

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของ
พนักงาน : กรณีศึกษา/บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

COMPETENCY-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
AFFECTING CORE COMPETENCY OF EMPLOYEES:
A CASE STUDY OF PTT PUBLIC COMPANY LIMITED



เลขหมู่.....
เลขทะเบียน.....144903
วัน,เดือน,ปี 26 S.A. 2559

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
คณะการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2559

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับภายในเท่านั้น KMITL-2016-FAM-M-047-013 อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

COMPETENCY-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
AFFECTING CORE COMPETENCY OF EMPLOYEES :
A CASE STUDY OF PTT PUBLIC COMPANY LIMITED



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT
FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
IN BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

2016

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ภายในเท่านั้น กรุณาอย่าเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2016

FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คณะกรรมการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะ
หลักของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
COMPETENCY-BASED HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT AFFECTING CORE COMPETENCY OF
EMPLOYEES : A CASE STUDY OF PTT PUBLIC
COMPANY LIMITED

นักศึกษา

นายธนันท์ สุริฉัตร ไชยพันธ์

รหัสประจำตัว

57611107

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มณฑาจุฬา สุวฒนะคติกล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ โรจนันันุตติกุล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ลายมือชื่อ
รศ.ดร.วรรณารต แสงมณี	
ผศ.ดร.มณฑาจุฬา สุวฒนะคติกล	
ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันันุตติกุล	
รศ.ดร.วดีลักษณ์ อัครีรวงศ์	
ดร.เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 1 กรกฎาคม 2559 เวลา 14.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้อง 402 อาคารสำนักบริการคอมพิวเตอร์

คณะรับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.อำนวยการ แสงโนริ)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตเห็นใบเซอร์โชนด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กมลทิพย์คณะกรรมการบริหารและจัดการ

วันที่ 11 เดือน 7 ปี 2559

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อ
สมรรถนะหลักของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ปตท.
จำกัด (มหาชน)

นักศึกษา

นายชนนันท สุริฉัตรไชยยันต์

รหัสประจำตัว

57611107

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจ

พ.ศ.

2559

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑาทิพย์ สุวัฒน์ละออง

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุติกุล

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ระดับ 6-8 จำนวน 344 คน ที่ได้จากการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ ด้านการจัดการคำตอบแทน ด้านการจัดการสายอาชีพ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน และด้านการสรรหาและการคัดเลือก มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 71.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Competency-Based Human Resource Management Affecting Core Competency of Employees : A Case Study of PTT Public Company Limited
Student	Mr.Tananun Surichutchaiyun
Student ID	57611107
Degree	Master of Business Administration
Program	Business Administration
Year	2016
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr.Montajula Suvattanadilok
Thesis Co-Advisor	Assistant Professor Dr.Nuttawut Rojniruttikul

ABSTRACT

The objectives of the research were to study the level of core competency of employees and competency-based human resource management affecting core competency of employees in PTT Public Company Limited. The sample was 344 employees who were drawn by simple random sampling method and the data were analyzed by using statistical program. The statistics used in the research were percentage, arithmetic mean, and standard deviation. Multiple linear regression analysis was used to test the hypothesis. The results found that the level of core competency of employees was at highest level. In addition, reward management, career management, training and development, performance management, and recruitment and selection could affect core competency of employees. All independent variables could explain the variation in core competency of employees at 71.2%.

กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาวิจัยและจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑาจุฬา สุวัฒน์ดิถก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันันรุตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยการให้คำแนะนำปรึกษา ตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนติดตามผลการดำเนินการอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน สำหรับการแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในขั้นตอนสุดท้าย ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือในการตรวจแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษารุ่นนี้และให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์

ขอขอบพระคุณครอบครัวที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือทุกสิ่งทุกอย่างและเป็นกำลังใจที่ดี ยิ่งมาตลอดในการศึกษาของผู้วิจัย รวมถึงการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารและพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลและการตอบแบบสอบถามในทุกข้ออย่างสมบูรณ์ รวมไปถึงให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ตลอดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

สุดท้ายขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะกรรมการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ให้ความช่วยเหลือประสานงาน และอำนวยความสะดวก ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

คุณประโยชน์และความดีอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา มารดา บรรพบุรุษ ญาติพี่น้อง บุรพคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอน ชี้แนะแนวทางที่ดี และมีคุณค่าตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

ธนันท์ สุริยัตร์ไชยันต์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ	IV
สารบัญตาราง	VI
สารบัญภาพ	VIII
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก.....	37
2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	44
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	53
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53
3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	54
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	57
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย	60

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	65
4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	65
4.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ	67
4.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลัก	75
4.4 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิง สมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน	91
4.5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อ สมรรถนะหลักของพนักงาน	95
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	96
5.1 สรุปผลการวิจัย	96
5.2 อภิปรายผล	98
5.3 ข้อเสนอแนะ	102
บรรณานุกรม	104
ภาคผนวก	109
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	110
ประวัติผู้วิจัย	121

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล	3
2.1 เปรียบเทียบวิธีการบริหารตามหน้าที่กับการบริหารตามสมรรถนะ (Competency).....	9
2.2 สรุปความหมายของสมรรถนะต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานวิจัย.....	18
2.3 พฤติกรรมที่องค์กรกำหนดสำหรับพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).....	38
3.1 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ	55
3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ	56
3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงาน	57
3.4 สมมติฐานและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ	59
4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	65
4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ.....	67
4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการสรรหาและการคัดเลือก	68
4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา.....	70
4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน	71
4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการจัดการสายอาชีพ	73
4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการจัดการค่าตอบแทน.....	74
4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของสมรรถนะหลัก ของพนักงาน	76
4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของสมรรถนะหลัก ของพนักงาน	77
4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับสมรรถนะหลักและลำดับที่ของ สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการวิเคราะห์และการตัดสินใจ.....	78

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับสมรรถนะหลักและลำดับที่ของสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการบริหารจัดการงาน	80
4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับสมรรถนะหลักและลำดับที่ของสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน	82
4.13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับสมรรถนะหลักและลำดับที่ของสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการติดต่อสื่อสาร	84
4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับสมรรถนะหลักและลำดับที่ของสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความคิดแก่ลูกค้า	85
4.15 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับสมรรถนะหลักและลำดับที่ของสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการประยุกต์การเรียนรู้	87
4.16 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับสมรรถนะหลักและลำดับที่ของสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเองในมิติของการริเริ่มดำเนินการ	89
4.17 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการงาน	91
4.18 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	92
4.19 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการตนเอง	93
4.20 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวม	94

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 PTT Core Program.....	2
1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	13
2.2 วิวัฒนาการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	14
2.3 ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์.....	16
2.4 กระบวนการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์การ.....	20
2.5 การประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	21
2.6 Job, Person Competencies and Results Components of Pay	32
2.7 สัญลักษณ์ ปตท.....	45
2.8 พันธกิจของกลุ่ม ปตท.....	46
2.9 ค่านิยมของกลุ่ม ปตท.....	47

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และ VIII อ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่างๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าว องค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill based Human Resource Management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-Based Human Resource Management) เป็นต้น จากเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมาแล้ว การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐานนับว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลกำลังให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะจะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านอื่นๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จากสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกดังกล่าว ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหันมาทบทวนพิจารณาสมรรถนะขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงจากภายนอกได้ หากองค์กรต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสร้างขีดความสามารถที่จะต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเสียก่อน ซึ่งบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้สมรรถนะขององค์กร เป็นสมรรถนะที่แท้จริงและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงได้

ความหลากหลายทางธุรกิจของ ปตท. ที่เชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่ การขยายการลงทุนไปสู่ต่างประเทศ และการลงทุนในธุรกิจใหม่ๆ ทำให้เกิดความสลับซับซ้อนในการบริหารจัดการบริษัทในกลุ่ม ประกอบกับภายใต้สภาวะเศรษฐกิจที่ยังมีความผันผวน อันส่งผลต่อความไม่แน่นอนของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งอาจมีข้อมูลที่เป็นความลับหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือข้อมูลอื่นที่อาจเป็นประโยชน์แก่ ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือบุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องได้ หากท่านได้รับเอกสารฉบับนี้โดยไม่ได้รับอนุญาต กรุณาอย่าเปิดเผยหรือเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวแก่บุคคลอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาตจาก ปตท. จำกัด (มหาชน) และกรุณาอย่านำเอกสารฉบับนี้ไปใช้

ตารางที่ 1.1 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
Sufficient leaders pool to support business growth	วิเคราะห์คุณลักษณะของตำแหน่งที่ธุรกิจต้องการ เสริมสร้างทักษะของผู้บริหาร ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันและอนาคต มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ และมีการจัดทำ Succession Plan ใน Strategic Position ทุกตำแหน่ง
Sufficient talent pool to achieve business direction	คัดเลือกพนักงานกลุ่มศักยภาพและเสริมสร้างทักษะของกลุ่มพนักงานให้เหมาะสมกับการพัฒนาเป็นผู้บริหารในอนาคต ผ่านกลไกของ Career Management และมีการติดตามผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ
Highly capable workforce	พัฒนาพนักงานเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจ ใน Function ที่สำคัญ ได้แก่ Capable Project Management, Operation Excellence, Business Development, Marketing and Sales, Stakeholder Management, Corporate Finance, HR/OE, R&D/Technology และ Corporate Strategy
Highly engaged workforce	มุ่งเน้นการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน วิเคราะห์ผลและกำหนดเป็นแผนงาน 3-5 ปี ได้แก่ การส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร และการปรับปรุงกระบวนการและระบบงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และช่วงอายุของพนักงานที่หลากหลาย
Highly capable HR and effective service delivery	เสริมสร้างศักยภาพ ความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน HR ในการตอบสนองความต้องการของธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ที่มา : <http://www.pttplc.com/th/Sustainability/Social/Pages/People.aspx>

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จะมุ่งเน้นศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ปตท. (จำกัด) มหาชน โดยศึกษาเฉพาะกลุ่มพนักงานระดับ 6-8 เนื่องจากมีสัดส่วนของจำนวนพนักงานมากที่สุด เพื่อนำผลที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ให้กับผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และพัฒนาสมรรถนะหลักให้สอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์เชิงธุรกิจต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 : การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการงาน

สมมติฐานที่ 2 : การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

สมมติฐานที่ 3 : การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการตนเอง

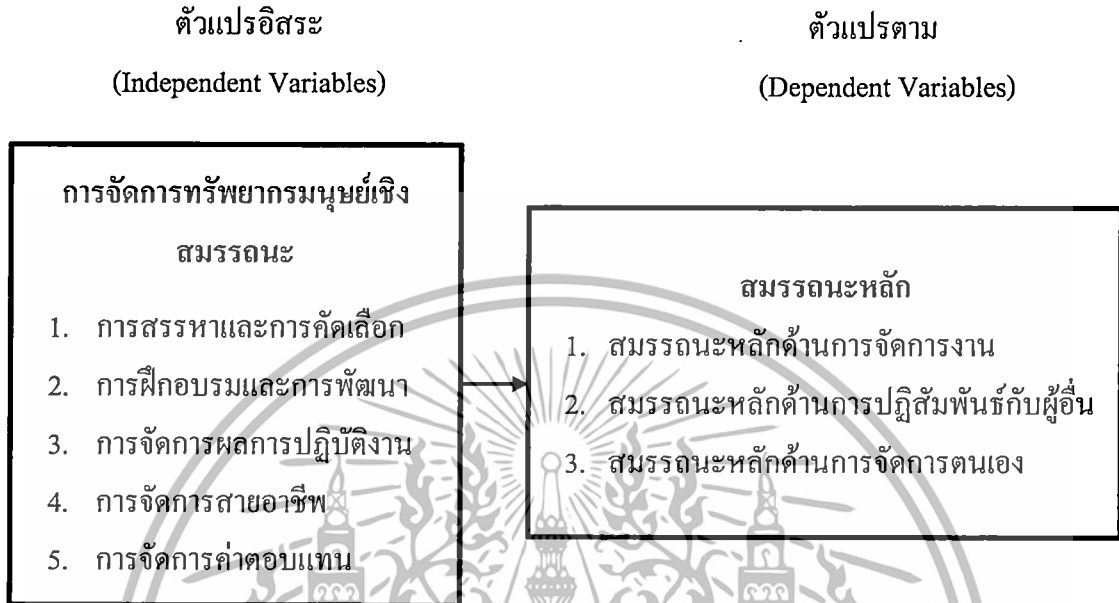
สมมติฐานที่ 4 : การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวม

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. (จำกัด) มหาชน โดยนำกรอบแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดยได้กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ 5 ด้าน ดังนี้ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ และการจัดการค่าตอบแทน พร้อมทั้งศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในหัวข้อต่างๆ ดังนี้ สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยกำหนดให้สมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นตัวแปรตาม นำมาทดสอบกับปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะเป็นตัวแปรอิสระ โดยกรอบแนวคิดในการวิจัยสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับ 6-8 ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีจำนวน 2,453 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 18 ธันวาคม 2558) ซึ่งระดับพนักงานของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะถูกกำหนดจากระดับของวุฒิการศึกษาที่ใช้ในการสมัครงาน และมีการปรับระดับพนักงานตามลำดับขั้นต่อไป

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังต่อไปนี้

1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

- 1) การสรรหาและการคัดเลือก
- 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา
- 3) การจัดการผลการปฏิบัติงาน
- 4) การจัดการสายอาชีพ
- 5) การจัดการค่าตอบแทน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่

- 1) สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน
- 2) สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 3) สมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง

1.5.3 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยนี้จะทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปผลการศึกษา โดยใช้เวลาในการศึกษา ตั้งแต่เดือน มีนาคม 2559 ถึง เดือน เมษายน 2559

1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ (Competency-Based Human Resource Management) หมายถึง การประยุกต์ใช้กับระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ สามารถแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1.1 การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลตามต้องการ โดยการจับคู่อย่างเหมาะสมระหว่างมาตรฐานของคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่ต้องการ กับบุคคลที่มีขีดความสามารถที่แสดงให้เห็น เพื่อทำการคัดเลือกพนักงานที่มีสมรรถนะ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ต้องการ

1.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การกำหนดสมรรถนะที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงานและทำการประเมินสมรรถนะของพนักงาน เพื่อทำการหาช่องว่างและหาความต้องการที่จำเป็นในการฝึกอบรมให้ตรงกับสมรรถนะตามท้องที่การคาดหวัง ซึ่งหากองค์กรมีการประเมินและพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วนั้น องค์กรก็จะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

1.3 การจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย รวมไปถึงกลยุทธ์ หรือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถตามความคาดหวังขององค์กร

1.4 การจัดการสายอาชีพ หมายถึง การกำหนดเส้นทางอาชีพ ของพนักงานแต่ละคน ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา เช่น พิจารณาจากขีดความสามารถของพนักงาน หรือผลการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อจัดทำแผนการก้าวหน้าในสายอาชีพ และกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะตนเองให้ตรงตามสายอาชีพต่อไป

1.5 การจัดการค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ เป็นการจ่ายตามสมรรถนะและศักยภาพของแต่ละบุคคล และได้ใช้สมรรถนะนั้นๆ ในการทำงานต่างๆ ให้องค์การ และการจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ เป็นไปตามโครงสร้างที่เหมาะสมและเป็นธรรม ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC) หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่พนักงานทุกคนจำเป็นต้องมีร่วมกันนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

2.1 สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน หมายถึง การวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analysis and Decision Making) คือการระบุและทำความเข้าใจ ประเด็น ปัญหา และโอกาส เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ เพื่อหาข้อสรุป ใช้วิธีที่มีประสิทธิภาพในการเลือกแนวทางปฏิบัติหรือหาทางแก้ไขปัญหอย่างเหมาะสม ดำเนินการโดยคำนึงถึงข้อเท็จจริง ข้อจำกัด และผลกระทบที่อาจจะเกิด และการบริหารจัดการงาน (Managing Work) คือการจัดการกับเวลาและทรัพยากรที่มีเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 สมรรถนะหลักด้านปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซึ่งหมายถึงพนักงานที่สังกัดในหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทเดียวกัน หรือบุคคลอื่นที่มีการติดต่อประสานงานระหว่างกัน (Building Customer Loyalty) คือการสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รับผิดชอบในการสร้างความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า และการสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงาน (Building Working Relationship) คือการสร้างและใช้สัมพันธ์ภาพในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน และการติดต่อสื่อสาร (Communication) ข้อมูลและแนวความคิดได้อย่างชัดเจนโดยใช้สื่อต่างๆ ด้วยวิธีการที่ทำให้ผู้ฟังสนใจ เข้าใจและจำเนื้อหาได้ดียิ่งขึ้น

2.3 สมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง หมายถึง การประยุกต์การเรียนรู้ (Applied Learning) คือการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมและพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับงานมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการเริ่มต้นดำเนินการ (Initiating Action) มีความกระตือรือร้นในการดำเนินงานอย่างทันท่วงที และปฏิบัติงานเกินจากขอบเขตที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา รวบรวมเนื้อหาของแนวคิด ทฤษฎี และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยศึกษาจากเอกสาร วารสาร รายงานการวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบแนวคิดที่จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาได้อย่างครอบคลุมและมีความชัดเจนซึ่งจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก
- 2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM with Competency Approach)

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสมรรถนะ (Competency)

2.1.1.1 แนวคิดเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Approach)

ก่อนจะกล่าวถึงแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยแนวคิดเชิงสมรรถนะ (Strategic HRM with Competency-Based Approach) ทางผู้วิจัยจะกล่าวถึงแนวคิดเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Approach) ว่ามีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างไร ดังนี้

แนวคิดเชิงสมรรถนะ หรือที่เรียกว่า การบริหารสายงานในขีดระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค. 2546) ถือเป็นมุมมองใหม่ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะว่าจะเป็นระบบที่เชื่อมโยงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรเข้ากับการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งนักเขียนชื่อ Lawler ได้อธิบายว่า “แทนที่เราจะมานั่งคิดว่าคนจะต้องทำงานในลักษณะตายตัว (Function Based) เพียงอย่างเดียวนั้น อาจทำให้องค์กรไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริง แต่จะต้องคิดใหม่ว่า คนจะต้องทำงานอะไรบ้าง เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ”

จากแนวความคิดของ Lawler สามารถสรุปได้ว่า การทำงานยุคปัจจุบัน บุคลากรในองค์กรต้องทำงานได้หลากหลาย โดยไม่ยึดติดกับงานใดงานหนึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 2.1 จะแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารเดิม คือการบริหารตามหน้าที่ (Job Description) กับการบริหารแบบใหม่ คือการบริหารตามสมรรถนะ (Competency) ดังรายละเอียดด้านล่าง

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบวิธีการบริหารตามหน้าที่กับการบริหารตามสมรรถนะ (Competency)

วิธีการที่เป็นไปตามหน้าที่ (Job Description)	วิธีการที่เป็นไปตามสมรรถนะ (Competency)
<p>ภาพรวม</p> <ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาจากรายละเอียดของงาน - ะไรที่ต้องทำให้สำเร็จ - มุ่งเน้นงานเฉพาะด้าน และข้อกำหนดในการทำหน้าที่ (ความรู้ ทักษะ ความรับผิดชอบ การคัดเลือก “บุคคลผู้เป็นอย่างไร”) 	<p>ภาพรวม</p> <ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาจากประวัติความชำนาญงาน - ะไรที่ต้องทำให้สำเร็จและเสร็จ ทำไม และอย่างไร - มุ่งเน้นงานเฉพาะด้านและความคล่องตัวในงานอื่นๆ โดยข้อกำหนดด้านความชำนาญ (ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ทักษะ ค่านิยม และบรรทัดฐาน รวมทั้งสิ่งจูงใจ)
<p>การคัดเลือก / สรรหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - การคัดเลือกเพื่อให้ได้ความเหมาะสมระหว่างหน้าที่การงานและตัวบุคคล - การคัดเลือกเพื่อบรรจุตำแหน่งที่ว่างงาน - หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกที่เป็นไปตามหน้าที่ปัจจุบัน - หลักเกณฑ์การคัดเลือกที่เน้นความรู้ บุคลิกภาพ และทัศนคติ 	<p>การคัดเลือก / สรรหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - การคัดเลือกจะมุ่งเน้น “บุคคลผู้ทำงานอย่างไร” - การคัดเลือกเพื่อให้ได้ความเหมาะสมระหว่างตัวบุคคลกับองค์การ - การคัดเลือกโดยการมองถึงความก้าวหน้า และพัฒนาขององค์การในระยะยาว - หลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การในอนาคต - หลักเกณฑ์การคัดเลือกที่นอกเหนือจากให้ความสำคัญที่ความรู้ บุคลิกภาพ และทัศนคติแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญที่ทักษะ ค่านิยม และพฤติกรรมที่องค์การต้องการ
<p>การพัฒนาบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาความรู้ มีจุดมุ่งหมายที่การเลื่อนตำแหน่งในแนวตั้ง เพื่อเพิ่มพูนทักษะเกี่ยวกับงาน 	<p>การพัฒนาบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาความรู้ และความสามารถ มีความมุ่งหมายที่การเปลี่ยนแปลงในแนวระนาบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

วิธีการที่เป็นไปตามหน้าที่ (Job Description)	วิธีการที่เป็นไปตามสมรรถนะ (Competency)
การประเมินผลงาน - เน้นที่การปฏิบัติหน้าที่การงาน - เน้นการอุทิศตนเพื่องาน	การประเมินผลงาน - เน้นที่การปฏิบัติในหน้าที่การงาน กระบวนการในการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ และศักยภาพ - เน้นที่พฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน
การให้รางวัล - จ่ายให้ตามลักษณะงาน - หน้าที่ของงานเป็นตัวกำหนดค่าจ้าง - เน้นที่ความรับผิดชอบ ความรู้ อายุ และ ความอาวุโส	การให้รางวัล - จ่ายให้ตามความสามารถในการปฏิบัติงาน - ความชำนาญและขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับ องค์กรเป็นตัวกำหนดค่าจ้าง - เน้นที่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

ที่มา : เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546)

จากตารางดังกล่าว ทางผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันนั้น ต้องพิจารณาทั้งวิธีการที่เป็นไปตามหน้าที่ (Job Function) และวิธีการที่เป็นไปตามสมรรถนะ (Competency) ควบคู่กันไป ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546) ที่กล่าวว่า “นับแต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะไม่เพียงแต่พิจารณาเฉพาะงานหลัก เฉพาะงานรองเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาถึงบทบาทและความรับผิดชอบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) และดัชนีผลสัมฤทธิ์ของงาน (Key Performance Indicators) ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อน (Driver) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน”

2.1.1.2 ความสำคัญและแนวคิดเชิงสมรรถนะ

Boam and Sparrow (1992) และนิสดารัก เวชยานนท์ (2549) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการนำแนวคิดเชิงสมรรถนะมาใช้ในกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า มี 2 ประการ คือ

- ความล้มเหลวของโครงการที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงานให้ เป็นไปอย่างที่ต้องการได้ แม้ว่าองค์กรจะมีการลงทุนในเรื่องของการฝึกอบรมต่างๆ มากมาย แต่ก็ไม่สามารถเปลี่ยนกรอบความคิดของพนักงานได้ ดังนั้นองค์กรควรสร้างความ ต้องการสำหรับพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขึ้น

- ความต้องการทักษะ และความสามารถที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน จากความกดดันใน สภาวะการแข่งขันของธุรกิจ โดยมีความต้องการเชื่อมโยงทักษะและความสามารถของพนักงานกับ ความสำเร็จของธุรกิจ จากการวิจัยของ Harvard Business School (อ้างถึงใน Boam and Sparrow.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1992) พบว่า การเติบโตของผลกำไรขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างแท้จริงกับความพึงพอใจในงาน ทักษะ และความสามารถของคนในองค์กร

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การทำงานในยุคปัจจุบัน บุคลากรในองค์กรต้องทำงานได้หลากหลาย โดยไม่ยึดติดกับเฉพาะงานใดงานหนึ่ง ดังนั้นการใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ (Competency) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ตอบสนองต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคปัจจุบัน

2.1.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ (Human Capital) และแนวคิดที่เน้นทรัพยากรเป็นหลัก (Resource-Based View)

อาร์มสตรอง (2549) ได้ทำการรวมแนวความคิดที่เน้นทรัพยากรเป็นหลักจากนักคิดหลายๆ คน เช่น Hamel and Prahalad (1989) Barney (1995) และ Kamoche (1996) โดยสรุปได้ว่า กระบวนการที่ยึดทรัพยากรเป็นหลักนั้นต้องการทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่สามารถนำไปใช้แบบสอดคล้องกับโอกาสและเพิ่มคุณค่ามากยิ่งขึ้น โดยต้องลงทุนในเรื่องของการพัฒนาและรักษาทรัพยากรดังกล่าวให้เป็นทรัพยากรที่มีค่า หาได้ยาก ซึ่งทรัพยากรนั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้

ทุนมนุษย์ (Human Capital) ไม่ได้กล่าวถึงคนในฐานะที่เป็นหน่วยทางเศรษฐศาสตร์เท่านั้น แต่เป็นการมองว่าคนเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ ถ้าองค์กรเข้าใจว่าคนมีส่วนทำให้้องค์การประสบความสำเร็จอย่างไร ก็สามารถวัดผลและจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่าทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นหนึ่งในทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร โดยพื้นฐานแล้วหมายถึง ความสามารถหลัก (Core Competencies) และความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) ของพนักงานอันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถและศักยภาพ เป็นต้น โดยมุ่งเน้นที่ความสามารถของคน ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์และอุปทาน (<http://ceridian.co.uk/hr/downloads/HumanCapital>) Kamoche (1996) (อ้างถึงใน อาร์มสตรอง. 2549) เสนอแนะว่า “ในมุมมองที่เน้นทรัพยากรเป็นหลักนั้น องค์กรจะถูกมองว่าเป็นที่รวมของทรัพยากรที่มีตัวตน สัมผัสได้ และไม่มีตัวตน รวมทั้งสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันด้านการผลิตและการตลาด”

ลอว์เลอร์ (แปลโดย ปรัชญวรรณ มุ่งการศิริ. 2545) ได้กล่าวถึงแหล่งสำคัญหลักๆ 3 แหล่ง ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะสร้างองค์กรแห่งผู้ชนะได้ ซึ่งล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของธุรกิจ ได้แก่ ทุนมนุษย์ ความสามารถขององค์กรและจุดแข็งหลักขององค์กร โดยทั้ง 3 ประการมีความสัมพันธ์กันคือ ความสามารถและจุดแข็งหลักขององค์กรต้องใช้ทุนมนุษย์หรือคนที่เหมาะสมในการสร้างและรักษาเอาไว้ ความสามารถและจุดแข็งหลักขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรด้วย สอดคล้องกับการวิจัยของ Harvard Business School ในปี 1994 (อ้างถึงในนิสดารค์ เวชยานนท์. 2549) ว่าพนักงานที่มีความสามารถและมีความผูกพันต่อองค์กร เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ช่วยให้้องค์การตอบสนองต่อสิ่งที่ท้าทายได้ ซึ่งในสภาวะการดำเนินงานไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แข่งขันในปัจจุบัน ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การเมือง และเศรษฐกิจ ส่งผลให้ทุนมนุษย์กลายเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร

แนวคิดที่เน้นทรัพยากรเป็นหัตถ์ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ ในเรื่องของการเน้นให้เห็นถึงคุณค่าของทุนมนุษย์ ซึ่งสามารถนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ Ulrich (อ้างถึงใน อาร์มสตรอง. 2549) กล่าวว่า “ความรู้กลายเป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับบริษัทที่ขายความคิดและขายความสัมพันธ์ องค์กรถูกท้าทายว่าต้องมีสมรรถนะในการค้นหา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถตามที่ตนต้องการไว้” ซึ่งความสามารถที่ลักษณะเฉพาะของบุคลากรในองค์กรจะนำมาซึ่งความสามารถในการตอบสนองหรือให้บริการต่างๆ แก่ลูกค้าที่แตกต่างไปจากคู่แข่งอันเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากและนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนหากองค์กรมีกลยุทธ์หรือนโยบายในการรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

2.1.1.4 แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเรื่อง Competency

ทางผู้วิจัย ขอทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องสมรรถนะของ McClelland และ Spencer and Spencer โดยสรุป เพื่อให้เข้าใจถึงที่มาของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ซึ่งทั้งสองแนวคิดนี้ ถือเป็นพื้นฐานในการศึกษาในยุคต่อมา

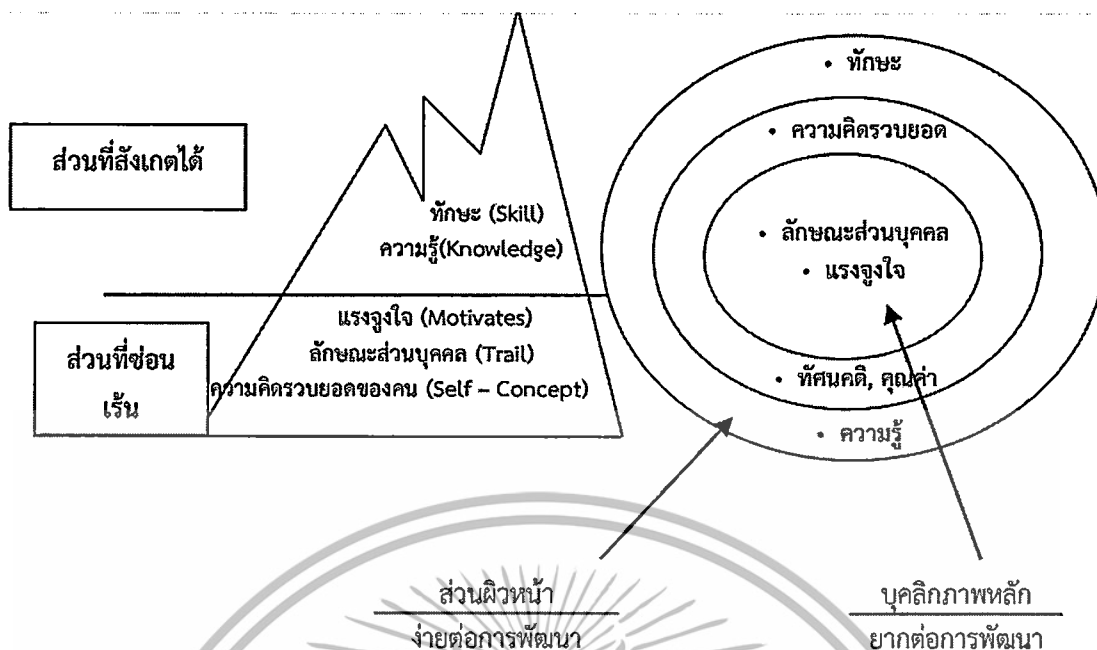
- แนวคิด David C. McClelland

จุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เกิดขึ้นในปี 1970 เมื่อ The US State Department ว่าจ้างบริษัท McBar โดยการนำของ David C. McClelland ให้เข้ามาสร้างเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับคัดเลือกเจ้าหน้าที่ ซึ่ง McClelland ได้นำเสนอเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ (Spencer and Spencer. 1993) โดยได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง Competency ไว้ในบทความ “Testing for Competence Rather than Intelligence” ว่า IQ นั้นประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งอาจไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในหน้าที่การงานได้ดีกว่า

- แนวคิด Lyle M. Spencer Jr. และ Signe M. Spencer

Spencer and Spencer (1993) ได้อธิบายแนวคิดเรื่อง Competency ตามภาพที่ 2.1 ว่าความแตกต่างของบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้และพัฒนาได้ง่าย (Visible) คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ องค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยาก (Invisible) อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ภาพลักษณ์ภายใน (Self Image) และบทบาทต่อสังคม (Social Role) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา : คัดแปลงจาก Spencer and Spencer (1993)

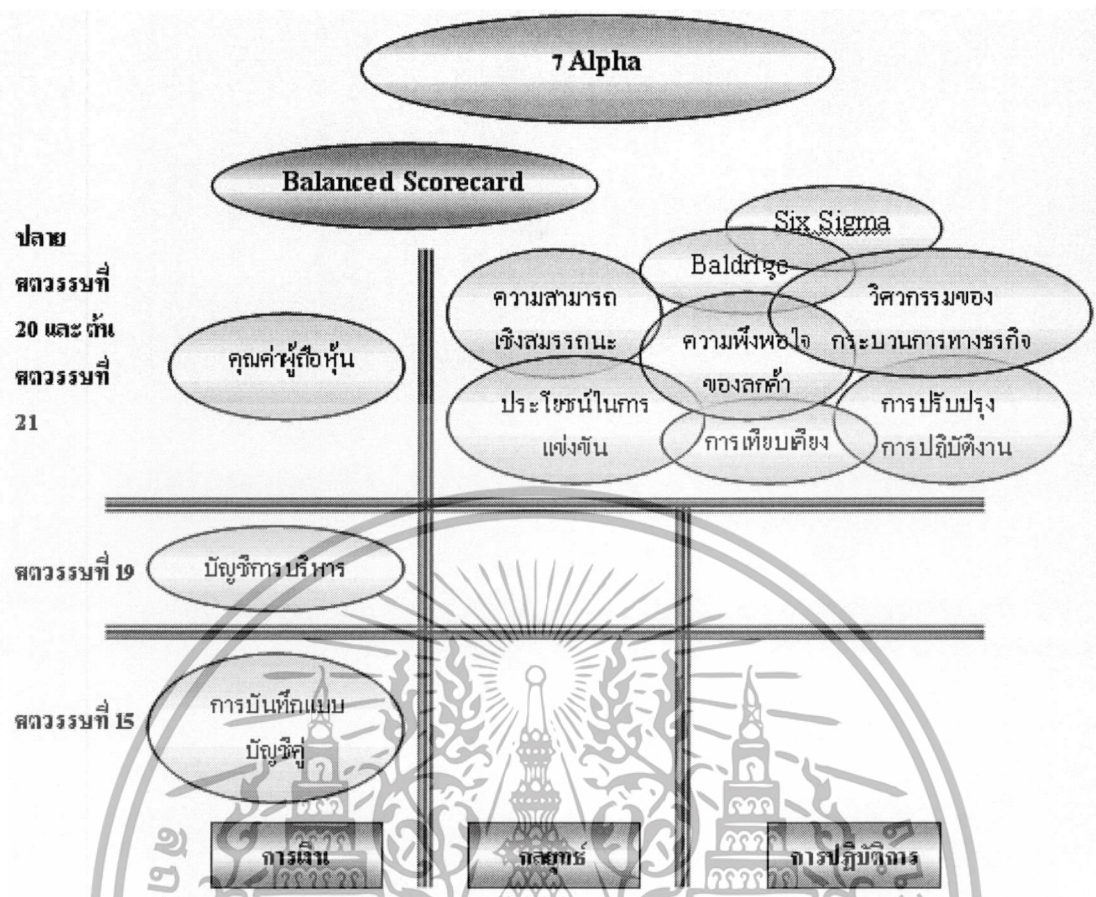
จากภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง สามารถสรุปได้ว่า การพิจารณาความสามารถของแต่ละบุคคล ควรจะพิจารณาองค์ประกอบทั้งหมดของโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ทั้งส่วนที่อยู่เหนือน้ำ (Visible) อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ (Invisible) ได้แก่ การรับรู้ตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัว แรงจูงใจภายในของแต่ละบุคคล เพราะจะเป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมและส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานในที่สุด

2.1.1.5 แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management)

จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนทฤษฎีพื้นฐานเรื่องของ Competency ข้างต้นถือว่าเป็นแนวคิดในยุคเริ่มต้นของการนำเรื่องของสมรรถนะ มาใช้กับกระบวนการบริหารต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546) ได้กล่าวถึงแนวคิดทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) ไว้ว่า “กระบวนการบริหารและจัดองค์การสมัยใหม่จะมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ” ซึ่งการบริหารแบบดังกล่าวมีวิวัฒนาการมายาวนานพอสมควร โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติการ ดังภาพที่ 2.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.2 วิวัฒนาการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
ที่มา : เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546)

จากภาพที่ 2.2 แสดงถึงวิวัฒนาการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 4 กลุ่มหลักๆ (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546) คือ

กลุ่มที่ 1 : การบริหารเชิงกลยุทธ์ เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ ทฤษฎีระบบสมดุลการจัดการ (Balance Scorecard) ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Key Performance Indicator KPIs) การบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) เป็นต้น

กลุ่มที่ 2 : การประกันคุณภาพ เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ ISO 9000 หรือ European Foundation Quality Management (EFQM) เป็นต้น

กลุ่มที่ 3 : การบริหารคุณภาพ เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) Six Sigma การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ (Business process Re-Engineering) เป็นต้น

กลุ่มที่ 4 : การบริหารผลสัมฤทธิ์ทางการเงิน เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ Activity Based Costing (ABC) และการบริหารงบประมาณแบบอิงผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Budgeting System : PBBS) เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า การบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะจัดอยู่ในกลุ่มการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายความว่า "องค์กรจะต้องนำเป้าหมาย กลยุทธ์ และค่านิยมขององค์กร มากำหนดเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน โดยค่านึงว่า อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ (Critical Success Factors) ที่ตำแหน่งงานนั้นจะต้องมี" (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. 2546)

2.1.2 ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

2.1.2.1 สมรรถนะ (Competency) สมรรถนะหรือ Competency มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ทางผู้วิจัยขอสรุปมาพอสังเขป ดังนี้

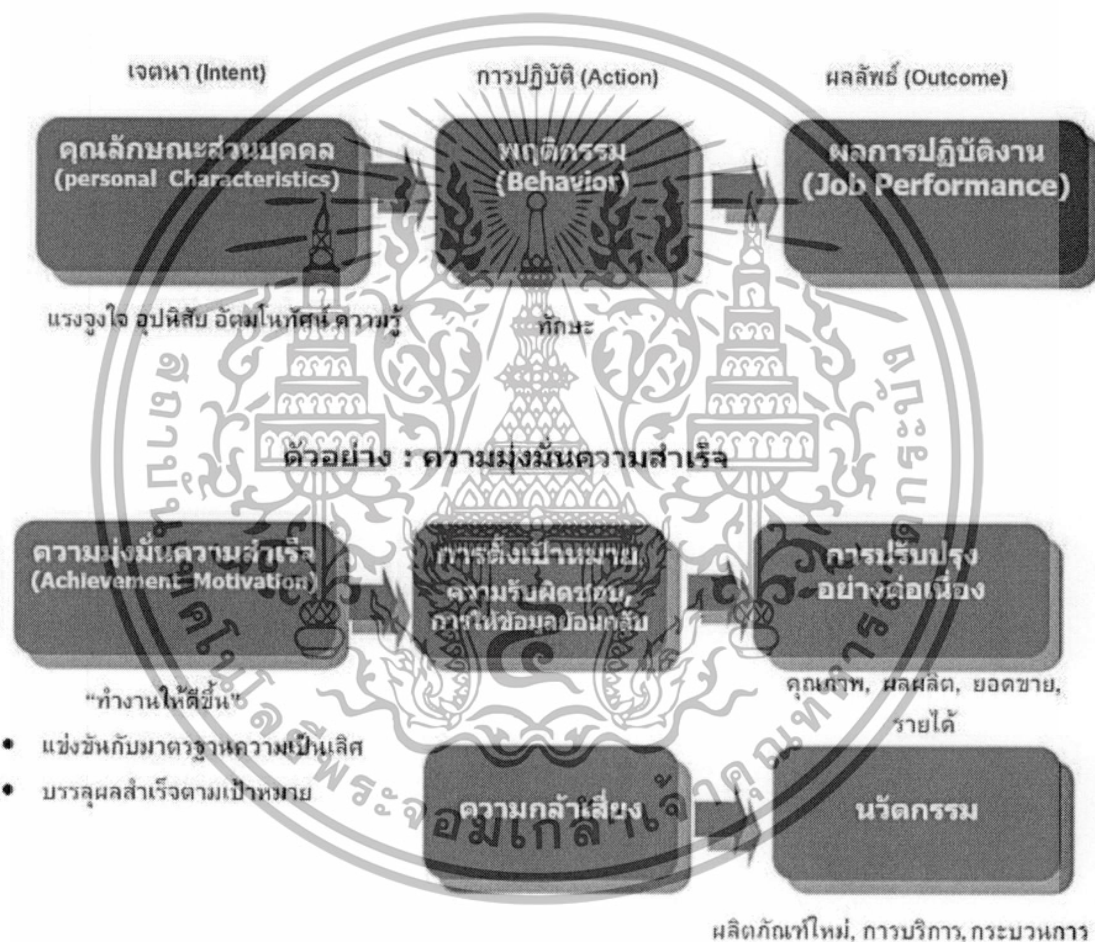
David C McClelland (อ้างถึงในสุกัญญา รัชมิธรรม โชต. 2548) ซึ่งเป็นต้นแบบ ของแนวคิดสมรรถนะ ได้ให้นิยามของคำว่าสมรรถนะ (Competency) ไว้ว่า คือ บุคลิกลักษณะที่สามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งเป็นความหายเดียวกับที่สมาคมการจัดการในประเทศสหรัฐอเมริกา (The American Management Association) (อ้างในนิสดารค์ เวชยานนท์. 2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในของบุคคล ซึ่งผลทำให้บุคคลผู้นั้นมีผลงานที่ดีกว่าเหนือกว่าผู้อื่น

ในขณะที่ Boyatzis (1982) กล่าวว่าสมรรถนะ (Competency) เป็นความสามารถ เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรและทำให้บุคคลนั้น มุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ต่อมา Shermon (2005) ได้ให้ความหมายของ Competency ว่า คือคุณสมบัติที่จำเป็นที่ต้องมีเพื่อทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ที่จะนำมาสู่ผลงานและผลสุดท้ายคือผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ

นอกจากนี้ เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค (2546) ให้ความหมายว่า Competency หมายถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งในความเป็นจริงแล้วความสามารถของมนุษย์ โดยเฉพาะความสามารถซ่อนเร้น (Talent) ที่ยังไม่ได้นำมาใช้อย่างจริงจัง ซึ่งอาจเกิดจากหลายปัจจัย อาทิเช่น ทักษะคิดสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว

จากความหมายของ Competency ที่ได้กล่าวมา ทางผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นความหมายรวมในทางเดียวกันได้ว่า “สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น” ซึ่งความหมายนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Competency ในทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ Spencer and Spencer ว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล กล่าวคือ สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (กรีติ ยศยิ่งยง. 2550) เป็นขีดความสามารถด้านแรงจูงใจ ลักษณะนิสัย และแนวความคิดของบุคคลที่จะรวมกัน เป็นความมุ่งมั่นของแต่ละบุคคล เพื่อทำนายทักษะ พฤติกรรม และการกระทำตลอดจนผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : ดัดแปลงจาก Spencer and Spencer (1993) (อ้างถึงในกรีติ ยศยิ่งยง. 2550)

2.1.2.2 ประเภทของสมรรถนะ

สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆคือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ในส่วนของสมรรถนะหลัก หรือ Core

Competency มีการนำไปใช้ใน 2 วัตถุประสงค์คือ เป็นการกล่าวถึงความสามารถหลักของบุคลากร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในองค์กร ก็นำใช้ในการกล่าวถึงความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งในงานวิจัยนี้ ทางผู้วิจัยจะขอ กำหนด ความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ว่าเป็นความสามารถหลักของบุคลากร ในองค์กร ซึ่งทางผู้วิจัย ขอสรุปความหมายมาพอสังเขป ดังนี้

เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค (2546) ได้กล่าวไว้ว่า Core Competency หมายถึง กลุ่ม ความสามารถที่ทุกตำแหน่งในองค์กรต้องมี ซึ่งส่วนใหญ่จะมีอยู่ 2 ส่วน คือ ด้านการจัดการ (Managerial Perspective) เช่น การวางแผน การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น และด้าน ท้าไป (Generic Perspective) เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ในขณะที่ พจนานุกรมความสามารถเชิงสมรรถนะ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ (2547) ได้ ให้ความหมายของ Core Competency ไว้ว่า หมายถึงแกนหลักขององค์กรนั้นๆ ซึ่งทุกคนใน องค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันนี้ เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนด หรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่วางไว้ได้ตลอดจนยังเป็น ตัวสะท้อนถึงค่านิยม (Values) ที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สุ กัญญา รัศมีธรรม โขติ (2550) ที่กล่าวว่า Core Competency คือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยมหลัก (Core Values) ขององค์กรซึ่งแสดงให้เห็นถึงค่านิยม หลักที่มีความสำคัญต่อการทำงานทุกระดับภายใน

2. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ในส่วนของความหมายของ สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) นั้นทางผู้วิจัย ขอสรุปความหมายไว้ ดังนี้

เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค (2546) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะทางการบริหาร (Functional Competency) เป็นส่วนที่อยู่ในสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่สามารถแยกความหมาย เฉพาะออกมาได้ว่า หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การคิดในเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะทางการบริหาร (Functional Competency) ไว้ว่า หมายถึงคุณลักษณะหรือคุณสมบัติในการเป็นผู้นำโดยทั่วไป ซึ่งเป็นสมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับบุคคลที่จะต้องดำรงตำแหน่งผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน รวมถึง คุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นต้องมีในตำแหน่งนั้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) อาจเป็นตัวเดียวกับสมรรถนะในการเป็นผู้นำ (Leadership Competency) นั้นเอง

นอกจากนี้ สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ (2550) ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะทางการ บริหาร (Managerial Competency) ว่า เป็นความสามารถเชิงสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะที่จำเป็น ต่อการทำงานด้านการบริหารจัดการงาน และการดำเนินการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเป็น รายบุคคลหรือกลุ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายซึ่งทางผู้วิจัย จะขอยกมาพอสังเขป ดังนี้
เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความสามารถที่อิงตามเนื้อหา งาน (Job Content) เป็นหลัก เช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด ด้านบัญชี เป็นต้น

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) กล่าวไว้ว่า หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้นๆ โดยกำหนดว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นควรมีสมรรถนะ (Competency) ไດที่สำคัญ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การเจรจาต่อรอง เป็นต้น

นอกจากนี้ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) เกี่ยวข้องโดยตรงกับ “ความรู้” (Knowledge) และ “ทักษะ” (Skill) ที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงาน ที่องค์กรได้กำหนดไว้ในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้นๆ เป็นความสามารถที่ใช้ในการทำงานร่วมกับสมรรถนะหลัก (Core competency)

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัย ขอสรุปเป็นความหมายที่ใช้ในการทำงานวิจัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ดังนี้

ตารางที่ 2.2 สรุปความหมายของสมรรถนะต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานวิจัย

นิยามศัพท์	ความหมาย
Competency	หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตน ได้ดีกว่าผู้อื่น
Core Competency	เป็นความสามารถและคุณลักษณะที่บุคลากรในทุกๆ ระดับขององค์กรต้องมี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา และค่านิยมขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร
Managerial Competency	เป็นความสามารถที่จะจัดการงาน การวางแผน การวิเคราะห์ และการตัดสินใจ ทั้งที่เกี่ยวกับงาน และเกี่ยวกับพนักงาน
Functional Competency	เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่ควรจะมี ในตำแหน่งงานนั้นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน และเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายขององค์กร

2.1.3 การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ (Competency Mode)

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) นั้น ได้มาจากการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์กร (เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค. 2546) โดยเป็นการผสมผสานเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระหว่างความชำนาญทางธุรกิจขององค์กร และความสามารถของทรัพยากรบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะขององค์กร โดยมีวิธีในการค้นหา 2 วิธี ได้แก่

1. การพัฒนาจากผู้บริหาร (Top Down) เป็นการกำหนดจากผู้บริหารระดับสูงโดยมีขอบเขตการพิจารณาจากวิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Values) และกลยุทธ์ (Strategies) จากนั้นจึงจำแนกมาเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competences)

2. การพัฒนาจากการสำรวจ (Competencies Survey) โดยการออกแบบสำรวจสมรรถนะ (Competences Survey) ไปยังพนักงานทุกคนหลังจากนั้นก็นำข้อมูลมาสรุปว่าสมรรถนะ (Competencies) กลุ่มใดที่มีคะแนนสูงสุดก็จะนำมาใช้ในองค์กรต่อไป หรือกำหนดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับหน่วยงานจะระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อค้นหาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ขององค์กรที่ทุกตำแหน่งในองค์กรจะต้องมี ทั้งนี้มีหลักเกณฑ์ที่ต้องคำนึงถึง คือ

2.1 สมรรถนะหลักต้องสอดคล้องกับสมรรถนะองค์กร

2.2 สมรรถนะหลักต้องแสดงถึงความสำเร็จขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ในหลายๆองค์กรจะนิยมใช้วิธีที่ 1 มากที่สุด เนื่องจากสมรรถนะหลักจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร (Strategy-Based Competencies) ซึ่งผู้บริหารจะเข้าใจและมองเห็นทิศทางมากกว่า รวมไปถึงเป็นวิธีที่ประหยัดและรวดเร็วอีกด้วย รวมถึงในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ด้วยเช่นกัน

2.1.4 การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)

พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) เป็นเอกสารรวบรวมรายละเอียดของสมรรถนะทั้งหมด ทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competencies) เพื่อใช้อ้างอิงในการกำหนดกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ (สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ, 2550) รวมถึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเข้าใจความคาดหวังขององค์กรในแนวทางและทิศทางเดียวกัน (เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค, 2546) ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. รายชื่อสมรรถนะ (Competency Name)
2. รหัสอ้างอิง (Code)
3. คำจำกัดความ (Definition) คือความหมายของสมรรถนะแต่ละตัวที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของสมาชิกในองค์กร
4. ระดับความสามารถ (proficiency Level) คือระดับความยากง่ายของสมรรถนะแต่ละตัว โดยทั่วไปจะกำหนดประมาณ 4-6 ระดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. คำอธิบายระดับความสามารถ (Proficiency Description) หรือจะเรียกว่าตัวชี้วัด ด้านพฤติกรรม (Behavior Indicator) คือตัวชี้วัดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานซึ่งเป็นเกณฑ์ขององค์กรที่ใช้ในการวัดสมรรถนะนั้นๆของพนักงานแต่ละคน

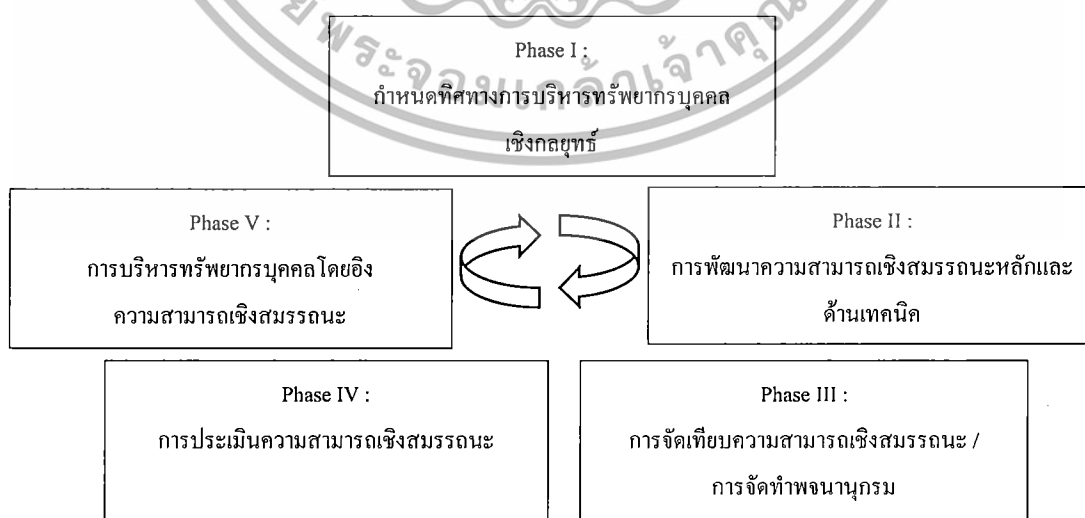
2.1.5 การจัดเทียบสมรรถนะ (Competency Mapping)

การจัดเทียบสมรรถนะเป็นการนำรายชื่อสมรรถนะทั้งหมดมาจัดเทียบกันระหว่างหน่วยงานและระหว่างตำแหน่งต่างๆในหน่วยงานเดียวกันเพื่อกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะแต่ละตัวให้กับทุกตำแหน่งงาน โดยแต่ละตำแหน่งจะถูกกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะทุกตัวที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ให้สอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน หรือเรียกอีกอย่างว่าการทำ Competency Profile เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามที่กำหนด

2.1.6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ (Competency -Based HRM)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ (Competency-Based HRM) (เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค. 2546) ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Development) ในองค์การซึ่งมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน (ดังภาพที่ 2.4) คือ

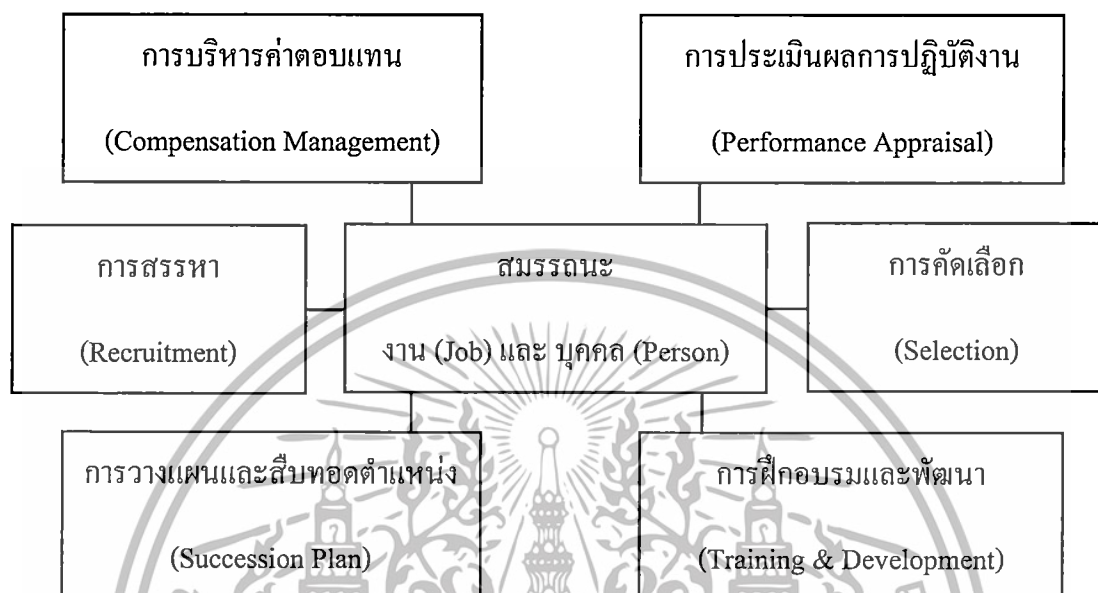
1. การพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
2. การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะทางเทคนิค
3. การจัดเทียบกับหน่วยงานและตำแหน่งงาน และการจัดทำพจนานุกรม
4. การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ
5. การประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ



ภาพที่ 2.4 กระบวนการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์การ

เอกสารที่อ้างอิง: เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค. (2546) เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากภาพที่ 2.4 ทางผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงรายละเอียดของขั้นตอนที่ 5 คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือเรียกว่าการบริหารมนุษย์โดยอิงแนวคิดเชิงสมรรถนะ เริ่มต้นจากภาพที่ 2.4 ที่แสดงให้เห็นถึงการนำ Competency มาใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ได้อย่างไรบ้าง



ภาพที่ 2.5 การประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : คัดแปลงจาก Spencer and Spencer (1993)

จากภาพที่ 2.5 เป็นแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ (Competencies) ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มจากการสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) การอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training & Development) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ให้เป็นไปในทางทิศเดียวกัน โดยจะเน้นที่ศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรที่องค์กรต้องการสร้างและพัฒนา ซึ่งจะสัมพันธ์กับเป้าหมายของผลการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์การ

นอกจากนี้ Boyatzis (อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์. 2549) เป็นผู้ผลักดันให้แนวคิดเรื่องสมรรถนะเข้ามาอยู่ในสาขาการบริหารวิชาทรัพยากรมนุษย์ โดยอยู่ในงานเขียนชื่อ “The Competent Manager : A Model for Effective Performance” ซึ่งตีพิมพ์ในปี 1982 เป็นผลงานวิจัยที่ Boyatzis ได้รับอิทธิพลมาจากแนวความคิดของ McClelland เพื่อตอบคำถามว่าสมรรถนะแบบใดของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งโดยวัตถุประสงค์แล้ว Boyatzis ต้องการจะเอาแนวความคิดหรือโมเดลที่ได้จากการศึกษาของเขาในเรื่อง Competence

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Manager นี้มาใช้กับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน ที่สอดคล้องกับ Model การประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Spencer & Spencer (1993)

กล่าวโดยสรุปจากข้างต้น ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจะขอกล่าวถึงการประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย, 2547 อ้างถึงใน กนกวรรณ ญาณรัตน์, บุศรา แสงแอม และรุจิราพร คงสวัสดิ์, 2548) ที่อธิบายการประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารในแต่ละด้านที่สอดคล้องกับ Model การประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Spencer and Spencer

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นการเตรียมการเพื่อให้องค์การมีบุคลากรที่มีศักยภาพ มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยควรเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ให้กับผู้บริหาร เมื่อองค์การมีการกำหนดกลยุทธ์ไปในทิศทางใด ก็ควรจะมีคนที่มีขีดความสามารถสอดคล้องส่งเสริมให้องค์การสามารถแข่งขันได้ การใช้แนวคิดสมรรถนะจะทำให้ทราบว่าองค์การมีคนที่เหมาะสมหรือไม่ มีสมรรถนะในระดับใดบ้าง และทราบว่าต้องเตรียมคนที่มีสมรรถนะ อย่างไรบ้างให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

2. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection) เนื่องจากแนวคิดเชิงสมรรถนะจะทำให้ทราบถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลตามต้องการ (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2549) โดยการจับคู่อย่างเหมาะสมระหว่างมาตรฐานของคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่ต้องการกับบุคคลที่มีขีดความสามารถที่แสดงให้เห็น Boam and Sparrow (1992) (อ้างถึงใน กิรติ ยศยิ่งยง, 2550) เพื่อทำการคัดเลือกพนักงานที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ต้องการ

3. การอบรมและพัฒนา (Training & Development) โดยการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงานและทำการประเมินสมรรถนะของพนักงาน เพื่อทำการหาช่องว่าง (Gap Analysis) และเพื่อหาความต้องการที่จำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Analysis) และนำไปออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะให้ตรงกับสมรรถนะที่องค์การต้องการได้ตรงจุด ซึ่งหากองค์การมีการประเมินและพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การก็จะมีบุคลากรที่มีความสามารถพร้อมในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

4. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) เป็นการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) นั้นองค์การต้องกำหนดว่าในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนจะเดินต่อไปในแต่ละขั้นตอนนี้จะต้องมีสมรรถนะ (Competency) อะไรบ้าง ในการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ก็เช่นกัน จะต้องทราบว่าในแต่ละตำแหน่งต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง และทำการประเมินสมรรถนะของพนักงานเพื่อให้ทราบว่าต้องมีการพัฒนาสมรรถนะ

เอกสารด้านใดเพิ่มเติม และกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป นอกจากนี้การประเมินสมรรถนะยังคว่าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ช่วยให้ทราบว่าแต่ละคน มีสมรรถนะในด้านใดเด่น และทำให้คนรู้จักตนเอง และทำงานได้ตามความสามารถที่ตนเองมีได้อย่างเหมาะสม

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้ การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยทั้ง 3 ส่วนสามารถนำข้อมูลจากการกำหนดมาตรฐานของสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ในแต่ละตำแหน่ง และทำการประเมินว่าพนักงานมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ก็ต้องมีแนะนำหรือพัฒนาเพื่อช่วยเหลือให้คนมีสมรรถนะที่จำเป็นในงานนั้นๆ ตามความเหมาะสม โดยควรพิจารณาประกอบด้วยว่า คนๆ นั้น ได้ทุ่มเทใช้สมรรถนะในการทำงานมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์สุดท้ายเพียงอย่างเดียว

6. การประเมินค่างานและการบริหารค่าตอบแทน (Job Evaluation & Compensation Management) การจ่ายตามสมรรถนะ (Pay for Competency) เป็นการจ่ายตามสมรรถนะและศักยภาพของคนแต่ละคนที่มีศักยภาพมากและได้ใช้สมรรถนะนั้นๆ ในการทำงานต่างๆ ให้องค์กร โดยเริ่มจากการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการของแต่ละตำแหน่ง โดยนำสมรรถนะมาใช้เป็นแนวทาง และทำการประเมินค่าของงานจากสมรรถนะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละงาน

7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง (Rotation Promotion and Termination) เนื่องจากองค์กรต้องการคนที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน หลังจากได้ทำการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) แล้ว หากเราทราบสมรรถนะของพนักงานแต่ละคน ก็จะช่วยองค์กรสามารถจัดการเรื่องการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม หรืออาจต้องการเลิกจ้างคนๆ หนึ่ง เพราะไม่สามารถทำงานได้ หรือมีศักยภาพไม่เพียงพอ และสมรรถนะนั้นๆ ไม่อาจพัฒนาได้แล้วก็ยอมทำได้เช่นกัน

จากโมเดลการประยุกต์ใช้สมรรถนะกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทางผู้วิจัยขออธิบายรายละเอียดการประยุกต์ใช้สมรรถนะในกิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน โดยอิงแนวคิดของ Spencer & Spencer (1993) และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว ได้แก่แนวคิดเรื่องการวางแผนกำลังคนของ Mondy and Noe (2005) และแนวคิดเรื่องการสรรหาเชิงสมรรถนะของ Wood and Payne (1998) มีรายละเอียดดังนี้

1. งานวางแผนกำลังคน และงานสรรหาและคัดเลือกเชิงสมรรถนะ (Human Resource Planning & Competency-Based Recruitment & Selection)
2. งานพัฒนาบุคลากรเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Training & Development)
3. งานบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Performance

Management) ที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. งานบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Compensation Management)

2.1.7 งานวางแผนกำลังคน และสรรหาและคัดเลือกเชิงสมรรถนะ (Human Resource Planning & Competency-Based Recruitment & Selection)

- การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning)

คือกระบวนการพิจารณา และวางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้แน่ใจว่า องค์กรจะมีกำลังคนที่มีทักษะอย่างที่ต้องการ และมีจำนวนเพียงพอในระยะเวลาที่ต้องการ (Mondy and Noe, 2005)

Mondy and Noe (2005) ได้อธิบายขั้นตอนการวางแผนกำลังคนไว้โดยสรุปว่าคือการใช้เทคนิคต่างๆ ในการวางแผน เช่น การพยากรณ์ (Forecasting) เทคนิค Zero-base Forecasting และเทคนิค Bottom-up Approach ตลอดจนการใช้ตัวแปรต่างๆ เพื่อการทำนาย

- การสรรหาเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Recruitment)

Wood and Payne (1998) กล่าวว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่องค์กรพบ คือไม่สามารถดึงดูดผู้สมัครงานที่มีศักยภาพ (Potential Application) และมีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการให้มาสมัครงานกับทางองค์กรได้ เนื่องจากประกาศรับสมัครงาน (Job Advertisement) ไม่สามารถสื่อสารสิ่งที่องค์กรต้องการ (Job Requirement) ให้กับผู้สมัครได้ชัดเจน ดังนั้น วิธีสรรหาเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Recruitment) ถือเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้องค์กรสื่อสารสิ่งที่องค์กรต้องการให้ผู้สมัคร ได้ชัดเจนและสร้างความเข้าใจให้ผู้สมัครงานได้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะ เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นที่องค์กรต้องการลงในประกาศรับสมัครงาน เช่น ต้องมีความสามารถในการขับรถยนต์ ต้องมีใบขับขี่ สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ อย่างนี้เป็นต้น

- การคัดเลือกเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Selection)

Chaldwell D.F. & O' Reilly, C.A. (อ้างถึงใน Spencer and Spencer, 1993) กล่าวว่า Competency-Based Selection ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า “คือความเหมาะสมระหว่าง ความต้องการของตำแหน่งงาน (Job Requirement) กับสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงาน (Competencies of the job holder) ซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด และก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้ปฏิบัติงาน (The higher job performance and job satisfaction will be)”

- ขั้นตอนการคัดเลือกโดยใช้แนวความคิดเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Selection)

Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer ได้อธิบายขั้นตอนของการคัดเลือกเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Selection) ซึ่งคณะผู้ให้คำปรึกษาจะขอกว่าโดยสรุป ดังนี้

1. จัดทำ Competency Model เพื่อกำหนดเป็น Competency Profile สำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญ (Target Jobs) เพื่อจะช่วยให้องค์กรทราบว่า ต้องคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติและ

เอกสารสมรรถนะใดบ้าง จำเป็นไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. เลือกหรือพัฒนาเครื่องมือ (Select or Develop Assessment Methods) สำหรับการคัดเลือกผู้สมัคร ซึ่งมีวิธีการต่างๆ ดังนี้

2.1 ใช้สัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interviews-BEI)

2.2 การใช้ศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) โดยให้ผู้ทดสอบแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ กัน เป็นการวัดสมรรถนะของผู้เข้าทดสอบ

2.3 การใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัคร (Biographical data questionnaire หรือเรียกว่า Biodata) เช่น ประวัติที่ผ่านมา การศึกษา ครอบครัว ประสบการณ์ในงาน กิจกรรมเวลาว่าง

2.4 การใช้การประเมินแบบ 360 องศา

3. ทำการฝึกอบรมผู้ดำเนินการทดสอบ (Assessor) ในวิธีทดสอบ (Assessment Methods)

4. ทดสอบสมรรถนะของผู้สมัครงาน ในแต่ละตำแหน่ง (Assess the competencies of candidates for jobs)

5. ทำการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อการจ้างงาน

2.1.9 งานพัฒนาบุคลากรเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Training & Development)

- การฝึกอบรมและพัฒนาเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Training & Development)

Spencer and Spencer (1993) เกร็กเกียรติ ศรีเสริม โภค (2546) และสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) ได้ให้นิยามของการฝึกอบรมและพัฒนาเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Training & Development) ที่สอดคล้องกัน คือ การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม และกิจกรรม พัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับ Competency Model ขององค์การ โดยการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะที่แท้จริงของบุคลากร เทียบเคียงกับ ความรู้ ความสามารถ และทักษะมาตรฐาน ที่องค์การกำหนด ว่าเกิดช่องว่าง (Gap) ในทางบวก หรือลบ โดยถ้าเกิดช่องว่างในทางลบ หมายถึงบุคลากรมี ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ต่ำกว่ามาตรฐาน ก็ต้องมีกระบวนการเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐาน

- ขั้นตอนการจัดการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Training Process)

ผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงขั้นตอนการจัดการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับสมรรถนะองค์การ (Competency-Based Training System) โดยอ้างอิงแนวคิดของ David D. Dubois และ William J. Rothwell (2004) (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550) ว่ามีขั้นตอน ดังนี้

1. นำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยมหลัก (Core Values) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์การมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์การ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พนักงานทุกคนต้องมีในระดับที่องค์การคาดหวัง โดยรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ที่สร้างขึ้นจะมุ่งเน้นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งทั้งในปัจจุบันและอนาคต

เอกสารจำเป็นต้องมี จึงจะสามารถสร้างผลงานที่ดีที่สุด ตามที่องค์การคาดหวังได้ให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพราะเป็นวิธีง่าย และคุ้มค่ามากกว่าการพยายามปลูกฝังในพนักงานเดิม กล่าวโดยสรุปคือ “ควรสรรหาบุคคลที่เหมาะสมมากกว่าการพัฒนาผู้ที่ขาดคุณสมบัติ”

3. เลือกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเชิงสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นการเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับองค์กร และผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีหลายวิธี ได้แก่

3.1 การฝึกอบรมเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ (Formal Training) ส่วนใหญ่จะฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom) ซึ่งใช้เวลา 1 วัน ถึง 2 สัปดาห์ โดยวิทยากร (Trainer) จะเป็นผู้ทำการฝึกอบรมให้ โดยวิธีการให้อ่าน (Reading) การบรรยาย (Lecture) การสาธิตสดหรือจากวิดีโอ (Live or Video Demonstration) การใช้เครื่องมือที่ให้ผลกลับ (Instrument Feedback) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Plays) และการกำหนดสถานการณ์จำลอง (Simulations) และการใช้กิจกรรมที่จะสะท้อนผลการประเมินตนเอง (Self-Assessment Reflection Exercise) เป็นต้น

3.2 การพัฒนาเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Development) เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของพัฒนารายบุคคล โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

3.2.1 การใช้ศูนย์พัฒนา (Development Center) เป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์กรที่ใช้ในการพัฒนาพนักงาน โดยมุ่งไปที่การใช้แบบทดสอบ การสังเกตผู้เข้ารับการฝึกอบรมในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ การใช้สถานการณ์จำลองเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจหรือการเจรจาต่อรอง (Competitive Business or Negotiation Simulation) การนำเสนอ (Presentation) การอภิปรายในกลุ่มที่ไม่มีผู้นำ (Leaderless Group Discussion) และการแสดงบทบาทสมมุติ ซึ่งจะใช้เวลา 1-2 วันในการพัฒนาบุคลากร เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับสมรรถนะที่ตนแสดงออกไปจากกิจกรรมต่างๆ

3.2.2 การกำหนดแนวทางพัฒนาตนเอง (Self Development Resource Guides) เป็นการกำหนดให้พนักงานพัฒนาสมรรถนะที่เจาะจง โดยการให้แนวทางต่างๆ เช่น การอ่านหนังสือที่กำหนดให้ การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่กำหนดให้ การเข้าร่วมกิจกรรมที่กำหนดให้ การมอบหมายงานที่กำหนดให้ การสลับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อการพัฒนาตนเอง เป็นต้น ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล และหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งโอกาสเติบโตในงาน (Career Path Opportunities) ซึ่งองค์กรควรมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ที่จะบันทึก Competency Model ที่เชื่อมโยงกับระบบการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนา Competency Gap ของตนได้

3.3.3 การกำหนดแนวทางพัฒนาตนเอง (Self Development Resource Guides) เป็นระบบที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในเรื่องต่างๆ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

เอกสา (Interpersonal Competency) โดยใช้เทคนิคการเลียนแบบพฤติกรรม (Behavioral Modeling) ความสำเร็จใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. การอบรมวิทยากร (Train the Trainers) ผู้ที่เป็นวิทยากรต้องได้รับการฝึกอบรมเนื้อหา ของสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งทักษะต่างๆ ของกระบวนการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Training) จนสามารถถ่ายทอดให้พนักงานคนอื่นๆ เข้าใจได้ง่าย ทั้งนี้ หลักสูตรฝึกอบรมวิทยากร จะต้องอยู่ภายใต้แนวความคิดการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะ เช่นกัน กล่าวคือต้องยึดหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนตามตัวชี้วัดพฤติกรรม

6. ฝึกอบรมผู้เรียน (Train Learners) การเข้ารับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง ตามวิธีการ ฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และนำผลลัพธ์จากที่ได้รับการ อบรมมาประยุกต์ใช้กับการทำงานจริง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. การวัดผลการฝึกอบรม (Evaluate Training Results) การวัดผลโปรแกรมการฝึกอบรม เชิงสมรรถนะ (Competency-Based Training Program) โดยการวัดพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนไป และผลงานที่ดีขึ้น ได้แก่ รายได้ ผลผลิต คุณภาพ การให้บริการลูกค้า อัตราการลาออกลดลง อัตรา การร้องเรียนลดลง ตลอดจนปัญหาต่างๆ ในการทำงานลดลง เป็นต้น เนื่องจากวิธีการเดิม อาจไม่ได้ วัดสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จริงๆ นั่นเอง

2.1.10 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Performance Management)

- ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)

Spencer and Spencer (1993) ได้นิยามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) คือ วงจรการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมี รายละเอียดหลัก 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนผลงาน (Performance Planning) หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility) และความคาดหวังของงาน (Work Expectation) แต่ละงานให้แก่พนักงาน รวมทั้ง ตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ของงานนั้นๆ ในรอบระยะเวลาการประเมิน

2. การสอน / การจัดการผลงาน (Performance Coaching / Management) คือ การให้ข้อมูล ป้อนกลับ (Feedback) เรื่องผลงานและพฤติกรรมการทำงาน ตลอดจนฝึกสอน (Coach) และ ส่งเสริมให้พนักงานปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ในรอบระยะเวลาการ ประเมินหนึ่ง

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ การประเมินการปฏิบัติงาน ของพนักงานคนหนึ่งในรอบระยะเวลาการประเมิน ซึ่งผลการประเมินจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต่องานต่างๆ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development) การวางแผนความก้าวหน้าใน อาชีพ (Career Planning)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Performance Management)

Spencer and Spencer (1993) อ้างถึงโดย สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข กล่าวว่าแนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Performance Management System) เริ่มจากยุคแรก ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) เน้นเรื่องผลงาน (Result หรือ What of Behavior) เช่น ปริมาณ คุณภาพ และนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการจ่ายค่าตอบแทน เช่น โบนัส หรือ Merit Award เป็นต้น แต่ในปัจจุบันหลายองค์การมีความสนใจแนวคิดการประเมินผลงานโดยใช้สมรรถนะ ซึ่งแนวคิดนี้จะนำไปสู่การพัฒนาบุคคลในอนาคต กล่าวคือ จะใช้สมรรถนะเป็นฐานว่า งานนั้นต้องใช้สมรรถนะอะไรบ้าง จึงจะสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ดังนั้น หลายองค์การจึงใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสม (Mixed Model) คือเน้นทั้งผลงาน (Result) เพื่อใช้ในระยะเวลาสั้นเป็นเกณฑ์สำหรับการจ่ายค่าตอบแทน และเน้นเรื่องสมรรถนะซึ่งจะเป็นการมองอนาคตเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาบุคคล และจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน

- ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Performance Management System)

Spencer and Spencer (1993) ได้ระบุขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Performance Management System) มีดังนี้

1. ระบุสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผลงานที่ดีเลิศของตำแหน่งงานในปัจจุบันและในอนาคต เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสมรรถนะของพนักงานที่สามารถตอบสนองและรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เนื่องจากระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี ต้องมุ่งใจให้พนักงานสร้างผลงานที่ดีกว่าผลงานจริงในปัจจุบัน

2. สร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบผสม (Mixed Model Performance Management System) เพื่อใช้วัดผลลัพธ์ที่เป็นผลงานและพฤติกรรมเชิงสมรรถนะ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลงานในตำแหน่งงานนั้นๆ

3. จัดฝึกอบรมให้หัวหน้าและพนักงานในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น การสอนให้หัวหน้างานสามารถสอนพนักงานเรื่องการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Coaching for Performance Improvement) โดยการฝึกสอนดังกล่าว ต้องประกอบด้วย

3.1 การหาข้อตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน เรื่องผลงานที่แท้จริงของพนักงาน ส่วนระดับสมรรถนะของพนักงาน สามารถประเมินได้จากวิธีการประเมินแบบ 360 องศา (ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้ายที่รู้งานของพนักงานเป็นอย่างดี) ซึ่งค่าเฉลี่ยของผลการประเมินจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่ได้จากการประเมิน

เอกสารต้นเองของพนักงานรายนั้นๆ กับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 พนักงานจะต้องระบุระดับสมรรถนะที่ใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ตอบสนองกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance) และแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Advancement) ของตน

3.3 ข้อตกลง สัญญา ร่วมกันระหว่างหัวหน้าและพนักงาน

2.1.11 ระบบการบริหารค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Compensation Management)

การจ่ายค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Pay) นั้น เป็นการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับคุณลักษณะ ทักษะ หรือสมรรถนะที่มากกว่าที่สมควรจะได้รับจากการจ่ายตามงาน หรือบทบาทตามภารกิจขององค์กร โดยประเด็นที่อาจแสดงถึงความจำเป็นของระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ เช่น

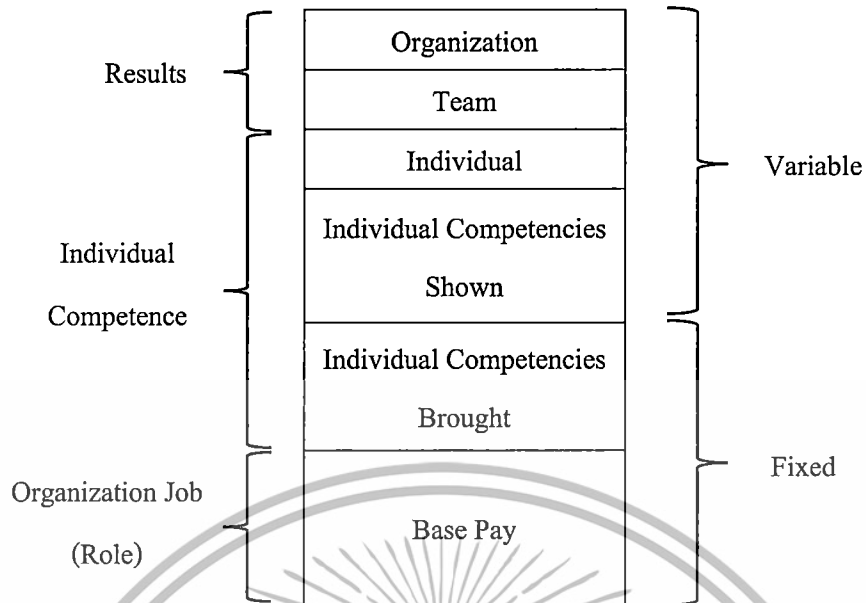
1. การขาดความสามารถในการดึงดูดพนักงานที่ดีที่มีสมรรถนะสูงกว่าค่าเฉลี่ยโดยทั่วไป
2. การที่สามารถเห็นว่าบุคคลที่มีสมรรถนะหนึ่งที่ชัดเจน สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้มากกว่าคนที่ไม่มีสมรรถนะนั้นในงานใดงานหนึ่ง
3. การที่ระบบ Job-Based Pay ไม่เหมาะสมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และทำให้งานเปลี่ยนไปในสถานการณ์ที่บุคคลต้องมีหลายงานหรือบทบาทที่คุณค่าเพิ่มขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะของแต่ละบุคคลมากกว่าตัวตำแหน่งงานที่อยากต่อการทำให้ชัดเจน
4. เมื่อต้องการสิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้พนักงานรักษาและเพิ่มทักษะของตนเอง
5. ความจำเป็นในการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับพนักงานที่ใช้ความรู้ (Knowledge Worker) ซึ่งไม่ต้องบริหารคนหรือสินทรัพย์ (Spencer and Spencer, 1993)

- ขั้นตอนการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Compensation Management System)

1. ระบุปัจจัยสำคัญ บทบาทหน้าที่ของงานที่ต้องการ สมรรถนะของคนที่สามารถพยากรณ์ถึงผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของแต่ละระดับใน job family
2. กำหนดสัดส่วนของค่าตอบแทนว่า องค์กรต้องการจะจ่ายค่าตอบแทนตามบทบาทภารกิจของงาน สมรรถนะของบุคคล และผลการปฏิบัติงาน แต่ละองค์ประกอบดังกล่าวจะมีสัดส่วนเท่าใดในค่าตอบแทนโดยรวม

ทั้งนี้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะรวมปัจจัยพื้นฐาน 3 เรื่อง คือ เงินเดือนพื้นฐาน (Base Salary) ซึ่งขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่งานนั้นในองค์กร บวกด้วยการจ่ายส่วนเพิ่มสำหรับสมรรถนะของบุคคล และบวกด้วยการจ่ายสำหรับผลการปฏิบัติงานของบุคคล ทีม หรือองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแนวโน้มของการกำหนดค่าตอบแทนจะเป็นการเพิ่มสัดส่วนขององค์ประกอบที่เป็นค่าตอบแทนผันแปร (Variable Pay) ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสมรรถนะและผลการ

ปฏิบัติงาน Boyett and Conn (1991) (อ้างถึงใน Spencer and Spencer, 1993) ดังภาพที่ 2.6 ขั้นตอนการคำนวณว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.6 Job, Person Competencies and Results Components of Pay

ที่มา : ดัดแปลงจาก Spencer and Spencer (1993)

2.1.12 การนำแนวคิดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

การนำแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Competency-Based Human Resources Management) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีค่านิยม วัฒนธรรมเดียวกัน มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และพันธกิจหลักขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและสร้างความสามารถในการแข่งขันเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องรู้คือ ผลผลิตที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้ผลผลิตหรือผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้ถึงความสามารถหรือพฤติกรรมที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ พึงจะมีด้วย สมรรถนะ หรือความสามารถในการทำงานของแต่ละตำแหน่งงานจึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารงานรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปรับเปลี่ยนใหม่โดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถกันมากขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะเน้นไปที่สมรรถนะซึ่งถือเสมือนเป็นปัจจัยนำเข้า (Lead Indicators) ที่ทำให้พนักงานมีผลผลิตหรือผลงานที่สามารถประเมินหรือวัดผลออกมาเป็นตัวเลขได้ (Lag Indicators) อีกทั้งการกำหนดสมรรถนะจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น (อรัญญา สมแก้ว. 2548) การประยุกต์ใช้ระบบการบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วิธีคือ ประยุกต์ใช้ทั้งองค์กร (Organization Wide) หมายถึงประยุกต์ใช้ในทุกหน่วยงานทุกตำแหน่ง และการประยุกต์ใช้บางส่วน (Pilot Size)

การประยุกต์ใช้บางส่วนมี 3 ลักษณะคือ การประยุกต์ใช้เฉพาะตำแหน่งการจัดการขึ้นไป หลายเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การนิยมใช้วิธีนี้ เพราะว่าตำแหน่งเหล่านี้เป็นกลุ่มบุคคลหลักในการขับเคลื่อนองค์กร ลักษณะที่สองการประยุกต์ใช้เฉพาะหน่วยงาน หมายถึง การเลือกใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง เพราะว่าต้องการเห็นผลลัพธ์โดยตรงจากการเลือกใช้ระบบนี้ และลักษณะที่สามเป็นการประยุกต์ใช้แบบผสม (Hybrid Approach) หมายถึงการ ประสานกันระหว่างตำแหน่งการจัดการกับหน่วยงานนำร่อง คือใช้กับตำแหน่งการจัดการทุกระดับในองค์กร ในขณะที่เดียวกันจะใช้กับทุกตำแหน่งเฉพาะในหน่วยงานนำร่อง การประยุกต์ใช้ทั้งองค์กรจะได้ประโยชน์ทั้งองค์กร แต่เริ่มต้นยาก ใช้ทรัพยากรมากและมีความเสี่ยงสูง เพราะถ้าเกิดผิดพลาดหรือล้มเหลวจะทำให้เกิดความเสียหายทั้งองค์กร ในขณะที่การประยุกต์ใช้บางส่วนจะได้ประโยชน์เฉพาะตำแหน่ง และเกิดมาตรฐานต่างกัน เพราะใช้ทั้งระบบเก่าและระบบใหม่ แต่ลงทุนน้อย เริ่มต้นได้ง่ายและมีความเสี่ยงน้อยเพราะถ้าผิดพลาดก็จะกระทบเพียงบางส่วนขององค์กรซึ่ง เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค (2548) ได้เสนอการนำแนวคิดสมรรถนะ ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรไว้ 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Management Roadmap) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบการบริหารขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Based Approach) เพราะว่าเป็นการจัดทำขึ้น พื้นฐานและภาพรวมการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถเชิงสมรรถนะ หรือด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

2. การพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) หมายถึงการพัฒนาขีดความสามารถที่องค์กรต้องการและกำหนดเป็นมาตรฐานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นขีดความสามารถหลัก ที่ทุกตำแหน่งต้องมี ในขณะที่เดียวกันในทุกตำแหน่งก็ต้องมีความสามารถเชิงเทคนิคเฉพาะตำแหน่งด้วย

3. การจัดเทียบความสามารถเชิงสมรรถนะและการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Mapping and Dictionary) หมายถึง การนำขีดความสามารถที่องค์กรกำหนด มาจัดเทียบกับแต่ละตำแหน่ง แล้วพิจารณาว่า แต่ละตำแหน่งควรจะมีความสามารถมาตรฐานเท่าไร โดยปกติจะมีการจัดเทียบระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน รวมไปถึงจะต้องมีการจัดทำพจนานุกรมด้วย เพื่อจัดหมวดหมู่ความสามารถเชิงสมรรถนะ และเป็นมาตรฐานกลางให้บุคลากรรับรู้ด้วย

4. การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Assessment) หรืออาจเรียกว่า Gap Analysis หมายถึงการประเมินขีดความสามารถของบุคลากร เทียบกับมาตรฐานความสามารถของตำแหน่ง ว่าบุคลากรผู้นั้นมีความสามารถได้ตามมาตรฐาน ต่ำกว่า หรือสูงกว่า เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Based Human Resources Management) เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลความสามารถเชิงสมรรถนะ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน เช่น การสรรหา การว่าจ้าง การประเมินผล การปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา

นอกจากนี้สำนักงานข้าราชการพลเรือนยังได้กำหนดสมรรถนะนักบริหาร เพื่อใช้ในโครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service : SES) จำนวน 12 สมรรถนะ โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. การบริหารคนได้แก่ การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and flexibility) หมายถึง การปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็น ในมุมมองที่แตกต่างกัน ทักษะในการสื่อสาร (Communication) เป็นทักษะ และศิลปะในการรับรู้ จับประเด็นจากการฟัง และการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด แก่ผู้ฟัง ผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนเห็นด้วย อย่างชัดเจน การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับ บุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2. ความรอบรู้ในการบริหาร ได้แก่การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) หมายถึง การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้สามารถ บรรลุวิสัยทัศน์ การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมา ปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation) เป็นความมุ่งมั่น ในการให้บริการ ช่วยเหลือเสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งความต้องการ ของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของ ผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นความสามารถในการสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และใน ระดับปฏิบัติการโดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึง ปัญหา และโอกาสที่อาจเป็นไปได้

3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เป็นความสำนึกในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะเดียวกันก็มีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อม เอกสารรับผิดชอบในผลการกระทำ และการตัดสินใจการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result) ความสำเร็จไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิต และการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stake Holders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และสมรรถนะในการบริหารทรัพยากร (Managing Resources) เป็นความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นบุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากร ต้นทุนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล อย่างสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

4. การบริหารอย่างมีอาชีพ ได้แก่การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นความสามารถในการระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ๆ ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถในการสร้างและประสานสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับ และมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมีอาชีพ มุ่งเน้นการพัฒนา ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

ในกรณีที่องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักไว้เรียบร้อยแล้ว การหาสมรรถนะ มักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักมาพิจารณาร่วมกับงาน (Job) ในหน่วยต่างๆ ในองค์กร โดยจะพิจารณาว่า งานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีสมรรถนะใดบ้าง จึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดี จากนั้นจึงนำ สมรรถนะ ดังกล่าวมาสร้างเป็นสมรรถนะต้นแบบ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือค่านิยมหลักเสมอไปก็ได้ องค์กรอาจใช้วิธีการอื่นๆ ในการออกแบบสมรรถนะต้นแบบ จากวิธีการดังนี้

1. ใช้เกณฑ์ระบบคุณภาพ (Quality Programs) หรือมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรต้องการนำมาใช้ เช่น ISO 9001 ISO 14000 HACCP TQM หรือ TQA มาเป็นเกณฑ์ในการออกแบบสมรรถนะต้นแบบ โดยองค์กรที่นำวิธีการนี้มาใช้ในการกำหนดสมรรถนะ ขององค์กร มักจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งาน ต่างๆ ในองค์กรเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ ที่สถาบันคุณภาพเหล่านั้น กำหนดมา

2. ใช้การวิเคราะห์งาน (Job Task Analysis) การกำหนดสมรรถนะ โดยนำผลจากการวิเคราะห์งานในตำแหน่งงานต่าง ๆ มากำหนดและออกแบบ สมรรถนะต้นแบบ ซึ่งการใช้วิธีการนี้อาจมีข้อดีคือ สามารถระบุความต้องการของงานได้ชัดเจน และสามารถระบุได้ว่าใครบ้างที่สามารถทำได้ อย่างไรก็ตาม ข้อเสียคือ การวิเคราะห์งานอาจใช้เวลานาน และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์งาน นอกจากนี้ ยังอาจมีข้อจำกัดในการนำไปใช้

วิเคราะห์งานนี้ องค์กรมักจะมุ่งไปที่การปรับปรุงงาน ของตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้พนักงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ผลิตผลงานตามที่องค์กรคาดหวัง วิธีการนี้จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หากองค์กรมั่นใจว่างานของตำแหน่งงานต่างๆ เหล่านั้น ได้ถูกออกแบบมาให้ตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอยู่แล้ว ดังนั้น องค์กรจึงไม่จำเป็นต้องเสียเวลาไปกับการหาสมรรถนะขององค์กรที่เริ่มต้นจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักอีก แต่ให้มุ่งเจาะไปที่งาน หรือ Job Competency ของแต่ละตำแหน่ง ได้เลย

3. จากการวิจัยด้านธุรกิจ (Industry Research) เป็นการวิจัยสมรรถนะ ของตำแหน่งงานต่างๆ ในธุรกิจ เช่น งานการขาย (Sales) งานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) สินเชื่อเงินทุน (Finance) เป็นต้น ว่ามี สมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานดังกล่าว สมรรถนะที่ได้นี้จะ เป็นรูปแบบที่เรียกว่า รูปแบบทั่วไป (Generic Model) และสามารถนำสมรรถนะ ที่ได้จากงานวิจัยเหล่านี้ไปใช้กับตำแหน่งงานในองค์กรได้ทันที ซึ่งถือว่าเป็นทางลัดวิธีหนึ่งที่ทำให้้องค์กรไม่จำเป็นต้องเสียเวลาและทรัพยากรไปกับการหา หรือการออกแบบสมรรถนะต้นแบบ จึงเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน การนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในระบบ จำแนกตำแหน่งและการให้ผลตอบแทนในระบบข้าราชการพลเรือนให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน โดยมีบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษา ในการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อกำหนดสมรรถนะต้นแบบ ผลจากการศึกษาได้แบ่งกลุ่มงานในภาคราชการพลเรือน ไทยเป็น 18 กลุ่มงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน แล้วกำหนดสมรรถนะต้นแบบให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ ดังนั้นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็มีสมรรถนะเหมือนกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ ต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการทั้งหมดในภาคราชการพลเรือน เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะคือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดโดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดขึ้น

1.2 จริยธรรม (Integrity) หมายถึงการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ และเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

1.4 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น และความสามารถในการสร้างและธำรงรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ทั้งในระดับกลุ่มงานและระดับหน่วยงาน

1.5 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาการตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

2.2.1 ความหมายของสมรรถนะหลัก

เป็นการนำกลุ่มสมรรถนะบุคคล มาจัดเป็นประเภทให้สอดคล้องกับลักษณะงานในแต่ละองค์การ จากการศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งประเภทของสมรรถนะ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ ใช้สมรรถนะบุคคลเป็นหลักในการแบ่งประเภทของสมรรถนะ โดยผู้วิจัยจะขออธิบายถึงความหมายของสมรรถนะหลักเท่านั้น ดังต่อไปนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคุณในองค์การโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ได้

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ได้ให้ความหมายกลุ่มสมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานหรือคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์การที่จะต้อง มี ซึ่งแต่ละองค์การจะแตกต่างกัน

สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ (2548) ได้ให้ความหมายของ Core Competency ที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Prahalad และ Hamel (1994) โดยให้ความหมายว่าเป็นกลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์การ และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก และผู้บริหารขององค์การจงใจสร้างและกำหนดขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมรรถนะหลักขององค์กร คือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) มีแนวคิดสอดคล้องกับนักวิชาการส่วนใหญ่ โดยให้ความหมายของสมรรถนะองค์กร (Organization Core Competency) ว่าเป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถโดยรวมขององค์กร เกิดจากการรวม ความสามารถบุคคล และความสามารถขององค์กร การผสมผสานทั้งทักษะและเทคโนโลยีที่มรดกขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เป็นแนวทางให้องค์กรสามารถนำไปสู่การสร้างหรือการมีโอกาสในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ชื่อสมรรถนะองค์กรที่กำหนดขึ้น เป็นรากฐานสำคัญที่สามารถนำไปสู่ ผลลัพธ์ (ผลผลิต + บริการ) ขององค์กร

สรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือสมรรถนะบุคคล (Personal Competency) และสมรรถนะองค์กร (Organization Competency) สมรรถนะบุคคลจำแนกเป็นกลุ่มย่อยออกไปตามลักษณะงานและความต้องการขององค์กร อาจารย์ ภู่วิทยพันธ์ (2548) ได้รวบรวมรายการสมรรถนะต่างๆของบุคคลเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) โดยจำแนกออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) ประกอบด้วยทักษะ 2 ด้าน คือทักษะด้านการบริหารจัดการงาน (Management Skill) หมายถึง ทักษะในการบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ และทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ แรงจูงใจและความต้องการส่วนบุคคล การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรจึงขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์กร และลักษณะงานเป็นสำคัญ

2.2.2 สมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งทาง ปตท. ได้แบ่งหัวข้อสมรรถนะหลักออกเป็น 4 กลุ่ม และแบ่งสมรรถนะหลักของพนักงานแต่ละระดับ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 พฤติกรรมที่องค์กรกำหนดสำหรับพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

PTT Core Competency (พฤติกรรมที่องค์กรกำหนด) ปี 2558			
กลุ่มระดับ 11-13	กลุ่มระดับ 9-10	กลุ่มระดับ 6-8	กลุ่มระดับ 4-8
Business / Management Skill (ทักษะการจัดการงาน)			
Analysis and Decision Making	Analysis and Decision Making	Analysis and Decision Making	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

PTT Core Competency (พฤติกรรมที่องค์กรกำหนด) ปี 2558			
กลุ่มระดับ 11-13	กลุ่มระดับ 9-10	กลุ่มระดับ 6-8	กลุ่มระดับ 4-8
Business / Management Skill (ทักษะการจัดการงาน)			
Business Acumen			
Customer Focus			
	Continuous Improvement		
Planning and Organizing	Managing Work	Managing Work	Managing Work
Leadership Skill (ทักษะการบริหารผู้อื่น)			
Aligning Performance for Success	Aligning Performance for Success		
Coaching and Developing Others	Coaching		
Facilitating Change			
Leading Through Vision and Values			
Interpersonal Skill (ทักษะการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น)			
Building Partnerships	Building Working Relationships	Building Working Relationships	Collaboration
Building Trust	Building Trust	Communication	Communication
	Building Customer Loyalty	Building Customer Loyalty	
Personal Attributes (ทักษะการจัดการตนเอง)			
Driving For Results	Continuous Learning	Applied Learning	Applied Learning
Initiating Action	Initiating Action	Initiating Action	Quality Orientation

ที่มา : สถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้กลุ่มปตท (2558)

จากตารางที่ 2.3 แสดงถึงสมรรถนะของพนักงาน โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มระดับ ซึ่งมีจำนวน 4 กลุ่มระดับ ผู้วิจัยศึกษาในส่วนของพนักงานกลุ่มระดับ 6-8 เนื่องจากมีสัดส่วนของพนักงานเป็นเอกสารหนึ่งและมีการประเมินได้แก่ผู้ประเมินซึ่งจะมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นของโครงการค่า ไม่ว่าจะเป็นกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวนมากที่สุด และเป็นกลุ่มระดับที่กำลังพัฒนาสมรรถนะของตนเองตามความต้องการขององค์กรเพื่อเป็นมาตรฐานของการปรับระดับของตัวพนักงานที่จะก้าวไปสู่ผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงต่อไป ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งมีกลุ่มสมรรถนะหลักทั้งหมด 3 กลุ่มสมรรถนะหลัก และแบ่งออกเป็น 7 สมรรถนะในแต่ละกลุ่มของพนักงานระดับ 6-8 ดังต่อไปนี้

1. Business / Management Skill (ทักษะการจัดการงาน)

1.1 การวิเคราะห์และการตัดสินใจ

1.2 การบริหารจัดการงาน

2. Interpersonal Skill (ทักษะการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น)

2.1 การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

2.2 การติดต่อสื่อสาร

2.3 การสร้างความภาคภูมิใจแก่ลูกจ้าง

3. Personal Attributes (ทักษะการจัดการตนเอง)

3.1. การประยุกต์การเรียนรู้

3.2. การริเริ่มดำเนินการ

สมรรถนะทั้ง 7 สมรรถนะมีความหมาย และพฤติกรรมหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์และการตัดสินใจ หมายถึง การระบุและทำความเข้าใจในประเด็น ปัญหา และโอกาส เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุป ใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการเลือกแนวทางปฏิบัติหรือหาทางแก้ไขปัญหอย่างเหมาะสม ดำเนินการ โดยคำนึงถึงข้อเท็จจริง ข้อจำกัด และผลกระทบที่อาจจะเกิด

พฤติกรรมหลัก

ระบุประเด็น ปัญหา และ โอกาส หมายถึง การเข้าใจถึงประเด็น ปัญหา หรือโอกาส และตัดสินใจว่าควรมีการดำเนินการหรือไม่

รวบรวมข้อมูล หมายถึง การระบุข้อมูลที่จำเป็นแล้วรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นเพื่อให้เข้าใจประเด็น ปัญหา และโอกาสได้ดียิ่งขึ้น

ตีความข้อมูล หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อหาแนวโน้ม ความสอดคล้องและความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของข้อมูลเหล่านั้น

มีทางเลือกในการแก้ปัญหา หมายถึง การสร้างทางเลือกที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาส เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

เลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม หมายถึง การจัดทำเกณฑ์การตัดสินใจที่ชัดเจน ประเมินทางเลือกต่าง ๆ ด้วยการพิจารณาถึงผลกระทบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เลือกทางเลือกที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รับผิดชอบในการดำเนินการ หมายถึง การนำแนวทางการตัดสินใจไปดำเนินการหรือริเริ่มการดำเนินการภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในขั้นตอนการตัดสินใจเพื่อเป็นหลักประกันว่าจะได้ข้อมูลที่ดี สามารถตัดสินใจได้เหมาะสมที่สุด และได้รับการยอมรับรวมถึงเกิดความเข้าใจในผลของการตัดสินใจ

2. การบริหารจัดการงาน หมายถึง การจัดการกับเวลาและทรัพยากรที่มีเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมหลัก

จัดลำดับความสำคัญ หมายถึง การระบุงานและกิจกรรมนั้น ๆ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญตามความเหมาะสม

เตรียมการ หมายถึง ต้องมั่นใจว่ามีอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่จำเป็นต่อความสำเร็จของงาน

จัดทำตารางการทำงาน หมายถึง การจัดสรรเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อทำงานให้สำเร็จ จัดทำตารางการทำงานของตนเองและประสานงานกับผู้อื่นเพื่อให้ตารางการทำงานซ้อนกัน

ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ (บุคลากร ระบบ หน่วยงาน เครื่องมือ) เพื่อให้งานเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ให้ความสนใจเต็มที่ หมายถึง การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้ความสนใจกับประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือสิ่งรบกวนสมาธิอย่างอื่นที่จะมาทำให้งานไม่เสร็จสมบูรณ์

3. การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง การสร้างและใช้สัมพันธภาพในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน

พฤติกรรมหลัก

แสวงหาโอกาส หมายถึง ใช้ความพยายามในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

ทำความเข้าใจกับสถานการณ์ หมายถึง สอบถามและให้ข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจกับสถานการณ์

ใช้แนวความคิดของผู้อื่นและตนเอง หมายถึง ถามแนวความคิดของผู้อื่นและให้แนวความคิดของตนเองเกี่ยวกับสถานการณ์นั้นๆ

ลดความสำคัญของเป้าหมายส่วนตัวลง หมายถึง ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมหรือองค์กรมากกว่าเป้าหมายของตนเอง

ดำเนินการเพื่อให้มีการตกลงร่วมกัน หมายถึง ได้รับความเห็นพ้องจากผู้ร่วมงานในเอกสารแนวความคิดหรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ ใช้เหตุผลที่ดีในการอธิบายถึงข้อดีของวิธีการแก้ไขปัญหานั้น การค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี โดยการทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการยกย่องและมีส่วนร่วมในการสนทนา (โดยการเพิ่มพูนศักดิ์ศรี แสดงความเห็นใจ สร้างการมีส่วนร่วม เปิดเผยและให้การสนับสนุน)

4. กาคิดต่อสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารข้อมูลและแนวความคิดได้อย่างชัดเจน โดยใช้สื่อต่าง ๆ ด้วยวิธีการที่ทำให้ผู้ฟังสนใจ เข้าใจและจำเนื้อหาได้ดียิ่งขึ้น

พฤติกรรมหลัก

เรียบเรียงข้อมูลที่จะสื่อสาร หมายถึง กล่าวถึงวัตถุประสงค์และความสำคัญอย่างชัดเจน เน้นถึงประเด็นสำคัญและสื่อสารเป็นลำดับขั้นตอนอย่างสมเหตุสมผล

ตรึงความสนใจของผู้ฟัง หมายถึง ตรึงความสนใจของผู้ฟังโดยยกตัวอย่างเปรียบเทียบ การใช้ภาพประกอบ ภาษาท่าทาง น้ำเสียงและเทคนิคอื่นๆ

ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับผู้ฟัง หมายถึง จัดเนื้อหาให้เหมาะสมกับประสบการณ์ ความรู้และความคาดหวังของผู้ฟัง ใช้คำศัพท์ ตัวอย่าง และการเปรียบเทียบที่ผู้ฟังเข้าใจ

ต้องมั่นใจว่าผู้ฟังเข้าใจ หมายถึง ขอข้อมูลจากผู้ฟังเพื่อตรวจสอบความเข้าใจ นำเสนอเนื้อหาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น

ใช้วิธีการที่เป็นที่ยอมรับ หมายถึง ใช้ไวยากรณ์ จังหวะในการพูด ระดับเสียง คำศัพท์ และเครื่องมือที่เหมาะสมกับสื่อที่สนูปกรณ์

เข้าใจการสื่อสารของผู้อื่น หมายถึง รับทราบข้อมูลจากการสื่อสารของผู้อื่น ตีความอย่างถูกต้อง และตอบสนองอย่างเหมาะสม

5. การสร้างความภักดีแก่ลูกค้า หมายถึง สนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รับผิดชอบในการสร้างความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า

พฤติกรรมหลัก

ใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วยการทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการยกย่องและให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการสนทนา (โดยการเพิ่มพูนศักดิ์ศรี แสดงความเห็นใจ สร้างการมีส่วนร่วม แบ่งปันข้อมูลและให้การสนับสนุน)

กล่าวทักทายลูกค้า หมายถึง การกล่าวทักทายอย่างสุภาพกับลูกค้าทันที แสดงความสนใจต่อลูกค้าอย่างเต็มที่

ทำความเข้าใจในสถานการณ์ของลูกค้า หมายถึง การถามคำถามเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า รับฟังอย่างตั้งใจ ให้ข้อมูลแก่ลูกค้าตามความเหมาะสม สรุปเพื่อตรวจสอบความเข้าใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอบสนองได้ตรงหรือมากกว่าความต้องการของลูกค้า หมายถึง การดำเนินการทันทีถ้าเป็นเรื่องปกติ หากไม่ใช่เรื่องปกติให้สรุปขั้นตอนเพื่อดำเนินการต่อไปอย่างชัดเจน หาโอกาสบริการเหนือความคาดหมายของลูกค้าโดยไม่ให้คำสัญญาในสิ่งที่ไม่สมเหตุผล

ยืนยันความพึงพอใจ หมายถึง การถามคำถามเพื่อตรวจสอบความพึงพอใจ ให้คำยืนยันที่จะติดตามงานให้ลูกค้าตามความเหมาะสม กล่าวขอบคุณลูกค้า

รับมือกับลูกค้าที่ไม่พึงพอใจ หมายถึง การรับมือกับลูกค้าที่ไม่พึงพอใจด้วยการรับฟังลูกค้าอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นใจ กล่าวขอโทษและรับผิดชอบในการแก้ไขประเด็น/ปัญหาของลูกค้า

6. การประยุกต์การเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน และนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างทันเวลา

พฤติกรรมหลัก

แสดงความกระตือรือร้นในกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง ความรับผิดชอบในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์นั้นๆ ให้มากที่สุด (เช่น จดบันทึก ถามคำถาม รับทำงานที่จำเป็นต่อการเรียนรู้)

ซึมซับความรู้ ความเข้าใจ หรือทักษะอย่างรวดเร็ว หมายถึง การซึมซับและทำความเข้าใจข้อมูลใหม่ๆ จากทั้งการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

นำความรู้หรือทักษะมาใช้ หมายถึง การนำความรู้ ความเข้าใจ หรือทักษะใหม่มาปรับใช้จริงในงาน เรียนรู้เพิ่มเติมจากการลองผิดลองถูก

7. การริเริ่มดำเนินการ หมายถึง ดำเนินการอย่างทันทีเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ปฏิบัติงานเกินจากขอบเขตที่กำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีความกระตือรือร้น

พฤติกรรมหลัก

ตอบสนองด้วยความรวดเร็ว หมายถึง ดำเนินการทันทีเมื่อเผชิญกับปัญหา หรือเมื่อตระหนักถึงสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น

ปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง หมายถึง ริเริ่มลงมือปฏิบัติตามแนวคิดใหม่ๆ หรือแนวทางแก้ไขปัญหาโดยไม่ต้องบอกให้ทำ ไม่รอให้คนอื่นเป็นฝ่ายลงมือทำงานก่อนหรือร้องขอให้ช่วยทำงาน

ปฏิบัติงานนอกเหนือขอบเขต หมายถึง ปฏิบัติงานนอกเหนือจากขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์

2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

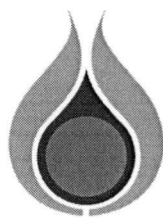
2.3.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2521 ตามพระราชบัญญัติ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2521 เพื่อดำเนินธุรกิจหลักด้านปิโตรเลียม และธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวกับปิโตรเลียม

ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น รัฐบาลได้เล็งเห็นความจำเป็นในการเพิ่มความคล่องตัว ในกิจการพลังงานเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2544 คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบเรื่องการแปลงหุ้นเรือน หุ่นของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยให้จัดตั้ง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และให้ภาครัฐ คงสัดส่วนการถือหุ้น ปตท. ในสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 51

ต่อมา ปตท. ได้แปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 ได้จัดตั้ง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) ขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2544 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20,000 ล้านบาท และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2544 โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ คงสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจในการกำกับดูแล ของกระทรวงพลังงาน

สำหรับสัญลักษณ์ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในช่วงแรกของการก่อตั้งการ ปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) สัญลักษณ์ที่ใช้ขณะนั้นไม่เหมือนปัจจุบัน กล่าวคือเป็นเพียง ตัวอักษรย่อคำว่า "ปตท." และ "PTT" เท่านั้น ต่อมา ดร.ทองฉัตร หงส์ศารมภ์ ผู้ว่าการ ปตท. ได้ มอบหมายให้คณะทำงานศิลปกรรมซึ่งขึ้นกับงานประชาสัมพันธ์ ออกแบบสัญลักษณ์ใหม่ เพื่อให้มี คุณค่าทางศิลปะและก่อประโยชน์ทางการค้า คือให้มีสีสันสะดุดตาจำง่ายและสื่อความหมายที่ เกี่ยวข้องกับองค์กร เมื่อ กลางปี พ.ศ. 2523 นายระยอง ชิมสะอาด พนักงาน ได้ออกแบบสัญลักษณ์ ปตท. ไว้ทั้งสิ้น 30-40 แบบ ดร.ทองฉัตร ได้คัดเลือกและให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขในรายละเอียด ต่างๆอีก จนกระทั่งได้แบบสัญลักษณ์ที่ดีที่สุด และในช่วงซึ่งมีพลเอก เปรม ติณสูลานนท์เป็น ประธาน เมื่อ ปี 2524 ได้มีการจดทะเบียนเป็นเครื่องหมายการค้ากับกระทรวงพาณิชย์ และใช้เป็น สัญลักษณ์นั้นมาตลอดจนถึงปัจจุบัน ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 สัญลักษณ์ ปตท.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรณีใช้งานเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะเท่านั้น อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากภาพที่ 2.7 สัญลักษณ์ของ ปตท. ได้รับแรงบันดาลใจมาจาก การค้นพบแหล่งปิโตรเลียม อันเป็นทรัพยากรที่มีค่าของประเทศก่อให้เกิดจินตนาการเกี่ยวเนื่องถึงรูปแบบของคบเพลิงที่มีโครงสร้างแสดงถึงความเจริญรุ่งเรืองอันเกิดจากการผสมผสานของพลังงาน ในรูปเปลวเพลิงของก๊าซธรรมชาติสีฟ้าสดใส ล้อมรอบหยดน้ำมันสีน้ำเงินเข้ม รวมทั้งแสดงถึงอาณาภาพของพลังงานด้วยสีแดงเพลิงภายใน

2.3.2 วิสัยทัศน์

PTT Group Vision

Thai Premier Multinational Energy Company : บริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ

2.3.3 พันธกิจ

PTT Group Mission

ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีอย่างครบวงจรในฐานะเป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติ พันธกิจที่ยิ่งใหญ่ของ ปตท. ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) นั้นมีมากกว่าเพียงแค่การสร้างผลงานและผลกำไร เจกเช่นองค์การธุรกิจทั่วไป หากแต่เราจำเป็นต้องคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ ด้วยเราต้องทำหน้าที่ในการสร้างความมั่นคงทางพลังงาน ทั้งในการแสวงหา ผลผลิต คิดค้นจำหน่าย พร้อมทั้งกระตุ้นเตือนใจให้คนตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ในการใช้พลังงานและรู้รักษาทรัพยากรธรรมชาติไว้อย่างมีคุณภาพ เพื่อโลกในวันนี้และโลกในอนาคต เพราะเราเชื่อว่า เมื่อเรามีความมั่นคงทางพลังงานได้อย่างยั่งยืน ก็จะสามารสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจให้เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน ได้เช่นเดียวกัน ในฐานะองค์กรพลังงานของชาติ เราจึงต้องสร้างรายได้ของแผ่นดินให้มากขึ้น พอๆ กับการสร้างรอยยิ้มให้แก่คนในสังคมไทย ให้ได้อยู่ดีมีสุขบนโลกที่สวยงามอย่างยั่งยืน โดยมีพันธกิจในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ดังนี้

2.3.3.1 ต่อประเทศ โดยการสร้างความมั่นคงด้านพลังงานในระยะยาวโดยการจัดหาพลังงานในปริมาณที่พอเพียงมีคุณภาพได้มาตรฐาน และราคาเป็นธรรมเพื่อสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ

2.3.3.2 ต่อผู้ถือหุ้น โดยการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดี และมีการขยายธุรกิจ ให้เติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

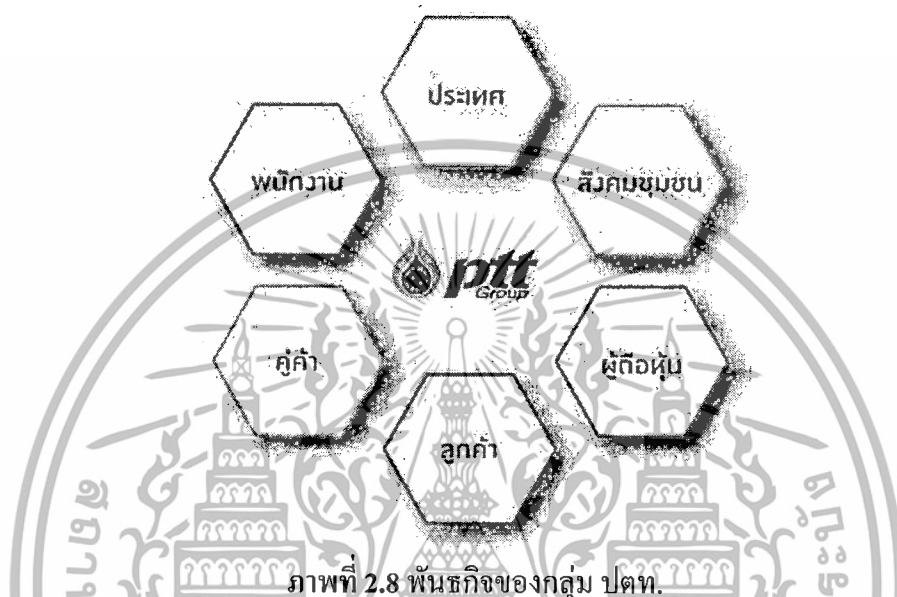
2.3.3.3 ต่อลูกค้า โดยการดำเนินธุรกิจร่วมกันบนพื้นฐานของความเป็นธรรม มุ่งสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพ ในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน

2.3.3.4 ต่อสังคมชุมชน โดยเป็นองค์กรที่ดีของสังคม ดำเนินธุรกิจที่มีการบริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.3.5 ต่อลูกค้า ด้วยการสร้างความพึงพอใจ และความผูกพันแก่ลูกค้า โดยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล ด้วยราคาเป็นธรรม

2.3.3.6 ต่อพนักงาน โดยการสนับสนุนการพัฒนาความสามารถ การทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่องให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานทั้ดเทียมบริษัทชั้นนำ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร



ภาพที่ 2.8 พันธกิจของกลุ่ม ปตท.

ที่มา : <http://www.pttplc.com/TH/About/pages/Vision-Mission-Values.aspx>

2.3.4 ค่านิยม

SPIRIT เป็นค่านิยมของ กลุ่ม ปตท. ที่จะช่วยให้บริษัทในกลุ่ม ปตท. ผู้บริหาร และพนักงาน มีความเชื่อในการสร้างวิถีและทิศทางการทำงานที่สอดคล้องร่วมกัน อันจะช่วยสร้างความโดดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์สู่สายตาคนภายนอกและน่านองศ์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน โดยมีความหมายของแต่ละตัวอักษร ดังนี้

2.3.4.1 สร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่ (Synergy) พวกเราจะมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันภายในกลุ่ม ปตท. เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของบริษัทและกลุ่ม ปตท.

2.3.4.2 ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Performance) พวกเรามีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และดำเนินงานเต็มกำลังความสามารถ เพื่อที่จะบรรลุและทำให้ได้ดีกว่าเป้าหมายที่เราตั้งเอาไว้โดยมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2.3.4.3 ร่วมสร้างนวัตกรรม (Innovation) พวกเราสนับสนุนและร่วมกันพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้เกิดนวัตกรรม โดยอาศัยความเชี่ยวชาญจากฐานความรู้ของบริษัทในกลุ่ม ปตท. ที่เรามีอยู่ในเรื่องสินค้า บริการ การดำเนินงานและระบบงานต่างๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.4.4 ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม (Responsibility for Society) พวกเราจะเติบโตอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆกัน กับการดูแลผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม

2.3.4.5 ร่วมสร้างพลังความดี (Integrity & Ethics) พวกเรามีความเชื่อและมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนการดำเนินการต่อกันอย่างซื่อสัตย์ โดยมีการบริหารจัดการอย่างโปร่งใสและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2.3.4.6 ร่วมใจสร้างความเชื่อมั่น (Trust & Respect) พวกเราปฏิบัติต่อลูกค้า พนักงาน คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม โดยมุ่งมั่นในการสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจกันของทุกฝ่าย



ภาพที่ 2.9 ค่านิยมของกลุ่ม ปตท.

ที่มา : <http://www.pttplc.com/TH/About/pages/Vision-Mission-Values.aspx>

ซึ่งเป็นพื้นฐานในการสร้างความคาดหวังและความเชื่อมั่นในการทำงานที่เชื่อมโยงไปสู่การสร้างวัฒนธรรมในการอยู่และการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร เนื่องจาก ปตท. มีความมุ่งมั่นเพื่อให้ธุรกิจพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ดร. ไพโรจน์ ชูจิตติถาวร ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความหมายของค่านิยม SPIRIT ไว้ว่า “เรามุ่งมั่น สร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยความดี และรับผิดชอบต่อสังคม”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปริญญ์ พิษณุวิจิตร (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) พบว่า การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาแนวทางในการกำหนด รายการขีดความสามารถเพื่อนำไปประยุกต์สำหรับการกำหนดรายการขีดความสามารถของบริษัท สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ มีดังนี้ คือ

1. ขีดความสามารถในงานที่ได้จากการวิจัย คือ
 - 1.1 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
 - 1.2 การจัดการงาน
 - 1.3 ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม
 - 1.4 การคิดวิเคราะห์
 - 1.5 การสื่อสาร
 - 1.6 สำเนียงรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ
 - 1.7 ภาวะผู้นำ
2. ขีดความสามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน มี 2 รายการ คือ
 - 2.1 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
 - 2.2 การจัดการงาน

ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ จะนำไปสู่แนวทางให้กับผู้บริหาร ของ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในการออกแบบรายการขีดความสามารถในงานขององค์กรต่อไป

ณัฐฐาพร เทียมรุ่งเรืองวุฒิ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี จำนวน 72 คน พบว่า ระดับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี ด้านความรู้ความสามารถในการตรวจสอบในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ย 3.90 และในด้านการตรวจสอบงบการเงินและการเงินทั่วไป มีคะแนนเฉลี่ย 3.85 การตรวจสอบจัดซื้อจัดจ้าง มีคะแนนเฉลี่ย 4.09 การตรวจสอบดำเนินการ มีคะแนนเฉลี่ย 3.81 การตรวจสอบสืบสวน มีคะแนนเฉลี่ย 3.93 การตรวจสอบเชิงศึกษาวิเคราะห์ มีคะแนนเฉลี่ย 3.77 และการตรวจสอบการจัดเก็บรายได้ มีคะแนนเฉลี่ย 4.00 จากคะแนนเต็ม 5 และผลการเปรียบเทียบระดับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี พบว่า วุฒิศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับที่ตำแหน่งที่ต่างกัน มีความต้องการไม่แตกต่างกัน แต่ข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องการในการพัฒนาแตกต่างกัน คือ ระหว่างกลุ่มที่มีอายุ 30 – 40 ปี กับ กลุ่มที่มีอายุ 51 – 60 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

Hsi-An Shih and Yun-Hwa Chiang (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถหลักของบริษัท ทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติและกลยุทธ์ขององค์กร ผ่านการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพที่มีสี่ระยะสั้น โดยสถาบันฝึกอบรมนไ ได้หวั่นแสดงผลนี้ว่า บริษัทเหล่านี้มีการจัดระบบการปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ของพวกเขา เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรและส่งเสริมให้เกิดความจำเป็นของความสามารถหลัก เมื่อบริษัทกำหนดกลยุทธ์ในการขาย การผสมผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันในส่วนของตลาดที่คุ้นเคยก็มีแนวโน้มที่จะเน้นการดำเนินงานความสามารถที่มีประสิทธิภาพความสามารถในแกนหลักในอีกด้านหนึ่งเมื่อ บริษัทกำหนดกลยุทธ์ในการสำรวจตลาดใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ก็มีแนวโน้มที่จะเชื่อว่า ความสามารถหลักของมันเป็นความสามารถที่สำคัญที่เป็นนวัตกรรมใหม่ เช่นเดียวกับความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน การปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกันในการออกแบบการทำงาน การฝึกอบรมน การส่งเสริมการขายและการชดเชยที่เหมาะสมสามารถรักษาสรรณะหลักของพนักงานในการดำเนินการกลยุทธ์ขององค์กร

นรินุช ชัยวิฑูรย์ (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท โตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด จำนวน 252 คน พบว่า (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท โตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ ได้แก่ การสื่อสาร การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสำนึกในความเป็นสากล อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม และสำนึกในเรื่องคุณภาพ (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานของบริษัท โตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีสมรรถนะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานของบริษัท โตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีสมรรถนะโดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานบริษัท โตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีอายุงานต่างกัน มีสมรรถนะด้านการวางแผนและบริหารจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (5) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานของบริษัท โตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีสมรรถนะในภาพรวม และรายด้าน ด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสำนึกในความเป็นสากล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (6) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะระหว่างพนักงานของบริษัท โตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีการศึกษาอบรมเพิ่มเติมตามสายอาชีพต่างกัน มีสมรรถนะโดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การวางแผนและ

เอกสารฉบับนี้ขอสงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ห้ามมิให้คัดลอกหรือเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำคัญในเรื่องคุณภาพ และสำนึกในความเป็นสากล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรพรรณ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานขายในประเทศ กรณีศึกษา บริษัท ตรีอรรณบุรณ์ อุตสาหกรรม จำกัด จำนวน 70 คน พบว่า ปัจจัยในการทำงานของพนักงานขาย บริษัท อรรณบุรณ์ อุตสาหกรรม จำกัด ด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก รองลงมา คือ ความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน ความสามารถหลักของตัวบุคคล และค่านิยมหลักและความเชื่อ ตามลำดับ และสมรรถนะหลักในการทำงานของพนักงานขาย บริษัท ตรีอรรณบุรณ์ อุตสาหกรรม จำกัดและบริษัทในเครือ พบว่า สมรรถนะหลักที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านความสามารถในสายงาน รองลงมา คือ ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ ความสามารถด้านเทคนิค และด้านทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง ตามลำดับ และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ ระดับศึกษาและประสบการณ์การทำงาน มีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5 และปัจจัยการทำงานของพนักงานขายในประเทศ บริษัท ตรีอรรณบุรณ์ อุตสาหกรรม จำกัด และบริษัทในเครือ ได้แก่ ความสามารถในสายงาน ความสามารถทางเทคนิค ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง และสมรรถนะหลักในการทำงานของพนักงานขาย มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักขององค์กรพนักงานขาย โดยด้านความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออกมีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5

วันเพ็ญ นิลนารด (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 31-40 ปี ศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพสมรส ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภททั่วไป และมีอายุราชการ 5-10 ปี สำหรับผลการศึกษาประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.67$) ทั้งในมิติคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน และมิติด้านผลงาน โดยมิติคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ามิติด้านผลงาน ($\bar{X} = 2.83$ และ 2.38) ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะหลัก พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) โดยมิติการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ส่วนมิติจิตสำนึกด้านการให้บริการ มิติคุณธรรมและจริยธรรม มิติการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มิติการทำงานเป็นทีม มิติความรู้ด้านแรงงาน และมิติภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ขณะที่ มิติความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะหลักและสมรรถนะรายมิติของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 การศึกษาครั้งนี้จึงเสนอว่า กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานควรให้ข้าราชการทุกคนทราบและเข้าใจถึงระดับ

สมรรถนะหลักของตนเอง เพื่อสร้างความพร้อมในการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพขององค์กร
 เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อแจกจ่ายแก่บุคลากรในสังกัดกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตนเอง ให้ก้าวไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแนวทางการบริหารภาครัฐยุคใหม่ ที่ทำงาน โดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และประชาชนผู้รับบริการ

ดุสิต ขาวเหลือง (2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ พบว่า การลงทุนและการแข่งขันในด้านธุรกิจ ทำให้สถานประกอบการและโรงงานอุตสาหกรรม ต้องปรับตัวและให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม (Training) มากขึ้น เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันมีเครื่องมือวิธีการและเทคนิคการฝึกอบรมมากมายที่จะนำมาประยุกต์ปรับใช้ในการฝึกอบรม วิธีการหนึ่งที่ได้รับคามนิยมนั้นก็คือ สมรรถนะ (Competency) ซึ่งองค์กรหลายแห่งได้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำสมรรถนะไปกำหนดเป็นคุณลักษณะของการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สามารถดำเนินการจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารงาน ได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบายแนวทางการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ปรับใช้โดยยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

ธารินี อภัยโรจน์ (2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการศึกษาศมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา จำนวน 559 คน พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะหลักของบุคลากรตามความคาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. สมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักในปัจจุบันของบุคลากรแตกต่างกับค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามช่องว่างของสมรรถนะหลัก (Core Competency Gap) ที่มีค่าเฉลี่ยต่างกันมากที่สุดตามลำดับ ดังนี้ (1) หลักสูตรการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ (2) หลักสูตรการสร้างบุคลากรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมที่พึงประสงค์ และ (3) หลักสูตรการสร้างสรรคความคิดเชิงนวัตกรรม ตามลำดับ

เบญญาภา เอกวัตร และพิษณุ เฉลิมวัฒน์ (2556 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการศึกษานโยบายที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 306 คน พบว่า 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในอับแรก รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านจริยธรรม และ 2) ปัจจัยสนับสนุนสมรรถนะกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วรรณภา ลือกิตินันท์ (2558 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทผลิตยางรถยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง โดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้จัดการการพัฒนาสายอาชีพ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form) และเก็บรวบรวมข้อมูลทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับบริษัทเพิ่มเติม เช่น รายงานประจำปี และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตของบริษัท ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการศึกษาพบว่า การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเริ่มจากการระบุสมรรถนะ และระดับสมรรถนะของพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน จากนั้นจึงประเมินระดับสมรรถนะของพนักงานรายบุคคล หากพบว่าพนักงานมีสมรรถนะไม่ถึงเกณฑ์ตามที่กำหนด หรือเกิดช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) บริษัทจะวางแผนเพื่อพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลอย่างเร่งด่วน รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะยังถูกนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน วิทยาลัยศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับ 6-8 ทุกสายงานอาชีพของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 2,453 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน))

3.1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับ 6-8 ทุกสายงานอาชีพของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 2,453 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน))

ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับ 6-8 ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยใช้หลักการคำนวณของยามานะ (Yamane, 1973:125) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 จะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+(N e^2)} \quad (3.1)$$

เมื่อ n คือ ขนาดของตัวอย่าง

N คือ จำนวนรวมของประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา

e คือ ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (โดยกำหนดให้เท่ากับ 0.05)

แทนค่าในสูตรจะได้

$$\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่าง} = \frac{2,453}{1+(2,453(0.05^2))}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพียง 343.9 เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 343.9 ตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 344 คน

3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการกำหนดตัวอย่างแบบการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามการแบ่งระดับของพนักงานทุกสายอาชีพ ประกอบด้วย พนักงานระดับ 6 พนักงานระดับ 7 และพนักงานระดับ 8

3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 1 ชุด โดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายปิด โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามดังต่อไปนี้

3.2.1 ลักษณะเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระดับพนักงาน และประสบการณ์ทำงาน ลักษณะคำถามมีคำตอบให้เลือก 2 ทาง (Dichotomous Question) จำนวน 1 ข้อ และแบบสอบถามที่คำถามมีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choices Question) จำนวน 4 ข้อ

แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ จำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วย

1. การสรรหาและการคัดเลือก
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา
3. การจัดการผลการปฏิบัติงาน
4. การจัดการสายอาชีพ
5. การจัดการค่าตอบแทน

แบบสอบถามเป็นแบบ Likert Scale และเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) มี 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การกำหนดคะแนน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คะแนน	ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	เห็นด้วย
3	ไม่แน่ใจ
2	ไม่เห็นด้วย
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 35 ข้อ ประกอบด้วย

1. สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน
2. สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
3. สมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง

แบบสอบถามเป็นแบบ Likert Scale และเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภท อันตรภาค (Interval Scale) มี 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การกำหนดคะแนน ดังนี้

คะแนน	ระดับสมรรถนะหลัก
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	เห็นด้วย
3	ไม่แน่ใจ
2	ไม่เห็นด้วย
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ทำการศึกษาค้นคว้า ข้อมูลจากเอกสาร ข้อความทางวิชาการ ตำราทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตและแนวทางในการจัดทำแบบสอบถาม ให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหา และวัตถุประสงค์

2. สร้างแบบสอบถาม โดยอาศัยกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ และสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3. จัดพิมพ์แบบสอบถามร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อตรวจสอบ ขอคำแนะนำ และพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้รับการแก้ไขแล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเหมาะสม โดยขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

เอกสารร่วมไปถึงความชัดเจนของการใช้ภาษาในเชิงวิจัยศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

6. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว นำไปเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และตรวจสอบความถูกต้องของภาษา เพื่อความเหมาะสมของแบบสอบถามในการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1	ดร.วัชรพงษ์ อินทรวงศ์	อาจารย์ประจำภาค วิชาการจัดการธุรกิจ	คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2	ดร.เจษฎา นกน้อย	อาจารย์ประจำคณะ เศรษฐศาสตร์และ บริหารธุรกิจ	คณะเศรษฐศาสตร์และ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ
3	คุณอำนาจ รัตนจิณะ	ผู้จัดการส่วนบริหาร จัดการอบรม ส่วน บริหารจัดการอบรม	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

7. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของพนักงานระดับ 6-8 ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อนำผลไปหาค่า ความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของ Cronbach ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ	ค่าความเชื่อมั่น
การสรรหาและการคัดเลือก	0.717
การฝึกอบรมและการพัฒนา	0.712
การจัดการผลการปฏิบัติงาน	0.725
การจัดการสายอาชีพ	0.720
การจัดการค่าตอบแทน	0.863
รวม	0.856

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 3.2 แสดงให้เห็นถึงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะโดยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.856 ประกอบไปด้วย ด้านการสรรหาและการคัดเลือก 0.717 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา 0.712 ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน 0.725 ด้านการจัดการสายอาชีพ 0.720 และด้านการจัดการค่าตอบแทน 0.863 ตามลำดับ

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงาน

สมรรถนะหลักของพนักงาน	ค่าความเชื่อมั่น
สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน	0.788
สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	0.831
สมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง	0.814
รวม	0.905

จากตารางที่ 3.3 แสดงให้เห็นถึงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.905 ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน 0.788 สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น 0.831 และสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง 0.814 ตามลำดับ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีแหล่งข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ อันจะเป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามที่ได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 344 คน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ขอจดหมายจาก คณะการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อขอความอนุเคราะห์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานที่ที่ต้องการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามยังกลุ่มตัวอย่าง และอธิบายวิธีการตอบ

2. ข้อมูลทุติยภูมิ หลังจากที่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยจะทำการดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดก่อนนำไปวิเคราะห์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูล ร่วมกับเอกสารอื่นๆ ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ารวบรวมงานวิจัย บทความ วารสาร เอกสาร สัมมนา สถิติในรายงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบของเนื้อหา

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการ จัดทำข้อมูลดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามโดยแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
 2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า
 3. การประมวลผลข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกและประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์เชิงพรรณนาและทดสอบสมมติฐาน
 4. นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติเชิงบรรยายกับแบบสอบถามดังนี้
 - แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล นำข้อมูลที่ได้มาจัดเป็นหมวดหมู่ หาค่าความถี่และค่าร้อยละของตัวแปร นำเสนอในรูปแบบของตารางพร้อมอธิบาย
 - แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทุกตัวแปรตามเป็นรายข้อ และนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบาย
- การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ (บุญชม ศรีสะอาด. 2541)

ค่าเฉลี่ย	ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ
4.201 – 5.000	สูงที่สุด
3.401 - 4.200	สูง
2.601 – 3.400	ปานกลาง
1.801 – 2.600	ต่ำ
1.000 – 1.800	ต่ำที่สุด

การแปลความหมายของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544) ใช้เกณฑ์ดังนี้ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000-0.999 หมายถึง ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะไม่แตกต่างกันมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะแตกต่างกันมาก

แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงาน ในด้านต่างๆ โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทุกตัวแปรตามเป็นรายชื่อ และนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบาย

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะหลักของพนักงาน (บุญชม ศรีสะอาด. 2541)

ค่าเฉลี่ย	ระดับสมรรถนะหลัก
4.201 – 5.000	สูงที่สุด
3.401 – 4.200	สูง
2.601 – 3.400	ปานกลาง
1.801 – 2.600	ต่ำ
1.000 – 1.800	ต่ำที่สุด

การแปลความหมายของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544) ใช้เกณฑ์ดังนี้ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000-0.999 หมายถึง พนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกันมาก

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.000 ขึ้นไป หมายถึง พนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักแตกต่างกันมาก

5. การทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 3.4 สมมติฐานและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ด้านการธุรกิจและการจัดการ	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 2 การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ด้านมนุษย์สัมพันธ์	Multiple Linear Regression

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 3 การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 4 การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน โดยรวม	Multiple Linear Regression

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูล ที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

3.5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนของข้อมูลย่อย} \times 100}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \quad (3.2)$$

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ และแบบสอบถามในตอนต้นที่ 3 เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.3)$$

เมื่อ	X	หมายถึง คะแนนของแต่ละคน e
	\bar{X}	หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X$	หมายถึง ผลรวมของค่าต่างๆของกลุ่มตัวอย่าง
	n	หมายถึง จำนวนคนทั้งหมด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ร่วมกับค่าเฉลี่ยในแบบสอบถามตอนที่ 3 เพื่อแสดงถึงลักษณะการกระจายของคะแนน โดยใช้สูตร (จักรกฤษณ์ สำราญใจ. 2544)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X - (\sum X^2)}{n(n-1)}} \quad (3.4)$$

เมื่อ	S.D.	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	X	หมายถึง คะแนนของแต่ละคน
	n	หมายถึง จำนวนคนทั้งหมด

3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เป็นสถิติที่ใช้สรุปปัจจัย การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน วิทยาลัยศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) (มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ. 2553)

เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลตัวแปรอิสระ (Independent Variable) หลายตัวร่วมกันว่าจะมีผลกระทบต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) อย่างไรบ้าง ซึ่งตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเรียกว่าตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เขียนได้เป็น

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i \quad (3.5)$$

เมื่อ	Y_i	=	ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรตามของประชากร เมื่อ $i = 1, 2, \dots, n$
	X_{ji}	=	ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรอิสระที่ j เมื่อ $j = 1, 2, \dots, k$
	β_0	=	ค่าที่ตัดแกน Y ของสมการเส้นตรง (เมื่อ X_i ทุกค่าเป็น 0)
	β_j	=	ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial Regression Coefficient)
	ε_i	=	ค่าความคลาดเคลื่อนที่ i
	k	=	จำนวนตัวแปรอิสระ
	n	=	ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์ของโรงเรียนพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ε_i มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) โดยมีค่าคาดหวัง (Expected Value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่

2. ε_i และ ε_j สำหรับ $i \neq j$ เป็นอิสระต่อกัน

3. X_{ji} แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือ โดยกำหนดค่าต่างๆดังนี้

สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ค่าประมาณของ Y_i ที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่าสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยมีสมการดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + \dots + b_kX_{ki} \tag{3.6}$$

โดยที่ \hat{Y}_i เป็นค่าประมาณของ Y_i และ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ เป็นค่าประมาณของ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ ตามลำดับ ในการหาตัวประมาณ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ ของ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ จะหาได้โดยใช้วิธี Least squares method

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือ ได้มีสูตรในการประมาณค่าดังนี้

$$b = (X'X)^{-1}X'Y \tag{3.7}$$

เมื่อกำหนดให้

$$Y = \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix}, \quad X = \begin{bmatrix} 1 & X_{11} & X_{21} & \dots & X_{k1} \\ 1 & X_{12} & X_{22} & \dots & X_{k2} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ 1 & X_{1n} & X_{2n} & \dots & X_{kn} \end{bmatrix}, \quad b = \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ \vdots \\ b_k \end{bmatrix}$$

การทดสอบสมการความถดถอยเชิงซ้อน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกแบบทางเดียว โดยมีสมมติฐานคือ

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots \beta_k = 0$$

$$H_1 : \text{อย่างน้อยมี } \beta_j \text{ อย่างน้อย 1 ค่า } \neq 0, \text{ เมื่อ } j = 1, 2, \dots, k$$

เมื่อ β_k เป็นค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ซึ่งแสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงค่า สูตรที่ใช้ในการคำนวณ (บุญชม ศรีสะอาด. 2541)

$$F = \frac{(b'X'Y - n\bar{Y}^2) / k}{(Y'Y - b'X'Y) / (n - k - 1)} \tag{3.8}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ใด ๆ ในกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อ k = จำนวนตัวแปรอิสระ
 n = ขนาดตัวอย่างทั้งหมด
 \bar{Y} = ค่าเฉลี่ย

เปรียบเทียบค่า F ที่ได้จากการคำนวณกับค่า F ที่ได้จากตารางที่ $df = n - k - 1$ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะยอมรับ H_1 แสดงว่า X ทั้ง k ตัว ไม่ส่งผลต่อ Y ในรูปเชิงเส้น

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่าค่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 แสดงว่ามี X_j อย่างน้อย 1 ตัวที่ส่งผลต่อ Y ในรูปเชิงเส้น จึงต้องทดสอบต่อไปว่า X_j ตัวใดมีความสัมพันธ์กับ Y โดยใช้สถิติทดสอบเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์การถดถอยทดสอบต่อไป

การทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) สมมติฐาน

$$H_0 : \beta_j = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{b_j}} \quad (3.9)$$

เมื่อ S_{b_j} หาได้จากการถอดรากกำลังสองของ $Var(b_j)$ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$Var(b) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \quad (3.10)$$

เมื่อ σ^2 คือค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน ซึ่งประมาณได้จากสูตร

$$\sigma^2 = \frac{Y'Y - b'X'Y}{n - k - 1} \quad (3.11)$$

เปรียบเทียบค่า t ที่ได้จากการคำนวณกับค่า t ที่ได้จากตารางที่ $df = n - k - 1$ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า t ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะยอมรับ H_0 แสดงว่าค่า $\beta_j = 0$ นั่นคือ ตัวแปร X_j ไม่ส่งผลต่อตัวแปร Y ในเชิงเส้นตรง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่าค่า t ที่ได้จากราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่าค่า $\beta_j \neq 0$ นั่นคือ ตัวแปรตาม X_j ส่งผลต่อตัวแปร Y ในเชิงเส้นตรง

การแปลความหมาย

เมื่อ β_j มีนัยสำคัญ แปลความได้ว่าเมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป β_j หน่วย เมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระอื่นๆคงที่

สัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of determination, R^2)

ในการใช้สมการไปพยากรณ์ค่า Y หรือ R^2 บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์ โดยบอกให้ทราบถึง สัดส่วนหรือร้อยละความแปรปรวนของ Y ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยสมการ การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ จำนวนจากสูตร

$$R^2 = \frac{b'X'Y - n\bar{Y}^2}{Y'Y - n\bar{Y}^2} \times 100, 0 \leq R^2 \leq 1 \quad (3.12)$$

การกำหนดค่าตัวแปร ในการศึกษาค้างนี้ ได้กำหนดค่าของตัวแปรต่างๆดังนี้

$$k = 5$$

$$n = 344$$

Y_i = สมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

i_1 = สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน

i_2 = สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

i_3 = สมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง

i_4 = สมรรถนะหลักโดยรวม

X_1 = การสรรหาและการคัดเลือก

X_2 = การฝึกอบรมและการพัฒนา

X_3 = การจัดการผลการปฏิบัติงาน

X_4 = การจัดการสายอาชีพ

X_5 = การจัดการค่าตอบแทน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 344 คน และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ตอนดังนี้

- 4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ
- 4.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของพนักงาน
- 4.4 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน
- 4.5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระดับพนักงาน และประสบการณ์ทำงาน ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้ทำการสุ่มแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	83	24.1
หญิง	261	75.9
รวม	344	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
มากกว่า 20 ปี แต่ไม่เกิน 25 ปี	134	39.0
มากกว่า 25 ปี แต่ไม่เกิน 30 ปี	174	50.6
มากกว่า 30 ปี แต่ไม่เกิน 35 ปี	36	10.5
รวม	344	100.0
สถานภาพการสมรส		
โสด	315	91.6
สมรส	29	8.4
รวม	344	100.0
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	90	26.2
ปริญญาโท	254	73.8
รวม	344	100.0
ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า หรือเท่ากับ 5 ปี	234	68.0
มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี	75	21.8
มากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 15 ปี	35	10.2
รวม	344	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ดังต่อไปนี้

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 75.9 รองลงมาคือ เพศชายมีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่ มีอายุมากกว่า 25 ปี แต่ไม่เกิน 30 ปี ซึ่งมีจำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 50.6 รองลงมาคือ อายุมากกว่า 20 ปี แต่ไม่เกิน 25 ปี มีจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 39.0 และอายุไม่เกิน 30 ปี แต่ไม่เกิน 35 ปี มีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถานภาพการสมรส พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด มีจำนวน 315 คน คิดเป็นร้อยละ 91.6 รองลงมาคือ สถานภาพสมรส มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโทมีจำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 73.8 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี มีจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 26.2 ตามลำดับ

ประสบการณ์ทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีจำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 68.0 รองลงมาคือ ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี มีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 และ ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 15 ปี มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 ตามลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ

จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านต่างๆ ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการให้ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ โดยผลการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการจัดการงาน ด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านการจัดการตนเอง ซึ่งใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.2 - 4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. การสรรหาและการคัดเลือก	3.763	0.600	สูง	4
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.905	0.448	สูง	3
3. การจัดการผลการปฏิบัติงาน	3.311	0.518	ปานกลาง	5
4. การจัดการสายอาชีพ	4.082	0.589	สูง	1
5. การจัดการค่าตอบแทน	3.997	0.645	สูง	2
โดยรวม	3.812	0.324	สูง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.812 และระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะโดยรวมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.324 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 การจัดการสายอาชีพ พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.082 และระดับการจัดการสายอาชีพไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.589

ลำดับที่ 2 การจัดการค่าตอบแทน พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.997 และระดับการจัดการค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.645

ลำดับที่ 3 การฝึกอบรมและการพัฒนา พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.905 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.448

ลำดับที่ 4 การสรรหาและการคัดเลือก พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.763 และระดับการสรรหาและการคัดเลือกไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.600

ลำดับที่ 5 การจัดการผลการปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.311 และระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.518

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการสรรหาและการคัดเลือก

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้าน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
การสรรหาและการคัดเลือก				
1. บริษัทของท่านมีขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานที่ชัดเจน	3.962	1.061	สูง	1
2. หน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน เกี่ยวข้องกับสายวิชาชีพที่ท่านศึกษามา	3.613	0.549	สูง	5
3. บริษัทของท่านจัดให้ท่านทำงานในตำแหน่งที่ตรงกับความสามารถ และความต้องการของท่าน	3.782	0.737	สูง	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้าน การสรรหาและการคัดเลือก	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
4. บริษัทของท่านใช้ประสบการณ์จากการทำงานใน การกำหนดตำแหน่งงานของท่าน	3.823	0.957	สูง	2
5. บริษัทของท่านดำเนินการสรรหาและคัดเลือก บุคลากร ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ค่านิยมของบริษัท	3.637	0.818	สูง	4
โดยรวม	3.763	0.600	สูง	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการสรรหาและการคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.763 และระดับการสรรหาและการคัดเลือกโดยรวมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.600 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 หน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน เกี่ยวข้องกับสายวิชาชีพที่ท่านศึกษามา พบว่าระดับการสรรหาและการคัดเลือกอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.962 และระดับการสรรหาและการคัดเลือกแตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 1.061

ลำดับที่ 2 บริษัทของท่านใช้ประสบการณ์จากการทำงานในการกำหนดตำแหน่งงานของท่าน พบว่าระดับการสรรหาและการคัดเลือกอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.823 และระดับการสรรหาและการคัดเลือกไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.957

ลำดับที่ 3 บริษัทของท่านจัดให้ท่านทำงานในตำแหน่งที่ตรงกับความสามารถ และความต้องการของท่าน พบว่าระดับการสรรหาและการคัดเลือกอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.782 และระดับการสรรหาและการคัดเลือกไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.737

ลำดับที่ 4 บริษัทของท่านดำเนินการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของบริษัท พบว่าระดับการสรรหาและการคัดเลือกอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.637 และระดับการสรรหาและการคัดเลือกไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.818

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 5 บริษัทของท่านมีขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานที่ชัดเจน พบว่าระดับการสรรหาและการคัดเลือกหน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน เกี่ยวข้องกับสายวิชาชีพที่ท่านศึกษามา พบว่าระดับการสรรหาและการคัดเลือกอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.613 และระดับการสรรหาและการคัดเลือกไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.549

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. บริษัทของท่านจัดการฝึกอบรมให้แก่ท่านอย่างเหมาะสมตามกลุ่มระดับของพนักงาน	3.767	0.668	สูง	5
2. บริษัทของท่านมีหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาที่สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้กับงานได้เป็นอย่างดี	4.009	0.722	สูง	1
3. บริษัทของท่านมีหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เสริมสร้างสมรรถนะหลักของท่านได้เป็นอย่างดี	3.919	0.723	สูง	3
4. บริษัทของท่านมีความพร้อมในด้านทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	3.968	0.675	สูง	2
5. บริษัทของท่านมีหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของบริษัท	3.866	0.500	สูง	4
โดยรวม	3.905	0.448	สูง	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.763 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยรวม ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.600 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทของท่านมีหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาที่สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้กับงานได้เป็นอย่างดี พบว่าระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาอยู่ในระดับสูง โดยไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.009 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.722

ลำดับที่ 2 บริษัทของท่านมีความพร้อมในด้านทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน พบว่าระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.968 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.675

ลำดับที่ 3 บริษัทของท่านมีหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เสริมสร้างสมรรถนะหลักของท่านได้เป็นอย่างดี พบว่าระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.919 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.723

ลำดับที่ 4 บริษัทของท่านมีหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของบริษัท พบว่าระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.866 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.500

ลำดับที่ 5 บริษัทของท่านจัดการฝึกอบรมให้แก่ท่านอย่างเหมาะสมตามกลุ่มระดับของพนักงาน พบว่าระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.767 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.668

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. บริษัทของท่านมีกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น	3.541	0.792	สูง	1
2. บริษัทของท่านมีการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง	3.302	0.705	ปานกลาง	3
3. บริษัทของท่านมีกระบวนการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ รวมถึงการอภิปรายและทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนา	3.312	0.971	ปานกลาง	2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้าน การจัดการผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
4. บริษัทของท่านมีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	3.279	0.810	ปานกลาง	5
5. บริษัทของท่านมีการจัดการผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของบริษัท	3.299	0.790	ปานกลาง	4
โดยรวม	3.311	0.518	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.311 และระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.518 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทของท่านมีกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น พบว่าระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.541 และระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.792

ลำดับที่ 2 บริษัทของท่านมีกระบวนการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ รวมถึงการอภิปรายและทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนา พบว่าระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.312 และระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.971

ลำดับที่ 3 บริษัทของท่านมีการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง พบว่าระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.302 และระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.705

ลำดับที่ 4 บริษัทของท่านมีการจัดการผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของบริษัท พบว่าระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.299 และระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.790

ลำดับที่ 5 บริษัทของท่านมีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย พบว่าระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดย
เอกสารนี้คือเอกสารที่สงวนไว้สำหรับเรา ใช้เฉพาะเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้ในโครงการใด ๆ การค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.279 และระดับการจัดการผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.810

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการจัดการสายอาชีพ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการจัดการสายอาชีพ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. บริษัทของท่านมีการวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานให้แก่ท่านอยู่เสมอ	4.218	0.701	สูง	1
2. บริษัทของท่านมีการกำหนดเกณฑ์สำหรับการปรับระดับพนักงาน ได้อย่างเหมาะสม	4.049	0.840	สูง	3
3. บริษัทส่งเสริมให้ท่านพัฒนาความรู้ในสายอาชีพให้เข้ากับการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์	4.209	0.750	สูง	2
4. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้เรียนรู้งานใหม่ๆ ในกรณีที่ท่านประสงค์จะโอนย้ายข้ามสายงาน	3.994	0.880	สูง	4
5. บริษัทของท่านมุ่งมั่น พัฒนาขีดความสามารถของท่าน โดยเปิดโอกาสให้ท่านได้ประยุกต์ใช้ความรู้ในสายอาชีพ	3.939	0.873	สูง	5
โดยรวม	4.082	0.589	สูง	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการจัดการสายอาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.082 และระดับการจัดการสายอาชีพ โดยรวม ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.589 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทของท่านมีการวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานให้แก่ท่านอยู่เสมอ พบว่าระดับการจัดการสายอาชีพอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.218 และระดับการจัดการสายอาชีพ ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.701

ลำดับที่ 2 บริษัทส่งเสริมให้ท่านพัฒนาความรู้ในสายอาชีพให้เข้ากับการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ พบว่าระดับการจัดการสายอาชีพอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เท่ากับ 4.209 และระดับการจัดการสายอาชีพไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.750

ลำดับที่ 3 บริษัทของท่านมีการกำหนดเกณฑ์สำหรับการปรับระดับพนักงาน ได้อย่างเหมาะสม พบว่าระดับการจัดการสายอาชีพอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.049 และระดับการจัดการสายอาชีพไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.840

ลำดับที่ 4 บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้เรียนรู้งานใหม่ๆ ในกรณีที่ท่านประสงค์จะโอนย้ายข้ามสายงาน พบว่าระดับการจัดการสายอาชีพอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.994 และระดับการจัดการสายอาชีพไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.880

ลำดับที่ 5 บริษัทของท่านมุ่งมั่น พัฒนาขีดความสามารถของท่าน โดยเปิดโอกาสให้ท่านได้ประยุกต์ใช้ความรู้ในสายอาชีพ พบว่าระดับการจัดการสายอาชีพอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.939 และระดับการจัดการสายอาชีพไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.873

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการจัดการค่าตอบแทน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการจัดการค่าตอบแทน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. บริษัทของท่านมีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับความรู้ความสามารถ	4.096	0.711	สูง	1
2. บริษัทของท่านมีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับผลการปฏิบัติงานของท่าน	4.041	0.828	สูง	2
3. บริษัทของท่านจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ (Bonus) ตามผลประกอบการของบริษัทอย่างเหมาะสม	4.003	0.813	สูง	4
4. บริษัทของท่านจ่ายค่าตอบแทนและให้สิทธิประโยชน์ที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.023	0.711	สูง	3
5. บริษัทจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	3.826	0.925	สูง	5
โดยรวม	3.997	0.645	สูง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในด้านการจัดการค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.082 และระดับการจัดการค่าตอบแทนโดยรวมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.589 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทของท่านมีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับความรู้ความสามารถ พบว่าระดับการจัดการค่าตอบแทนอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.096 และระดับการจัดการค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.711

ลำดับที่ 2 บริษัทของท่านมีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับผลการปฏิบัติงานของท่าน พบว่าระดับการจัดการค่าตอบแทนอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.041 และระดับการจัดการค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.828

ลำดับที่ 3 บริษัทของท่านจ่ายค่าตอบแทนและให้สิทธิประโยชน์ที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่าระดับการจัดการค่าตอบแทนอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.003 และระดับการจัดการค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.813

ลำดับที่ 4 บริษัทของท่านจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ (Bonus) ตามผลประกอบการของบริษัทอย่างเหมาะสม พบว่าระดับการจัดการค่าตอบแทนอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.096 และระดับการจัดการค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.711

ลำดับที่ 5 บริษัทจ่ายค่าตอบแทนและให้สิทธิประโยชน์ ที่มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน พบว่าระดับการจัดการค่าตอบแทนอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.826 และระดับการจัดการค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.925

4.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของพนักงาน

จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานในด้านต่างๆ ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการให้ความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน โดยผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักของพนักงานในด้านต่างๆ ได้แก่ สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ค่าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ซึ่งใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.8 - 4.16

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของสมรรถนะหลักของพนักงาน

สมรรถนะหลักของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน	4.115	0.558	สูง	3
2. สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	4.242	0.534	สูงที่สุด	2
3. สมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง	4.267	0.536	สูงที่สุด	1
โดยรวม	4.213	0.507	สูงที่สุด	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.213 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักโดยรวม ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.507 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 สมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง พบว่าพนักงานมีสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเองอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.267 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.536

ลำดับที่ 2 สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น พบว่าพนักงานมีสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.242 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.534

ลำดับที่ 3 สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน พบว่าพนักงานมีสมรรถนะหลักด้านการจัดการงานอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.115 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.558

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของสมรรถนะหลักของพนักงาน

สมรรถนะหลักของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะหลัก	ลำดับที่
สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน				
1. การวิเคราะห์และการตัดสินใจ	4.146	0.606	สูง	5
2. การบริหารจัดการงาน	4.068	0.611	สูง	6
โดยรวม	4.115	0.558	สูง	-
สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น				
3. การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน	4.008	0.723	สูง	7
4. การติดต่อสื่อสาร	4.419	0.523	สูงที่สุด	1
5. การสร้างความภาคภูมิใจแก่ลูกค้า	4.298	0.564	สูงที่สุด	3
โดยรวม	4.242	0.534	สูงที่สุด	-
สมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง				
6. การประยุกต์การเรียนรู้	4.332	0.574	สูงที่สุด	2
7. การริเริ่มดำเนินการ	4.202	0.563	สูงที่สุด	4
โดยรวม	4.267	0.536	สูงที่สุด	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง โดยพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการติดต่อสื่อสาร พบว่าพนักงานมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.419 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.523

ลำดับที่ 2 สมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการประยุกต์การเรียนรู้ พบว่าพนักงานมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.332 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการประยุกต์การเรียนรู้ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.574

ลำดับที่ 3 สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความภาคภูมิใจแก่ลูกค้า พบว่าพนักงานมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.298 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความภาคภูมิใจแก่ลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.564

นอกจากนี้ ยังพบว่าพนักงานมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.115 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงานไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.558

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.298 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความภักดีแก่ลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.564

ลำดับที่ 4 สมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการริเริ่มดำเนินการ พบว่าพนักงานมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.202 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการริเริ่มดำเนินการ ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.563

ลำดับที่ 5 สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการวิเคราะห์และการตัดสินใจ พบว่าพนักงานมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.146 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.606

ลำดับที่ 6 สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการบริหารจัดการงาน พบว่าพนักงานมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.068 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการบริหารจัดการงาน ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.611

ลำดับที่ 7 สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน พบว่าพนักงานมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.008 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.723

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับสมรรถนะหลักและลำดับที่ของสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการวิเคราะห์และการตัดสินใจ

สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะหลัก	ลำดับที่
มิติการวิเคราะห์และการตัดสินใจ				
1. ท่านเข้าใจถึงประเด็น ปัญหา หรือโอกาส และตัดสินใจว่าควรมีการดำเนินการอย่างไร	4.090	0.728	สูง	4
2. ท่านระบุข้อมูลที่จำเป็นแล้วรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นเพื่อให้เข้าใจประเด็น ปัญหา และโอกาสได้ดียิ่งขึ้น	4.003	0.824	สูง	5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะหลัก	ลำดับที่
มิติการวิเคราะห์และการตัดสินใจ				
3. ท่านรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อหาแนวโน้มความสอดคล้อง และความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของข้อมูลเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี	4.297	0.656	สูงที่สุด	1
4. ท่านสร้างทางเลือกที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา หรือสร้างโอกาสเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ท่านต้องการ	4.244	0.727	สูงที่สุด	2
5. ท่านนำแนวทางการตัดสินใจที่เหมาะสมไปดำเนินการหรือริเริ่มการดำเนินการภายในระยะเวลาที่เหมาะสม	4.183	0.803	สูง	3
โดยรวม	4.163	0.606	สูง	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการวิเคราะห์และการตัดสินใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.163 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.606 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อหาแนวโน้มความสอดคล้อง และความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของข้อมูลเหล่านั้น ได้เป็นอย่างดี พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.297 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.656

ลำดับที่ 2 ท่านสร้างทางเลือกที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา หรือสร้างโอกาสเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ท่านต้องการ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.244 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.727

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 3 ท่านนำแนวทางการตัดสินใจไปดำเนินการหรือริเริ่มการดำเนินการภายในระยะเวลาที่เหมาะสม พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.183 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.803

ลำดับที่ 4 ท่านเข้าใจถึงประเด็น ปัญหา หรือ โอกาส และตัดสินใจว่าควรมีการดำเนินการอย่างไร พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.090 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.728

ลำดับที่ 5 ท่านระบุข้อมูลที่จำเป็นแล้วรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นเพื่อให้เข้าใจประเด็น ปัญหา และโอกาสได้ดียิ่งขึ้น พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.003 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.824

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับสมรรถนะหลักและลำดับที่ของสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการบริหารจัดการงาน

สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะหลัก	ลำดับที่
มิติการบริหารจัดการงาน				
1. ท่านสามารถระบุว่าจะงานและกิจกรรมนั้น ๆ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด และปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญของงานตามความเหมาะสมได้เป็นอย่างดี	4.073	0.659	สูง	3
2. ท่านสามารถใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4.186	0.760	สูง	1
3. ท่านสามารถจัดสรรเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อทำงานให้สำเร็จ จัดทำตารางการทำงานของท่านเองและประสานงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี	3.992	0.820	สูง	5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะหลัก	ลำดับที่
มิตินิการบริหารจัดการงาน				
4. ท่านใช้ทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ (บุคลากร ระบบหน่วยงาน เครื่องมือ) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์	4.070	0.783	สูง	4
5. ท่านใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้ความสนใจกับประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือ สิ่งรบกวนสมาธิอย่างอื่นที่จะทำให้งานไม่เสร็จสมบูรณ์	4.090	0.752	สูง	2
โดยรวม	4.068	0.611	สูง	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการบริหารจัดการงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.068 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการบริหารจัดการงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.611 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านสามารถใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.186 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการบริหารจัดการงาน ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.760

ลำดับที่ 2 ท่านใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้ความสนใจกับประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือสิ่งรบกวนสมาธิอย่างอื่นที่จะทำให้งานไม่เสร็จสมบูรณ์ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.090 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการบริหารจัดการงาน ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.752

ลำดับที่ 3 ท่านสามารถระบุงานและกิจกรรมนั้น ๆ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด และปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญของงานตามความเหมาะสมได้เป็นอย่างดี พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.073 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการบริหารจัดการงานไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.659

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เฉพาะที่รวบรวมเพื่อวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 4 ท่านใช้ทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ (บุคลากร ระบบหน่วยงาน เครื่องมือ) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.070 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการบริหารจัดการงาน ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.783

ลำดับที่ 5 ท่านสามารถจัดสรรเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อทำงานให้สำเร็จ จัดทำตารางการทำงานของตนเองและประสานงานกับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดีพบว่า พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.922 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน ในมิติของการบริหารจัดการงาน ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.820

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับสมรรถนะหลักและลำดับที่ของสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะหลัก	ลำดับที่
มิติการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน				
1. ท่านใช้ความพยายามในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ	4.093	0.795	สูง	3
2. ผลงานของทีมงานหรือของหน่วยงานท่าน ถือเป็นผลงานของสมาชิกทุกคนโดยเท่าเทียม	4.195	0.665	สูง	1
3. ท่านสอบถามแนวความคิดของผู้อื่นและให้แนวความคิดของท่านเองเกี่ยวกับสถานการณ์นั้นๆ	3.892	0.973	สูง	4
4. ท่านให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมหรือบริษัทมากกว่าเป้าหมายของตนเอง	3.765	1.035	สูง	5
5. ท่านยินดีช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอพร้อมทั้งให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจัง	4.096	0.971	สูง	2
โดยรวม	4.008	0.723	สูง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.008 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.723 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผลงานของทีมงานหรือของหน่วยงานท่าน ถือเป็นผลงานของสมาชิกทุกคนโดยเท่าเทียมกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.195 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.665

ลำดับที่ 2 ท่านยินดีช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องร้องขอพร้อมทั้งให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.096 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.971

ลำดับที่ 3 ท่านใช้ความพยายามในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.093 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.795

ลำดับที่ 4 ท่านสอบถามแนวความคิดของผู้อื่นและให้แนวความคิดของท่านเองเกี่ยวกับสถานการณ์นั้นๆ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.892 และพนักงานแต่ละคนให้ความสำคัญมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.973

ลำดับที่ 5 ท่านให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมหรือบริษัทมากกว่าเป้าหมายของท่านเอง พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.765 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบน

เอกสารมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 1.035 รับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับสมรรถนะหลักและลำดับที่
ของสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการติดต่อสื่อสาร

สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะหลัก	ลำดับที่
มิติการติดต่อสื่อสาร				
1. ท่านกล่าวถึงวัตถุประสงค์โดยเน้นถึงประเด็นสำคัญ และการสื่อสารเป็นลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจนและเหมาะสม	4.352	0.587	สูงที่สุด	5
2. ท่านสามารถดึงดูดความสนใจของผู้ฟังโดยยกตัวอย่างเปรียบเทียบ การใช้ภาพประกอบ ภาษาท่าทาง น้ำเสียงและเทคนิคอื่นๆ	4.416	0.664	สูงที่สุด	2
3. ท่านจัดเตรียมเนื้อหาให้เหมาะสมกับประสบการณ์ ความรู้และความคาดหวังของผู้ฟัง โดยใช้คำศัพท์ที่เข้าใจง่าย หรือยกตัวอย่างที่เหมาะสม	4.404	0.667	สูงที่สุด	3
4. ท่านรับทราบข้อมูลจากการสื่อสารของผู้อื่น ดีความอย่างถูกต้อง และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม	4.355	0.603	สูงที่สุด	4
5. ท่านใช้ไวยากรณ์ จังหวะในการพูด ระดับเสียง คำศัพท์ และเครื่องมือในการสื่อสารที่เหมาะสม	4.570	0.582	สูงที่สุด	1
โดยรวม	4.419	0.523	สูงที่สุด	-

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการติดต่อสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.419 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.523 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านใช้ไวยากรณ์ จังหวะในการพูด ระดับเสียง คำศัพท์ และเครื่องมือในการสื่อสารที่เหมาะสม พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.570 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการติดต่อสื่อสาร ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.582

ลำดับที่ 2 ท่านสามารถดึงดูความสนใจของผู้ฟัง โดยยกตัวอย่างเปรียบเทียบ การใช้ภาพประกอบ ภาษาท่าทาง น้ำเสียงและเทคนิคอื่นๆ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.416 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการติดต่อสื่อสาร ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.664

ลำดับที่ 3 ท่านจัดเตรียมเนื้อหาให้เหมาะสมกับประสบการณ์ ความรู้และความคาดหวังของผู้ฟัง โดยใช้คำศัพท์ที่เข้าใจง่าย หรือยกตัวอย่างที่เหมาะสม พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.404 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการติดต่อสื่อสาร ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.667

ลำดับที่ 4 ท่านรับทราบข้อมูลจากการสื่อสารของผู้อื่น ดีความอย่างถูกต้อง และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.355 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการติดต่อสื่อสาร ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.603

ลำดับที่ 5 ท่านกล่าวถึงวัตถุประสงค์โดยเน้นถึงประเด็นสำคัญ และการสื่อสารเป็นลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจนและเหมาะสม พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.352 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการติดต่อสื่อสาร ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.587

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับสมรรถนะหลักและลำดับที่ของสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความภักดีแก่ลูกค้า

สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะหลัก	ลำดับที่
มิตการสร้างความภักดีแก่ลูกค้า				
1. ท่านคิดว่าการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีสามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการยกย่อง และให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการสนทนา	4.128	0.704	สูง	5
2. ท่านกล่าวทักทายอย่างสุภาพกับลูกค้าทันที	4.398	0.749	สูงที่สุด	1

เอกสารนี้สงวนลิขสิทธิ์โดยผู้จัดทำไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะหลัก	ลำดับที่
มิติการสร้างความรักดีแก่ลูกค้า				
3. ท่านถามคำถามเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า รับฟังอย่างตั้งใจ สรุปเพื่อตรวจสอบความเข้าใจ และให้ข้อมูลแก่ลูกค้าตามความเหมาะสม	4.358	0.693	สูงที่สุด	2
4. ท่านสามารถดำเนินการได้ทันทีถ้าเป็นเรื่องปกติ หากไม่ใช่เรื่องปกติ ให้สรุปขั้นตอนเพื่อให้งานดำเนินการต่อไปได้อย่างชัดเจน	4.328	0.656	สูงที่สุด	3
5. ท่านสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าและให้คำยืนยันที่จะติดตามงานให้ลูกค้าตามความเหมาะสม รวมถึงกล่าวขอบคุณลูกค้าอยู่เสมอ	4.282	0.743	สูงที่สุด	4
โดยรวม	4.429	0.564	สูงที่สุด	-

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความรักดีแก่ลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.429 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความรักดีแก่ลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.564 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านกล่าวทักทายอย่างสุภาพกับลูกค้าทันที แสดงความสนใจต่อลูกค้าอย่างเต็มที่ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.398 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความรักดีแก่ลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.749

ลำดับที่ 2 ท่านถามคำถามเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า รับฟังอย่างตั้งใจ สรุปเพื่อตรวจสอบความเข้าใจ และให้ข้อมูลแก่ลูกค้าตามความเหมาะสม พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.358 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความรักดีแก่ลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.693

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 3 ท่านสามารถดำเนินการได้ทันทีถ้าเป็นเรื่องปกติ หากไม่ใช่เรื่องปกติ ให้สรุปขั้นตอนเพื่อให้งานดำเนินการต่อไปได้อย่างชัดเจน พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.328 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความภักดีแก่ลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.656

ลำดับที่ 4 ท่านสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าและให้คำยืนยันที่จะติดตามงานให้ลูกค้าตามความเหมาะสม รวมถึงกล่าวขอบคุณลูกค้าอยู่เสมอ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.282 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความภักดีแก่ลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.743

ลำดับที่ 5 ท่านคิดว่าการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการยกย่องและให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการสนทนา พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.128 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในมิติของการสร้างความภักดีแก่ลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.704

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับสมรรถนะหลักและลำดับที่ของสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการประยุกต์การเรียนรู้

สมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะหลัก	ลำดับที่
มิติการประยุกต์การเรียนรู้				
1. ท่านมีความรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ และเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำกิจกรรมนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี	4.265	0.617	สูงที่สุด	5
2. ท่านสามารถซึมซับและทำความเข้าใจข้อมูลใหม่ๆ จากการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.358	0.672	สูงที่สุด	2
3. ท่านสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ หรือทักษะใหม่ๆ มาปรับใช้จริงในงานอย่างเหมาะสม	4.355	0.721	สูงที่สุด	3
4. ท่านสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมภายในบริษัทมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์	4.360	0.719	สูงที่สุด	1

เอกสารได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

สมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะหลัก	ลำดับที่
มิติการประยุกต์การเรียนรู้				
5. ท่านสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมภายนอกบริษัทมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.323	0.730	สูงที่สุด	4
โดยรวม	4.332	0.574	สูงที่สุด	-

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการประยุกต์การเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.332 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการประยุกต์การเรียนรู้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.574 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมภายในบริษัทมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.360 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการประยุกต์การเรียนรู้ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.719

ลำดับที่ 2 ท่านสามารถซึมซับและทำความเข้าใจข้อมูลใหม่ๆ จากการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.458 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการประยุกต์การเรียนรู้ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.672

ลำดับที่ 3 ท่านสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ หรือทักษะใหม่ๆ มาปรับใช้จริงในงานอย่างเหมาะสม พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.355 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการประยุกต์การเรียนรู้ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.721

ลำดับที่ 4 ท่านสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมภายนอกบริษัทมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.323 และพนักงานแต่ละคนมีระดับต่ำกว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการประยุกต์การเรียนรู้ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.730

ลำดับที่ 5 ท่านมีความรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ และเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำกิจกรรมนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.265 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการประยุกต์การเรียนรู้ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.617

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับสมรรถนะหลักและลำดับที่ของสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการริเริ่มดำเนินการ

สมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะหลัก	ลำดับที่
มิติการริเริ่มดำเนินการ				
1. ท่านสามารถดำเนินการ ได้ทันทีเมื่อเผชิญกับปัญหา หรือตระหนักถึงสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น	4.172	0.603	สูง	5
2. ท่านลงมือปฏิบัติตามแนวคิดใหม่ๆ หรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตัวท่านเองอย่างต่อเนื่อง	4.183	0.681	สูง	4
3. ท่านลงมือปฏิบัติงาน โดยไม่จำเป็นต้องให้ผู้อื่นเป็นฝ่ายลงมือทำงานก่อน หรือร้องขอให้ช่วยทำงาน	4.262	0.649	สูงที่สุด	1
4. ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานที่เกินขอบเขตของท่าน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์	4.195	0.771	สูง	3
5. ท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงาน เทคโนโลยี หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.203	0.669	สูงที่สุด	2
โดยรวม	4.202	0.563	สูงที่สุด	-

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการริเริ่มดำเนินการโดยรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.202 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตนเอง ในมิติของการริเริ่มดำเนินการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.563 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านลงมือปฏิบัติงาน โดยไม่จำเป็นต้องให้ผู้อื่นเป็นฝ่ายลงมือทำงานก่อน หรือร้องขอให้ช่วยทำงาน พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.262 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการริเริ่มดำเนินการไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.649

ลำดับที่ 2 ท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงาน เทคโนโลยี หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่เสมอ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.203 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการริเริ่มดำเนินการไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.669

ลำดับที่ 3 ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานที่เกินขอบเขตของท่าน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.195 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการริเริ่มดำเนินการไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.771

ลำดับที่ 4 ท่านลงมือปฏิบัติตามแนวคิดใหม่ๆ หรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตัวท่านเองอย่างต่อเนื่อง พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.183 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการริเริ่มดำเนินการไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.681

ลำดับที่ 5 ท่านสามารถดำเนินการได้ทันทีเมื่อเผชิญกับปัญหา หรือตระหนักถึงสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น พบว่าพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.172 และพนักงานแต่ละคนมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง ในมิติของการริเริ่มดำเนินการไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.603

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิง สมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน

กำหนดให้สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรดังนี้

X_1	=	การสรรหาและการคัดเลือก
X_2	=	การฝึกอบรมและการพัฒนา
X_3	=	การจัดการผลการปฏิบัติงาน
X_4	=	การจัดการสายอาชีพ
X_5	=	การจัดการค่าตอบแทน
\hat{Y}_1	=	ค่าประมาณสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการงาน
\hat{Y}_2	=	ค่าประมาณสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
\hat{Y}_3	=	ค่าประมาณสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการตนเอง
\hat{Y}_4	=	ค่าประมาณสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวม

สมมติฐานที่ 1 การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการงาน

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการงาน

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	0.448	1.987	0.048*
การสรรหาและการคัดเลือก	-0.094	-2.932	0.004**
การฝึกอบรมและการพัฒนา	0.177	4.304	0.000**
การจัดการผลการปฏิบัติงาน	0.126	3.436	0.001**
การจัดการสายอาชีพ	0.222	5.312	0.000**
การจัดการค่าตอบแทน	0.501	12.847	0.000**

$R = 0.814$; $R^2 = 0.663$; $F = 133.025$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.17 พบว่า มีค่า R^2 เท่ากับ 0.814 แสดงว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการงานได้ร้อยละ 66.3 โดยการจัดการค่าตอบแทนมีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ด้านการจัดการงานในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ($b_1 = 0.304$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 รองลงมาคือ การจัดการสายอาชีพมีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ด้านการจัดการงานในเชิงเส้นตรง ($b_2 = 0.222$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 การฝึกอบรมและการพัฒนามีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ด้านการจัดการงานในเชิงเส้นตรง ($b_3 = 0.177$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 การจัดการผลการปฏิบัติงานมีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ด้านการจัดการงานในเชิงเส้นตรง ($b_4 = 0.126$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และการสรรหาและการคัดเลือกมีผลทางลบต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ด้านการจัดการงานในเชิงเส้นตรง ($b_5 = -0.094$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการงาน ได้ดังสมการ

$$\hat{Y}_1 = 0.448* - 0.094**X_1 + 0.177**X_2 + 0.126**X_3 + 0.222**X_4 + 0.501**X_5$$

สมมติฐานที่ 2 การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.210	5.536	0.000**
การคัดเลือกและการสรรหา	-0.057	-1.839	0.067
การฝึกอบรมและการพัฒนา	0.042	1.044	0.297
การจัดการผลการปฏิบัติงาน	0.048	1.349	0.178
การจัดการสายอาชีพ	0.234	5.761	0.000**
การจัดการค่าตอบแทน	0.493	13.044	0.000**

$R = 0.809$; $R^2 = 0.654$; $F = 127.965$; $p\text{-value} = 0.000**$

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.18 พบว่า มีค่า R^2 เท่ากับ 0.654 แสดงว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้ร้อยละ 65.4 โดยการจัดการค่าตอบแทนมีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ($b_1 = 0.493$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 รองลงมาคือ การจัดการสายอาชีพมีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในเชิงเส้นตรง ($b_2 = 0.243$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ส่วนการจัดการสายอาชีพ การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมและการพัฒนา ไม่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้ดังสมการ

$$\hat{Y}_2 = 1.210^{**} - 0.057X_1 + 0.042X_2 + 0.048X_3 + 0.234^{**}X_4 + 0.493^{**}X_5$$

สมมติฐานที่ 3 การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการตนเอง

ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการตนเอง

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.433	5.744	0.000**
การสรรหาและการคัดเลือก	-0.014	-0.396	0.692
การฝึกอบรมและการพัฒนา	0.027	0.601	0.548
การจัดการผลการปฏิบัติงาน	0.016	0.394	0.694
การจัดการสายอาชีพ	0.210	4.540	0.000**
การจัดการค่าตอบแทน	0.468	10.839	0.000**

$$R = 0.745 ; R^2 = 0.555 ; F = 84.174 ; p\text{-value} = 0.000^{**}$$

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 พบว่า มีค่า R^2 เท่ากับ 0.555 แสดงว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการตนเอง ได้ร้อยละ 55.5 โดยการจัดการค่าตอบแทนมีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการตนเองในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ($b_1 = 0.468$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 รองลงมาคือ การจัดการสายอาชีพมีผลทางบวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้หรือเผยแพร่ด้วยวิธีการใดๆ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการตนเองในเชิงเส้นตรง ($b_2 = 0.210$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ส่วนการฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการสรรหาและการคัดเลือก ไม่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการตนเอง ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการตนเอง ได้ดังสมการ

$$\hat{Y}_3 = 1.433^{**} - 0.014X_1 + 0.027X_2 + 0.016X_3 + 0.210^{**}X_4 + 0.468^{**}X_5$$

สมมติฐานที่ 4 การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวม

ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวม

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.056	5.575	0.000**
การสรรหาและการคัดเลือก	-0.055	-2.056	0.041*
การฝึกอบรมและการพัฒนา	0.076	2.207	0.028*
การจัดการผลการปฏิบัติงาน	0.061	1.984	0.048*
การจัดการสายอาชีพ	0.224	6.364	0.000**
การจัดการค่าตอบแทน	0.488	14.899	0.000**

$R = 0.844$; $R^2 = 0.712$; $F = 167.106$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.20 พบว่า มีค่า R^2 เท่ากับ 0.712 แสดงว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวมได้ร้อยละ 71.2 โดยการจัดการค่าตอบแทนมีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวมในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ($b_1 = 0.488$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 รองลงมาคือ การจัดการสายอาชีพมีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวมในเชิงเส้นตรง ($b_2 = 0.224$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 การฝึกอบรมและการพัฒนามีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวมในเชิงเส้นตรง ($b_3 = 0.076$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 การจัดการผลการปฏิบัติงานมีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน

เอกสารนี้ใช้ฟรี กรุณาแจ้งที่มาของเอกสารแก่เจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยรวมในเชิงเส้นตรง ($b_4 = 0.061$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และการสรรหาและการคัดเลือกมีผลทางลบต่อสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวมในเชิงเส้นตรง ($b_5 = -0.055$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวม ได้ดังสมการ

$$\hat{Y}_4 = 1.056^{**} - 0.055 * X_1 + 0.076 * X_2 + 0.061 * X_3 + 0.224^{**} * X_4 + 0.488^{**} * X_5$$

4.5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน

จากแบบสอบถามส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยเป็นคำถามปลายเปิดที่สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ กลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 34 คน คิดเป็นร้อยละ 9.88 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

4.5.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ

1. บริษัทควรพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็น โครงการหรือรายกลุ่มควบคู่กับการพิจารณาสมรรถนะรายบุคคล เนื่องจากการปฏิบัติส่วนใหญ่จะเป็นการทำงานแบบกลุ่มหรือมีทีมงานเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่งผลให้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานแบบส่วนบุคคลไม่ครอบคลุม
2. บริษัทควรปรับปรุงระบบการรับสมัครเข้าร่วมฝึกอบรมภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และควรเพิ่มรอบหลักสูตรฝึกอบรมให้เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน
3. บริษัทควรจัดทำแผนความก้าวหน้าพร้อมกับประชาสัมพันธ์และให้คำปรึกษาพนักงานตามกลุ่มสายอาชีพ

4.5.2 สมรรถนะหลัก

1. บริษัทมีสถาบันการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามทิศทางของธุรกิจ
2. พนักงานร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล และข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
3. พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ โดยเริ่มจากการจัดลำดับงาน และทำร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ หาแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัยเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” โดยระยะเวลาในการศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัย ในช่วงเดือนมีนาคม 2559 ถึง เมษายน 2559 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 344 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษา ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยในบทที่ 4 สามารถสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยในบทที่ 4 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทั้งสิ้น 344 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า 25 ปี แต่ไม่เกิน 30 ปี มีสถานภาพ โสด มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนา การสรรหาและการคัดเลือก และการจัดการผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

มีระดับสมรรถนะหลัก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถค่า
เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ด้านการจัดการตนเอง ด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านการจัดการงาน ตามลำดับ

5.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิง

สมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน สามารถสรุปตามสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการงานได้ร้อยละ 66.3 โดยการจัดการค่าตอบแทน มีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ด้านการจัดการงานในเชิงเส้นตรงมากที่สุด รองลงมาคือการจัดการสายอาชีพ การฝึกอบรมและการพัฒนา และการจัดการผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนการสรรหาและการคัดเลือก มีผลทางลบต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ด้านการจัดการงาน

สมมติฐานที่ 2 การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการงานได้ร้อยละ 65.4 โดยการจัดการค่าตอบแทน มีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในเชิงเส้นตรงมากที่สุด รองลงมาคือการจัดการสายอาชีพ ตามลำดับ ส่วนการจัดการผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา และการสรรหาและการคัดเลือก ไม่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

สมมติฐานที่ 3 การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการตนเอง

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการจัดการตนเองได้ร้อยละ 55.5 โดยการจัดการค่าตอบแทน มีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ส่วนการจัดการตนเองในเชิงเส้นตรงมากที่สุด รองลงมาคือการจัดการสายอาชีพ ตามลำดับ ส่วนการฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการสรรหาและการคัดเลือก ไม่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ด้านการจัดการตนเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมติฐานที่ 4 การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การจัดการค่าตอบแทน มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวมได้ร้อยละ 71.2 โดยการจัดการค่าตอบแทน มีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวมในเชิงเส้นตรงมากที่สุด รองลงมาคือการจัดการสายอาชีพ การฝึกอบรมและการพัฒนา และการจัดการผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนการสรรหาและการคัดเลือก มีผลทางลบต่อสมรรถนะหลักของพนักงานโดยรวม

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 ระดับสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยค่าเฉลี่ยด้านการจัดการตนเองมีค่าสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและด้านการจัดการงาน ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

การจัดการตนเอง พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเองอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องมาจากพนักงานมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัทมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงทักษะใหม่ๆ ที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานมาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารจัดการตนเองให้มีประสิทธิภาพ ควรเริ่มต้นจากการพัฒนาความรู้และทักษะต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ และเป็นการเสริมสร้างให้ตนเองมีสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันเพ็ญนิลนารถ (2553) ที่ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ซึ่งพบว่า ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีระดับสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อพัฒนาตนเอง โดยเห็นว่าสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง มีความจำเป็นต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานราชการให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด และได้มีการนำความรู้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เสริมสร้างให้ตนเองมีความสามารถ ความชำนาญ ทักษะในการปฏิบัติงาน

การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องมาจากพนักงานมีการนำทักษะการติดต่อสื่อสารมาใช้ในการปฏิบัติงานกับ

เอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกบริษัท ซึ่งประกอบด้วย หลักการใช้วิทยากรใช้วิทยากร จังหวะในการพูด คำไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับเสียง คำศัพท์ และเครื่องมือในการสื่อสารที่เหมาะสม ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ รวมถึงมีลำดับขั้นตอนของการสื่อสารที่ชัดเจน อีกทั้งยังเป็นการดึงดูดความสนใจของผู้ฟังได้เป็นอย่างดี และก่อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์กับการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพของ ธีระวิวัฒน์ ประกอบผล (2540) กล่าวว่า ระบบการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สามารถช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีที่เกิดในกลุ่มพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งการมีทักษะในการสื่อสารที่ดี จะประกอบไปด้วยการใช้สื่อและภาษาธรรมดาเข้าใจง่าย สื่อและเครื่องมือในการสื่อสารต้องดีและเอื้ออำนวย รวมถึงรู้กระบวนการและขั้นตอนการสื่อสาร ดังนั้น ความตั้งใจที่จะสื่อสาร มีความเข้าใจในสาระการสื่อสาร มีการยอมรับในข่าวสาร และปฏิบัติตามข่าวสารตามลำดับ

การจัดการงาน พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการงานอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องมาจากพนักงานมีการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานเพื่อนำมาวิเคราะห์ในประเด็นปัญหาที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญของงานและจัดสรรเวลาให้เหมาะสม โดยมีการจัดทำแผนการดำเนินงานพร้อมตรวจสอบและรายงานแก้ไข เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาและสร้างโอกาสให้ได้ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริญญา พิษณุวิจิตร (2544) ที่ศึกษาเรื่องการออกแบบรายการวัดความสามารถในงานของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่า วัดความสามารถในด้านการจัดการงานของพนักงาน บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐาน ทั้งนี้เนื่องมาจากพนักงานสามารถวางแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถบริหารจัดการเวลาของการทำงาน และมีความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ โดยมีการจัดทำรายงานความคืบหน้าการทำงานเป็นระยะให้ผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ร่วมงานตรวจสอบหรือติดตามได้ นอกเหนือจากการวางแผนงานแล้ว พนักงานสามารถเสนอทางเลือกในการดำเนินงานและขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาจากการวิเคราะห์ข้อมูล ตามข้อกำหนด ติดตาม ตรวจสอบและรายงานผลการแก้ไข เพื่อจัดกลุ่มเงื่อนไขข้อมูลจนทราบได้ว่า เงื่อนไขหรือประเด็นสำคัญอะไรคือสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางสำหรับการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุด

5.2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท.

จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะหลักของพนักงาน ได้ร้อยละ 71.2 โดยการจัดการค่าตอบแทน มีผลทางบวกต่อสมรรถนะหลักโดยรวมของพนักงานในเชิงเส้นตรงมากที่สุด รองลงมาคือการจัดการสายอาชีพ การฝึกอบรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และการพัฒนา และการจัดการผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนการสรรหาและการคัดเลือก มีผลทางลบต่อสมรรถนะหลักโดยรวมของพนักงาน ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

การจัดการค่าตอบแทน มีผลในเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงานมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทมีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นพัฒนาสมรรถนะของตนเอง และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัทควรมีการนำระบบการจัดการค่าตอบแทนทั้งที่อยู่ในรูปของตัวเงินและรูปของผลประโยชน์อื่นๆมาประยุกต์ใช้ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตามกลยุทธ์และเป้าหมายของบริษัท อีกทั้งยังสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Grant (1991) ที่กล่าวว่า หากพนักงานรู้สึกว่าการค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมและเป็นธรรมจะทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ อันจะส่งผลให้ เป้าหมายที่วางไว้และประสบความสำเร็จตามต้องการ ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

การจัดการสายอาชีพ มีผลในเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทมีการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพและเส้นทางการเติบโตตามสายอาชีพของพนักงานในบริษัท โดยส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ทำให้บริษัทมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การนำระบบการจัดการสายอาชีพมาประยุกต์ใช้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่พนักงานและบริษัท หากมีการจัดทำแผนการพัฒนาอาชีพให้แก่พนักงาน จะเป็นตัวกำหนดทิศทางและเป้าหมายการทำงานแก่พนักงานในอนาคตต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชาลนชัย อานิจสมาจาร และ สุพล ทองคลองไทร (2532) กล่าวว่า การจัดการอาชีพงาน มุ่งเน้น ไปยังแผนและกิจกรรมที่ดำเนินการ โดยองค์กรเป็นหลัก ในการจัดการอาชีพงานองค์กรจะจัดให้แผนอาชีพของพนักงานเข้ากับความต้องการขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประสพผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน ฝ่ายบุคคลจะมีบทบาทสำคัญในกระบวนการดังกล่าว ดังนั้นแผนอาชีพงานของบุคคลจะต้องสัมพันธ์กับการสำรวจทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะต้องออกแบบเส้นทางของอาชีพงาน โดยมีกาให้คำปรึกษาทางอาชีพงานแก่บุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถของบุคลากร ตลอดจนสนับสนุนด้านโปรแกรมการศึกษาและการฝึกอบรมด้วย

การฝึกอบรมและการพัฒนา มีผลในเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทมีการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานพร้อมกับส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการปิดช่องว่างสมรรถนะของพนักงาน และเป็นการเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามความคาดหวังของ

องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดุสิต ขาวเหลือง (2554) ที่ศึกษาเรื่องการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ ซึ่งพบว่า การพัฒนาและจัดทำหลักสูตรตามแนวคิดสมรรถนะเป็นการลดช่องว่างของสมรรถนะและพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในระดับที่องค์กรคาดหวัง โดยการออกแบบระบบการฝึกอบรมที่ประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะ มุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานให้สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศในการปฏิบัติงานของตนเองได้ และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ดีเลิศของการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยพัฒนาพนักงานแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศที่สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

การจัดการผลการปฏิบัติงาน มีผลในเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทมีการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างพนักงานและบริษัท ที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงานให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบริษัทควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของ ชัยทวี เสนะวงศ์ (2547) ที่กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและพนักงาน ซึ่งบริษัทมีกระบวนการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ รวมถึงทักษะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานทั้งพนักงานและบริษัทบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

การสรรหาและการคัดเลือก มีผลในเชิงลบต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพทำงาน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของบริษัท อาจไม่เพียงพอสำหรับการคัดเลือกพนักงานที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่เหมาะสมได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถึงแม้บริษัทจะมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่ดีเพียงใดก็ตาม อาจไม่ส่งผลให้บริษัทได้พนักงานเข้ามาปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะที่สูงตลอดไป เนื่องจากมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับบริษัทอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้หากบริษัทมีการวางแผนพัฒนาขีดความสามารถให้แก่พนักงาน ก็จะส่งผลดีต่อพนักงานทั้งใหม่และเก่าให้มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่บริษัทต้องการในปัจจุบันมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐฐาพร เทียมรุ่งเรืองวุฒิ (2545) ที่ศึกษาเรื่องความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี ซึ่งพบว่าการคัดเลือกและสรรหาบุคคลเข้าทำงาน มีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการไว้ดีเพียงไรก็ตาม ก็มีได้เป็นหลักประกันว่า บุคคลนั้นจะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ดีตลอดไป ทั้งนี้

เพราะความเปลี่ยนแปลงของระบบงานและวิทยาการต่างๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลนั้นๆ อาจมีปัญหาหรือผิดพลาดและปฏิบัติงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นถ้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถ ในขณะที่เดียวกันบุคคลที่ทำงานอยู่แล้ว ก็ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมตัวสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งต่อไปในอนาคตด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปได้ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

1. การจัดการค่าตอบแทน บริษัทควรบริหารจัดการผลตอบแทนของพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับบริษัทในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และควรคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นหลัก เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ
2. การจัดการสายอาชีพ บริษัทควรพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพจากผลการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานในปัจจุบัน
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา บริษัทควรส่งเสริมการฝึกอบรมและการพัฒนาให้อยู่ในระดับสากลมากยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความรู้และความสามารถในการทำงาน และสามารถแข่งขันกับบริษัทชั้นนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การจัดการผลการปฏิบัติงาน บริษัทควรส่งเสริมการจัดการประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งบริษัท โดยคำนึงถึงผลงานของทีมงานควบคู่กับสมรรถนะส่วนบุคคล ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานของพนักงานและบริษัท
5. การสรรหาและการคัดเลือก บริษัทควรคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละบุคคล ระดับความรู้ ความสามารถ รวมถึงประสบการณ์ในการทำงานให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้ได้พนักงานที่มีสมรรถนะสูง เข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามความต้องการของบริษัท

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาระดับสมรรถนะ และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะในระดับผู้จัดการและระดับผู้บริหาร
2. ควรมีการศึกษากิจการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน โดยขยายพื้นที่ในการศึกษาไปยังกลุ่มบริษัท ปตท. อื่นๆ เพื่อสามารถหาความแตกต่างในเอกสารแต่ละบริษัท ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงข้อมูลการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะมากยิ่งขึ้นด้านการคำนวณว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายละเอียดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้บริษัทรับรู้ถึงข้อมูลซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของบริษัทมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้ตรงตามความต้องการของบริษัทได้มากที่สุด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

กนกวรรณ ญาณรัตน์, บุศรา แสงเอม และรุจิราพร คงสวัสดิ์. 2548. “การประเมินขีดความสามารถของผู้บริหารระดับกลางขององค์กรในอุตสาหกรรมแก้ว.” วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.

กิริติ ยศยิ่งยง. 2550. **ขีดความสามารถ : Competency Based Approach**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ก๊อปปี.

ความยั่งยืน, มิติด้านสังคม. 2555. การบริหารทรัพยากรบุคคล. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).

[ระบบออนไลน์]. เข้าถึงจาก

<http://www.pttplc.com/th/Sustainability/Social/Pages/People.aspx>. (วันที่ค้นข้อมูล 7 ธันวาคม 2558).

ชัยทวี เสนะวงศ. 2547. “การบริหารผลการปฏิบัติงาน : Performance Management.” **โปรดักทิวิตี เวิลด์ (Productivity world)**. 9(48) : 39 - 44.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544. การวิจัยเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ทิปปับลิเคชัน.

ณัฐภาพร เทียมรุ่งเรืองวุฒิ. 2546. “ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, มหาวิทยาลัยบูรพา.

คูสิต ขาวเหลือง. 2554. “การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ.” **วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม**. 7(1) : 18 - 32.

ธาริณี อภัยโรจน์. 2554. “การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.

ธำรงค์ดี คงสวัสดิ์. 2548. เริ่มต้นอย่างไรเมื่อนำ **Competency** มาใช้ในองค์กร.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

นรินทร์ ชัยวิฑูรย์. 2552. “ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท โตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นิสดารก์ เวชยานนท์. 2549. **Competency Based Approach**. กรุงเทพฯ : กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2559. **วิสัยทัศน์**. [ระบบออนไลน์] เข้าถึงได้จาก

<http://www.pttplc.com/th/About/Pages/Vision-Mission-Values.aspx>. (วันที่ค้นข้อมูล : 8 มกราคม 2559).

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2559. พันธกิจ. [ระบบออนไลน์] เข้าถึงได้จาก

<http://www.pttplc.com/th/About/Pages/Vision-Mission-Values.aspx>. (วันที่ค้นข้อมูล : 8 มกราคม 2559).

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2559. ค่านิยม. [ระบบออนไลน์] เข้าถึงได้จาก

<http://www.pttplc.com/th/About/Pages/Vision-Mission-Values.aspx>. (วันที่ค้นข้อมูล : 8 มกราคม 2559).

บุญชม ศรีสะอาด. 2538. วิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์นการพิมพ์.

บุญชม ศรีสะอาด. 2541. วิธีการทางสถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์นการพิมพ์.

เบญญาภา เอกวัตร และพิชญ์ เฉลิมวัฒน์. 2556. “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์.” วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย. 5(1) : 292 - 306.

ปริญญา พิชญ์วิจิตร. 2544. “การออกแบบรายการวัดความสามารถในงานของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน).” โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พจนานุกรม. 2555. **Core and Functional Competency Dictionary**. สถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้กลุ่มปตท. : บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).

พรพรรณ อิศรางกูร ณ อยุธยา. 2553. “ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานขายในประเทศกรณีศึกษา บริษัท ดรีอรรธบุรณ์ อุตสาหกรรม จำกัด.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พราไฮแล็ค, ซี.เค. 2547. **Core Competency : ความสามารถหลักขององค์กร**. แปลโดย สุตินันท์ อิศวรรณ์. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ. 2552. เอกสารประกอบการสอนวิชาสถิติและการวิจัย. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์. [ระบบออนไลน์]. เข้าถึงจาก <http://competency.rmutp.ac.th>. (วันที่ค้นข้อมูล 7 ธันวาคม 2558).

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม. 2549. **Put the right man/woman on the right job: เลือกคนให้ถูกงาน.** ประจำวันที่ 22-26 พฤษภาคม 2549. [ระบบออนไลน์]. เข้าถึงจาก <http://www.ocsc.go.th>. (วันที่ค้นข้อมูล : 16 เมษายน 2559).
- ระวีวรรณ ประกอบผล. 2540. “องค์ประกอบและกระบวนการของการสื่อสาร.” ในเอกสารการสอนชุดวิชา หลักและทฤษฎีการสื่อสาร หน่วยที่ 1 – 8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วรรณภา ลือกิตินันท์. 2558. “การประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทผลิตยางรถยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง.” วารสารวิทยาการจัดการ. 32(1) : 19 - 36.
- วันเพ็ญ นิลนารถ. 2553. “สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.
- วิกิพีเดีย. 2559. ปตท.. [ระบบออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/ปตท>. (วันที่ค้นข้อมูล : 4 ธันวาคม 2559).
- วิโรจน์ ถักขณาอดิศร. 2550. กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้กลุ่มปตท.. 2555. วิสัยทัศน์. เข้าถึงได้จาก http://www.pttpli.com/about_us.aspx. (วันที่ค้นข้อมูล : 13 ธันวาคม 2559).
- สถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้กลุ่มปตท.. 2555. ค่านิยม. เข้าถึงได้จาก http://www.pttpli.com/about_us.aspx. (วันที่ค้นข้อมูล : 14 ธันวาคม 2558).
- สมยศ นาวิการ. 2545. แนวความคิด : การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิการ. 2547. การบริหาร : การพัฒนาองค์การและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิการ. 2549. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2554. แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล. [ระบบออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก http://km.rubber.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=232:2011-06-06-04-26-02&catid=61:2011-06-03-04-26-29&Itemid=176. (วันที่ค้นข้อมูล 4 ธันวาคม 2558).
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2544. การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุภาวี โฉศิริกุล, ภัทริยา คะลีล้วน และสุชวีรยา สุขสุเพิ่ม. 2551. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ กรณีศึกษา : โรงพยาบาลบีแคร์ เมดิคอล เซ็นเตอร์.” โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชต์. 2548. **แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based Learning.** กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์ จำกัด (มหาชน).

สุกัญญา รัศมีธรรมโชต์. 2550. **แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM.** กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

อนันต์ชัย คงจันทร์. 2550. “การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยพื้นฐานสมรรถนะ.” วารสารการงานบริหาร. 4(12) : 37 - 45.

อาร์มสตรอง, ไมเคิล. 2549. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.** แปลโดย อรรถวิทย์ ฤๅ ตะกั่วทุ่ง. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

เอกอนงค์ คงประสม. 2554. “สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริม ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Boam, Rosemary and Sparrow, Paul. 1992. **Designing and achieving competency : Competency-based Approach to Developing People and Organization.** London : McGraw-Hill.

David K.Berlo. 1960. **The Process of Communication.** New York : Communication for Social Change Consortium, Inc.

Dubois, David D. and Rothwell William J. 2004. **Competency-Based Human Resource Management Palo Alto.** California : Davies-Black Publishing.

Grant, R. M. 1991. “The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation.” **California Management Review.** 33(3) : 114 - 135.

Hsi-An Shih and Yun-Hwa Chiang. 2003. “Exploring relationship between corporate core competence, corporate strategy, and HRM practices in training institutions.” **Asia Pacific Management Review.** 8(3) : 281 - 309.

Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer. **Competence at Work : Models for Superior Performance.** New York : John Wiley & Sons.

Moisio, E. 2006. **Competency Management and Rewarding.** Retrieved July 27, 2007 from :

<http://www.business.mmu.ac.uk/newsandevents/parc/moisio.pdf>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรอ้างอิงในเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ยืมหนังสือกลับไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Mondy, R. Wayne., and M.Noel, Robert. 2005. **Human Resource Management.**

9th ed., New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Peter Boxall and John Purcell. 2003. **Strategy and Human Resource Management.** Pallgrave

Macmillan : New York.

Robert Wood and Tim Payne. 1998. **Competency-based recruitment and selection.** Chichester,

England : John Wiley & Sons.

Senge, Peter M. 1990. **The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning**

Organization. Federal Reserve Bank of Minneapolis



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามประกอบการศึกษาวิจัย
การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน
กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อจัดเก็บข้อมูลวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด เนื่องจากข้อมูลที่น่าเสนอในผลงานวิจัยจะนำเสนอในภาพรวม มิได้นำเสนอเป็นรายบุคคล และจะใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆ

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ

นายธนันท์ สุริฉัตรไชยยันต์

นักศึกษาระดับปริญญาโท

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

มากกว่า 20 ปี แต่ไม่เกิน 25 ปี

มากกว่า 25 ปี แต่ไม่เกิน 30 ปี

มากกว่า 30 ปี แต่ไม่เกิน 35 ปี

มากกว่า 35 ปี แต่ไม่เกิน 40 ปี

มากกว่า 40 ปี แต่ไม่เกิน 45 ปี

มากกว่า 45 ปี แต่ไม่เกิน 50 ปี

มากกว่า 50 ปี

3. สถานภาพการสมรส

โสด

สมรส

หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

5. ระดับพนักงาน

พนักงานระดับ 6

พนักงานระดับ 7

พนักงานระดับ 8

6. ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้

น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี

มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี

มากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 15 ปี

มากกว่า 15 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
การสรรหาและการคัดเลือก						
1	บริษัทของท่านมีขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่ชัดเจน					
2	หน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบันเกี่ยวข้องกับสายวิชาชีพที่ท่านศึกษามา					
3	บริษัทของท่านจัดให้ท่านทำงานในตำแหน่งที่ตรงกับความสามารถและความต้องการของท่าน					
4	บริษัทของท่านใช้ประสิทธิภาพจากการทำงานในการกำหนดตำแหน่งงานของท่าน					
5	บริษัทของท่านดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของบริษัท					
การฝึกอบรมและการพัฒนา						
6	บริษัทของท่านจัดการฝึกอบรมให้แก่ท่านอย่างเหมาะสมตามกลุ่มระดับของพนักงาน					
7	บริษัทของท่านมีหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาที่สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้กับงาน ได้เป็นอย่างดี					
8	บริษัทของท่านมีหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เสริมสร้างสมรรถนะหลักของท่านได้เป็นอย่างดี					
9	บริษัทของท่านมีความพร้อมในด้านทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน					
10	บริษัทของท่านมีหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิง สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
การจัดการผลการปฏิบัติงาน						
11	บริษัทของท่านมีกระบวนการปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อันจะ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อยกระดับผลการ ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น					
12	บริษัทของท่านมีการจัดการผลการ ปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง					
13	บริษัทของท่านมีกระบวนการพบทวน ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ รวมถึงการอภิปรายและทำข้อตกลงเพื่อ การพัฒนา					
14	บริษัทของท่านมีกระบวนการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดัน ให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					
15	บริษัทของท่านมีการจัดการผลการ ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของบริษัท					
การจัดการสายอาชีพ						
16	บริษัทของท่านมีการวางแผน ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ให้แก่ท่านอยู่เสมอ					
17	บริษัทของท่านมีการกำหนดเกณฑ์ สำหรับการปรับระดับพนักงานได้อย่าง เหมาะสม					
18	บริษัทส่งเสริมให้ท่านพัฒนาความรู้ใน สายอาชีพให้เข้ากับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์					
19	บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ เรียนรู้งานใหม่ๆ ในกรณีที่ท่าน ประสงค์จะโอนย้ายข้ามสายงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิง สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
20	บริษัทของท่านมุ่งมั่น พัฒนาขีด ความสามารถของท่าน โดยเปิดโอกาส ให้ท่านได้ประยุกต์ใช้ความรู้ในสาย อาชีพ					
การจัดการค่าตอบแทน						
21	บริษัทของท่านมีมาตรฐานการจ่าย ค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับความรู้ ความสามารถ					
22	บริษัทของท่านมีมาตรฐานการจ่าย ค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับผลการ ปฏิบัติงานของท่าน					
23	บริษัทของท่านจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ (Bonus) ตามผลประกอบการของ บริษัทอย่างเหมาะสม					
24	บริษัทของท่านจ่ายค่าตอบแทนและให้ สิทธิประโยชน์ที่สามารถสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน					
25	บริษัทจ่ายค่าตอบแทนที่มีความ เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	สมรรถนะหลักของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
สมรรถนะหลักด้านการจัดการงาน						
- Analysis and Decision Making						
1	ท่านเข้าใจถึงประเด็น ปัญหา หรือ โอกาส และตัดสินใจว่าควรมีการ ดำเนินการอย่างไร					
2	ท่านระบุข้อมูลที่จำเป็นแล้วรวบรวม ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อให้เข้าใจประเด็น ปัญหา และ โอกาสได้ดียิ่งขึ้น					
3	ท่านรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแหล่ง ต่าง ๆ เพื่อหาแนวโน้มความสอดคล้อง และความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของข้อมูล เหล่านั้น ได้เป็นอย่างดี					
4	ท่านสร้างทางเลือกที่จะนำไปสู่การ แก้ปัญหา หรือสร้างโอกาสเพื่อให้ได้ผล การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ท่านต้องการ					
5	ท่านนำแนวทางการตัดสินใจที่เหมาะสม ไปดำเนินการหรือริเริ่มการดำเนินการ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม					
- Managing Work						
6	ท่านสามารถระบุงานและกิจกรรมนั้น ๆ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด และ ปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญของงาน ตามความเหมาะสมได้เป็นอย่างดี					
7	ท่านสามารถใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ จำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	สมรรถนะหลักของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
8	ท่านสามารถจัดสรรเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อทำงานให้สำเร็จ จัดทำตารางการทำงานของท่านเองและประสานงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี					
9	ท่านใช้ทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ (บุคลากร ระบบหน่วยงาน เครื่องมือ) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์					
10	ท่านใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้ความสนใจกับประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือถึงรบกวนสมาธิอย่างอื่นที่จะทำให้ทำงานไม่เสร็จสมบูรณ์					
สมรรถนะหลักด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น						
- Building Working Relationships						
11	ท่านใช้ความพยายามในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ					
12	ผลงานของทีมงานหรือของหน่วยงานท่าน ถือเป็นผลงานของสมาชิกทุกคน โดยเท่าเทียมกัน					
13	ท่านสอบถามแนวความคิดของผู้อื่นและให้แนวความคิดของท่านเองเกี่ยวกับสถานการณ์นั้นๆ					
14	ท่านให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมหรือบริษัทมากกว่าเป้าหมายของตนเอง					
15	ท่านยินดีช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอพร้อมทั้งให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ					
- Communication						
16	ท่านกล่าวถึงวัตถุประสงค์โดยเน้นถึงประเด็นสำคัญ และการสื่อสารเป็นลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจนและเหมาะสม					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษานี้เท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	สมรรถนะหลักของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
17	ท่านสามารถดึงดูดความสนใจของผู้ฟัง โดยยกตัวอย่างเปรียบเทียบ การใช้ ภาพประกอบ ภาษาท่าทาง น้ำเสียงและ เทคนิคอื่นๆ					
18	ท่านจัดเตรียมเนื้อหาให้เหมาะสมกับ ประสบการณ์ ความรู้และความคาดหวัง ของผู้ฟัง โดยใช้คำศัพท์ที่เข้าใจง่าย หรือ ยกตัวอย่างที่เหมาะสม					
19	ท่านรับทราบข้อมูลจากการสื่อสารของ ผู้อื่น ดีความอย่างถูกต้อง และ ตอบสนองได้อย่างเหมาะสม					
20	ท่านใช้ไวยากรณ์ จังหวะในการพูด ระดับเสียง คำศัพท์ และเครื่องมือในการ สื่อสารที่เหมาะสม					
- Building Customer Loyalty						
21	ท่านคิดว่ากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการยกย่องและให้ลูกค้ามีส่วนร่วม ในการสนทนา					
22	ท่านกล่าวทักทายอย่างสุภาพกับลูกค้า ทันที แสดงความสนใจต่อลูกค้าอย่าง เต็มที่					
23	ท่านถามคำถามเพื่อให้ทราบถึงความ ต้องการของลูกค้า รับฟังอย่างตั้งใจ สรุป เพื่อตรวจสอบความเข้าใจ และให้ข้อมูล แก่ลูกค้าตามความเหมาะสม					
24	ท่านสามารถดำเนินการได้ทันทีถ้าเป็น เรื่องปกติ หากไม่ใช่เรื่องปกติ ให้สรุป ขั้นตอนเพื่อให้งานดำเนินการต่อไปได้ อย่างชัดเจน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	สมรรถนะหลักของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
25	ท่านสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า และให้คำยืนยันที่จะติดตามงานให้ลูกค้า ตามความเหมาะสม รวมถึงกล่าว ขอบคุณลูกค้าอยู่เสมอ					
สมรรถนะหลักด้านการจัดการตนเอง						
- Applied Learning						
26	ท่านมีความรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ และเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำ กิจกรรมนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี					
27	ท่านสามารถซึมซับและทำความเข้าใจ ข้อมูลใหม่ๆ จากการเรียนรู้ทั้งเป็น ทางการและไม่เป็นทางการ					
28	ท่านสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ หรือ ทักษะใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้กับงานอย่าง เหมาะสม					
29	ท่านสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรม ภายในบริษัทฯ มาประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
30	ท่านสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรม ภายนอกบริษัทฯ มาประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
- Initiating Action						
31	ท่านสามารถดำเนินการได้ทันทีเมื่อ เผชิญกับปัญหา หรือตระหนักถึง สถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น					
32	ท่านลงมือปฏิบัติตามแนวคิดใหม่ๆ หรือ หาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตัว ท่านเองอย่างต่อเนื่อง					
33	ท่านลงมือปฏิบัติงาน โดยไม่จำเป็นต้อง ให้ผู้อื่นเป็นฝ่ายลงมือทำงานก่อน หรือ ร้องขอให้ช่วยทำงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้