั้นเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์อย่างค้ำเนื่องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะเป็นกระบวนการในการกำหนดมาตรฐานค่าจ้างตามความสามารถต่าง ๆ ว่าควรจะได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนในระดับเท่าใด การกำหนดค่าตอบแทนหรือค่าจ้างบนพื้นฐานของความสามารถในงานประกอบด้วย (ชิวาและเบนจามิน 2541)

(1) การประเมินค่าจ้าง เป็นการกำหนดค่าจ้างเบื้องต้นว่า แต่ละงานจะมีค่าจ้างเท่าใดและมีขอบเขตของค่าจ้างตามค่าจ้างเป็นอย่างไร

(2) การกำหนดช่วงของความสามารถ เป็นการระบุขีดความสามารถหนึ่ง ๆ ที่มีหลายระดับ แต่ละระดับของขีดความสามารถจะมีพื้นฐานของค่าจ้างที่แตกต่างกัน

(3) การกำหนดอัตราเป้าหมาย เป็นการกำหนดจำนวนของการเลื่อนระดับเงินเดือน โดยภาพรวม

(4) การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือน เป็นการกำหนดการขึ้นเงินเดือนสำหรับพนักงานที่มีขีดความสามารถตรงตามมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

(5) การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงความสามารถของพนักงานในระดับที่ด้อย และสามารถรองรับการเลื่อนตำแหน่งได้ (Cira and Benjamin, 1998) การจ่ายค่าตอบแทนบนพื้นฐานของขีดความสามารถ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่มีขีดความสามารถตรงตามมาตรฐานของขีดความสามารถที่องค์กรกำหนดขึ้น หรือมีขีดความสามารถที่สูงกว่าตามที่ได้กำหนดไว้ในการนิยามขีดความสามารถ และรูปแบบของขีดความสามารถที่เป็นขีดความสามารถมาตรฐานของตำแหน่งงานเทียบกับขีดความสามารถของแต่ละบุคคล การจ่ายค่าตอบแทนตามขีดความสามารถ เป็นการเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นหลักที่ต้องใช้ประกอบกับการบริหารค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การประเมินผลงาน จำนวนผลผลิต ชิ้นงานที่สร้างสรรค์ หรือคิดค้นขึ้น ซึ่งจะทำให้การบริหารค่าตอบแทนในองค์การสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4) การฝึกอบรม (Training) สามารถใช้เป็นมาตรฐานของขีดความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวถึงความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรมการฝึกอบรมการศึกษาและการกำหนดขีดความสามารถในงาน เพื่อกำหนดขีดความสามารถขององค์กร และขีดความสามารถตามมาตรฐานของตำแหน่งนั้น เป็นข้อมูลที่เปรียบเทียบเสมือนเป็นเป้าหมายพื้นฐานที่ต้องการให้พนักงานมีในแต่ละตำแหน่งงาน การดำเนินงานตามขีดความสามารถของพนักงานมีในแต่ละตำแหน่งหน้าที่จะเป็นข้อมูลที่บอกให้องค์กรรู้ว่า ขณะนี้องค์กรมีพนักงานที่มีขีดความสามารถในระดับใด เมื่อเทียบกับมาตรฐานของตำแหน่งงาน ซึ่งแนวทางหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร คือ การวิเคราะห์ความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรว่าเป็นไปตามความต้องการของตำแหน่งงานหรือไม่ วิธีการที่จะทราบได้ก็คือ การเปรียบเทียบขีดความสามารถมาตรฐานของตำแหน่งงานกับ ขีดความสามารถของบุคคล สามารถทำให้องค์กรรับรู้ถึงช่องว่างระหว่างบุคคลและมาตรฐาน เพื่อที่จะได้ดำเนินการจัดหาวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อที่ไปรองรับกับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป หรือนำข้อมูลขีดความสามารถของพนักงานไปใช้ในการวางแผนพัฒนาอาชีพให้กับพนักงาน รวมทั้งสามารถวางแผนทดแทนตำแหน่งในสายงานที่สำคัญขององค์กร

5) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) มาตรฐานของขีดความสามารถมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาอาชีพอยู่ 2 ประการ คือ มาตรฐานสามารถช่วยกำหนดระดับการปฏิบัติงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ต้องการอันจะช่วยในการกำหนดได้ว่าจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนา และมาตรฐานดังกล่าวสามารถใช้ในการวางแผนพัฒนาอาชีพในระยะยาวได้ เช่น ถ้าผู้เรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานปัจจุบันแล้ว ผู้เรียนสามารถใช้มาตรฐานขีดความสามารถในการกำหนดวิธีการที่จะพัฒนาทักษะของตนเองในอนาคต การมีขีดความสามารถเหล่านี้ในตัวของพนักงานสามารถช่วยพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และสนับสนุนให้คนมีความรับผิดชอบ เพื่อการพัฒนาตนเองทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) จะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจน ในเรื่องมาตรฐานความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานเฉพาะด้าน ฝ่ายจัดการควรบอกพนักงานให้ทราบว่าต้องปฏิบัติงานลักษณะใด รวมถึงบอกวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

(1) การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดความรับผิดชอบของงาน และความคาดหวังต่องานหนึ่ง ๆ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์สำหรับผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่เชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ขององค์กรและเป้าหมายในระยะต่าง ๆ ขององค์กรด้วย

(2) การแนะนำและการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการให้คำแนะนำข้อมูลย้อนกลับและกระตุ้นให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรมในระยะเวลาหนึ่ง ๆ หน้าที่ต่าง ๆ ของการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ส่วน สามารถนำข้อมูลจากการศึกษาและกำหนดความสามารถในงานมาใช้ในการบริหาร ผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของขีดความสามารถในงานได้ เนื่องจากในนิยาม ขีดความสามารถของแต่ละตำแหน่งงานที่ระบุถึงตัวอย่างของพฤติกรรมที่ต้องการ ทำให้สามารถกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ แนะนำการปฏิบัติงานและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

7) ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System) ขีดความสามารถเป็นเสมือนฐานข้อมูลในด้านความต้องการพนักงานว่าเป็นในลักษณะใดอันจะเป็นประโยชน์ในการรับสมัครพนักงานใหม่และยังช่วยในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วย

8) การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) องค์กรมีการวางแผนให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยพนักงานอาจได้รับการเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายตำแหน่งตาม

ความสามารถที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ ทั้งนี้สามารถทำได้โดยการจัดการทดสอบระดับความสามารถที่องค์กรกำหนดมาตรฐาน ส่วนคือคือ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้เห็นว่า การพัฒนาขีดความสามารถที่องค์กรกำหนดเป็นหนทางสู่ความสำเร็จของตน

9) การออกแบบงาน (Job Design) ช่วยในการตัดสินใจว่าจะช่วยให้ใครทำอะไร และต้องใช้พนักงานจำนวนเท่าใดในแต่ละงาน รวมทั้งต้องใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปในทัศนะผู้วิจัยการศึกษาวิจัยครั้งนี้เห็นว่า การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถนั้น องค์กรสามารถนำขีดความสามารถที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์ได้ทุกระบบทุกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human resources management) ทั้งนี้ในการประยุกต์ใช้ของแต่ละองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับทางผู้บริหารจะนำไปประยุกต์ใช้อย่างไรให้เหมาะสมที่สุด (Best Fit) และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

1.4 วิธีการหาขีดความสามารถ

การที่จะกำหนดมาตรฐานขีดความสามารถของงาน และระบุถึงองค์ประกอบของขีดความสามารถว่ามีอะไรบ้างนั้น เป็นสิ่งที่ยากและมักจะประสบกับปัญหาในการที่จะกำหนดมาตรฐานขีดความสามารถในระดับที่สามารถที่สามารถใช้ได้ทั่วไป เพราะผู้ที่มีความสามารถต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้เป็นอย่างดี และครอบคลุมถึงการมีความรู้ในขอบเขตที่กว้าง มีทัศนคติและรูปแบบทางพฤติกรรมที่สังเกตได้ ซึ่งในการกำหนดขีดความสามารถนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กร

ปัจจุบันเมื่อองค์กรต้องการกำหนดขีดความสามารถของงานหรือตำแหน่งงานใดงานหนึ่งองค์กรจะมีทางเลือกในการดำเนินงาน โดย 2 วิธีหลัก ๆ ด้วยกัน (พงษ์ศักดิ์ พรณัฐภูมิกุล, 2544: 23-28)

1) ใช้บริการจากบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำวิจัยและวิเคราะห์ขีดความสามารถต่าง ๆ ไว้ค่อนข้างมาก แต่มีข้อเสียก็คือมักจะต้องเสียค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง

2) การจัดทำและกำหนดขีดความสามารถกันเองภายในองค์กร ซึ่งหากจะเลือกทางเลือกที่สองนี้ บุคลากรผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในด้านดังกล่าวจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจถึงแนวทางในการออกแบบเพื่อกำหนดขีดความสามารถโดยหลักการในการวิเคราะห์ขีดความสามารถขององค์กรหนึ่ง ๆ จะเริ่มต้นจากการศึกษาถึงเนื้อหาของวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ ความสามารถหลักขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงจุดเด่นขององค์กร โดยวิธีการกำหนดขีดความสามารถ มีวิธีการและขั้นตอนดังนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนิน

ธุรกิจ วิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงานในองค์กรในแต่ละระดับ วิเคราะห์และจัดทำขีดความสามารถหลักองค์กร และกำหนดแนวทางการประเมินขีดความสามารถ และนำผลการประเมินไปพัฒนาโดยหลักของการวิเคราะห์ขีดความสามารถ โดยใช้วิธีตั้งคำถามให้ตอบดังนี้

1) วิเคราะห์ขีดความสามารถหลักอะไรที่มีความสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจนี้ต่อไป ท่านอยู่ในธุรกิจอะไร อะไรคือปัจจัยต่อความสำเร็จของธุรกิจนี้ (Critical Success Factors : CSF) และต้องมีความสามารถอะไร จึงจะทำให้เกิดปัจจัยความสำเร็จดังกล่าว

2) ขีดความสามารถอะไรที่สำคัญอย่างมากที่องค์กรต้องมี เพื่อให้สามารถทำให้ลูกค้าขององค์กรเห็นคุณค่าขององค์กร อาทิ คุณค่าอะไรที่มีความสำคัญสำหรับลูกค้า (ในแง่มุมมองของลูกค้า) และต้องมีความสามารถอะไร จึงจะสร้างให้เกิดคุณค่านั้นได้

3) องค์กรต้องมีความสามารถอะไรที่สำคัญอย่างมากที่จะทำให้องค์กรขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ ๆ หรือขยายฐานของตลาดได้ในอนาคต อาทิ ธุรกิจ/ตลาดที่ท่านขยายคืออะไร อะไรคือปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ต้องมีความสามารถอะไรจึงจะทำให้เกิดปัจจัยดังกล่าว

4) ขีดความสามารถอะไรที่มีความสำคัญอย่างมาก ที่องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงมิฉะนั้นจะสูญเสียโอกาสของการขยายธุรกิจที่จะมาถึง อาทิ อะไรคือ ความสามารถและความชำนาญที่ท่านมีอยู่ และคุณเคยในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่จะเป็นอุปสรรคต่อการสร้างให้เกิดความสำเร็จในธุรกิจที่หายไปซึ่งแหล่งของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์และออกแบบขีดความสามารถข้างต้น มักได้จากข้อมูลที่มีอยู่แล้วในองค์กร เช่น คู่มือในการปฏิบัติงาน คำบรรยายลักษณะงาน ผลการปฏิบัติงานแบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ลูกค้า พนักงาน หัวหน้างาน จากการเปรียบเทียบทางธุรกิจระหว่างองค์กร (Benchmarking) เมื่อได้ทำการรวบรวมข้อมูล จึงนำข้อมูลที่ได้มาออกแบบขีดความสามารถ

จากการศึกษาของริทแลทและโลทาน (อ้างในปริชญ์ พิชญ์วิจิตร, 2544: 41-42) ได้เสนอวิธีการที่จะกำหนดสามารถดังต่อไปนี้

1) DACUM (Develop a Curriculum) เป็นเทคนิคที่ต้องอาศัยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในงานมาร่วมกันพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับขอบข่ายของอาชีพ กำหนดขีดความสามารถที่อธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ในงาน และจะกลั่นกรองขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ขจัดความซ้ำซ้อน โดยรวมความสามารถที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของขีดความสามารถ จึงนำมาจัดทำรายละเอียด เพื่อระบุถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นในแต่ละความสามารถแล้วกำหนดสมมติฐานว่าจะทำอะไรเมื่อเกิดข้อผิดพลาด และพนักงานต้องการอะไรเป็นอันดับแรก

2) Delphi กระบวนการที่ผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ เป็นผู้ชี้แนะได้ที่ดีที่สุดของความ ต้องการของงาน โดยมีการประชุมกันเป็นรอบ ๆ โดยแต่ละรอบผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกได้แสดง ความคิดเห็นต่อภาระหน้าที่ ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้น ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะถูกรวบรวมและ ส่งกลับมายังสมาชิก เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหานั้น ๆ และทำซ้ำจนได้ข้อสรุปร่วมกัน

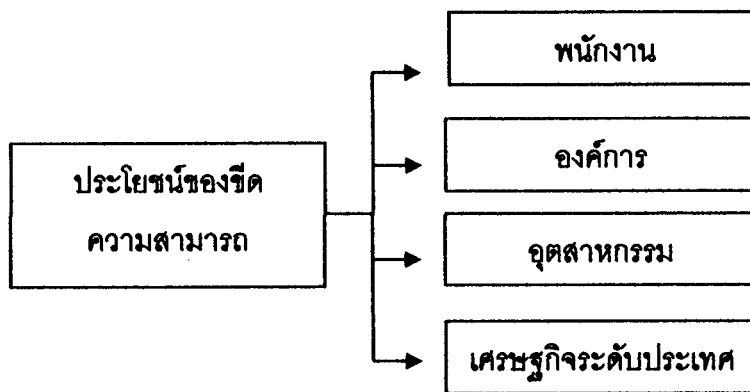
3) Function Analysis เป็นกระบวนการที่ใช้กลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยความสะดวก เพื่อเลือกเฟ้นหน้าที่หลักหรือวัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาในมุมมองที่กว้าง โดยที่ผู้อำนวยความสะดวกจะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ เพื่อหาสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลัก ตามลำดับขั้น และสรุปความสามารถหลักของบทบาทในการปฏิบัติงาน แต่ละความสามารถหลัก จะถูกแยกย่อยจนถึงหน่วยหรือส่วนประกอบของความสามารถนั้น เมื่อความสามารถหลักหนึ่ง ได้รับการแยกย่อยแล้วก็จะเปลี่ยนไปวิเคราะห์ความสามารถหลักอื่น ๆ ต่อไป

4) Critical Incident Technique เป็นเทคนิคที่เกี่ยวกับกลุ่มพนักงานหรือแต่ละ บุคคลในการระบุถึงปัญหาในงาน และการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น การกำหนดขีด ความสามารถที่ต้องการเพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะนำความสำเร็จและความไม่สำเร็จ ในงานมาเปรียบเทียบกัน เพื่อนำมาเป็นความสามารถหลักสำหรับการทำงานตามความชำนาญใน แต่ละสาขานอกเหนือจากวิธีการที่กล่าวมาแล้ว Rylatt และ Lohan ยังได้เสนอถึงวิธีที่จะบ่งชี้ถึง พฤติกรรมของบุคคล เพื่อจะนำมากำหนดเป็นขีดความสามารถ อาทิ การสำรวจเชิงสำรวจ โดยใช้ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ แบบทดสอบ การสังเกตโดยตรง การประเมินผลด้วยตนเองหรือ ผู้อื่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจบันทึก การสร้างสถานการณ์จำลอง (Rylatt and Lohan, 1995)

โดยสรุปทัศนะผู้วิจัยการศึกษาวิจัยครั้งนี้เห็นว่า การจะเลือกการทดสอบขีด ความสามารถของพนักงานขององค์กรนั้นสามารถใช้ได้หลากหลายวิธี ทั้งนี้การจะเลือกใช้วิธีใดจึง ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กร ซึ่งการเริ่มต้นวิเคราะห์หาขีดความสามารถขององค์กรหนึ่ง ๆ โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) แผนกลยุทธ์ (Strategic Intent) ตลอดจนขีดความสามารถหลักขององค์กร (Organization Capabilities) เพื่อให้ทราบถึง ทิศทางในการดำเนินธุรกิจและสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นการ ให้พนักงานของบริษัทที่ศึกษาตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎีการประเมินขีดความสามารถของพนักงานตามแนวคิดของ David C. McClelland และขีด ความสามารถของพนักงานตามที่องค์กรที่ศึกษากำหนดไว้

1.5 ประโยชน์ของขีดความสามารถ

การใช้ขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นในแต่ละตำแหน่งงาน สามารถทำให้เกิดประโยชน์อย่างค่อนเนื่องทั้งระดับพนักงาน และระดับองค์กรที่มีพนักงานที่มีความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่ออุตสาหกรรมและขยายออกไปในระดับประเทศ ซึ่ง ริทแลทและโลฮาน (2538: 56-58) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของขีดความสามารถ, มีประโยชน์ในหลายระดับที่แตกต่างกัน สรุปได้ 4 เป้าหมาย คือ พนักงาน องค์กร อุตสาหกรรม และเศรษฐกิจระดับประเทศ



แผนภาพที่ 2.4 แสดงประโยชน์ของขีดความสามารถ

ที่มา : ดัดแปลงจาก Rylatt and Lohan (1995).

Creating training miracles. Sydney: Prentice Hall.

1.5.1 ประโยชน์ต่อพนักงาน

(1) มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียน การถ่ายโอนทักษะปฏิบัติงาน และการปรับตัวต่อการทำงาน เพื่อคุณค่าและศักยภาพในการทำงานที่จะแสดงให้เห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

(2) เพิ่มความสามารถได้รู้ถึงพนักงานในการที่จะสามารถถ่ายโอนทักษะและฝึกให้เป็นทักษะที่จำเป็นต่อความต้องการของตลาด

(3) พนักงานได้รู้ถึงขีดความสามารถที่แท้จริงของคนที่ได้รับจากการประเมินร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงาน ทำให้รู้ถึงขีดความสามารถที่ต้องการในองค์กรหรือใช้เปรียบเทียบกับภายนอกองค์กรได้

(4) องค์กรที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

(5) มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เนื่องจากมีการประเมินที่สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้น และเป็น การเตรียมการกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐาน

1.5.2 ประโยชน์ต่อองค์กร

- (1) ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้และทัศนคติด้วยการฝึกอบรมเฉพาะและมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน
- (2) ทำให้สามารถจัดขีดความสามารถที่มีอยู่กับความสามารที่ต้องการ ในการทำงานให้เป็นไปในทางที่ถูกต้อง
- (3) ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงาน ด้วยการเปรียบเทียบขีดความสามารถที่ต้องใช้ในงานกับขีดความสามารถที่ผู้สมัครงานแต่ละคนมีอยู่
- (4) เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมที่จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเพิ่ม ผลิตภาพและการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- (5) สร้างความเชื่อมั่นแก่องค์กรในการตัดสินใจว่าทรัพยากรมนุษย์ของ ตนนั้นมีความมุ่งมั่นที่จะฝึกอบรม เพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง
- (6) ช่วยในการประเมินทั้งการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลของหน่วยงาน
- (7) ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานและองค์กร มีความคล่องตัว เพราะสามารถกำหนดขีดความสามารถไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้โดยตรง

1.5.3 ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม

- (1) สามารถกำหนด และระบุถึงความจำเป็น และตรงกับความต้องการ ของงานด้านอุตสาหกรรมได้ดียิ่งขึ้น
- (2) ช่วยสร้างความมั่นใจว่า ความต้องการของอุตสาหกรรมต้องเกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมในระดับสากล
- (3) ช่วยทำให้การไปสู่ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดความ ซ้ำซ้อนที่เกิดจากการฝึกอบรม
- (4) ช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนา ทักษะความชำนาญในเชิงกว้างที่เป็น ประโยชน์และเชื่อมโยงกับการพัฒนาในอนาคต

1.5.4 ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ

- (1) ทำให้มีการพัฒนารูปแบบของขีดความสามารถที่จะแข่งขันได้ในระดับโลก
- (2) เป็นการส่งเสริมให้มีการลงทุนภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยให้พิจารณาจากแรงงานที่มีทักษะเป็นสำคัญ
- (3) ช่วยให้เกิดความคุ้มค่าในการจัดการการศึกษาและการฝึกอบรมให้กับพนักงานได้ถูกต้องและตรงกับความต้องการ
- (4) เป็นการประเมินในระดับประเทศ เมื่อเปรียบเทียบกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์มาตรฐานสากลในปัจจุบัน
- (5) ส่งเสริมให้บุคคลได้รับรู้ถึงขีดความสามารถที่อุตสาหกรรมต้องการอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Rylatt & Lohan, 1995: 56-58)

โดยสรุปในทัศนะผู้วิจัยการศึกษาวิจัยครั้งนี้เห็นว่า ประโยชน์ของการนำขีดความสามารถไปใช้นั้นเกิดทุกระดับโดยเฉพาะในองค์กรเอง เนื่องจากในองค์กร จะเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้การดำเนินธุรกิจรวมไปถึงการบริหารทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์หรือจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้ที่จะนำขีดความสามารถไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นจำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์กรเป็นหลักและต้องการสมดุลในทุกระดับด้วย

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ (Attitude)

ทัศนคติ เป็นแนวความคิดที่มีความสำคัญมากแนวหนึ่งทางจิตวิทยาสังคม และการสื่อสาร และมีการใช้คำนี้กันอย่างแพร่หลายสำหรับการนิยามคำว่า ทัศนคติ นั้นได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

โรเจอร์ (Roger , 1978 : 208 – 209 อ้างถึงในสุรพงษ์ โสธนะเสถียร , 2533: 122) ได้กล่าวถึง ทัศนคติ ว่าเป็นดัชนีชี้ว่าคุณคนนั้นคิดและรู้สึกอย่างไรกับคนรอบข้าง วัตถุหรือสิ่งแวดล้อมตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ โดยทัศนคตินั้นมีรากฐานมาจากความเชื่อที่อาจส่งผลถึงพฤติกรรม ในอนาคตได้ ทัศนคติจึงเป็นเพียงความพร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า และเป็นมิติของการประเมิน เพื่อแสดงว่าชอบหรือไม่ชอบต่อประเด็นหนึ่ง ๆ ซึ่งถือเป็นการสื่อสารภายในบุคคล (Interpersonal Communication) ที่เป็นผลกระทบมาจากการรับสารอันจะมีผลต่อพฤติกรรมต่อไป

โรเซนเบิร์กและฮอฟแลนด์ (Rosenberg and Hovland, 1960: 1) ได้ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ โดยปกติสามารถนิยามว่าเป็นการจูงใจต่อเนื่องแน่วแน่ในการตอบสนองอย่างเฉพาะเจาะจงกับสิ่งที่เกิดขึ้น

เคลเลอร์ (Howard H. Kendler, 1963: 572) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง สภาวะความพร้อมของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาในทางสนับสนุนหรือต่อต้านบุคคลสถาบัน สถานการณ์หรือแนวความคิด

คาร์เตอร์ วี. กูด (Carter V. Good, 1959: 48) ให้คำจำกัดความไว้ว่า ทัศนคติ คือความพร้อม ที่จะแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่มีการสนับสนุนหรือต่อต้านสถานการณ์บางอย่าง บุคคลหรือสิ่งใด ๆ

นิวคอมบ์ (Newcomb, 1854: 128) ให้คำจำกัดความไว้ว่า ทัศนคติซึ่งมีอยู่ในเฉพาะคน นั้นขึ้นกับสิ่งแวดล้อมอาจแสดงออกในพฤติกรรมซึ่งเป็นไปได้ใน 2 ลักษณะคือ ลักษณะชอบหรือ ฟังพอใจ ซึ่งทำให้ผู้อื่นเกิดความรักใคร่อยากใกล้ชิดสิ่งนั้น ๆ หรืออีกลักษณะหนึ่งแสดงออกในรูป ความไม่พอใจ เกลียดชัง ไม่อยากใกล้ชิดสิ่งนั้น

นอร์แมน แอล มูน (Norman L. Munn, 1971: 71) กล่าวว่า ทัศนคติ คือ ความรู้สึกและ ความคิดเห็นที่บุคคลมีต่อสิ่งของบุคคล สถานการณ์ สถาบัน และข้อเสนอใด ๆ ในทางที่จะยอมรับ หรือปฏิเสธ ซึ่งมีผลทำให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงปฏิกิริยาตอบสนองด้วยพฤติกรรมอย่างเดียวกัน ตลอด

จี เมอร์ฟี, แอล เมอร์ฟี และที นิวคอมบ์ (G. Murphy, L. Murphy and T. Newcomb, 1973: 887) ให้ความหมายของคำว่า ทัศนคติ หมายถึง ความชอบหรือไม่ชอบ ฟังใจ หรือไม่ฟังใจที่ บุคคลแสดงออกมาต่อสิ่งต่าง ๆ

เดโซ สวานานนท์ (2512: 28) กล่าวถึง ทัศนคติ ว่าเป็นบุคลิกภาพที่สร้างขึ้นได้ เปลี่ยนแปลงได้และเป็นแรงจูงใจที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

ศักดิ์ สุนทรเสณี (2531: 2) กล่าวถึง ทัศนคติที่เชื่อมโยงไปถึงพฤติกรรมของบุคคลว่า ทัศนคติ หมายถึง

1) ความสลับซับซ้อนของความรู้สึกหรือการมีอคติของบุคคลในการที่จะสร้างความพร้อมที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามประสบการณ์ของบุคคลนั้นที่ได้รับมา

2) ความโน้มเอียงที่จะมีปฏิกิริยาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดีหรือต่อต้านสิ่งแวดล้อมที่จะมาถึงทางหนึ่งทางใด

3) ในด้านพฤติกรรม หมายถึง การเตรียมตัวหรือความพร้อมที่จะตอบสนอง จากคำจำกัดความต่าง ๆ เหล่านี้จะเห็นได้ว่ามีประเด็นร่วมที่สำคัญดังนี้คือ

(1) ความรู้สึกภายใน

(2) ความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมในทางใดทางหนึ่ง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทักษะคิดเป็นความสัมพันธ์ที่คาบเกี่ยวกันระหว่างความรู้สึกและความเชื่อหรือการรู้ของบุคคลกับแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมได้ตอบในทางใดทางหนึ่งต่อเป้าหมายของทักษะคิดนั้น

โดยสรุปผู้วิจัยให้ความหมายของทักษะคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ เป็นความรู้สึกและความเชื่อหรือการรู้ของบุคคลกับแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมได้ตอบในทางใดทางหนึ่งต่อเป้าหมายของ ทักษะคิดนั้น ซึ่งเป็นไปได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งทักษะคิดมีผลให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมาจะเห็นได้ว่า ทักษะคิดประกอบด้วยความคิดที่มีผลต่ออารมณ์ และความรู้สึกนั้นออกมาโดยทางพฤติกรรม โดยมุ่งเน้นทักษะคิดที่เป็นบวกกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพของแต่ละคนจะเป็นสิ่งประจำตัวของคนคนนั้นที่ทำให้แตกต่างจากคนอื่น และมีหลายสิ่งหลายอย่างที่จะประกอบกันทำให้คนแต่ละคนมีบุคลิกภาพเป็นของตัวเอง ซึ่งเป็นผลมาจากการทำงานประสานกันของสมองที่ขึ้นอยู่กับพันธุกรรมและประสบการณ์ที่ได้รับจากสิ่งแวดล้อม บุคลิกภาพ มีความสำคัญต่อชีวิตเราอย่างยิ่ง ทำให้เรารู้สึกถึงความสำคัญของตัวเอง เราจะไม่มีความรู้ได้เลยว่า ชีวิตของเราจะเป็นอย่างไร ถ้าเราไม่รู้ว่าขณะนี้ตัวเราเป็นคนอย่างไร และเราจะไม่มีความเข้าใจว่าขณะนี้เราเป็นคนอย่างไร ถ้าไม่รู้ว่าเราควรจะเป็นอย่างไร เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญที่สุดเราจะต้องค้นพบตัวเอง และเป็นตัวของตัวเอง

คำว่า “บุคลิกภาพ” (personality) ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่บ่งบอกความแตกต่างระหว่างบุคคลได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

เออร์เนส อาร์.ฮิลการ์ด (Hilgard 1962: 447) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะส่วนรวมของบุคคล และการแสดงออกของพฤติกรรม ซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นปัจเจกบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลสู่การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจ ปฏิภาณในการเกิดอารมณ์ และลักษณะนิสัยที่สะสมจากประสบการณ์ชีวิต

ฟิลลิป จี.ซิมบาร์โด และฟลอยด์ แอล.รูช (Zimbardo and Ruch 1980: 292) อธิบายว่า บุคลิกภาพเป็นผลรวมของลักษณะ เชิงจิตวิทยาของบุคคลแต่ละคน มีผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมหลากหลายของบุคคลนั้น ทั้งส่วนที่เป็นลักษณะภายนอกที่สังเกตได้ง่ายและพฤติกรรม

ภายในที่สังเกตได้ยาก ลักษณะที่หลากหลายดังกล่าว ส่งผลให้บุคคลแสดงออกต่างกันในแต่ละสถานการณ์และช่วงเวลา

ริชาร์ด ซี.บูทซิน และคณะ (Bootzin and others 1991: 502) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ เป็นลักษณะนิสัยและรูปแบบของความคิด ความรู้สึก และการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน

อัลลิสแจ่มเจริญ (2530: 163) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะส่วนรวมของบุคคลทั้งหมดที่แสดงออกมาปรากฏให้คนอื่นได้รู้ได้เห็น ซึ่งแตกต่างกันเพราะภาวะสิ่งแวดล้อมที่สร้างตัวบุคคลนั้นแตกต่างกันประการหนึ่งและพันธุกรรมที่แต่ละบุคคลได้มา ก็แตกต่างกันไปอีกประการหนึ่ง

จากคำจำกัดความและความหมายของ “บุคลิกภาพ” ที่กล่าวมา สรุปได้ว่า บุคลิกภาพ คือตัวบุคคลโดยส่วนรวมทั้งลักษณะทางกาย ซึ่งสังเกตได้ง่าย อันได้แก่รูปร่างหน้าตา กิริยาท่าทาง น้ำเสียง คำพูด ความสามารถทางสมอง ทักษะการทำกิจกรรมต่าง ๆ และลักษณะทางจิต ซึ่งสังเกตได้ค่อนข้างยาก ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด เจตคติ ค่านิยม ความสนใจ ความมุ่งหวัง อุดมคติ เป้าหมาย และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ลักษณะดังกล่าวมีที่มาจาก พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมของแต่ละคนส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม และความแตกต่างระหว่างบุคคล

จากความหมายของบุคลิกภาพ ดังกล่าวเมื่อนำมาวิเคราะห์ให้สัมพันธ์กับงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทั้งด้านการบริหาร การผลิต การจำหน่าย และการให้บริการ โดยพิจารณามูลค่าบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อการดำเนินงานจะพบว่าทุกลักษณะของบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน โดยมีอิทธิพลมากบ้างน้อยบ้าง จึงอาจให้ความหมายของบุคลิกภาพเชิงอุตสาหกรรมได้ว่า เป็นลักษณะส่วนรวมของบุคคลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งเอื้ออำนวยให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานอุตสาหกรรมทั้งในแง่ของการบริหาร การผลิต การจำหน่าย และการให้บริการในงานอุตสาหกรรม

ทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์และความสามารถในการรู้ตัวเอง (Self Awareness) ถือเป็นความฉลาดอย่างหนึ่ง เพราะการที่เราจะรู้ตัวเองหรือรู้พฤติกรรมของเราเองได้นั้นขึ้นอยู่กับว่าเรามองตัวเราอย่างไร เมื่อเทียบกับสิ่งแวดล้อมในโลกนี้ และเราจะควบคุมพฤติกรรมของเราได้อย่างไร ซึ่งความสามารถที่จะจัดการและควบคุมชีวิตเรานี้ เป็นความสามารถที่เรียกว่า ประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Self Efficacy) คนที่มีประสิทธิภาพส่วนบุคคลสูงจะมีความมั่นใจในการมีพฤติกรรมได้ตอบที่ถูกต้อง แต่คนที่มีประสิทธิภาพในตัวเองต่ำ จะมีความกระวนกระวายมีความกังวลเมื่อจะต้องมีการได้ตอบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจจะอยู่

นอกเหนือการควบคุมของคนคนนั้น ความรู้ตัวและประสิทธิภาพส่วนตัวนี้เองจะรวมกันเป็นบุคลิกภาพขึ้น

ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud, 1954) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงมาก ได้อธิบายถึงความหมายของคำว่า "อีโก้ (Ego)" ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของบุคลิกภาพที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ แต่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับอำนาจภายในร่างกายหรือความต้องการความปรารถนาของคนคนนั้น ซึ่งอาจจะเห็นแก่ตัว (id) กับความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ความจริงจากสิ่งแวดล้อมภายนอก จริยธรรม ความเป็นเหตุเป็นผล (superego) และเมื่อมีการชั่งน้ำหนักระหว่างปัจจัย 2 ปัจจัยนี้แล้วก็จะเกิดการตัดสินใจขึ้น

ฟรานซ์ โซเซ กอลด์ (Franze Joseph Gall) ได้ให้ทฤษฎีว่า รอยหยักบนพื้นผิวสมองนั้นเองเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ เพราะส่วนนี้ทำให้เราตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมมีผลต่อวิถีคิด ความรู้สึกและการกระทำของเรา คำนี้ยังไม่มีคำแปลสำหรับภาษาไทยหรืออาจจะมีแต่ผู้เขียนไม่ทราบ นักการศึกษา ผู้ปกครอง นักรูทกิจ ตลอดจนรัฐบาลกำลังมุ่งสร้างประชาชนให้มี self-esteem สูง ซึ่งหมายถึง บุคคลที่มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตัวเอง มีความซื่อสัตย์ มีความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน บุคคลซึ่งมีความคิดริเริ่มและมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหา และรับผิดชอบต่อปัญหาที่จะเกิดตามมาเป็นคนที่คนอื่นรักและรักคนอื่นเป็นบุคคลที่สามารถควบคุมตัวเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน

จิตใต้สำนึกของคนที่มี self-esteem จะต้องรู้จักบาปบุญคุณโทษ รู้สิ่งใดดี สิ่งใดไม่ดี ความซื่อสัตย์ มีความสามารถที่จะคิดแก้ปัญหา เชื่อมมั่นในความคิด และความสามารถของตัวเอง สามารถเลือกวิธีการตัดสินใจที่ถูกต้อง หากสูญเสียความสมดุลก็จะทำให้เกิดปัญหา เช่น หากจิตใต้สำนึกไม่แข็งแรงหรือสมบูรณ์พอก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมเชื่อมั่นตัวเองมากเกินไป หยิ่งยโส ถูกคนอื่น หากแต่มีแต่จิตใต้สำนึกที่ดี แต่ไม่มีความมุ่งมั่นที่จะประสบผลสำเร็จชีวิต ก็อาจจะไม่ถึงเป้าหมาย

ดังนั้น โดยสรุป Self-esteem ประกอบด้วย ความตระหนักถึงคุณค่าตนเอง (Self-respect) และความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง (Self-efficacy) จนกลายเป็นภาพแห่งตน (Self-image)

Self-esteem	
ความตระหนักถึงคุณค่าตนเอง (Self-respect)	ความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง(Self-efficacy)
ความเชื่อว่า ตนเองมีคุณค่า มีความหมาย มีศักดิ์ศรีเท่าเทียมผู้อื่น มีสิทธิ มีโอกาสที่จะสำเร็จ ได้รับสิ่งที่มุ่งหวัง มีสุขได้ เช่นเดียวกับผู้อื่น ชีวิตมีค่า สมควรได้รับการดูแลปกป้องให้ดี การได้รับการยอมรับจากคนอื่น	ความเชื่อว่า ตนเองสามารถ คิด เข้าใจ เรียนรู้ ตัดสินใจในการแก้ปัญหา การเผชิญหน้ากับความท้าทาย หรืออุปสรรคต่างๆ ในชีวิตได้ไว้วางใจตนเอง ว่ามีความสามารถ มีพลัง มีประสิทธิภาพ และพึ่งพาตนเองได้
ภาพแห่งตน (Self-image)	
ภาพที่เรามองตนเอง (Self-image)	ภาพแรก ในอุดมคติ ที่ฝันอยากจะเป็น ภาพสอง เป็นภาพแห่งความจริง
ความแตกต่างระหว่างความฝันกับความจริง (Gap)	ใกล้เคียง ช้าแก่ง นับถือตัวเองสูง แตกต่าง ช้าแก่ ภาควมใจต่ำ ไร้ค่า นับถือตนเองต่ำ

ภาพที่ 2.5 การแสดงภาพแห่งตน (Self-image)

ที่มา : ดัดแปลงจากการแสดงภาพแห่งตน (Self-image) ของฟรานซ์ โจเซฟ กอลล์

(Franze Joseph Gall, 1974)

โดยสรุปการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดบุคลิกภาพที่เหมาะสมของพนักงานในองค์กรว่าต้องเป็นคนที่มีความ Self-esteem ที่จะประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญต่อไปนี้

- 1) การมองโลกในแง่ดีเสมอ มองวิกฤตให้เป็นโอกาส เมื่อมีมิดต้องมิดสว่าง มีร้ายต้องมีดี มีขาวคู่กับดำ
- 2) ประเมินตัวเราให้มีคุณค่าอยู่เสมอ
- 3) เชื่อมั่นในความสามารถตัวเอง
- 4) มองว่าตัวเราเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตและเราสามารถเปลี่ยนแปลงตามที่เรต้องการของเราได้ด้วยความมุ่งมั่น การพยายาม และการกระทำของคน

4. แนวคิดเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับเชาว์อารมณ์

4.1 ความหมายของเชาว์อารมณ์ (E.Q.)

“เชาว์อารมณ์” คือ ชื่อย่อของ Emotional Quotient หรือเชาว์อารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อการสร้างแรงจูงใจในตนเองบริหารจัดการอารมณ์ต่าง ๆ ได้ โกลแมน (Goleman, 1998:317)

คูเปอร์ และ ซาวอฟ (Cooper & Sawaf, 1997:21) ได้ให้ความหมายของเชาว์อารมณ์ไว้ว่า เชาว์อารมณ์ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะเข้าใจ และประยุกต์ใช้พลังการรู้จักอารมณ์มาเป็นมาตรฐานของพลังข้อมูล การสร้างสายสัมพันธ์เพื่อโน้มน้าผู้อื่นได้

บาร์ออน (Bar-on, 1997:25) ให้ความหมายว่า เป็นชุดของขีดความสามารถและสมรรถนะและทักษะทางจิตพิสัยที่ส่งผลต่อความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในการต่อสู้กับข้อเรียกร้องและแรงกดดันต่างๆที่มาจากภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการมีสุขภาพจิตที่ดีและมีความสำเร็จในชีวิต

นอกจากนี้ E.Q. ยังมีบทบาทสำคัญในการใช้ชีวิตไม่ว่าจะเป็นชีวิตทำงาน ชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัวและสังคม เรื่องที่น่าสนใจและน่าคิดก็คือ E.Q. สามารถเพิ่มพูนได้ฝึกฝนได้เพิ่มทักษะได้การเสริมสร้าง E.Q. โดยวิธีการฝึกใช้ E.Q. ก็เป็นวิธีการที่จะช่วยเพิ่มพูนความฉลาดทางอารมณ์ แม้ว่า E.Q. จะเป็นของใหม่สำหรับเมืองไทย แต่หากมองเข้าไปลึก ๆ ถึงข้อคิดของการดำเนินชีวิตในด้านต่าง ๆ ที่ปุ่ย่า ดายาย หรือบรรพบุรุษของไทยเราได้ฝากคิดเตือนใจไว้ในสำนวนสุภาษิต คำคมและโวหาร เช่น “จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว” อันเป็นข้อคิดที่ให้ลูกหลานรู้ระวังรักษาควบคุมอารมณ์รู้ระวังความคิดไม่ให้กระเจิดกระเจิงกระจัดกระจายอารมณ์และความคิด ซึ่งโบราณหมายรวมถึง จิตหรือใจเป็นต้นแห่งการกระทำ และคำพูด ตลอดจนการเลือกตัดสินใจทำสิ่งต่าง ๆ โดยอาศัยกาย หากมองในแง่นี้ แม้ว่า E.Q. จะดูเป็นของใหม่แต่ การใช้ E.Q. สำหรับคนไทยในหลายเรื่องได้รับการปลูกฝังกันมานานทีเดียว

4.2 ความสำคัญขององค์ประกอบเชาว์อารมณ์

องค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการของเชาว์อารมณ์ ได้แก่

1) ความตระหนักรู้ตนเอง หมายถึง การตระหนักถึงสิ่งที่ตนเองกำลังรู้สึกเป็นจิตสำนึกทางอารมณ์ภายในตนเอง ผู้นำสามารถสัมพันธ์อารมณ์ของตนเอง เพื่อที่จะมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพและซาบซึ้งในอารมณ์ของผู้อื่นได้ ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ตนเองในระดับสูงย่อมเรียนรู้ที่จะเข้าใจความรู้สึกของตนและตระหนักได้ว่า ความรู้สึกเหล่านี้สามารถให้

สารสนเทศที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการตัดสินใจที่ยากลำบากได้ เนื่องด้วยบางทีผู้นำไม่อาจหาคำตอบของปัญหาต่าง ๆ จากแหล่งภายนอกได้ก็จำเป็นต้องไว้ใจความรู้สึกของตนเอง

2) การจัดการกับอารมณ์ ผู้นำสามารถที่จะถ่วงดุลอารมณ์ของตนเองได้แม้กระทั่งความวิตกกังวล ความตื่นเต้น ความกลัวหรือความโกรธ และไม่แสดงออกถึงอารมณ์เหล่านั้นได้ดีขึ้น การจัดการกับอารมณ์มิได้หมายความว่าถึงการระงับหรือปฏิเสธ แต่เป็นการเข้าใจและใช้การเข้าใจนั้น เพื่อจะจัดการกับสถานการณ์ได้อย่างดี ผู้นำควรตระหนักถึงอารมณ์ความรู้สึกแต่แรกแล้วคิดว่ามันเป็นอะไร มีผลต่อตนเองอย่างไรแล้วจึงคอยเลือกที่จะกระทำอย่างไรต่อไป

3) การรู้จักตนเอง จัดเป็นความสามารถที่จะหวังและมองโลกในแง่ดี ทั้ง ๆ ที่มีอุปสรรค ปราชัย หรือผิดพลาด ความสามารถข้อนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินเป้าหมายในระยะยาวของชีวิตหรืองานธุรกิจครั้งหนึ่ง บริษัทประกันชีวิตแห่งหนึ่งได้รับคำแนะนำจากศาสตราจารย์ทางจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนียให้ว่าจ้าง กลุ่มผู้สมัครงานที่ทดสอบแล้วว่ามีความมองโลกในแง่ดีอยู่ในระดับสูง แต่ผลการทดสอบความถนัดทางการขาย ปกตินั้นไม่ผ่านเปรียบเทียบกับนักขายอีกกลุ่มหนึ่ง ที่มีผลการทดสอบตรงกันข้าม พบว่า ในกลุ่มแรกสามารถทำสถิติการขายในปีแรกได้มากกว่าร้อยละ 21 และในปีที่สองทำได้มากกว่าร้อยละ 57

4) ความเห็นอกเห็นใจ องค์ประกอบนี้ หมายถึง ความสามารถที่เอาใจเขามาใส่ใจเราตระหนักถึงสิ่งที่คนอื่นกำลังรู้สึก โดยไม่จำเป็นต้องมาบอกให้ทราบ ซึ่งคนส่วนมากไม่เคยบอกเราให้ทราบถึงสิ่งที่เขารู้สึกในคำพูด นอกจากนี้เสียง ภาษาท่าทาง และการแสดงออกทางสีหน้า ปัจจัยส่วนนี้ถูกสร้างขึ้นมาจากความตระหนักรู้ตนเองที่กำลัง ทำให้เหมาะกับอารมณ์ของตนเอง ซึ่งทำให้ง่ายต่อการที่จะอ่านและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นได้

5) ทักษะทางสังคม จัดเป็นความสามารถที่จะเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในทางบวกตอบสนองต่ออารมณ์ของผู้อื่นและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำสามารถที่จะใช้ทักษะทางสังคมนี้เพื่อจะเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลจัดการความไม่ลงรอย แก้ไขข้อขัดแย้งและประสานผู้คนเข้าด้วยกัน เพื่อเป้าประสงค์ความสามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรสมัยใหม่ที่ขีดการทำงานเป็นคณะ และมีความสำคัญต่อผู้นำที่มีประสิทธิภาพในทุก ๆ องค์กรด้วยลักษณะเช่นนี้สอดคล้องกับนักการปกครองชั้นสูงของไทยที่กล่าวอ้างว่า การสร้างความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตรงควรต้องกระทำอย่างยิ่งและโดยเฉพาะการทำงานที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากข้าราชการหรือพนักงานทุกฝ่าย ข้าราชการฝ่ายปกครองหรือผู้บริหารก็จะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันไว้ด้วย ทั้งที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตรงและหน่วยข้างเคียงนักการปกครองที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงก็เพราะได้รับความร่วมมือด้วยดีมาโดยตลอด โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีช่วยในการประสานงานให้

ได้ผลดีมากยิ่งขึ้น ซึ่งโดยแท้ที่จริงแล้วมนุษย์มีการประสานงานกันอยู่ตามธรรมชาติ ความร่วมมือ
นั้นเกิดจากความร่วมใจเต็มใจในการทำงานที่ต้องร่วมกันคิดร่วมกันทำและร่วมรับผิดชอบ

5. แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรม และจริยธรรม

5.1 ความหมายของคุณธรรม และจริยธรรม

คำว่า คุณธรรม และจริยธรรม เป็นคำที่ใช้ควบคู่กันอยู่เสมอ มีนักการศึกษาได้ให้ความ
ความหมายของคำว่าคุณธรรมและจริยธรรมไว้ดังนี้

ความหมายของคุณธรรม

คำว่า คุณธรรม ตรงกับภาษาอังกฤษ ว่า “Virtue” มีนักจิตวิทยาและนักการศึกษาได้
ให้ความหมายของคำว่าคุณธรรมไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 (2525: 187) .ให้ความหมาย
ว่า “คุณธรรม น. สภาพคุณงามความดี”

พินิจ รัตนกุล กล่าวว่า “คุณธรรมแปลจากภาษาอังกฤษว่า Virtue ซึ่งแปลมาจาก
ภาษากรีกว่า Arete โดยทั่วไปหมายถึงคุณสมบัติที่มีค่าพิเศษ ผู้ที่มีคุณธรรมถือกันว่าเป็นคนดี (ประ
ทุม ไม้พวง.2533: 10; อ้างอิงมาจาก พินิจ รัตนกุล. 2515: 1)

กรมวิชาการ (2523: 131) กล่าวว่า คุณธรรม (Virtue) คือ ความรู้สึกลึกซึ้ง (Moral
Attitude) หรือสภาพทางจิตใจที่เป็นกุศล คุณธรรมเป็นพื้นฐานของการแสดงออก เป็นการกระทำ
พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น สภาพจิตใจที่เป็นกุศลที่เรียกว่าคุณธรรมที่
เกิดขึ้น ได้เพราะจิตรู้จักความจริง (Truth) ความดี (Goodness) และ ความงาม (Beauty)

ธอร์นไคค์ และบาร์นฮาร์ต (Thorndike & Barnhart. 1957: 1052) ให้ความหมาย
ของคำว่าคุณธรรม เป็นความดีเลิศเฉพาะอย่างในเรื่องเกี่ยวกับศีลธรรม เช่น ความยุติธรรมความ
กรุณา

สาโรช บัวศรี (2526:18-19) ได้จัดคุณธรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของจริยธรรม โดย
อธิบายจริยธรรมในความหมายอย่างแคบว่า หมายถึง ศีลธรรมประการหนึ่ง และ คุณธรรมอีก
ประการหนึ่ง

จากความหมายของ คำว่า คุณธรรม ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง
สิ่งดีงามที่อยู่ภายในจิตใจมนุษย์ จะแสดงออกมาโดยการกระทำทางกาย วาจา เป็นหลักในการ
ประพฤติปฏิบัติ เพื่อเป็นประโยชน์ของตนเอง และ สังคม เพื่อความสงบสุขในการอยู่ร่วมกันใน
สังคม

ความหมายของจริยธรรม

จริยธรรม ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Morality” มีนักจิตวิทยาและนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 (2525: 214) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมว่า “จริยธรรม น. ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม “

ซาโรซ บัวศรี (2526: 20) กล่าวถึง จริยธรรมเป็นค่านิยมในระดับต่างๆกันซึ่งสังคมและบุคคลต้องยึดมั่นถือมั่น และจริยธรรมนี้จะนำสันติสุขมาให้แก่บุคคลและสังคมได้ตามสมควรแก่กรณี เพราะว่าจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมอันตรกิริยาระหว่างมนุษย์และสังคม หรือวงแวดล้อมทั้งปวง

ประสาธ อิศรปริทัศน์ (2523: 120) เขียนไว้ว่า “คำว่า Morality ในภาษาอังกฤษซึ่งมีรากศัพท์มาจากคำว่า Morails ในภาษาละติน ตามรากศัพท์นั้น จริยธรรมหมายถึง จาริด ประเพณี มารยาท หรือความประพฤติในสังคม หรือรูปแบบของพฤติกรรม ซึ่งปฏิบัติตามมาตรฐานของกลุ่ม”

ชำเลื่อง วุฒิจันทร์ (2524: 2) กล่าวว่า “จริยธรรม เป็นลักษณะการแสดงออกของร่างกาย”

พนัส หันนาคินทร์ (2529: 48) กล่าวว่าจริยธรรม หมายถึง ความประพฤติอันพึงปฏิบัติต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อสังคม ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความรุ่งเรืองเกษมสุขในสังคม การจะให้ที่เป็นเช่นนั้นได้ ผู้ปฏิบัติต้องรู้จักว่าสิ่งใดผิด คำนึงการปฏิบัติทางกายต้องสอดคล้องกับความรู้สึทางจิตด้วย

เรส (Rest. 1976: 6) ได้ให้ความหมายว่า จริยธรรมเป็นมโนภาพที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์กันในสังคม โดยไม่เกี่ยวข้องกับคุณค่าหรือความรู้สึกส่วนตัวของแต่ละบุคคล เช่นความรู้สึกส่วนตัวที่จะพัฒนาตนเองให้ถึงจุดสุดยอดแห่งศักยภาพของตน

บราวน์ (Brown.1968: 411-414) ให้ความหมายของ จริยธรรมไว้ว่า จริยธรรมหมายถึงระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆที่บุคคลใช้ในการแยกแยะการกระทำที่ถูกต้องออกจากการกระทำผิด

โคลเบอร์ก (Kohlberg. 1976: 4-5) กล่าวว่า จริยธรรมมีพื้นฐานของความยุติธรรมถือเอาการกระจายสิทธิและหน้าที่อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ได้หมายถึงเกณฑ์ที่บังคับโดยทั่วไป แต่เป็นเกณฑ์ที่มีความเป็นสากลซึ่งคนส่วนใหญ่รับไว้ในทุกสถานการณ์ และ ไม่มีการขัดแย้งเป็นอุดมคติ ดังนั้นพันธะทางจริยธรรมจึงเป็นการเคารพสิทธิ ข้อเรียกร้องของบุคคลอย่างเสมอภาคกัน

สรุปได้ว่า จริยธรรมหมายถึง การประพฤติปฏิบัติทั้งทางกายและวาจาที่เป็นไปตามหลักของความดีโดยมีพื้นฐานมาจากจิตใจที่ดีงามเพื่อประโยชน์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อสังคมและต่อประเทศชาติ อันจะก่อให้เกิดความผาสุกเจริญรุ่งเรือง พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ.2530

(2531, น. 135) ได้ให้ความหมายของคำว่า “คุณธรรม จริยธรรม” ว่า “ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม” ซึ่งก็มีความหมายคล้ายคลึงกัน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัชนี รื่นเรียง (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ชีคความสามารถของงาน กรณีศึกษาคำแหน่งผู้จัดการ โครงการบริษัท เนลิส ประเทศไทย จำกัด พบว่า มีชีคความสามารถด้านการจัดการ (Managerial Competency) จำนวน 6 รายการ ได้แก่ (1) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (2) การวางแผนและวิเคราะห์ (3) ภาวะผู้นำ การบริหารบุคลากร (4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (5) การเจรจาต่อรอง และ (6) การนำเสนอ

พริษา นาคทรานันท์ (2547) ได้ทำการศึกษาถึงชีคความสามารถของผู้จัดการร้านอาหาร กรณีศึกษาบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และบริษัท A พบว่า ชีคความสามารถหลักที่จำเป็นมากที่สุดในการปฏิบัติงานตำแหน่งผู้จัดการร้านอาหาร คือ (1) ความสามารถในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในร้าน (2) ทักษะการเป็นผู้นำและการวางแผนอย่างเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน (3) ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้การสอนงานให้กับพนักงานในร้าน (4) ความสามารถในการจัดการตนเอง และ (5) ความสามารถในการควบคุมการปฏิบัติงานในร้าน

สมพร ศิลป์สุวรรณ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ชีคความสามารถในงานของผู้บริหารระดับกลางของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผลการวิจัย พบว่า ชีคความสามารถหลักในงานที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการปฏิบัติงาน คือ ชีคความสามารถในเรื่องจริยธรรม ในเรื่องของความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ และความยุติธรรมในการบังคับบัญชา สำหรับชีคความสามารถหลักในงานที่มีความสำคัญเรียงลำดับ ได้ดังนี้ คือ (1) ทักษะในการปฏิบัติงาน (2) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (3) ทักษะในการปฏิบัติงาน (4) การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ (5) การวางแผนและการจัดการ (6) ภาวะการเป็นผู้นำ (7) ความรู้ (8) ความคิดสร้างสรรค์ และ (9) เทคโนโลยีสารสนเทศ

ประพันธ์ พ่วงปรีชา (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาชีคความสามารถพนักงานของบริษัท โออิชิเทรดดิ้ง จำกัด ผลการวิจัย พบว่า

1) ชีคความสามารถหลักที่จำเป็นมากในการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ (1) กลุ่มชีคความสามารถด้านการบริหารงานและจัดการในหน้าที่ (2) กลุ่มชีคความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม (3) กลุ่มชีคความสามารถด้านการใช้สติปัญญาและความคิด (4) กลุ่มชีค

ความสามารถด้านภาวะผู้นำ และ(5) กลุ่มขีดความสามารถด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

2) ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อพิจารณาจากปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ (ก) จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานเพศชายให้ความเห็นว่าขีดความจำเป็นมาก มี 5 กลุ่มขีดความสามารถ คือ (1) กลุ่มขีดความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม (2) กลุ่มขีดความสามารถด้านการบริหารงานและจัดการในหน้าที่ (3) กลุ่มขีดความสามารถด้านการใช้สติปัญญาและความคิด (4) กลุ่มขีดความสามารถด้านความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และ (5) คือ สำหรับพนักงานที่เป็นเพศหญิง มี 6 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มขีดความสามารถด้านการบริหารงานและจัดการในหน้าที่ (2) กลุ่มขีดความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม (3) กลุ่มขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำ (4) กลุ่มขีดความสามารถด้านการใช้สติปัญญาและความคิด (5) กลุ่มขีดความสามารถด้านความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และ (6) กลุ่มขีดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร จำแนกตามระดับการศึกษา ตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตามระดับตำแหน่ง พบว่า พนักงานที่มีวุฒิศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งทุกระดับให้ความเห็นว่าขีดความจำเป็นมาก มี 2 กลุ่มขีดความสามารถ คือ (1) กลุ่มขีดความสามารถด้านการบริหารงานและจัดการในหน้าที่ และ (2) กลุ่มขีดความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม จำแนกตามอายุของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีนั้น ให้ความเห็นว่า ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นมากที่สุดต่อการปฏิบัติงาน มีจำนวน 1 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มขีดความสามารถด้านทักษะทางวิชาชีพ (2) พนักงานที่มีอายุระหว่าง 25 ถึง 30 ปีนั้น ให้ความเห็นว่า ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นมากที่สุดต่อการปฏิบัติงาน มีจำนวน 6 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มขีดความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม (2) กลุ่มขีดความสามารถด้านการใช้สติปัญญา (3) กลุ่มขีดความสามารถด้านการบริหารงานและจัดการในหน้าที่ (4) กลุ่มขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำ (5) กลุ่มขีดความสามารถด้านความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และ (6) กลุ่มขีดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร พนักงานที่มีอายุระหว่าง 31 ถึง 35 ปีนั้น ให้ความเห็นว่า ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นมากที่สุดต่อการปฏิบัติงาน มีจำนวน 1 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มขีดความสามารถด้านการบริหารงานและจัดการในหน้าที่ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 36 ถึง 40 ปีนั้น ให้ความเห็นว่า ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นมากที่สุดต่อการปฏิบัติงาน มีจำนวน 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มขีดความสามารถด้านการบริหารงานและจัดการในหน้าที่ (2) กลุ่มขีดความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม และ (3) กลุ่มขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำ พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไปนั้น ให้ความเห็นว่า ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นมากที่สุดต่อการปฏิบัติงาน มีจำนวน 7 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มขีดความสามารถด้านการบริหารงานและจัดการใน

หน้าที่ (2) กลุ่มขีดความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม (3) กลุ่มขีดความสามารถด้านการใช้สติปัญญาและความคิด (4) กลุ่มขีดความสามารถด้านความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (5) กลุ่มขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำ (6) กลุ่มขีดความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร และ (7) กลุ่มขีดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร

3) ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อพิจารณาทุกกลุ่มขีดความสามารถ พบว่า กลุ่มขีดความสามารถที่มีความจำเป็นมากที่สุดที่กลุ่มกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ กลุ่มขีดความสามารถด้านการบริหารงานและจัดการในหน้าที่ แต่เมื่อพิจารณาถึงรายการขีดความสามารถหลักของพนักงานในกลุ่มนี้ พบว่า พนักงานมีการให้คะแนนความสำคัญ อันดับ 1-3 คือ ความสามารถในการเป็นหัวหน้างานและผู้บริหารที่ดี ทักษะในการมอบหมายและทักษะในการจัดการงานในหน้าที่ ตามลำดับ

4) รายการขีดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงานจากรายการขีดความสามารถทั้งหมด พบว่า พนักงานมีการให้คะแนนความสำคัญ อันดับ 1-3 คือ ความเชื่อมั่นในคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ความสามารถในการเป็นหัวหน้างาน/ผู้บริหารที่ดี และทักษะในการแก้ไขปัญหา ตามลำดับ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล เพื่อรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้มีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำนวน 280 คน (บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด, 2552)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำนวน 165 คน จากกลุ่มประชากรจำนวน 280 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% ซึ่งมีวิธีการหาค่าตัวอย่างจากสูตรดังนี้

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

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 (0.05)

N = ขนาดของประชากร (280 คน)

เมื่อแทนค่าจะได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{280}{1+280(0.05)^2} \\ &= 164.706 \text{ คน} \approx 165 \text{ คน} \end{aligned}$$

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยแจกแบบสอบถามไปจำนวน 200 ฉบับ แล้วนำมาคัดเลือกที่สมบูรณ์ที่สุดจำนวน 165 ฉบับ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “ขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด” เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเองโดยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบเพื่อหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยแบบสอบถามมีจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส อาชีพงาน เงินเดือน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ลักษณะของคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อขีดความสามารถการจัดการ (Managerial Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Specific Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ลักษณะของแบบสอบถามจะเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ ลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยแบ่งระดับของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผลคะแนนเฉลี่ย จะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณหาความกว้างของ อันตรภาคชั้นดังนี้ (ศิริวรรณ และคณะ 2548)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด}-\text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{แทนค่าจากสูตร} &= \frac{5-1}{5} = 0.80 \end{aligned}$$

แสดงเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยในแบบสอบถามดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00	หมายถึง	จิตความสามารถอยู่ในระดับดีมาก
คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20	หมายถึง	จิตความสามารถอยู่ในระดับดี
คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40	หมายถึง	จิตความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60	หมายถึง	จิตความสามารถอยู่ในระดับพอใช้
คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80	หมายถึง	จิตความสามารถอยู่ในระดับไม่ดี

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาจิตความสามารถของพนักงานของบริษัท กิฟท์ แลนด์ จำกัด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาขออนุญาตเก็บข้อมูลในองค์กรที่ศึกษา และขอความร่วมมือจากพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายในองค์กร โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยวิธีการใช้แบบสอบถาม ใช้เวลาเก็บข้อมูล 2 อาทิตย์ระหว่างวันที่ 1-15 มิถุนายน 2553 ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 200 ฉบับ

ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์มาเท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 165 ฉบับ นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาเข้าสู่ระบบการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติต่อไป

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้ คือ

3.1 การหาความเที่ยงตรง นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระเพื่อตรวจสอบแนะนำและนำมาปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นนำแบบสอบถามฉบับที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง

3.2 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้ายไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้จริง จำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบว่าผู้ตอบคำถามเข้าใจแบบสอบถามตรงกับผู้ศึกษา

3.3 การหาความเชื่อถือได้ (Reliability) นำเอาข้อมูลทั้ง 30 ตัวอย่าง ที่เก็บรวบรวมได้มาทดสอบความเชื่อถือโดยใช้ Cronbach's Alpha ซึ่งผลการทดสอบเครื่องมือพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความ

เชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดี จึงถือว่าแบบสอบถามนี้สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงเพื่อใช้ในการศึกษาได้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด 165 ฉบับ ครบถ้วนแล้วนำแบบสอบถามไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดมาทำการลงรหัส (Coding) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังนี้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หาค่าความถี่และค่าร้อยละ นำเสนอในรูปตารางประกอบการพรรณนาข้อมูล

4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถการจัดการ (Managerial Competency) และขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Specific Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด นำมาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปตารางประกอบการพรรณนาข้อมูล

4.3 การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ใช้สถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t - test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษาเรื่อง การศึกษาขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์ แลนด์ จำกัด จำนวน 165 คน ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 6 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ส่วนที่ 3 ขีดความสามารถการจัดการ (Managerial Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ส่วนที่ 4 ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Specific Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับอายุงาน ระดับเงินเดือนโดยเฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

n = 165

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	26	15.76
หญิง	139	84.24
รวม	165	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	35	21.21
25 – 35 ปี	103	62.42
36 – 45 ปี	26	15.76
46 – 55 ปี	1	0.61
รวม	165	100.00
สถานภาพสมรส		
โสด	69	41.82
สมรส / อยู่ด้วยกัน	80	48.48
หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	16	9.70
รวม	165	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่า ปวส. / อนุปริญญา	140	84.85
ปวส. / อนุปริญญา	8	4.85
ปริญญาตรี	16	9.70
สูงกว่าปริญญาตรี	1	0.61
รวม	165	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระดับเงินเดือนโดยเฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	147	89.09
15,000 – 25,000 บาท	11	6.67
25,001 – 35,000 บาท	3	1.82
35,001 – 55,000 บาท	2	1.21
มากกว่า 55,000 บาท	2	1.21
รวม	165	100.00
ระดับอายุงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	91	55.15
5 – 10 ปี	36	21.82
11 - 16 ปี	21	12.73
มากกว่า 16 ปี	17	10.30
รวม	165	100.00
ระดับตำแหน่งงาน		
พนักงานระดับปฏิบัติงาน	134	81.21
หัวหน้างานระดับต้น	12	7.27
หัวหน้างานระดับกลาง – สูง	14	8.48
ผู้บริหารระดับต้น – สูง	5	3.03
รวม	165	100.00

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำนวน 165 คน พบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 84.24 และเป็นเพศชาย จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 15.76

ด้านอายุ กลุ่มตัวอย่างมีอายุ 25 – 35 ปี มากที่สุด จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 62.42 รองลงมามีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 21.21 และน้อยที่สุดมีอายุ 46 – 55 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.61

ด้านสถานภาพสมรส กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน มากที่สุด จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 48.48 รองลงมามีสถานภาพโสด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 41.82 และน้อยที่สุด มีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70

ด้านระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับต่ำกว่า ปวส./อนุปริญญา จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 84.85 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70 และน้อยที่สุดมีการศึกษาระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.61

ด้านระดับอายุงาน กลุ่มตัวอย่างมีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี มากที่สุด จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 55.15 รองลงมามีอายุงาน 5 – 10 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 21.82 และน้อยที่สุดมีอายุงานมากกว่า 16 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30

ด้านระดับเงินเดือนโดยเฉลี่ยต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 89.09 รองลงมามีรายได้ 15,000 – 20,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 และน้อยที่สุด ซึ่งมีจำนวนที่เท่ากันคือ มีรายได้ 35,001 – 55,000 บาท และมากกว่า 55,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.21

ในส่วนของระดับตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างมีระดับตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติงาน มากที่สุด จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 81.21 รองลงมาเป็นหัวหน้างานระดับกลาง – สูง จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.48 และน้อยที่สุดมีระดับตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้น – สูง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.03

ส่วนที่ 2 ชีคความสามารถหลัก (Core Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ชีคความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ด้านความรู้ (Knowledge) เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ ด้านทักษะ (Skill) เกี่ยวข้องกับการทำงาน ระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่ ด้านทัศนคติ (Attitude) ที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ที่ดีและเหมาะสม ด้านเชาว์ทางอารมณ์ (E.Q.) ที่ดีและเหมาะสม และด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ ดังแสดงในตารางที่ 4.2 – 4.8

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ จำแนกรายข้อ

n = 165

ขีดความสามารถหลักด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่	\bar{X}	SD	ระดับ ขีดความสามารถ
1. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และนโยบายของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด	3.88	0.53	ดี
2. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบงาน ลักษณะการทำงาน และเนื้องานที่ปฏิบัติอยู่	3.88	0.56	ดี
3. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจถึงลักษณะธุรกิจ สภาพการแข่งขัน คู่แข่ง ที่บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัดดำเนินอยู่	3.59	0.67	ดี
4. ท่านสามารถสร้างสรรค์วิธีการทำงานในการทำงานใหม่ๆ เพื่อผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3.87	0.51	ดี
5. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มีการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.85	0.58	ดี
รวม	3.81	0.39	ดี

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ พบว่า ขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.81$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ขีดความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันจำนวน 2 ข้อ คือ ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และนโยบาย

ของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด และท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบงาน ลักษณะการทำงาน และเนื้องานที่ปฏิบัติอยู่ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.88$) รองลงมาคือ ท่านสามารถ สร้างสรรค์วิธีการทำงานในการทำงานใหม่ๆ เพื่อผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.87$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านมีความรู้ ความเข้าใจถึงลักษณะธุรกิจ สภาพการ แข่งขัน คู่แข่ง ที่บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัดดำเนินอยู่ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.59$)

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชี้ความสามารถหลักของพนักงาน บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านทักษะเกี่ยวข้องกับการทำงาน ระบบงานต่าง ๆ ของ องค์กรที่ปฏิบัติอยู่ จำแนกรายข้อ

n = 165

ชี้ความสามารถหลักด้านทักษะเกี่ยวข้องกับการทำงาน ระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่	\bar{X}	SD	ระดับชี้ความสามารถ
6. ท่านมีทักษะในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และพนักงานอื่นทั้งในและนอกองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.96	0.48	ดี
7. ท่านมีทักษะในการตัดสินใจอย่างมีหลักการบนพื้นฐานของการพิจารณาอย่างรอบคอบจากข้อเท็จจริง	3.78	0.52	ดี
8. ท่านมีทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินงานตามนโยบาย เป้าหมาย และงานที่กำหนด	3.77	0.56	ดี
9. ท่านมีทักษะในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีการวิเคราะห์ที่สมเหตุผล	3.73	0.58	ดี
10. ท่านมีทักษะในการนำเสนอ สื่อความด้วยวาจา คำยกร่างเขียน และอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.82	0.56	ดี
รวม	3.81	0.36	ดี

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านทักษะเกี่ยวข้องกับการทำงาน ระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่ พบว่า ขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านทักษะเกี่ยวข้องกับการทำงาน ระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.81$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ขีดความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีทักษะในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อร่วมงาน และพนักงานอื่นทั้งในและนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.96$) รองลงมา คือ ท่านมีทักษะในการนำเสนอ สื่อความด้วยวาจา ค้ำจุนการเขียน และอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.82$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีทักษะในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีการวิเคราะห์ที่สมเหตุผล อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.73$)

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่
จำแนกรายข้อ

n =165			
ขีดความสามารถหลักด้านทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่	\bar{X}	SD	ระดับ ขีดความสามารถ
11. ท่านเห็นด้วยกับเป้าหมาย นโยบาย และรูปแบบในการบริหารงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ที่มุ่งสู่ความเจริญเติบโตทางธุรกิจในอนาคต	4.02	0.69	ดี
12. ถึงแม้ท่านมี โอกาสเปลี่ยนงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า แต่ท่านก็ยังคงเลือกที่จะทำงานกับบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัดต่อไป	2.79	1.39	ปานกลาง
13. จากประสบการณ์ที่ได้ทำงานกับท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ที่ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กร	4.21	0.73	ดีมาก
14. ท่านรู้สึกภูมิใจที่จะบอกกับใครๆ ว่าท่านเป็นพนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด	4.18	0.71	ดี

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ขีดความสามารถหลักด้านทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่	\bar{X}	SD	ระดับ ขีดความสามารถ
15. สำหรับท่านแล้วเห็นว่า บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัดแห่งนี้ สามารถสร้างความมั่นคงและ ยั่งยืนแก่นาคตท่านได้	3.99	0.84	ดี
รวม	3.84	0.49	ดี

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ พบว่า ขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.84$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ขีดความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 1 ข้อ อยู่ในระดับดี 3 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ จากประสบการณ์ที่ได้ทำงานกับท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ที่ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กร อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.21$) รองลงมา คือ ท่านรู้สึกภูมิใจที่จะบอกกับใคร ๆ ว่าท่านเป็นพนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.18$) และข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ถึงแม้ท่านมีโอกาสเปลี่ยนงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า แต่ท่านก็ยังคงเลือกที่จะทำงานกับบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัดต่อไป อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.79$)

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจิตความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม จำแนกรายข้อ

n = 165

จิตความสามารถหลักด้านบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม	\bar{X}	SD	ระดับจิตความสามารถ
16. ท่านเต็มใจและทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	4.32	0.55	ดีมาก
17. ท่านแสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอด เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น	4.04	0.55	ดี
18. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านจะพยายามที่จะขจัดหรือลดปัญหาเหล่านั้นให้ถึงที่สุด แม้จะต้องเผชิญกับอุปสรรค และยากลำบาก	4.11	0.56	ดี
19. ท่านเชื่อมั่นว่าองค์กรเลือกท่านมาทำงาน เป็นการเลือกที่ถูกต้อง เพราะท่านเป็นคนเก่ง มีความสามารถ และมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ได้รับ	3.77	0.67	ดี
20. ท่านพยายามคิดสร้างสรรค์รูปแบบการทำงานใหม่ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.90	0.65	ดี
รวม	4.03	0.43	ดี

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจิตความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม พบว่า จิตความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.03$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า จิตความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับดี 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านเต็มใจและทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.32$) รองลงมา คือ เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านจะพยายามที่จะขจัดหรือลดปัญหาเหล่านั้นให้ถึงที่สุด แม้จะต้องเผชิญกับอุปสรรค และยากลำบาก อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.11$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่าน

เชื่อมั่นว่าองค์กรเลือกท่านมาทำงาน เป็นการเลือกที่ถูกต้อง เพราะท่านเป็นคนเก่ง มีความสามารถ และมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ได้รับ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.77$)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจิตความสามารถหลักของพนักงาน บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านชาวต่างชาติที่ดีและเหมาะสม จำนวนรายชื่อ

n = 165

จิตความสามารถหลักด้านชาวต่างชาติที่ดีและเหมาะสม	\bar{X}	SD	ระดับจิตความสามารถ
21. ท่านคิดว่าการทำงานต้องมีปัญหาเป็นเรื่องปกติ และเมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ไขได้	4.41	0.64	ดีมาก
22. เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ท่านพร้อมที่จะยอมรับ และหาทางแก้ปัญหาทันที	4.52	0.56	ดีมาก
23. ถึงแม้จะต้องเสียประโยชน์ส่วนตัวไปบ้าง ท่านก็ยินดีที่จะทำเพื่อส่วนรวม	4.22	0.77	ดีมาก
24. เมื่อท่านไม่เห็นด้วยกับผู้อื่น ท่านกล้าที่จะอธิบายเหตุผลที่ท่านไม่เห็นด้วย และหลายครั้งที่ท่านสามารถเหตุผลที่ผู้อื่นยอมรับได้	4.16	0.70	ดี
25. ท่านยอมรับได้ว่าผู้อื่นก็อาจมีเหตุผลที่จะไม่พอใจการกระทำของท่าน และท่านสามารถยอมรับในสิ่งที่ผู้อื่นคิดเห็นต่างจากท่านคิด	4.36	0.60	ดีมาก
รวม	4.34	0.52	ดีมาก

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจิตความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านชาวต่างชาติที่ดีและเหมาะสม พบว่า จิตความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านชาวต่างชาติที่ดีและเหมาะสม ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.34$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า จิตความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 4 ข้อ และอยู่ในระดับดี 1 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ท่านพร้อมที่จะยอมรับ และหาทางแก้ปัญหาทันที อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.52$) รองลงมา คือ ท่านคิดว่าการทำงานต้องมีปัญหาเป็นเรื่องปกติ และเมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ไขได้ อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.41$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เมื่อท่านไม่เห็นด้วยกับผู้อื่น ท่านกล้าที่จะอธิบาย

เหตุผลที่ท่านไม่เห็นด้วย และหลายครั้งที่ท่านสามารถเหตุผลที่ผู้อื่นยอมรับได้ ได้ อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.16$)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ จำแนกรายข้อ

n = 165			
ขีดความสามารถหลักด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ	\bar{X}	SD	ระดับ ขีดความสามารถ
26. ถ้าเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด ท่านยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือแก้ไข อย่างเต็มใจ	4.44	0.59	ดีมาก
27. ท่านคิดว่าความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสิ่งสำคัญ โดยตลอดมาท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	4.52	0.57	ดีมาก
28. ท่านยินดีเสียสละกำลัง เวลา เมื่อองค์กรต้องการ โดยไม่หวังผลตอบแทน	3.54	0.81	ดี
29. ท่านใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	4.16	0.64	ดี
30. บางครั้งแม้ท่านจะเบื่อหน่าย / ไม่ชอบงานที่ปฏิบัติงานอยู่ แต่ท่านก็พยายามตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมีความสำนึกต่อหน้าที่อยู่เสมอ	4.41	0.59	ดีมาก
31. แม้ท่านจะทำงานผิดพลาดบ้าง และบางครั้งอาจถูกตำหนิจากหัวหน้างาน ท่านก็ยังคงพยายามตั้งใจปฏิบัติงานให้ดีที่สุด และเชื่อว่าการปฏิบัติงานของท่านจะผิดพลาดน้อยลงเมื่อท่านเรียนรู้ และมีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น	4.48	0.55	ดีมาก
32. แม้ท่านจะประสบปัญหาส่วนตัว แต่ท่านยังคงสามารถแก้ไขปัญหา และพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	4.33	0.64	ดีมาก
รวม	4.27	0.45	ดีมาก

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ พบว่าขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.27$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ขีดความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 5 ข้อ และอยู่ในระดับดี 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านยินดีเสียสละกำลัง เวลา เมื่อองค์กรต้องการ โดยไม่หวังผลตอบแทนอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.52$) รองลงมา คือ แม้ท่านจะทำงานผิดพลาดบ้าง และบางครั้งอาจถูกตำหนิจากหัวหน้างาน ท่านก็ยังคงพยายามตั้งใจปฏิบัติงานให้ดีที่สุด และเชื่อว่าการปฏิบัติงานของท่านจะผิดพลาดน้อยลงเมื่อท่านเรียนรู้ และมีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.48$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านยินดีเสียสละกำลัง เวลา เมื่อองค์กรต้องการ โดยไม่หวังผลตอบแทน อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.54$)

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ในภาพรวมและจำแนกรายด้าน

ขีดความสามารถหลัก	\bar{X}	SD	ระดับ
			ขีดความสามารถ
1. ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่	3.81	0.39	ดี
2. ด้านทักษะเกี่ยวข้องกับการทำงาน ระบบงานต่างๆขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่	3.81	0.36	ดี
3. ด้านทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่	3.84	0.49	ดี
4. ด้านบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม	4.03	0.43	ดี
5. ด้านเขาว์ทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม	4.34	0.52	ดีมาก
6. ด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อ	4.27	0.45	ดีมาก
รวม	4.03	0.31	ดี

n = 165

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด พบว่า ขีดความสามารถหลักของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.03$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ขีดความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 2 ด้าน และอยู่ในระดับดี 4 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านเชี่ยวชาญทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.34$) รองลงมาคือ ด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.27$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันจำนวน 2 ข้อ คือ ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ และด้านทักษะเกี่ยวข้องกับการทำงาน ระบบงานต่างๆขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.81$)

ส่วนที่ 3 ขีดความสามารถการจัดการ(Managerial Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ขีดความสามารถการจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัดในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา ด้านความสามารถในการการทำงานเป็นทีม และด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุนและติดตามงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.9 – 4.12

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถการจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา จำแนกรายข้อ

n = 165

ขีดความสามารถการจัดการด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา	\bar{X}	SD	ระดับ ขีดความสามารถ
33. ท่านสามารถจัดเตรียมแผนการทำงานได้อย่างเหมาะสม โดยมีแผนหลักและแผนรองอื่น ๆ เพื่อรองรับหากเกิดปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น	3.76	0.54	ดี
34. ท่านสามารถตั้งเป้าหมายที่เหมาะสมและพัฒนาวិธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นได้	3.88	0.47	ดี

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ขีดความสามารถการจัดการด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา	\bar{X}	SD	ระดับขีดความสามารถ
35. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยเมื่อต้องทำอะไรหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ท่านตัดสินใจได้ว่าจะทำอะไรก่อนหลัง	4.00	0.47	ดี
36. ท่านพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา โดยไม่คิดเอาเองตามใจ	4.12	0.61	ดี
37. เมื่อเริ่มทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ท่านจะพยายามทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.33	0.63	ดีมาก
รวม	4.02	0.38	ดี

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถการจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา พบว่า ขีดความสามารถการบริหารจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.02$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ขีดความสามารถการจัดการของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับดี 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เมื่อเริ่มทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ท่านจะพยายามทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.33$) รองลงมา คือ ท่านพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา โดยไม่คิดเอาเองตามใจ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.12$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสามารถจัดเตรียมแผนการทำงานได้อย่างเหมาะสม โดยมีแผนหลักและแผนรองอื่น ๆ เพื่อรองรับหากเกิดปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.76$)

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถการจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม จำแนกรายข้อ

n = 165			
ขีดความสามารถการจัดการด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	SD	ระดับขีดความสามารถ
38. ท่านทำงานในส่วนที่ท่านได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และพร้อมสนับสนุนการทำงาน และการตัดสินใจของกลุ่ม	4.36	0.62	ดีมาก
39. ท่านรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น แม้จะเป็นผู้ด้อยกว่าหรือเพื่อนร่วมงาน	4.43	0.58	ดีมาก
40. ท่านชื่นชมเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ และช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	4.43	0.57	ดีมาก
41. ท่านส่งเสริมความคิดเห็นของทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	4.30	0.66	ดีมาก
42. ท่านมีส่วนร่วมและสนับสนุนการทำงานของทีม และร่วมพลังในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ ๆ ในบรรดากลุ่ม	4.28	0.63	ดีมาก
รวม	4.36	0.53	ดีมาก

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถการจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม พบว่า ขีดความสามารถการจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.36$) เมื่อพิจารณาข้อ พบว่า ขีดความสามารถการบริหารจัดการของพนักงานอยู่ในระดับดีมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับจำนวน 2 ข้อ คือ ท่านรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น แม้จะเป็นผู้ด้อยกว่าหรือเพื่อนร่วมงาน และท่านชื่นชมเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ และช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.43$) รองลงมา คือ

ท่านทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และพร้อมสนับสนุนการทำงาน และการตัดสินใจของกลุ่ม อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.36$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีส่วนร่วมและสนับสนุนการทำงานของทีม และร่วมพลังในการปฏิบัติภารกิจใหญ่น้อยต่าง ๆ ในบรรลุผล อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.28$)

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถการจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน จำแนกรายข้อ

n = 165

ขีดความสามารถการจัดการด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน	\bar{X}	SD	ระดับขีดความสามารถ
43. ท่านสามารถนำเสนอข้อมูลที่ยากแก่การเข้าใจ โดยใช้คำพูดหรือวิธีการต่างๆ เพื่อถ่ายทอด ให้เพื่อร่วมงานและพนักงานเข้าใจได้ง่าย	3.84	0.70	ดี
44. ท่านสามารถประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี	4.06	0.60	ดี
45. ท่านมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อกระทำข้อมูลและติดต่อสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานหรือข้อมูลภายนอกองค์กร เช่น สามารถใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรมต่างๆ	3.63	0.66	ดี
46. ท่านมีความสามารถในการรับฟังและเข้าใจถึงปัญหา ความต้องการ คอบสนองคำถาม/ข้อข้องใจของพนักงานได้อย่างเหมาะสม	3.99	0.56	ดี
47. ท่านสามารถตรวจสอบงานที่มอบหมายให้ ได้ผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ ตามเวลาที่กำหนด	3.96	0.56	ดี
รวม	3.90	0.43	ดี

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถการจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน พบว่า ขีดความสามารถการบริหารจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.90$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ชีคความสามารถการจัดการของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านสามารถประสานงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.06$) รองลงมา คือ ท่านมีความสามารถในการรับฟัง และเข้าใจถึงปัญหา ความต้องการ ตอบสนองคำถาม/ข้อข้องใจของพนักงานได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.99$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อกระทำข้อมูลและติดต่อสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานหรือข้อมูลภายนอกองค์กร เช่น สามารถใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรม ต่าง ๆ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.63$)

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชีคความสามารถการจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ในภาพรวมและจำแนกรายด้าน

n = 165

ชีคความสามารถการจัดการ	\bar{X}	SD	ระดับ
			ชีคความสามารถ
1. ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา	4.02	0.38	ดี
2. ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม	4.36	0.53	ดีมาก
3. ด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน	3.90	0.43	ดี
รวม	4.09	0.38	ดี

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชีคความสามารถการจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด พบว่า ชีคความสามารถการจัดการของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.09$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ชีคความสามารถการจัดการของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 1 ด้าน และอยู่ในระดับดี 2 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.36$) รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.09$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.90$)

ส่วนที่ 4 ซึคความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ของพนักงาน บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ซึคความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะที่จำเป็นตามตำแหน่งงาน และด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงานดังแสดงในตารางที่ 4.13 – 4.15

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานซึคความสามารถตามตำแหน่งงาน ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะที่จำเป็นตามตำแหน่งงาน จำแนกรายข้อ

ซึคความสามารถตามตำแหน่งงาน	\bar{x}	SD	ระดับ
			ซึคความสามารถ
48. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจในหลักวิชาการตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา	3.82	0.59	ดี
49. ท่านมีความรู้สามารถในการนำหลักความรู้ตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษามาประยุกต์ใช้กับงานได้เป็นอย่างดี	3.78	0.56	ดี
50. ท่านมีความกระตือรือร้นและความตั้งใจทำงาน รวมทั้งรับผิดชอบต่อ เป้าหมาย KPI (Key Performance Indicator) ของคนและหน่วยงาน	4.20	0.58	ดี
51. ท่านสามารถทำงานตาม Job Description ได้ครบถ้วน เป็นอย่างดี	3.89	0.57	ดี
52. ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย ได้ตรงตามเวลาที่กำหนด	3.85	0.61	ดี
รวม	3.91	0.42	ดี

n = 165

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชี้ความสามารถตามตำแหน่งงาน ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะที่จำเป็นตามตำแหน่งงาน พบว่า ชี้ความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะที่จำเป็นตามตำแหน่งงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.91$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ชี้ความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีความกระตือรือร้นและความตั้งใจทำงาน รวมทั้งรับผิดชอบต่อ เป้าหมาย KPI (Key Performance Indicator) ของคนและหน่วยงาน อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.20$) รองลงมา คือ ท่านสามารถทำงานตาม Job Description ได้ครบถ้วน เป็นอย่างดี อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.89$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความรู้สามารถในการนำหลักความรู้ตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษามาประยุกต์ใช้กับงาน ได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.78$)

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชี้ความสามารถตามตำแหน่งงาน ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน จำแนกรายข้อ

n = 165

ชี้ความสามารถตามตำแหน่งงานด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่สนับสนุนใน การปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD	ระดับ ชี้ความสามารถ
53. ท่านมีทักษะ ความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อกระทำข้อมูล และติดต่อสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี	3.59	0.66	ดี
54. ท่านมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี	3.14	0.75	ปานกลาง
55. ท่านมีทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ เพื่อถ่ายทอดให้แก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจได้เป็นอย่างดี	3.76	0.55	ดี

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

			n = 165
ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่สนับสนุนใน การปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD	ระดับ
	56. ท่านสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ใน การทำงานกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม และยอมรับ ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.05	0.51
57. ท่านกล้าที่จะแสดงออก แสดงความคิดเห็นบน พื้นฐานของความมั่นใจในความรู้	4.01	0.80	ดี

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน พบว่า ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.71$) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานอยู่ในระดับดี 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.05$) รองลงมา คือ ท่านกล้าที่จะแสดงออก แสดงความคิดเห็นบนพื้นฐานของความมั่นใจในความรู้ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.01$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.14$)

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน ของ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ในภาพรวมและจำแนกรายด้าน

n = 165

ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน	\bar{X}	SD	ระดับ ขีดความสามารถ
1. ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะที่ จำเป็นตามตำแหน่งงาน	3.91	0.42	ดี
2. ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่ สนับสนุนในการปฏิบัติงาน	3.71	0.48	ดี
รวม	3.81	0.41	ดี

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด พบว่า ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.81$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะที่จำเป็นตามตำแหน่งงาน อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.91$) และน้อยที่สุด คือ ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.71$)

ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานของการศึกษานี้ คือ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

5.1 เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำแนกตามเพศ

n=165

ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของ พนักงาน	เพศ				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ขีดความสามารถหลัก	4.05	0.35	4.01	0.30	0.642	0.522
ขีดความสามารถการจัดการ	4.07	0.36	4.10	0.39	-0.321	0.749
ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน	3.80	0.42	3.81	0.41	-0.139	0.890
ขีดความสามารถในภาพรวม	4.02	0.33	4.01	0.32	0.151	0.880

ตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถการจัดการ ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2 อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำแนกตามอายุ

n=165

ขีดความสามารถในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	อายุ						F	Sig.
	ต่ำกว่า 25 ปี		25 – 35 ปี		36 – 45 ปี/ 46 – 55 ปี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ขีดความสามารถหลัก	4.04	0.27	4.00	0.33	4.05	0.26	0.383	0.683
ขีดความสามารถการ จัดการ	4.09	0.35	4.12	0.39	3.99	0.39	1.185	0.308
ขีดความสามารถตาม ตำแหน่งงาน	3.76	0.35	3.82	0.44	3.84	0.38	0.385	0.681
ขีดความสามารถใน ภาพรวม	4.01	0.28	4.01	0.34	4.00	0.28	0.010	0.990

ตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถการจัดการ ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.3 สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำแนกตามสถานภาพสมรส

n=165

ขีดความสามารถในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	สถานภาพสมรส						F	Sig.
	โสด		สมรส / อยู่ ด้วยกัน		หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ขีดความสามารถหลัก	4.04	0.28	3.97	0.31	4.15	0.38	2.537	0.082
ขีดความสามารถการจัดการ	4.12	0.33	4.06	0.37	4.15	0.58	0.685	0.506
ขีดความสามารถตาม ตำแหน่งงาน	3.84	0.32	3.77	0.44	3.89	0.58	0.757	0.471
ขีดความสามารถในภาพรวม	4.03	0.27	3.97	0.33	4.11	0.45	1.770	0.174

ตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถการจัดการ ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน งาน และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.4 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

n=165

ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่า ปวศ. / อนุปริญญา		ปวศ./อนู ปริญญา		ปริญญาตรี/ สูงกว่าปริญญาตรี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ขีดความสามารถหลัก	4.01	0.31	3.82	0.29	4.14	0.24	2.957	0.055
ขีดความสามารถการจัดการ	4.10	0.40	3.88	0.21	4.11	0.30	1.259	0.287
ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน	3.79	0.43	3.81	0.33	4.02	0.25	2.475	0.087
ขีดความสามารถในภาพรวม	4.01	0.33	3.84	0.25	4.11	0.22	2.084	0.128

ตารางที่ 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถการจัดการ ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.5 ระดับอายุงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำแนกตามระดับอายุงาน

n=165

ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับอายุงาน								F	Sig.
	ต่ำกว่า 5 ปี		5 - 10 ปี		11 - 16 ปี		มากกว่า 16 ปี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ขีดความสามารถหลัก	4.01	0.27	3.99	0.38	3.98	0.37	4.12	0.26	0.735	0.532
ขีดความสามารถการจัดการ	4.12	0.35	4.05	0.46	4.08	0.44	4.07	0.28	0.277	0.842
ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน	3.83	0.37	3.75	0.52	3.81	0.47	3.86	0.33	0.404	0.750
ขีดความสามารถในภาพรวม	4.02	0.28	3.97	0.40	3.99	0.37	4.07	0.25	0.419	0.739

ตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถการจัดการ ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.6 ระดับเงินเดือนโดยเฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำแนกตามระดับเงินเดือนโดยเฉลี่ยต่อเดือน

n=165

ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับเงินเดือนโดยเฉลี่ยต่อเดือน										F	Sig.
	ต่ำกว่า 15,000 บาท		15,000 – 25,000 บาท		25,001 – 35,001 บาท		35,001 – 55,000 บาท		มากกว่า 55,000 บาท			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ขีดความสามารถหลัก	4.01	0.31	4.01	0.37	4.18	0.18	4.19	0.10	4.23	0.27	0.620	0.649
ขีดความสามารถการจัดการ	4.10	0.40	4.08	0.29	4.04	0.04	3.90	0.05	4.03	0.14	0.152	0.962
ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน	3.80	0.42	3.83	0.38	4.07	0.21	4.00	0.14	3.95	0.07	0.481	0.749
ขีดความสามารถในภาพรวม	4.00	0.33	4.01	0.31	4.13	0.09	4.09	0.05	4.13	0.19	0.217	0.929

ตารางที่ 4.21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับเงินเดือนโดยเฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถการจัดการ ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.7 ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

n=165

ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับตำแหน่งงาน								F	Sig.
	พนักงาน		หัวหน้างานระดับ		หัวหน้างานระดับกลาง – สูง		ผู้บริหารระดับต้น – สูง			
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD		
	ปฏิบัติ	งาน	ปฏิบัติ	งาน	ปฏิบัติ	งาน	ปฏิบัติ	งาน		
ขีดความสามารถหลัก	4.01	0.31	3.97	0.35	4.10	0.28	4.19	0.15	1.027	0.382
ขีดความสามารถการจัดการ	4.11	0.39	3.97	0.45	4.02	0.30	4.00	0.11	0.839	0.474
ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน	3.81	0.40	3.75	0.54	3.79	0.42	4.06	0.15	0.708	0.549
ขีดความสามารถในภาพรวม	4.01	0.33	3.93	0.36	4.04	0.29	4.12	0.09	0.465	0.707

ตารางที่ 4.22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถการจัดการ ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 4.23 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
1. การพัฒนาขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	
(1) ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่	20
- พนักงานควรมีความรู้ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและพื้นฐานในองค์กรในการปฏิบัติงาน และทำงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการจัดลำดับความสำคัญ มีขั้นตอนชัดเจน มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร และควรเพิ่มการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในแต่ละแผนก รวมถึงความรู้ใหม่ๆ ที่สามารถพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น	
(2) ด้านทักษะเกี่ยวข้องกับการทำงาน ระบบงานต่างๆขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่	20
- พนักงานควรมีทักษะในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถใช้ความรู้ความเข้าใจตลอดจนนำมาถึงความเข้าใจจนนำมาเป็นเทคนิคในการทำงานได้ และอยากบริษัทจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะด้านต่าง ๆ ที่ช่วยพัฒนาด้านงาน เช่น ทักษะเกี่ยวกับโปรแกรมภาพด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ให้มากขึ้น	
(3) ด้านทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่	16
- บริษัทควรมีการปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้พนักงานรู้จักบริษัท เข้าใจวิธีการทำงาน นโยบายบริษัท และปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้กับพนักงาน เพราะว่าพนักงานเกิดทัศนคติที่ดีแล้ว พนักงานก็จะมีพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า และต้องปลูกจิตสำนึกไปพร้อมกับการพัฒนาสวัสดิการแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรักในองค์กรจากใจ	

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
(4) ด้านบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม	15
- พนักงานควรมีบุคลิกภาพที่ดีมีความพร้อมในด้านการทำงาน ควรแต่งกายให้ถูกต้องเป็นระเบียบและปลอดภัย ควรฝึกอบรมพนักงานให้มีบุคลิกภาพที่ดีเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่	
(5) ด้านเซาว์ทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม	17
- ควรฝึกอบรมพนักงานมีอารมณ์ดีแจ่มใสอยู่เสมอ ไม่ควรใส่อารมณ์ในการทำงาน ควรสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน รวมถึงบริษัท ปรับปรุงพัฒนาบางกลุ่ม	
(6) ด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ	16
- ควรปลูกฝังพนักงานให้ความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กรและการเสียสละ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน ต่อองค์กร รวมถึงให้มีความเข้าใจในเพื่อนร่วมงาน มีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ปรึกษากับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่องานผิดพลาดจะสามารถช่วยกันแก้ไขได้ ปรับปรุง/พัฒนาตัวเองเพื่อแนวทางเดียวกัน	
2. การพัฒนาขีดความสามารถการจัดการ (Managerial Competency)	
(1) ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา	6
- พนักงานสามารถวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหาได้เป็นบางครั้ง ต้องปรับปรุง/พัฒนาระดับหัวหน้างาน และพนักงานควรมีความรู้ในงานแต่ละด้านเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเกิดปัญหาต้องแก้ปัญหาให้ลุล่วงพร้อมทั้งอธิบายที่มาของปัญหา การแก้ไข และการปรับปรุง ถ้าทำให้พนักงานสามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้ทั้งหมด	
(2) ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม	6
- ปัญหาที่พบคือเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบและการติดตามงาน การรายงานยังไม่ชัดเจนและไม่มีข้อมูลจริงจึงพบปัญหาในจุดนี้มาก	

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
(3) ด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน	7
- ความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงานของพนักงานยังไม่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารข้อมูลและติดตามงานจากหัวหน้างานได้เป็นบางเรื่องเท่านั้น ควรปรับปรุง/พัฒนาระดับหัวหน้างานให้ติดตามข้อมูลที่มีผลกระทบจริง ๆ เพราะการแก้ไขการติดตามงานยังขาดประสิทธิภาพ	
3. การพัฒนาขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)	
(1) ความสามารถที่จำเป็นในหน้าที่, ตำแหน่งงาน	21
- พนักงานควรมีความสามารถตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และจะต้องรู้ว่าตนเองมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรแล้วก็ปฏิบัติตามหน้าที่และตำแหน่งงานของตนที่ทำอยู่ให้ดีที่สุด มีความเข้าใจตามหัวหน้างานแนะนำเสมอ รวมทั้งไม่หาความรู้ใหม่เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาสู่การพัฒนาความรู้ และความสามารถ ความเข้าใจให้ดียิ่งขึ้น	
รวม	25

ตารางที่ 4.23 มีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ จำนวน 25 คน โดยข้อเสนอแนะที่มีจำนวนมากที่สุด คือ การพัฒนาขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ด้านความสามารถที่จำเป็นในหน้าที่, ตำแหน่งงาน จำนวน 21 คน รองลงมา คือ การพัฒนาขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ซึ่งมีจำนวนที่เท่ากันทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านความรู้ (Knowledge) เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ และด้านทักษะ (Skill) เกี่ยวข้องกับการทำงาน ระบบงานต่างๆขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่ จำนวน 20 คน และน้อยที่สุดซึ่งมีจำนวนที่เท่ากัน คือ การพัฒนาขีดความสามารถการจัดการ (Managerial Competency) ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม จำนวน 6 คน ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอสรุปผลเป็น 3 หัวข้อ คือ วัตถุประสงค์ของการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อระดับขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

1.1.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะของพนักงานต่อการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำนวน 280 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำนวน 165 คน

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส อาชีพ รายได้ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อขีดความสามารถการจัดการ (Managerial Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน

(Specific Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด และส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการใช้แบบสอบถาม ใช้เวลาเก็บข้อมูล 2 สัปดาห์ ระหว่างวันที่ 1-15 มิถุนายน 2553 ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น จำนวน 200 ฉบับ

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test)

1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด จำนวน 165 คน พบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 84.24 มีอายุ 25 – 35 ปี มากที่สุด จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 62.42 กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน มากที่สุด จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 48.48 ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับต่ำกว่า ปวส./อนุปริญญา จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 84.85 ด้านระดับอายุงาน กลุ่มตัวอย่างมีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี มากที่สุด จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 55.15 ส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 89.09 และในส่วนของระดับตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างมีระดับตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติงาน มากที่สุด จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 81.21

1.3.2 ขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด พบว่า ขีดความสามารถหลักของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.03$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ขีดความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 2 ด้าน และอยู่ในระดับดี 4 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านเชี่ยวชาญทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.34$) รองลงมาคือ ด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.27$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันจำนวน 2 ข้อ คือ ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ และด้านทักษะเกี่ยวข้องกับ

การปฏิบัติงาน ระบบงานต่างๆขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.81$) และเมื่อพิจารณารายชื่อในแต่ละด้าน พบว่า

1) ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ ในภาพรวม อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.81$) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ชีคความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันจำนวน 2 ข้อ คือ ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และนโยบายของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด และท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบงาน ลักษณะการปฏิบัติงาน และเนื้องานที่ปฏิบัติอยู่ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.88$) และน้อยที่สุดคือ ท่านมีความรู้ ความเข้าใจถึงลักษณะธุรกิจ สภาพการแข่งขัน คู่แข่ง ที่บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัดดำเนินการอยู่ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.59$)

2) ด้านทักษะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.81$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ชีคความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีทักษะในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และพนักงานอื่นทั้งในและนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.96$) และน้อยที่สุด คือ ท่านมีทักษะในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีการวิเคราะห์ที่สมเหตุผล อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.73$)

3) ด้านทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.84$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ชีคความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 1 ข้อ อยู่ในระดับดี 3 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ จากประสบการณ์ที่ได้ปฏิบัติงานกับท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ที่ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กร อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.21$) และน้อยที่สุด คือ ถึงแม้ท่านมีโอกาสเปลี่ยนงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า แต่ท่านก็ยังคงเลือกที่จะปฏิบัติงานกับบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัดต่อไป อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.79$)

4) ด้านบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.03$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ชีคความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับดี 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านเต็มใจและทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.32$) และน้อยที่สุด คือ ท่านเชื่อมั่นว่าองค์กรเลือกท่านมาปฏิบัติงาน เป็นการเลือกที่ถูกต้อง เพราะท่านเป็นคนเก่ง มีความสามารถ และมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ได้รับ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.77$)

5) ด้านเซาว์ทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.34$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ชีคความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 4 ข้อ

และอยู่ในระดับดี 1 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เมื่อท่านปฏิบัติงานผิดพลาด ท่านพร้อมที่จะยอมรับ และหาทางแก้ปัญหาทันที อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.52$) และน้อยที่สุด คือ เมื่อท่านไม่เห็นด้วยกับผู้อื่น ท่านกล้าที่จะอธิบายเหตุผลที่ท่านไม่เห็นด้วย และหลายครั้งที่ท่านสามารถเหตุผลที่ผู้อื่นยอมรับได้ อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.16$)

6) ด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.27$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ซึ่คความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 5 ข้อ และอยู่ในระดับดี 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านยินดีเสียสละกำลัง เวลาเมื่อองค์กรต้องการ โดยไม่หวังผลตอบแทน อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.52$) และน้อยที่สุด คือ ท่านยินดีเสียสละกำลัง เวลาเมื่อองค์กรต้องการ โดยไม่หวังผลตอบแทน อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.54$)

1.3.3 ซึ่คความสามารถการจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่คความสามารถการจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด พบว่า ซึ่คความสามารถการจัดการของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.09$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ซึ่คความสามารถการจัดการของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 1 ด้าน และอยู่ในระดับดี 2 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.36$) รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.09$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.90$) และเมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

1) ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา ในภาพรวมอยู่ระดับดี ($\bar{X}=4.02$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ซึ่คความสามารถการจัดการของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับดี 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เมื่อเริ่มทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ท่านจะพยายามทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.33$) และน้อยที่สุด คือ ท่านสามารถจัดเตรียมแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยมีแผนหลักและแผนรองอื่น ๆ เพื่อรองรับหากเกิดปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.76$)

2) ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.36$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ซึ่คความสามารถการจัดการของพนักงานอยู่ในระดับดีมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันจำนวน 2 ข้อ คือ ท่านรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น แม้จะเป็นผู้ด้อยกว่าหรือเพื่อนร่วมงาน และท่านชื่นชมเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ และช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.43$) และน้อยที่สุด คือ ท่านมีส่วนร่วมและสนับสนุนการ

ปฏิบัติงานของทีม และร่วมพลังในการปฏิบัติภารกิจใหญ่น้อยต่าง ๆ ในบรรณผล อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.28$)

3) ด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.90$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ชัดความสามารถการจัดการของ พนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านสามารถประสานงานกับ ผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.06$) และน้อยที่สุด คือ ท่านมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อกระทำข้อมูลและติดต่อสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือข้อมูลภายนอกองค์กร เช่น สามารถใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรม ต่าง ๆ อยู่ใน ระดับดี ($\bar{X}=3.63$)

1.3.4 ชัดความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชัดเจนความสามารถตามตำแหน่ง งานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด พบว่า ชัดความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงาน อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.81$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ชัดความสามารถตามตำแหน่ง งานของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะที่จำเป็นตามตำแหน่งงาน อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.91$) และน้อยที่สุด คือ ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.71$) และเมื่อ พิจารณารายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

1) ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะที่จำเป็นตามตำแหน่งงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.91$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ชัดความสามารถตามตำแหน่ง งานของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีความกระตือรือร้น และความตั้งใจปฏิบัติงาน รวมทั้งรับผิดชอบต่อ เป้าหมาย KPI (Key Performance Indicator) ของ ตนและหน่วยงาน อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.20$) และน้อยที่สุด คือ ท่านมีความรู้สามารถในการนำหลัก ความรู้ตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษามาประยุกต์ใช้กับงานได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.78$)

2) ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่สนับสนุนใน การปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.71$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ชัด ความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานอยู่ในระดับดี 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานกับ ผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสม และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.05$) และน้อยที่สุด คือ ท่านมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.14$)

1.3.6 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานของบริษัท กิฟท์แอนด์ จำกัด

- 1) การพัฒนาขีดความสามารถหลัก
 - (1) ด้านความรู้ (Knowledge) เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่
 - (2) ด้านทักษะ (Skill) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ระบบงานต่างๆขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่
 - (3) ด้านทัศนคติ (Attitude) ที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่
 - (4) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ที่ดีและเหมาะสม
 - (5) ด้านเชาว์ทางอารมณ์ (E.Q.) ที่ดีและเหมาะสม
 - (6) ด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ
- 2) การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการ (Managerial Competency)
 - (1) ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา
 - (2) ด้านความสามารถในการการปฏิบัติงานเป็นทีม
 - (3) ด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน
- 3) การพัฒนาขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)
 - (1) ความสามารถที่จำเป็นในหน้าที่, ตำแหน่งงาน

2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสามารถอภิปรายผล โดยแยกประเด็นได้ดังต่อไปนี้

2.1 ขีดความสามารถหลักของพนักงานบริษัท กิฟท์แอนด์ จำกัด พบว่า

ขีดความสามารถหลักของพนักงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.02$) เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ขีดความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 2 ด้าน และอยู่ในระดับดี 4 ด้าน และเมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

- 1) ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.81$) และเมื่อพิจารณาารายข้อ พบว่า ขีดความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ

สามารถอธิบายได้ว่าพนักงานของบริษัทมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร ในด้านต่าง ๆ อาทิ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้างระบบและลักษณะการปฏิบัติงาน วัฒนธรรม และคู่แข่ง เป็นต้น และมีความรู้ ความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งความรู้ ความเข้าใจเหล่านี้พนักงานสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่รับผิดชอบ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นได้

2) ด้านทักษะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.81$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ชีคความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ

สามารถอธิบายได้ว่าพนักงานของบริษัทมีทักษะในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และพนักงานอื่นทั้งในและนอกองค์กร และมีทักษะในการนำเสนอ สื่อความคืบหน้างาน ค่ายการเขียน และอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีทักษะในการตัดสินใจอย่างมีหลักการบนพื้นฐานของการพิจารณาอย่างรอบคอบจากข้อเท็จจริง มีทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินงานตามนโยบาย เป้าหมาย และงานที่กำหนด และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีการวิเคราะห์ที่สมเหตุสมผล ซึ่งทักษะดังกล่าวจะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบและสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนเป้าหมายโดยรวมขององค์กรอีกด้วย

3) ด้านทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.84$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ชีคความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 1 ข้อ อยู่ในระดับดี 3 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ

สามารถอธิบายได้ว่าชีคความสามารถหลักของพนักงานด้านทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยเฉพาะจากประสบการณ์ที่ได้ปฏิบัติงานกับท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ที่ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กร อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.21$) นั้นกล่าวได้ว่า เพราะพนักงานมีความรู้สึกอันเกิดจากประสบการณ์ ซึ่งมีอิทธิพลในการตอบสนองต่อองค์กร ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร จึงมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทที่ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กร พร้อมจะทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลดีที่จะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการสร้างผลงานที่ดีให้กับบริษัท ในขณะที่ถึงแม้ท่านมีโอกาสเปลี่ยนงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า แต่ท่านก็ยังคงเลือกที่จะ

ปฏิบัติงานกับบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัดต่อไป อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.79$) ทั้งนี้บริษัทควรจ่ายค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กันกับการปฏิบัติงาน คือ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่า มากกว่า ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่มากด้วย ซึ่งจะเป็นแรงเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ที่ทำให้สภาพจิตใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร มีความตั้งใจ มีความสนใจ มีความกระตือรือร้นหรือความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของคนที่ได้รับมอบหมาย และร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจนี้จะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้พนักงานกระทำพฤติกรรมหรือเป็นตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ๆ ขึ้นไป

4) ด้านบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.03$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ชีคความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับดี 4 ข้อ

สามารถอธิบายได้ว่า การที่พนักงานของบริษัทมีบุคลิกลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอด เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น พยายามคิดสร้างสรรค์รูปแบบการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เหล่านี้ จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานนั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐาน สามารถกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป และทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

5) ด้านเขาว์ทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.34$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ชีคความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 4 ข้อ และอยู่ในระดับดี 1 ข้อ

สามารถอธิบายได้ว่าพนักงานของบริษัทมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกขู่ขู่ หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือปฏิบัติงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง โดยมีความตระหนักรู้ในตนเองถึงความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเอง และของผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายในสามารถให้กำลังใจตนเองในการที่จะเผชิญกับอุปสรรคและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้อย่างไม่คับข้องใจ

สามารถชี้นำความคิดและการกระทำของคนในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น รวมทั้งรับรู้และเข้าใจความรู้สึกความคิดและอารมณ์ของตนเองได้ตามความเป็นจริง รับรู้ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในขณะนั้นว่ารู้สึกอย่างไร ประเมินตนเองได้อย่างชัดเจนตรงไปตรงมา มีความเชื่อมั่น รู้จักจุดเด่นจุดด้อยของคน หยั่งรู้การเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ภาวะอารมณ์ความต้องการของคนในแต่ละเวลาและสถานการณ์ สามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ของคน จัดการกับความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและชาญฉลาด สามารถระงับอารมณ์ของตนเอง สามารถจัดความวิตกกังวล รุนววยใจ สิ้นหวังหรือความฉุนเฉียวให้ลดลงและหมดสิ้นไปในที่สุด

5) ด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.27$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ชีคความสามารถหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 5 ข้อ และอยู่ในระดับดี 2 ข้อ

สามารถอธิบายได้ว่าพนักงานของบริษัทที่มีการแสดงออกของบุคคลต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ และความพยายามปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง รวมถึงมีความซื่อสัตย์ต่อมาตรฐานวิชาชีพ มีความเสียสละ เคารพต่อจรรยาบรรณ การดำเนินธุรกิจ และมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในตัวพนักงานที่มีอยู่ทำให้เกิดการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขร่มเย็น

2.2 ชีคความสามารถการจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด พบว่า

ชีคความสามารถการจัดการของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.49$) เมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อ พบว่า

1) ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา ในภาพรวมอยู่ระดับดี ($\bar{X}=4.02$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ชีคความสามารถการจัดการของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับดี 4 ข้อ

สามารถอธิบายได้ว่าพนักงานของบริษัทมีความสามารถในการทำความเข้าใจในสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ รวมถึงการจัดหมวดหมู่ของปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และสามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดี และส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานในการกิจหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นด้วย

2) ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.36$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ชีคความสามารถการจัดการของพนักงานอยู่ในระดับดีมากทุกข้อ

สามารถอธิบายได้ว่าพนักงานของบริษัทมีความตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีมและองค์กร ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน มีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งค่อนหน้าและด้านหลัง รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น สนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และปฏิบัติการกิจของบริษัทให้บรรลุเป็นผลสำเร็จ ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) ด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.90$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ชีคความสามารถการจัดการของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ

สามารถอธิบายได้ว่าพนักงานของบริษัทมีความสามารถในการนำเสนอข้อมูลให้เข้าใจง่าย สื่อความหมายด้วยวาจา การเขียน และอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถตรวจสอบงานที่มอบหมายให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพตามเวลาที่กำหนด ให้คำชี้แนะแก่พนักงานเมื่อมีปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งมีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการกระทำข้อมูล และติดต่อสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และยังส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ต้องการด้วย

2.3 ชีคความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด พบว่า

ชีคความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.81$) และเมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อ พบว่า

1) ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะที่จำเป็นตามตำแหน่งงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.91$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ชีคความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ

สามารถอธิบายได้ว่าพนักงานของบริษัทมีความรู้ ความสามารถในงานตามตำแหน่งงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ เช่น มีความกระตือรือร้นและความตั้งใจปฏิบัติงาน รวมทั้งรับผิดชอบต่อเป้าหมาย KPI (Key Performance Indicator) ของตนและหน่วยงาน สามารถปฏิบัติงานตาม Job Description ได้ครบถ้วนเป็นอย่างดี ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ตรงตามเวลาที่กำหนด มีความรู้ ความเข้าใจในหลักวิชาการตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา และมีความรู้สามารถในการนำหลักความรู้ตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษามาประยุกต์ใช้กับงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ของพนักงานจะทำให้

พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

2) ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.71$) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ชีคความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานอยู่ในระดับดี 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ

สามารถอธิบายได้ว่าชื่คความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงาน ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะท่านสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสม และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.05$) และท่านกล้าที่จะแสดงออก แสดงความคิดเห็นบนพื้นฐานของความมั่นใจในความรู้ อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X}=4.01$) นั่นกล่าวได้ว่า ความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดพลังในการปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เพราะความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานเหล่านี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมาก และเป็นพื้นฐานที่ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย ในขณะที่ท่านมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.14$) ทั้งนี้บริษัทควรจัดทำกรฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะตำแหน่งงานที่ต้องทำการติดต่อกับลูกค้าต่างประเทศ เพื่อให้การติดต่อสื่อสารประสานงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น ถูกต้อง และรวดเร็ว และสนองตอบความต้องการขององค์กร ถ้าพนักงานมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษไม่คอยดี จะก่อให้เกิดความล่าช้าในการประสานงาน เกิดความผิดพลาดในการสื่อสารข้อความที่ต้องการ เพราะฉะนั้นพนักงานต้องมีทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษอยู่ในเกณฑ์ใช้งานได้ ต้องสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน เหมาะกับกาลเทศะ สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งการพูด การฟัง การอ่าน และการเขียน สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นได้ ตีความในรายละเอียดของเนื้อหาสาระได้ดี เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทเป็นผลิตภัณฑ์ประเภทของชำร่วยพลาสติก และเครื่องเขียนภายใต้ลิขสิทธิ์จาก Walt Disney ดังนั้นจึงต้องมีการรับนโยบาย และติดต่อสื่อสารกับบริษัทในต่างประเทศเป็นประจำ

2.4 การทดสอบสมมติฐาน

1) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อชื่คความสามารถหลัก ชื่คความสามารถการจัดการ และชื่คความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาจเป็นเพราะ เพศไม่ได้เป็นสิ่งที่กีดกันขีดความสามารถของมนุษย์ ดังนั้น พนักงานทุกคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิงต้องมีขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถการบริหารจัดการ และขีดความสามารถตามตำแหน่งงานในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถของพนักงานทั้ง 3 ประเภทไม่แตกต่างกัน

2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถการจัดการ และขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาจเป็นเพราะ ขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถการจัดการ และขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด แต่ละหน่วยงานจะถูกคัดเลือก และพัฒนาความรู้ ความสามารถให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายของหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติได้ตามตำแหน่งงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ จึงทำให้พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถของพนักงานทั้ง 3 ประเภทไม่แตกต่างกัน

3) กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถการจัดการ และขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาจเป็นเพราะ สถานภาพสมรสของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่ว่าจะ เป็น โสด สมรส/อยู่ด้วยกัน หรือหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ก็ตามไม่มีความแตกต่างกันในความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถของพนักงานทั้ง 3 ประเภทแต่อย่างใด อันเนื่องมาจากสถานภาพสมรสของพนักงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถของพนักงานทั้ง 3 ประเภท

4) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถการจัดการ และขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาจเป็นเพราะ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถของพนักงานทั้ง 3 ประเภท อันเนื่องมาจากพนักงานทุกระดับการศึกษาต่างก็มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถของพนักงานทั้ง 3 ประเภท เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถการจัดการ และขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาจเป็นเพราะ ความแตกต่างกันในเรื่องระดับอายุงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่ได้ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถของพนักงานทั้ง 3 ประเภทแตกต่างกันเท่าใด อันเนื่องมาจากพนักงานทุกระดับอายุงานต่างก็มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถของพนักงานทั้ง 3 ประเภท เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

6) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับเงินเดือนโดยเฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถการจัดการ และขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาจเป็นเพราะ บริษัทไม่ได้นำขีดความสามารถของพนักงานทั้ง 3 ประเภทไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร จึงทำให้พนักงานที่มีระดับเงินเดือนโดยเฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถของพนักงานทั้ง 3 ประเภท ไม่แตกต่างกัน

7) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถการจัดการ และขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาจเป็นเพราะ ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ไม่ได้ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถของพนักงานทั้ง 3 ประเภทแตกต่างกันแต่อย่างใด อันเนื่องมาจากพนักงานทุกระดับตำแหน่งงานต่างก็มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถของพนักงานทั้ง 3 ประเภท เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเพื่อนำไปใช้

3.1.1 การพัฒนาขีดความสามารถหลัก (Core Competency)

(1) ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ จากข้อเสนอแนะบริษัทควรจัดการฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ในงานที่ทำหรืองานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ โดยสามารถทราบขั้นตอนหรือกระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนตามลำดับขั้นตอน และสามารถปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้ นอกจากนี้พนักงานควรค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้วย

(2) ด้านทักษะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่ จากข้อเสนอแนะบริษัทควรจัดการฝึกอบรมทักษะด้านต่าง ๆ ที่ช่วยพัฒนาด้านงาน เช่น ทักษะเกี่ยวกับโปรแกรมภาพด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำ จนเกิดความชำนาญในการใช้งานอย่างคล่องแคล่ว และนำไปประยุกต์ใช้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(3) ด้านทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ จากข้อเสนอแนะบริษัทควรจัดให้มีการปฐมนิเทศก่อนเข้าปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานรู้จักบริษัทเข้าใจวิธีการปฏิบัติงาน นโยบายบริษัท และปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้กับพนักงาน เพราะพนักงานเกิดทัศนคติที่ดีแล้ว พนักงานก็จะมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า รวมทั้งต้องปลูกจิตสำนึกไปพร้อมกับการพัฒนาสวัสดิการแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรักในองค์กรจากใจ

(4) ด้านบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม จากข้อเสนอแนะบริษัทควรจัดการฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีบุคลิกภาพที่ดี เพื่อที่จะให้พนักงานสามารถนำเอาความรู้พื้นฐานมาปฏิบัติได้ รวมถึงการปฏิบัติตนต่อผู้อื่น โดยสามารถแต่งกายถูกต้องเป็นระเบียบและการวางตัวในที่สาธารณะให้เหมาะสมกับสถานภาพ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

(5) ด้านเซาว์ทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม จากข้อเสนอแนะบริษัทควรจัดการฝึกอบรมให้พนักงานมีการระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือปฏิบัติงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง โดยที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานในสภาวะความกดดันต่อเนื่องได้ สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากความรุนแรงทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอาจประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับอารมณ์และความเครียดที่อาจจะเกิดขึ้นได้

(6) ด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ จากข้อเสนอแนะบริษัทควรปลูกฝังให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ รวมทั้งมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ของตนต่อองค์กร รวมถึงให้ความเข้าใจในเพื่อนร่วมงาน มีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ปรึกษากับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่องานผิดพลาดจะสามารถช่วยกันแก้ไขได้ ปรับปรุง/พัฒนาที่องค์กรเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3.1.2 การพัฒนาขีดความสามารถการจัดการ (Managerial Competency)

(1) ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา จากข้อเสนอแนะบริษัทควรจัดการฝึกอบรมให้พนักงานมีความสามารถวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา โดยสามารถแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของประเด็นปัญหา สามารถวิเคราะห์ว่าแง่มุมต่างๆ ของปัญหาสัมพันธ์กันอย่างไร คาดการณ์ว่าจะมีโอกาสหรืออุปสรรคอะไรบ้าง สามารถวางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า อีกทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้ได้

(2) ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม จากข้อเสนอแนะบริษัทควรจัดการฝึกอบรมให้พนักงานมีความรับผิดชอบหน้าที่ โดยปฏิบัติงานในส่วนที่ของคนที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ รวมทั้งการติดตามงานถึงความคืบหน้าที่ของการดำเนินงานอยู่หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องด้วย

(3) ด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน จากข้อเสนอแนะบริษัทควรจัดการฝึกอบรมให้พนักงานมีความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน เพื่อให้พนักงานสามารถสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ทำให้ผู้อื่นเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้ และติดตามข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอหรือติดตามข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งเรียนรู้ปัญหาจากการปฏิบัติงานและปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นจากประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน ประยุกต์ใช้ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นประจำวัน ประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้หรือประสบการณ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.1.3 การพัฒนาขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)

(1) ความสามารถที่จำเป็นในหน้าที่, ตำแหน่งงาน จากข้อเสนอแนะบริษัทควรจัดการฝึกอบรมให้พนักงานมีความสามารถตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้พนักงานรู้ว่าตนเองมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรแล้วก็ปฏิบัติตามหน้าที่และตำแหน่งงานของตนที่ทำอยู่ให้ดีที่สุด และมีความรู้ความเข้าใจทักษะในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงสามารถใช้สื่อ และเทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรทำศึกษาการเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับธุรกิจที่มีลักษณะเดียวกัน ขนาดเดียวกัน เพราะการเปรียบเทียบ (Benchmarking) จะทำให้ทราบถึงข้อดีขององค์กรของตน

เมื่อเทียบกับผู้อื่น และเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการปรับปรุงการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรให้ดีขึ้นต่อไป

2) ควรทำการศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรในทุก ๆ ขีดความสามารถ เพื่อจะได้ทราบถึงปัจจัยจูงใจด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาขีดความสามารถต่าง ๆ ของพนักงานในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถหาวิธีการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของบริษัทได้ดียิ่งขึ้นต่อไป

3) ควรทำการศึกษาขีดความสามารถที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท กิฟท์ แลนด์ จำกัด เพื่อจะได้ทราบแนวทางหรือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับขีดความสามารถที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัทในแผนกต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างใด เพื่อนำมาพิจารณาว่ามีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร สามารถนำมาพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรได้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544) “กระบวนการฝึกอบรม” คู่มือการปฏิบัติงานหัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์องค์การตำ กุรุสภา ลาดพร้าว
- จิรประภา อัครบวร (2549) *สร้างคน สร้างผลงาน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เด้า (2000)
- เจณศจี ไพบูลย์สวัสดิ์ (2542) “การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนก ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย”. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชาญพล นิลประภาพร (2546) “ความสามารถที่จำเป็นต่อนักทรัพยากรบุคคลในธุรกิจไทย”. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชำเลื่อง วุฒิจันทร์ (2524) หลักการปลูกฝังศีลธรรมและจริยธรรมแก่นักเรียน กรุงเทพมหานคร: กรมศาสนา
- ชูชัย สมितिไกร (2550) การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ฉรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ* กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- เดโช สวานานนท์ (2512) *ปทานุกรมจิตวิทยา* กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์
- ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549) เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ 2550 *Competency ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร?* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- นาถลดา นาทอง (2543) “การสำรวจความสามารถในการปฏิบัติบทบาทความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส
- ประทุม ไม้พวง (2533) การวิเคราะห์คุณธรรมที่ปรากฏในหนังสือส่งเสริมการอ่านระดับประถมศึกษาของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการที่จัดพิมพ์ พ.ศ. 2521-2528

- ปริญญาณิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก
 ประพันธ์ พ่วงปรีชา (2550) “การศึกษาขีดความสามารถของพนักงาน บริษัท โออิชิเทรดดิ้ง จำกัด”
 ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ประสาธ อิศรปรีดา (2523) จิตวิทยาวัยรุ่น กรุงเทพมหานคร : เรือนแก้วการพิมพ์
 ปริญญา พิษณุวิจิตร 2544 การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัทบางจากปีโตรเลียม
 จำกัด (มหาชน) วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2549) การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่
 2 กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ 2549
- พงษ์ศักดิ์ พรณัฐภูมิกุล (2543) การนำ Competencies สู่ภาคการปฏิบัติ วารสารบริหารคน
 21(ตุลาคม – ธันวาคม): 23-27
- พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ.2530 พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2531
- พนัส หันนาคิน (2524) หลักการบริหาร โรงเรียน กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช
- พิรยา นาคทรานันท์ 2547 การศึกษาขีดความสามารถของผู้จัดการร้านอาหารกรณีศึกษา บริษัท เอส
 แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และบริษัท A ภาคนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- รัชนี รื่นเรือง (2547) การศึกษาขีดความสามารถของงาน กรณีศึกษา ตำแหน่งผู้จัดการโครงการ
 บริษัท เนสลีก ประเทศไทย จำกัด ภาคนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒน
 บริหารศาสตร์
- ราชบัณฑิตยสถาน (2525) พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 กรุงเทพมหานคร : อักษร
 เจริญทัศน์
- วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน พิมพ์ครั้งที่ 2
 กรุงเทพมหานคร: แปซิฟิค, 2546
- วิชาการ, กรม กระทรวงศึกษาธิการ (2523) แนวทางพัฒนาจริยธรรมไทย กรุงเทพมหานคร: ม.ป.พ.
- วีรวัดน์ สุคันธศิลป์ และริษยา กฤษณกุลปต์ (2548) ภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 เชิงกลยุทธ์ในองค์การ กรณีศึกษา: กลุ่มน้ำตาลเครือ ที.ซี.ซี. .ภาคนิพนธ์
 ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ศักดิ์ สุนทรเสณี (2531) เจตคติ กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา
- ศิลากร กุลเจริญ (2549) การพัฒนาขีดความสามารถหลักและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 กรณีศึกษา บริษัท ซี.เอ็ม.อุตสาหกรรม ภาคนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิต

- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ การจัดการเชิงกลยุทธ์ วารสารเพื่อเพิ่มผลผลิต.7 (มกราคม-กุมภาพันธ์), 2545.
- สมชาย หิรัญภิตติ (2542) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์ กรุงเทพมหานคร ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- สมพร ศิลป์สุวรรณ (2546) ชีคความสามารถในงานของผู้บริหารระดับกลาง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สวรรณยา ชีราวิทย์ทางกูร (2546) ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของไทย ภาคนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สาโรช บัวศรี (2526) จริยธรรมศึกษา กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติกระทรวงศึกษาธิการ
- สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2550) คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1) กรุงเทพมหานคร
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549) แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์
- องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ภาคนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- อัญชลี แจ่มเจริญ (2530) จิตวิทยาธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครูสวนสุนันทา, 2530
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548) Career Development in Practice. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ครั้งที่ 2 เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- Bar-on, R. (1997) The Emotional Quotient Inventory (EQ-I) Technical Manual Toronto. Canada: Multi-Health system.
- Boyatzis, R.E. (1982) The Competent Manager. New York: John Wiley & Sons.
- Brown, R. (1968). Social Psychology. New York: The Free Press,
- Cambell, John P. (1977) On the Nature of Organizational Effectiveness. In *New Perspective On Organizational Effectiveness*. Edited by Paul S Goodman and Johannes M. Penning and Associates. San Francisco: Jasssey Bass
- Cira & Benjamin.(1998) Competency-based Pay: A Concept in Evolution. *Compensation & Benefit Review*. (September-October)

- Convey.(1994) Developing Senior Management Competences at Ocean Group. Management Development Review.
- Cooper, R.K. And A. Sawaf. (1997) Executive EQ Intelligence in leadership and Organization. New York: Grosst / Put nam.
- Dales, M. & Hes, K. (1995) Creating Training Miracle. Sydney: Prentice Hall.
- Franze Joseph Gall, <http://www.novabizz.com/NovaAce/Personality.htm>, [http://, www.novabizz.com/ NovaAce/SelfEsteem.htm](http://www.novabizz.com/NovaAce/SelfEsteem.htm)
- G. Murphy, L. Murphy & T. Newcomb, (1973), <http://www.novabizz.com/NovaAce/Attitude.htm>
- Gary Hamel & C.K. Prahalad (1994) "Competing for the Future" Michigan University
- Goleman, D. (1998) Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books.
- Good, C.V. (1959) Dictionary of Education. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Hillgard, E.R. (1973) Introduction to Psychology. New York: Harcourt, Brace & World Inc.
- John Walton. (1999) Strategic Human Resources Development. England: Redwood books.
- Kendler, Howard H. (1963) Basic psychology. New York: Appleton. McQuail, Denis.
- Kohlberg, L. (1976) "Moral Stage and Moralization: The Cognitive Development Approach." In T.Likona (ED.) Moral Development and Behavior. New York: Holt, Rinehart and Winston,
- McClelland, D.C. (1973) Test for Competence, rather than intelligence. American Psychologists Vol .17 No.7. p. 57 – 83.
- McLagan, P.A. (1997) Competencies: The Next Generation. Training and Development.51 (May): 40-47
- Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. (1992) Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward. London: McGraw-Hill. New York: John Wiley & Sons.
- Munn, Norman L. (1962) Introduction to Psychology. Boston: Houghton Mifflin Co., Newcomb, <http://www.novabizz.com/NovaAce/Attitude.htm>.
- Philip G. Zimbardo & Floyd L. Ruch. (1980) Essentials of psychology and life. 10th ed. Glenview, Ill.: Scott, Foresman,.

- Rest, James R. (1976) "New Approach in Assessing Moral Judgment," In *Moral Development And Behavior*. Edited by Thomas Lickona. New York: Holt Rinehart and Winston Co.
- Richard R. Bootzin. (1991) *Psychology today: an introduction*. New York: McGraw-Hill.
- Rosenberg, M.J. and Hovland, C.I. (1960) *Cognitive, affective and behavioral components Of attitudes*, in Hovland, C.I. and Rosenberg, M.J., *Attitude organization and change*, Hillsdale New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Rylatt, A & Lohan, K (1995) *Creating Training Miracle*. Sydney: Prentice Hall
- Scott B. Parry. (1997) *Evaluating the Impact of Training*. Alexandria, Virginia: American Society for Training and Development
- Sigmund, Freud. *An Outline of Psychoanalysis*. New York: W. W. Norton and Company Inc.,
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*
- Thorndike, E.L. and Clarence L. Barnhart. (1957) *High School Dictionary*. Chicago: Scott Foresman,
- Ulrich, D. (1996) *Human Resources Champions: the next agenda for adding value add Delivery Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- 1949

ภาคผนวก

ภาคผนวก
แบบสอบถาม

ID

--	--	--

แบบสอบถาม**เรื่อง “การศึกษาขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด”**

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด” ของนักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาวิทาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้ศึกษาวิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครั้งนี้ให้ตรงกับความเป็นจริงของท่านที่สุด โดยคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับเฉพาะผู้ศึกษาวิจัยและจะไม่มีผลใด ๆ ในทางลบต่อท่าน ตลอดทั้งผลการศึกษานี้จะใช้ในการศึกษาเท่านั้น ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ส่วนที่ 3 ข้อมูลขีดความสามารถการจัดการ (Managerial Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ส่วนที่ 4 ข้อมูลขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Specific Competency) ของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ให้ครบทุกข้อ

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้
ผู้ศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

		สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ		V1
	<input type="checkbox"/> 1) ชาย	
	<input type="checkbox"/> 2) หญิง	
2. อายุ		V2
	<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 25 ปี	
	<input type="checkbox"/> 2) 25 – 35 ปี	
	<input type="checkbox"/> 3) 36 – 45 ปี	
	<input type="checkbox"/> 4) 46 – 55 ปี	
	<input type="checkbox"/> 5) 55 ปีขึ้นไป	
3. สถานภาพสมรส		V3
	<input type="checkbox"/> 1) โสด	
	<input type="checkbox"/> 2) สมรส / อยู่ด้วยกัน	
	<input type="checkbox"/> 3) หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	
4. ระดับอายุงาน		V4
	<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 5 ปี	
	<input type="checkbox"/> 2) 5 – 10 ปี	
	<input type="checkbox"/> 3) 11 – 16 ปี	
	<input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 16 ปี	
5. ระดับเงินเดือนโดยเฉลี่ยต่อเดือน		V5
	<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 15,000 บาท	
	<input type="checkbox"/> 2) 15,000 – 25,000 บาท	
	<input type="checkbox"/> 3) 25,001 – 35,000 บาท	
	<input type="checkbox"/> 4) 35,001 – 55,000 บาท	
	<input type="checkbox"/> 5) มากกว่า 55,000 บาท	
6. ระดับการศึกษา		V6
	<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า ปวส. / อนุปริญญา	
	<input type="checkbox"/> 2) ปวส. / อนุปริญญา	
	<input type="checkbox"/> 3) ปริญญาตรี	
	<input type="checkbox"/> 4) สูงกว่าปริญญาตรี	
7. ระดับตำแหน่งงาน		V7
	<input type="checkbox"/> 1) พนักงานระดับปฏิบัติงาน	
	<input type="checkbox"/> 2) หัวหน้างานระดับต้น	
	<input type="checkbox"/> 3) หัวหน้างานระดับกลาง	
	<input type="checkbox"/> 4) ผู้บริหารระดับต้น	

ส่วนที่ 2 ข้อมูลชี้ความสามารถหลัก (Core Competency) ของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ชี้ความสามารถหลัก (Core Competency) ของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยยิ่ง	
ด้านความรู้ (KNOWLEDGE) เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่						
1. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และนโยบายของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด						V8
2. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบงาน ลักษณะการทำงาน และเมื่องานที่ปฏิบัติอยู่						V9
3. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจถึงลักษณะธุรกิจ สภาพการแข่งขัน คู่แข่ง ที่บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัดดำเนินการอยู่						V10
4. ท่านสามารถสร้างสรรค์วิธีการทำงานในการทำงานใหม่ๆ เพื่อผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น						V11
5. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มีการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน						V12

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของ พนักงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	
ด้านทักษะ (Skill) เกี่ยวข้องกับการทำงาน ระบบงานต่างๆขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่						
6. ท่านมีทักษะในการประสานงานกับ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และพนักงาน อื่นทั้งในและนอกองค์กร ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ						V13
7. ท่านมีทักษะในการตัดสินใจอย่างมีหลักการ บนพื้นฐานของการพิจารณาอย่างรอบครอบ จากข้อเท็จจริง						V14
8. ท่านมีทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากร ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความ จำเป็นของการดำเนินงานตามนโยบาย เป้าหมาย และงานที่กำหนด						V15
9. ท่านมีทักษะในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็น ระบบ และมีการวิเคราะห์ที่สมเหตุผล						V16
10. ท่านมีทักษะในการนำเสนอ สื่อความด้วย วาจา ค่ายการเขียน และอื่น ๆ ได้อย่าง มีประสิทธิภาพ						V17
ด้านทัศนคติ (ATTITUDE) ที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่						
11. ท่านเห็นด้วยกับเป้าหมาย นโยบาย และ รูปแบบในการบริหารงานของบริษัท กิฟท์ แลนด์ จำกัด ที่มุ่งสู่ความเจริญเติบโตทาง ธุรกิจในอนาคต						V18

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของ พนักงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	
ด้านทัศนคติ (ATTITUDE) ที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่						
12. ถึงแม้ท่านมี โอกาสเปลี่ยนงานที่ให้ ค่าตอบแทนสูงกว่า แต่ท่านก็ยังคงเลือกที่จะ ทำงานกับบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัดต่อไป						V19
13. จากประสบการณ์ที่ได้ทำงานกับท่านรู้สึก ว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ที่ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของ องค์กร						V20
14. ท่านรู้สึกภูมิใจที่จะบอกกับใครๆ ว่าท่านเป็น พนักงานของบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด						V21
15. สำหรับท่านแล้วเห็นว่า บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัดแห่งนี้ สามารถสร้างความมั่นคงและ ยั่งยืนแก่นักตท่านได้						V22
ด้านบุคลิกภาพ (PERSONALITY) ที่ดีและเหมาะสม						
16. ท่านเต็มใจและทุ่มเทความพยายามอย่าง เต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้						V23
17. ท่านแสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ ตลอด เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้ สูงขึ้น						V24
18. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านจะพยายาม ที่จะขจัดหรือลดปัญหาเหล่านั้นให้ถึงที่สุด แม้จะต้องเผชิญกับอุปสรรค และยากลำบาก						V25

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของ พนักงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	
ด้านบุคลิกภาพ (PERSONALITY) ที่ดีและเหมาะสม						
19. ท่านเชื่อมั่นว่าองค์กรเลือกท่านมาทำงาน เป็นการเลือกที่ถูกต้อง เพราะท่านเป็นคนเก่ง มีความสามารถ และมีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งงานที่ได้รับ						V26
20. ท่านพยายามคิดสร้างสรรค์รูปแบบการ ทำงานใหม่ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมาย บรรลุเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้						V27
ด้านเชาวน์ทางอารมณ์ (E.Q.) ที่ดีและเหมาะสม						
21. ท่านคิดว่าการทำงานต้องมีปัญหาเป็นเรื่อง ปกติ และเมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ไขได้						V28
22. เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ท่านพร้อมที่จะ ยอมรับ และหาทางแก้ปัญหานั้นที่						V29
23. ถึงแม้จะต้องเสียประโยชน์ส่วนตัวไปบ้าง ท่านก็ยินดีที่จะทำเพื่อส่วนรวม						V30
24. เมื่อท่าน ไม่เห็นด้วยกับผู้อื่น ท่านกล้าที่จะ อธิบายเหตุผลที่ท่าน ไม่เห็นด้วย และหลาย ครั้งที่ท่านสามารถเหตุผลที่ผู้อื่นยอมรับได้						V31
25. ท่านยอมรับได้ว่าผู้อื่นก็อาจมีเหตุผลที่จะไม่ พอใจการกระทำของท่าน และท่านสามารถ ยอมรับในสิ่งที่ผู้อื่นคิดเห็นต่างจากท่านคิด						V32

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของ พนักงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	
ด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ						
26. ถ้าเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด ท่านยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือแก้ไข อย่างเต็มใจ						V33
27. ท่านคิดว่าความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสิ่งสำคัญ โดยตลอดมาท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต						V35
28. ท่านยินดีเสียสละกำลัง เวลา เมื่อองค์กรต้องการ โดยไม่หวังผลตอบแทน						V36
29. ท่านใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า						V37
30. บางครั้งแม้ท่านจะเบื่อหน่าย / ไม่ชอบงานที่ปฏิบัติงานอยู่ แต่ท่านก็พยายามตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมีความสำนึกต่อหน้าที่อยู่เสมอ						V38
31. แม้ท่านจะทำงานผิดพลาดบ้าง และบางครั้งอาจถูกตำหนิจากหัวหน้างาน ท่านก็ยังคงพยายามตั้งใจปฏิบัติงานให้ดีที่สุด และเชื่อว่าการปฏิบัติงานของท่านจะผิดพลาดน้อยลงเมื่อท่านเรียนรู้ และมีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น						V39
32. แม้ท่านจะประสบปัญหาส่วนตัว แต่ท่านยังคงสามารถแก้ไขปัญหา และพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ						V40

ขีดความสามารถการจัดการ (Managerial Competency) ของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	
ด้านความสามารถในการการทำงานเป็นทีม						
38. ท่านทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และพร้อมสนับสนุนการทำงาน และการตัดสินใจของกลุ่ม						V47
39. ท่านรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น แม้จะเป็นผู้ด้อยกว่าหรือเพื่อนร่วมงาน						V48
40. ท่านชื่นชมเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ และช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จดูล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม						V49
41. ท่านส่งเสริมความคิดเห็นของทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว						V50
42. ท่านมีส่วนร่วมและสนับสนุนการทำงานของทีม และร่วมพลังในการปฏิบัติภารกิจใหญ่น้อยต่าง ๆ ในบรรดากลุ่ม						V51
ด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน						
43. ท่านสามารถนำเสนอข้อมูลที่ยากแก่การเข้าใจ โดยใช้คำพูดหรือวิธีการต่างๆ เพื่อถ่ายทอด ให้เพื่อร่วมงานและพนักงานเข้าใจได้ง่าย						V52
44. ท่านสามารถประสานงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี						V53

ขีดความสามารถการจัดการ (Managerial Competency) ของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	
ด้านความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน						
45. ท่านมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อ กระทำข้อมูลและติดต่อสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับ การทำงานหรือข้อมูลภายนอกองค์กร เช่น สามารถใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรมต่างๆ						V54
46. ท่านมีความสามารถในการรับฟังและเข้าใจ ถึงปัญหา ความต้องการ ตอบสนองคำถาม/ ข้อข้องใจของพนักงานได้อย่างเหมาะสม						V55
47. ท่านสามารถตรวจสอบงานที่มอบหมายให้ ได้ผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ ตามเวลาที่ กำหนด						V56

ส่วนที่ 4 ข้อมูลชี้วัดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ชี้วัดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย ยิ่ง	
ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะที่จำเป็นตามตำแหน่งงาน						
48. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจในหลักวิชาการตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา						V57
49. ท่านมีความรู้สามารถในการนำหลักความรู้ตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษามาประยุกต์ใช้กับงานได้เป็นอย่างดี						V58
50. ท่านมีความกระตือรือร้นและความตั้งใจทำงาน รวมทั้งรับผิดชอบต่อ เป้าหมาย KPI (Key Performance Indicator) ของตนและหน่วยงาน						V59
51. ท่านสามารถทำงานตาม Job Description ได้ครบถ้วน เป็นอย่างดี						V60
52. ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย ได้ตรงตามเวลาที่กำหนด						V61

ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	
ด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ๆ ที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน						
53. ท่านมีทักษะ ความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อกระทำข้อมูล และติดต่อสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี						V62
54. ท่านมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี						V63
55. ท่านมีทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ เพื่อถ่ายทอดให้แก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจได้เป็นอย่างดี						V64
56. ท่านสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น						V65
57. ท่านกล้าที่จะแสดงออก แสดงความคิดเห็นบนพื้นฐานของความมั่นใจในความรู้						V66

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเสนอแนะต่อการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานของบริษัท กิฟท์แอนด์ จำกัด

5.1 การพัฒนาขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของพนักงาน

ความรู้ (KNOWLEDGE) -

ทักษะ (Skill) -

ทัศนคติ (ATTITUDE) -

บุคลิกภาพ (PERSONALITY) -

เชาว์ทางอารมณ์ (E.Q.) -

ความมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ -

5.2 การพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการ (Managerial Competency) ของพนักงาน

การวิเคราะห์ วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา -

การทำงานเป็นทีม -

การสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน -

5.3 การพัฒนาขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Specific Competency) ของพนักงาน

ความสามารถที่จำเป็นในหน้าที่ , ตำแหน่งงาน -

***** 😊 ขอขอบคุณในความกรุณาตอบแบบสอบถาม 😊 *****

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นาย ญาริป กำธรชั้นขจร
วัน เดือน ปีเกิด	18 พฤษภาคม 2522
สถานที่ศึกษา	โรงเรียนอัสสัมชัญ บางรัก กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	IB (International Business) วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัย รังสิต
สถานที่ทำงาน	บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด เลขที่ 42/7 หมู่ 7 ถนน สายบางแวก เขต ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160
ตำแหน่ง	หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ