

การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร บริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด

Development of Personnel's core competency indicators of Winsome Green Company Limited

รัตติชา ญาวิเลิศ

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ดร.กานต์ เสกขุนทด และ ดร.อัมรินทร์ นาคณัฐเศรษฐ์

Abstract

The purpose of this study was to develop the personnel's core competency indicators of Winsome Green Company Limited in 9 aspects : 1) Teamwork & Collaboration 2) Accountability & Commitment 3) Quality Mindedness & Service Mind 4) Communication Ability 5) Change Management 6) Problem Solving & Decision Making 7) Analysis & Planning 8) Leadership and 9) Personnel Management

The research consisted of two parts. The first part consisted of the develop of personnel's core competency indicators The second was the study of the opinion of the specialists to develop the indicators factor of the personnel's core competency by Delphi Technique. The samples of the study were 23 specialists. The research instrument was a questionnaire that use to collect the data by 2 rounds. The data were analyze by using median and interquartile range. The results were as follows :

The 71 indicators of final analysis were considered to be the indicators for development of personnel's core competency indicators at Winsome Green Company Limited: 10 indicator for Teamwork & Collaboration, 10 indicator for Accountability & Commitment, 7 indicators for Quality Mindedness & Service Mind, 9 indicators for Communication Ability, 7 indicators for Change Management, 5 indicators for Problem Solving & Decision Making, 5 indicators for Analysis & Planning, 10 indicators for Leadership and 8 indicators for Personnel Management.

Keywords : Indicator, Core Competency

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร บริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ตามกรอบแนวความคิดหลักของบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด จำนวน 9 ด้าน คือ 1) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 2) ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา 3) ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ 4) ด้านความสามารถในการสื่อสาร 5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 7) ด้านการวิเคราะห์และวางแผน 8) ด้านภาวะผู้นำ และ 9) ด้านการบริหารบุคลากร การดำเนินการวิจัย มี 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรและ ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและยืนยันว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักที่ออกแบบเป็นสมาชิกของแต่ละองค์ประกอบของตัวชี้วัด กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องและดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด จำนวน 23 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 2 รอบ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ มัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า

ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด จำนวน 71 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยด้านการดำเนินงานเป็นทีม และการให้ความร่วมมือ 10 ตัวชี้วัด ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา 10 ตัวชี้วัด ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ 7 ตัวชี้วัด ด้านความสามารถในการสื่อสาร 9 ตัวชี้วัด ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 7 ตัวชี้วัด ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5 ตัวชี้วัด ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน 5 ตัวชี้วัด ด้านภาวะผู้นำ 10 ตัวชี้วัดและด้านการบริหารบุคลากร 8 ตัวชี้วัด

คำสำคัญ : ตัวชี้วัด, สมรรถนะหลัก, การบริหารงานบุคคล

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะด้าน เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงสลับซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น มีการปรับระเบียบเศรษฐกิจใหม่ของโลกที่นำไปสู่กติกาการค้า และการลงทุนระหว่างประเทศใหม่ รวมทั้งแนวโน้มการพัฒนาสู่ เศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีเทคโนโลยีและการใช้ความรู้เป็นฐานการพัฒนา ทำให้ต้องเร่งเตรียมความพร้อมทั้งการสร้างระบบกลไกและ พัฒนาคคนให้สามารถปรับตัวอย่างรู้เท่าทันได้รวดเร็ว (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2544, หน้า 10) และจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดยั้งเป็นความท้าทายทางการ แข่งขันที่สำคัญที่สุดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญก็คือการปรับตัวให้ เข้ากับการเปลี่ยนแปลงองค์กรธุรกิจต้องปรับตัวให้สามารถเรียนรู้ อย่างรวดเร็ว คิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาและใช้กลยุทธ์ ใหม่ๆ ให้เร็วขึ้น (ศุภณัฐ ชูชินปรการ, 2544, หน้า 51)

ขณะเดียวกัน ลักษณะของงานก็จะเปลี่ยนไปโดยมุ่งกระตุ้น ให้พนักงานทำงานได้ดียิ่งขึ้นในรูปแบบของการเพิ่มปริมาณงานโดย ให้มีความรับผิดชอบ มีอิสระและสามารถควบคุมงานของตนเองได้ มากขึ้น ด้วยคุณลักษณะของงานที่ต้องการความชำนาญหลายๆ อย่าง และการแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ แต่ในงานย่อยๆ นั้น จะ มีความสำคัญภายในตัวเอง หากงานย่อยๆ มารวมกัน จะทำให้ ได้งานใหญ่เสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้พนักงานก็จะได้รับข้อมูลย้อน กลับถึงความมีประสิทธิภาพของขีดความสามารถในการทำงาน ของตน (ดุจดาว ดวงเด่น, 2540, หน้า 1) ซึ่งองค์กรต่างๆ ต้องหัน มาทบทวนและวิเคราะห์บทบาทพื้นฐานตลอดจนขีดความสามารถ ของตน เพื่อที่จะสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกได้ ซึ่งทรัพยากรบุคคลนั้นจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2543, หน้า 12)

การวางแผนการพัฒนาคคนล่วงหน้าเปรียบเสมือนหนึ่ง เป็นการเตรียมการ หรือสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ล่วงหน้า ให้แก่องค์กรในอนาคตโดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วต้องถือว่า

มนุษย์กับการพัฒนาเป็นของคู่กัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มนุษย์ จำเป็นต้องรับการพัฒนาทั้งนี้เพราะการพัฒนาจะช่วยทำให้มนุษย์ มีศักยภาพในตนเองเพิ่มขึ้น ถ้าจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรใน อนาคตนั้น เราจะต้องเตรียมการวางแผนเพื่อพัฒนาคน และมูลค่า ที่ใส่ลงไปในตัวคน ปัจจุบันจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกันกับมูลค่า เพิ่มขององค์กรที่กำหนดไว้ในอนาคตด้วย โดยปกติองค์กรหนึ่งๆ นั้นมักจะมีบุคลากรประเภทอายุงานน้อย ปานกลาง และมาก ผสมผสานกันอยู่มากมาย มีทั้งคนเก่าและคนใหม่ องค์กรจำเป็น ที่ต้องวางแผนอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ได้จริงว่า จะพัฒนาคนในแต่ละช่วงอายุงานที่แตกต่างกันนั้นอย่างไร จึงจะเกิดระดับความสมดุลในเชิงความรู้ความสามารถ และเกื้อหนุน ทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กิตติ บุญนาค, 2549 หน้า 21-22) ปัจจุบันองค์กรในต่างประเทศ ได้นำ Competency มาใช้ในการบริหารงานอย่างกว้างขวางโดย เฉพาะอย่างยิ่งงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การพัฒนา การประเมินผลงาน และการรักษาบุคลากรในองค์กร Competency ช่วยให้ผลงานของบุคลากรตรงตามความต้องการ ขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพิ่มขึ้น นอกจากนี้แนวคิด Compe- tency ยังเชื่อมโยงกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็น องค์กรที่ผู้บริหารทั้งหลายใฝ่ฝันที่จะสร้างขึ้น ด้วยเหตุนี้ แนวคิด Competency จึงได้รับความสนใจแพร่หลายมากขึ้นตลอดมา Competency เพิ่มจะได้รับความสนใจและกล่าวขานถึงอย่างจริงจัง ในประเทศไทยเมื่อไม่กี่ปีมานี้เอง (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2549 หน้า 11)

การบริหารทรัพยากรบุคคล ถือว่าเป็นความท้าทายก้าวใหม่ ของงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการนำเสนอกลยุทธ์ของรูปแบบ การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใหม่เข้ามาสู่วงการบริหารที่ก้าวไป ข้างหน้าด้วยองค์ความรู้ใหม่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล (दनย เทียนพุมิ, 2540, หน้า 3) และสิ่งหนึ่งที่ควรคำนึงถึง คือ การสร้าง

วัฒนธรรมในองค์กร โดยการจัดการบริหารงานเพื่อให้การและสิ่งที
ควรคำนึงถึง คือ การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรโดยการจัดการบริหาร
เพื่อให้การดำเนินงานเอื้อต่อการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งจะ
ส่งผลให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้ซึ่ง (สุพัตริณี ศรีสะอาด, 2545,
หน้า 2) ที่เห็นว่าควรเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหาร
จัดการหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้น เพราะถือเป็นช่วงโอกาส
อันดีในการที่จะได้เรียนรู้กับทรัพยากรอันยิ่งใหญ่ที่จะเป็นกลไก
สำคัญในการทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและไม่เพียงแต่
จะเป็นโอกาสที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดเท่านั้น แต่ยังทำให้องค์กร
มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารองค์กร
จำเป็นต้องเข้าใจถึงเนื้อหาเกี่ยวกับขีดความสามารถหลักขององค์กร
(Core Competency) และนำไปขยายผลในการบริการงานบุคคล
บนพื้นฐานของทักษะความรู้และความสามารถต่อไป (เดชา
เดชะวัฒนไพศาล, 2543, หน้า 12)

ขีดความสามารถหลักมีจุดเริ่มต้นมาจากการศึกษาถึงขีด
ความสามารถขององค์กรและขีดความสามารถหรือมาตรฐานของ
พนักงานแต่ละตำแหน่งงานและขีดความสามารถของพนักงานแต่ละ
บุคคล ซึ่งประโยชน์ของการศึกษาขีดความสามารถทำให้องค์กร
ได้รู้ถึงขีดความสามารถหลักขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ
ขีดความสามารถที่เป็นมาตรฐานในงานของแต่ละงานและขีดความ
สามารถของบุคลากรที่แท้จริงในองค์กร ซึ่งจะส่งผลถึงขีดความ
สามารถหลักในการดำเนินธุรกิจขององค์กรด้วย โดยจะทำให้องค์กร
สามารถวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วางแผนยกระดับ
ทักษะของกำลังคน การปรับปรุงการทำงาน การปรับปรุงระบบการ
บริการงานเพื่อให้ความสอดคล้องกับขีดความสามารถหลัก (दनัย
เทียนพุมิ, 2540, หน้า 26) นอกจากนี้ข้อมูลขีดความสามารถหลัก
ขององค์กรยังสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการประยุกต์ใช้กับงาน
บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะการจัด
ทำกลยุทธ์และการวางแผนธุรกิจ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การ
ออกแบบงาน การวางแผนทดแทนตำแหน่ง ระบบข้อมูลทรัพยากร
มนุษย์ การพัฒนาอาชีพ การสรรหาบุคลากร การเจรจาต่อรอง
และการพัฒนาบุคลากร (Rylatt, A.&Lohan, K., 1995, p.59) รวม
ทั้งเกณฑ์พื้นฐานในการกำหนดค่าจ้างแรงงานและผลประโยชน์
ตอบแทนซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับขีดความสามารถต่างๆ เหล่านี้จะทำให้
องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงระบบการทำงาน
เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรต่อไป (พุมิ เด่นสมพรพันธ์,
2543, หน้า 2)

ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น องค์กรต่างๆ ในประเทศไทย จะ
ต้องพัฒนาขีดความสามารถหลักเพื่อเตรียมความพร้อมในการ
พัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐานและก้าวทันต่อสถานการณ์ที่

เปลี่ยนแปลงด้วย ดังนั้น องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องแสวงหาเครื่องมือ
บริหารจัดการใหม่ๆ ที่ทันสมัยมาใช้เพื่อเตรียม บริษัท วินซั่ม กรีน
จำกัด ได้ดำเนินการทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับคุณค่าของ
องค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการบริหารจัดการและกลยุทธ์
ทางธุรกิจ จึงทำให้ทราบว่าทุกหน่วยงานเปรียบเสมือนเป็น
หน่วยงานหัวใจสำคัญ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาขีดความ
สามารถหลักของบุคลากรที่เหมาะสม ซึ่งจากการศึกษาของผู้
เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องและดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัด
ขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ทำให้
ได้มาซึ่งขีดความสามารถหลักที่จำเป็นของบริษัท จำนวน 9 ด้าน คือ
ด้านการทำงานเป็นทีม และการให้ความร่วมมือ ด้านความรับผิดชอบ
และยึดมั่นตามสัญญา ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ ด้าน
ความสามารถในการสื่อสาร ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้าน
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน
ด้านภาวะผู้นำและด้านบริหารบุคลากร

จากขีดความสามารถหลักบุคลากรทั้ง 9 ด้านนี้ พบว่าได้มีการ
นำมาใช้เป็นระยะเวลาานแต่ทางผู้บริหาร บริษัท วินซั่ม กรีน
จำกัด มิได้ให้ความสนใจและจัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร ผู้วิจัยเห็นสมควรที่จะนำมา
ทำการวิจัยและเพื่อเป็นการนำขีดความสามารถที่มีอยู่แล้วนั้นมา
พัฒนาให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม สืบเนื่องจากว่าทางบริษัท วินซั่ม กรีน
จำกัด ได้มุ่งเน้นในเรื่องของทางด้านคุณภาพและบริการจึงให้ความสำคัญ
กับตัวชี้วัดขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรเป็น
อย่างมาก และทางบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ยังพบว่าเป็นปัญหา
สำคัญอย่างยิ่งสำหรับพนักงานและผู้บริหารในการบริหารจัดการ
และหากสามารถพัฒนาเครื่องมือเพื่อมาช่วยในการดำเนินการ
ด้านการพัฒนาขีดความสามารถหลักของพนักงานและผู้บริหารได้
แล้วจะทำให้บริษัทได้รับประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการพัฒนา
ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน
จำกัด ซึ่งผลของการศึกษาจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบุคลากร
โดยรวมของบริษัทและยังใช้ประโยชน์ต่อเนื่องในการนำตัวชี้วัดขีด
ความสามารถที่จะศึกษาได้ไปเป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคลากร
เกณฑ์ในการประเมินผล เกณฑ์พื้นฐานในการกำหนดค่าจ้างและ
ผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ การปรับปรุงรูปแบบ การดำเนินงานของ
องค์กรที่ต้องการข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับขีดความสามารถ เกณฑ์ด้าน
ด้านสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานหรือเกณฑ์ในการ
หาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐาน
ความสามารถต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรใน บริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด มีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อออกแบบตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรใน บริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด
2. เพื่อประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรใน บริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องและดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรใน บริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด จำนวน 18 คน และนักบริหารจากภายนอกบริษัท อีกจำนวน 5 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องและดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ได้แก่ ผู้บริหารบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด จำนวน 18 คน และนักบริหารจากภายนอกบริษัท ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร จำนวน 5 คน รวมเป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 23 คน ซึ่งได้มาจากการใช้เทคนิคแนะนำอ้างอิงแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

2. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท บริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย จำนวน 9 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork & Collaboration)
2. ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา (Accountability & Commitment)
3. ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ (Quality Mindedness & Service Mind)
4. ด้านความสามารถในการสื่อสาร (Communication Ability)
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
6. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making)

7. ด้านการวิเคราะห์และวางแผน (Planning & Analytical)

8. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

9. ด้านการบริหารบุคลากร (Personnel Management)

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร และนักบริหารภายนอกบริษัทที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องและดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ได้แก่ ผู้บริหาร 18 คน และนักบริหารจากภายนอกบริษัทที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร 5 คน รวมเป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 23 คน โดยผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญว่าต้องมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งหรืออย่างน้อย 1 ข้อดังนี้

1. เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งรองประธานฝ่ายบริหาร ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการสาขาของบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด
2. เป็นนักบริหารจากภายนอกบริษัทที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการและหรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและหรือมีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

จากการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยโดยใช้เกณฑ์ข้างต้นผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจำนวน 23 คน ในขั้นต้น และทั้ง 23 คน เป็นผู้เสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดเช่นเดียวกันตามวิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคแนะนำอ้างอิงแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ผู้วิจัยได้ติดต่อและชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ต่อผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกด้วยตนเองจนได้ผู้เชี่ยวชาญที่เต็มใจให้ความร่วมมือจำนวนทั้งสิ้น 23 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย ในรอบที่ 1 โดยเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด แบบประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 112 ตัวชี้วัดโดยผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้จำนวน 5 คน

แบบสอบถาม สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีข้อคำถาม 112 ตัวชี้วัดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้คะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดว่าเหมาะสมหรือไม่ เมื่อได้คำตอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้วนำมาทำแบบสอบถาม เหมือนกันกับแบบสอบถามในรอบที่ 1 ทุกประการ แต่ได้เพิ่มเติมในส่วนของการแสดงค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 พร้อมทั้งแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเพื่อส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบอีกครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median หรือ Md) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดขีดความสามารถของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ กำหนดน้ำหนักและความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดอยู่ในระดับน้อยที่สุด

มีเกณฑ์การวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน สำหรับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดไว้ ดังนี้ (พงศศิริ สำลี, 2525, หน้า 20)

4.50 ขึ้นไป หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุดที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด

3.50–4.49 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุดที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด

2.50–3.49 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมปานกลางที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด

1.50–2.49 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด

ต่ำกว่า 1.50 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุดที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด

รอบที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่ามัธยฐานและหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ซึ่งใช้เป็นบรรทัดฐานในการสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ไปแสดงในแบบสอบถามรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามชุดเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 1 โดยใส่ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์และแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเพื่อยืนยันคำตอบอีกครั้ง หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้ผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าฐานนิยม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาค่าของข้อมูลตัวหนึ่งซึ่งเป็นข้อมูลที่มีความถี่สูงสุด ซึ่งเป็นวิธีในการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางวิธีหนึ่ง ซึ่งในรอบที่ 2 ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เพื่อพิจารณาด้านทามติ ซึ่งสรุปเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณาได้ดังนี้

เกณฑ์การตัดสิน

การวิเคราะห์ ข้อมูล เพื่อสรุปผลว่าเป็น ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาด้านทามติ (Consensus) สำหรับคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในรอบที่ 2 ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อพิจารณาด้านทามติ ซึ่งสามารถสรุปเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณา ได้ดังนี้

1. เป็นตัวชี้วัดที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป
2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50
3. ค่าความสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยมมีค่าไม่เกิน 1

สรุปผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

จากผลการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายทำให้ได้ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ที่ผ่านความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 23 คน ที่มีความสอดคล้องว่าเหมาะสมและสามารถจะนำไปใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ได้จำนวน 9 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ

ไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ 3 ตัวชี้วัด และได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 10 ข้อ ดังนี้

- 1) มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่
- 2) ความรับผิดชอบของตนเองในทีมงานยอมรับความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของสมาชิก เคารพและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันของทีมงาน
- 3) ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำต่อผู้อื่นก่อนที่ผู้อื่นจะร้องขอความช่วยเหลือ
- 4) สามารถปฏิบัติงานในที่ทีมงานหลากหลาย ทีมงานทั้งภายในองคกร
- 5) มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีม
- 6) รับผิดชอบการดำเนินงานในส่วนที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามระยะเวลาที่ตกลง
- 7) ปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกของทีมงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด
- 8) ปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกของทีมงานในสถานการณ์ต่างๆ ภายในองคกรที่ดี
- 9) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของทีมงานสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งภายในทีมงานได้

2. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา

ไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ 2 ตัวชี้วัด ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 10 ข้อ ดังนี้

- 1) ปฏิบัติงานตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย
- 2) มีความรู้ ความเข้าใจในการอธิบายถึงคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหารจัดการและกลยุทธ์ของบริษัท

3) มีความตระหนักกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานทั้งของตนเอง ของบุคลากรอื่นที่ตนเองเกี่ยวข้อง

4) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อตกลงและระยะเวลาที่กำหนด

5) มีการปรับเปลี่ยนหรือเสนอแนวทางวิธีการในการปฏิบัติงานหรือการประสานงานร่วมกับบุคลากรอื่น เพื่อสร้างผลงานให้เกิดขึ้น

6) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติบางอย่างภายใต้กรอบที่กำหนดไว้

7) ควบคุมการดำเนินงานของทีมงานให้เป็นไปตามทิศทางและบรรลุตามเป้าหมาย

8) เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ

9) ร่วมกำหนดคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหารจัดการและกลยุทธ์ขององค์กร

10) กระตุ้นสนับสนุนบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติโดยบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน

3. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านคุณภาพและบริการ

ไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ 4 ตัวชี้วัด ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 7 ข้อ ดังนี้

- 1) นำเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมาใช้ตามที่ตนเองรับผิดชอบ
- 2) ปฏิบัติงานตามกระบวนการ ขั้นตอนเพื่อให้ได้คุณภาพของผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน
- 4) เพื่อตรวจสอบ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน
- 5) มีส่วนร่วมในการวางแผนหรือกระบวนการพัฒนาคุณภาพและบริการเข้ามาใช้ในองคกร
- 6) ควบคุมการปฏิบัติงานของทีมงานให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด
- 7) ตรวจสอบการปฏิบัติงานของทีมงานให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐานและระดับบริการที่องค์กรกำหนด
- 8) วิเคราะห์ข้อมูลและความเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดพร้อมประเมินผล

4. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านความสามารถในการสื่อสาร

ไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ 5 ตัวชี้วัด ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 9 ข้อ ดังนี้

1) มีความเข้าใจคำสั่งและทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

2) สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้

3) สามารถรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานภายใต้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบได้

4) มีความสามารถในการเขียนรายงานโดยอาศัยการวิเคราะห์งานต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง กระชับ ครบถ้วนและได้ใจความ

5) เป็นผู้ฟังที่ดี โดยแสดงความสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด

6) สามารถวิเคราะห์ลักษณะของผู้รับสารหรือผู้ฟังได้

7) สามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหาหรือรวมทั้งการใช้คำพูดตลอดจนวิธีการนำเสนอให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสื่อสารต่อกลุ่มเป้าหมาย

8) มีชี้แจง โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจ

9) มีทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงาน

5. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ 5 ตัวชี้วัด ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดจำนวน 7 ข้อ ดังนี้

1) ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่สูงขึ้นได้

2) ปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้

3) มีการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

4) ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

5) โน้มน้าวเพื่อจูงใจบุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้ยอมรับโดยปฏิบัติตามแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

6) ร่วมกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

7) ร่วมบริหารนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรกำหนดได้

6. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

ไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ 5 ตัวชี้วัด ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัด จำนวน 5 ข้อ ดังนี้

1) มีความรู้และเข้าใจในกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

2) ปฏิบัติตามบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของตนในการแก้ไขปัญหาโดยอาศัย กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่มีอยู่เป็นแนวทาง

3) กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย

4) ดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยตัดสินใจในรายละเอียดของปัญหาที่ซับซ้อนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติที่เหมาะสมภายใต้กรอบนโยบาย หรือแนวทางที่กำหนด

5) มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือประเด็นปัญหาด้านนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กรได้

7. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการวิเคราะห์และการวางแผน

ไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ 7 ตัวชี้วัด ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดจำนวน 5 ข้อ ดังนี้

1) มีความสามารถในการกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

2) ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

3) จัดสรรทรัพยากรสำหรับทีมงานต่างๆ ที่เหมาะสม

4) วิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจทั้งภายนอกและภายในองค์กร

5) ปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กรตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

8. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านภาวะผู้นำ

ไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ 6 ตัวชี้วัด ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัด จำนวน 10 ข้อ ดังนี้

1) ปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย

2) มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนและของทีมงาน

3) มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

4) ให้ความร่วมมือ เสนอแนะความเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น

5) มีความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจสำหรับปัญหาในกรณีเร่งด่วน

- 6) รับผิดชอบผลงานของทีมที่รับผิดชอบโดยรวมและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 7) เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ
- 8) ประพฤติเป็นตัวอย่างที่ดี และส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
- 9) พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา
- 10) ส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลา

9. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการบริหารบุคลากร

ไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้

4 ตัวชี้วัด ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัด จำนวน 8 ข้อ ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการอธิบายเป้าหมายในตำแหน่งงานของตนเองได้
- 2) มีความสามารถในการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของตนเองได้
- 3) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง
- 4) มีความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในทีมงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน
- 5) กระตุ้นให้พนักงานถ่ายทอดความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในทีมงานได้
- 6) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของบุคลากร
- 7) มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการด้านบุคลากร
- 8) พัฒนาทักษะในการสอนงาน และการ ให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้

อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด จำนวน 9 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ ด้านความสามารถในการสื่อสาร ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ด้านการวิเคราะห์และการวางแผนด้านภาวะผู้นำ และด้านการบริหารบุคลากร ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ

จากการสรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ กล่าวคือ บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ในทีมงาน ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก เคารพและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันของทีมงาน สามารถปฏิบัติงานตำแหน่งงานอื่นๆ ภายในทีมงานได้เป็นอย่างดี ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำต่อผู้อื่นจะร้องขอความช่วยเหลือ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีม รับผิดชอบการดำเนินงานในส่วนที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามระยะเวลาที่ตกลง ปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกของทีมงานในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดและมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือพฤติกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของทีมงานรวมถึงสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งในทีมงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพุฒิ เตนสมพรพันธ์ (2543, หน้า 66) ได้กล่าวไว้ว่าการทำงานเป็นทีม เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นในระดับเดียวกันหรือแตกต่างกันในธนาคาร เพื่อที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้น ทั้งในแง่ของการดึงให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานภายใต้บรรยากาศในการทำงานที่ดี และสามารถแสดงพฤติกรรมตอบสนองในการทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม

2. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา

จากการสรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา กล่าวคือ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการอธิบายถึง คุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหารจัดการ และกลยุทธ์ของบริษัท ปฏิบัติงานตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย มีความตระหนักกับเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของบุคลากรอื่นที่ตนเองเกี่ยวข้องให้การสนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อตกลงและระยะเวลาที่กำหนดมีการปรับเปลี่ยนหรือเสนอแนวทางและวิธีการในการปฏิบัติงานหรือการประสานงานร่วมกับบุคลากรอื่น เพื่อสร้างผลงานให้เกิดขึ้นเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ และมีการควบคุมการดำเนินงานของทีมงานให้เป็นไปตามทิศทางและบรรลุ ตามเป้าหมาย บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหารจัดการและกลยุทธ์ของ

องค์กร รวมถึงมีการกระตุ้นสนับสนุนบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานโดยบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน

3. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านคุณภาพและบริการ

จากการสรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ กล่าวคือ บุคลากรปฏิบัติงานตามกระบวนการ ขั้นตอนเพื่อให้ได้คุณภาพของผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด นำเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมาใช้ตามที่ตนเองรับผิดชอบ เก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานบุคลากรมีส่วนร่วม ในการเสนอแนวทางด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการเพื่อปรับปรุงแก้ไขควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของทีมให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด รวมถึงมีการวิเคราะห์ข้อมูลและความเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดพร้อมประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพและความปลอดภัยในอาหาร ประจำปี 2555 ของบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด (2555, หน้า 15) ที่กล่าวไว้ว่า บริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด มีความมุ่งมั่นที่จะผลิตไอศกรีมภายใต้เครื่องหมายการค้า มิงโก้ ให้มีคุณภาพและความปลอดภัยในการบริโภค ตามมาตรฐานของกองควบคุมอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุขและข้อกำหนดด้านสุขลักษณะ และความปลอดภัยในอาหาร รวมทั้งมาตรฐานฮาลาล โดยการนำระบบ GMP, HACCP และ HALAL มาใช้ในการควบคุมการผลิต การจัดเก็บ การบริการ และการขนส่ง โดยบริษัท จะจัดหาและให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้ระบบดำเนินและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใส่ใจในด้านรักษาสิ่งแวดล้อม

4. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านความสามารถในการสื่อสาร

จากการสรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ด้านความสามารถในการสื่อสาร กล่าวคือ บุคลากรมีความเข้าใจคำสั่งและทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องครบถ้วน สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้สามารถรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานภายใต้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบได้ บุคลากรควรเป็นผู้ฟังที่ดี โดยแสดงความสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดและสามารถวิเคราะห์ลักษณะของผู้รับสารหรือผู้ฟังได้ สามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหาหรือรวมทั้งการใช้คำพูดตลอดจนวิธีการนำเสนอให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสื่อสารต่อกลุ่มเป้าหมายและมีวิธีชี้แจงเพื่อโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความ

เข้าใจ รวมถึงมีทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับ ภาวรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2546, หน้า 85-88) ที่กล่าวไว้ว่าผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีถือว่าเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเป็นผู้ฟังที่ดี ย่อมจะเป็นผู้ที่แสวงหาโอกาสเพื่อรู้จักบุคคลใหม่ๆ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่ฟังรู้จัก รวมทั้งการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลต่างๆ ซึ่งจะทำให้ได้รับความช่วยเหลือ ความร่วมมือในการทำงานรวมทั้งได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน

5. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการสรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ บุคลากรจะต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่สูงขึ้นได้ สามารถปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้ มีการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ มีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและต้องมีการโน้มน้าวเพื่อจูงใจบุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้ยอมรับโดยปฏิบัติตามแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ รวมถึงบุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและร่วมบริหารนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรกำหนดได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พุฒิ เต็นสมพรพันธ์ (2543, หน้า 67) ได้กล่าวไว้ว่าการบริการการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถที่จะดำเนินงานหรือแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อโอกาสที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือคำจำเป็นที่จะต้องทำในสิ่งที่ดีขึ้นรวมถึงจะต้องมีความสามารถปฏิบัติตามได้โดยสามารถจัดการกับแรงต่อต้านต่างๆ ได้

6. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

จากการสรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ กล่าวคือบุคลากรจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนในการแก้ไขปัญหาโดยกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่มีอยู่เป็นแนวทางและมีการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย มีความชัดเจนในการตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหา

ดำเนินการแก้ปัญหาโดยตัดสินใจในรายละเอียดของปัญหาที่ซับซ้อน จากประสบการณ์ในการปฏิบัติที่เหมาะสมภายใต้กรอบนโยบายหรือแนวทางที่กำหนด รวมถึงมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือประเด็นปัญหาด้านนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พุฒิ เด่นสมพรพันธ์ (2543, หน้า 66) ได้กล่าวไว้ว่า การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นความสามารถในการตัดสินใจเลือกแนวทางเลือกต่างๆ โดยที่สามารถชี้วัดได้ว่าทางเลือกใดที่จะเหมาะสมที่สุด หากนำไปปฏิบัติเพื่อใช้เป็นวิธีการแก้ปัญหา

7. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการวิเคราะห์และการวางแผน

จากการสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ด้านวิเคราะห์และการวางแผน กล่าวคือ บุคลากรมีความสามารถในการกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม มีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับทีมงานต่างๆ ที่เหมาะสมและมีการปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวมทั้งมีการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ จีระ หงส์ดารมภ์ (2547, หน้า 6) ที่กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์และวางแผนสามารถเอาความคิดไปสร้างนวัตกรรม (Innovation) ได้ทำให้งานที่เกิดประโยชน์และทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อร่วมงานดีขึ้น เพราะทำอะไรมีเหตุผล สามารถมองข้อผิดพลาดและยุ่งยากมาเป็นเรื่องง่าย สามารถมีความคิดหรือรูปแบบใหม่ได้มองภาพกว้างได้และสามารถทายอนาคตหรือคาดเดาเหตุการณ์ได้อย่างมีเหตุผล

8. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านภาวะผู้นำ

จากการสรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ด้านภาวะผู้นำ กล่าวคือ บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบและตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายซึ่งจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตน และของทีมงาน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ให้ความร่วมมือเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น มีความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจสำหรับปัญหาในกรณีเร่งด่วนมีความรับผิดชอบผลงานของทีมงานที่รับผิดชอบโดยรวมและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีและส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่าง

เต็มที่ มีการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์ (2546, หน้า 65-68) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำถือเป็นปัจจัยหลักขององค์กรและสิ่งที้องค์กรส่วนใหญ่กังวลมากที่สุด ในขณะที่ไม่ใช่ความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจหรือความเคลื่อนไหวของคู่แข่งแต่เป็นเรื่องความสามารถในการสร้างภาวะผู้นำ เพื่อให้มีศักยภาพที่สามารถนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณภาพระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ความสามารถ เพราะไม่ว่าเราจะมีความสามารถเพียงไร เราจะไม่สามารถเป็นผู้นำที่แท้จริงได้หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

9. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการบริหารบุคลากร

จากการสรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ด้านการบริหารบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรสามารถอธิบายเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งของตนเองได้และมีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาแนะนำวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในทีมงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บุคลากรในทีมงานได้มีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของบุคลากรและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติของบุคลากรและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการด้านบุคลากร รวมถึงมีการพัฒนาทักษะในการสอนงาน การให้คำแนะนำเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิณี ศรีสะอาด (2545, หน้า 78-79) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารบุคลากรก็เพื่อต้องการที่จะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับองค์กรและสามารถพัฒนาให้เป็นการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักที่เหมาะสมสำหรับบริษัท ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรใน บริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ได้

2. ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องสามารถนำตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรซึ่งอาจจะเป็นการพัฒนาผ่านการสอนงาน การให้คำปรึกษาหรือการฝึกอบรม เพื่อสอดคล้องกับนโยบายบริษัท อันจะมีผลทำให้บุคลากรของบริษัทมีการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และพัฒนาศักยภาพของตนให้ดียิ่งขึ้นจนเป็นที่ยอมรับจากบุคคลทั้งภายในประเทศและต่างประเทศโดยทั่วไปฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถนำตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักที่ได้ไปใช้ในการวางแผนการบริหารบุคลากรได้ เช่น ด้านการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การพิจารณาผลตอบแทน หรือการโอนย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่งานเพื่อความเหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากรนั้นๆ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. บริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ควรให้ความสนใจและเห็นถึงความสำคัญในการจัดทำการวิจัยเพื่อประเมินตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท วินซั่ม กรีน จำกัด ที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพื่อที่จะได้ทราบถึงขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรและจะได้ทราบถึงการนำตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในแต่ละด้านไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จและรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในการเปิดแรงงานเสรี

2. ควรมีการติดตามประเมินผลการดำเนินการงานทั้งก่อนและหลังการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อจะได้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตลอดจนเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ เพื่อให้ได้ประสิทธิผลขององค์การสูงสุด

3. ควรทำการศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้กับหน่วยงานของราชการ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำไปพัฒนาบุคลากรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กิตติ บุญนาค. (2549). THAI HRM.THAI HRD. จีระ หงส์ลาดารมภ์. (2547). "ทักษะทางความคิด". วารสารรีครูทอัพเดท (Recruit Update). 8(400) : 6.
 ดนัย เทียนพุด. (2540). การจัดการเรื่องความสามารถหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ. วารสารการบริหารคน. 18(4) : 26.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2543). Competency-Based Human Resources Management. วารสารการบริหารคน. 21(4):12-18. เดล แอนด์ ฮิล (Dale & Hes, 1995, p.37 อ้างถึงใน สุทธิณี ศรีสะอาด, 2545, หน้า 7) กล่าวว่าขีดความสามารถเป็นการค้าหาสิ่งทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

พงศ์ศิริ สำลี. (2525). แนวโน้มของการศึกษานอกระบบโรงเรียนของประเทศไทยในอนาคต. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรทิพย์ อัยยิม่าพันธ์.(2546). "Leadership for Organizational Effectiveness." วารสารการบริหารคน. 24(3/2546) : 65-68

พุดิ เตนสมพรพันธ์. (2543). การศึกษาขีดความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษา สำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (บทนำ หน้า 2)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2544). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ.2545-2549. กรุงเทพฯ.

สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

สุทธิณี ศรีสะอาด. (2545). การนำขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2546). หลักการจัดการหลักการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 4.) กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Rylatt, A. & Lohan, K. (1995). Creating Training Miracle. Sydney : Prentice Hall. Spencer, L.M. & Spencer, S.M.(1993). Competency at Work : Models for Superior Performance. New York : John Wiley & Sons.