

การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรใน
บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

A DEVELOPMENT OF PERSONNEL'S CORE COMPETENCY INDICATORS
AT CHUMPHORN PALM OIL INDUSTRY PUBLIC COMPANY LIMITED

ชาญอนันต์ สุขวงศ์
CHANANAN SUKWONG

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2547

ISBN 974-9709-25-X

การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรใน
บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

A DEVELOPMENT OF PERSONNEL'S CORE COMPETENCY INDICATORS
AT CHUMPORN PALM OIL INDUSTRY PUBLIC COMPANY LIMITED

ชาณอนันต์ สุขวงศ์
CHANANAN SUKWONG

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2547

ISBN 974 – 9709 – 25 – X

**A DEVELOPMENT OF PERSONNEL'S CORE COMPETENCY INDICATORS
AT CHUMPORN PALM OIL INDUSTRY PUBLIC COMPANY LIMITED**

CHANANAN SUKWONG

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION
IN VOCATIONAL CURRICULUM AND INSTRUCTION
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2004

ISBN 974 – 9709 – 25 – X

COPYRIGHT 2004

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT' S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร
ในบริษัทชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)
ชาญอนันต์ สุขวงศ์

นักศึกษา

รหัสนักศึกษา

45063437

ปริญญา

ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

หลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา

พ.ศ.

2547

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ตั้งเจริญชัย

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ตามกรอบแนวคิดขีดความสามารถหลักของบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 ด้าน คือ 1) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 2) ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา 3) ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ 4) ด้านความสามารถในการสื่อสาร 5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 7) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน 8) ด้านภาวะผู้นำ และ 9) ด้านการบริหารบุคลากร

การดำเนินการวิจัยมี 2 ขั้นตอน ตอนที่ 1 พัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลัก และตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักที่ร่างขึ้นเป็นสมาชิกของแต่ละองค์ประกอบของตัวชี้วัด กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องและดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จำนวน 23 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 2 รอบ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบสุดท้ายทำให้ได้ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จำนวน 77 ข้อ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดด้านการการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 9 ข้อ ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา 11 ข้อ ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ 8 ข้อ ด้านความสามารถในการสื่อสาร 9 ข้อ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ข้อ ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 6 ข้อ ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน 7 ข้อ ด้านภาวะผู้นำ 11 ข้อ และด้านการบริหารบุคลากร 8 ข้อ

Thesis Title	A Development of Personnel's Core Competency Indicators at Chumporn Palm Oil Industry Public Company Limited
Student	Chananan Sukwong
Student ID.	45063437
Degree	Master of Industrial Education
Programme	Vocational Curriculum and Instruction
Year	2004
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr.Amnat Tungjaroenchai
Thesis Co - Advisor	Dr.Phadungchai Papat

ABTRACT

The purpose of this study was to develop the personnel's core competency indicators at Chumporn Palm Oil Industry Public Company Limited in 9 aspects : 1) Team work & Collaboration 2) Accountability & Commitment 3) Quality Mindedness & Service Mind 4) Communication Ability 5) Change Management 6) Problem Solving & Decision Making 7) Planning & Analytical 8) Leadership and 9) People Management

The research consisted of two parts. The first part consisted of the develop of personnel's core competency indicators. The second was studied the opinion of the specialists to develop the indicators factor of the personnel's core competency. The samples of the study were 23 specialists. The Delphi Technique was used for two rounds. The research instrument was a questionnaire. Statistic for analyzing were median and interquartile range.

The results were as follow :

The 77 items of final content analysis were considered to be the indicators for development of personnel's core competency indicators at Chumporn Palm Oil Industry Public Company Limited : 9 items for Teamwork & Collaboration, 11 items for Accountability & Commitment, 8 items for Quality Mindedness & Service Mind, 9 items for Communication Ability, 8 items for Change Management, 6 items for Problem Solving & Decision Making, 7 items for Planning & Analytical, 11 items for Leadership and 8 items for People Management.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จด้วยดีด้วยความกรุณาจาก ผศ.ดร.อำนาจ ตั้งเจริญชัย อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ตลอดจนช่วยปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนให้กำลังใจและติดตามความก้าวหน้าในระหว่างการจัดทำวิทยานิพนธ์ จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณ ไว้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา ภาควิชาครุศาสตร์ อดุสสาหกรรม คณะครุศาสตร์อดุสสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ ประสบการณ์ด้วยความรักและเมตตาศิษย์ตลอดมา เป็นความประทับใจแก่ศิษย์อย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อวิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลาช่วยเหลือ ตรวจสอบ และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 23 ท่าน ดังมีรายชื่อที่ปรากฏในภาคผนวก ที่ได้ให้ความร่วมมือ อำนวยความสะดวกในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเคลฟาย ทั้ง 2 รอบ เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อละเมียด สุขวงศ์ และคุณแม่ประจวบ สุขวงศ์ รวมทั้งพี่ - น้องทุกคนที่ได้ให้ความรัก ให้กำลังใจ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือทุกด้านตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ และบุคคลที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวไว้ในที่นี้ ที่ให้การสนับสนุน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ จากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณคุณพ่อคุณแม่ และญาติพี่น้อง ตลอดจนอาจารย์และผู้มีพระคุณที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัย

ชาญอนันต์ สุขวงศ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	II
กิตติกรรมประกาศ	III
สารบัญ	IV
สารบัญตาราง	VII
สารบัญภาพ	XI
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ	14
2.2.1 ความหมายของขีดความสามารถ	14
2.2.2 ขอบเขตของขีดความสามารถ	22
2.2.3 ลักษณะของขีดความสามารถ	34
2.2.4 วิธีการวิเคราะห์และออกแบบขีดความสามารถ	38
2.3 ตัวชี้วัด	52
2.3.1 ความหมายของตัวชี้วัด	52
2.3.2 ประเภทของตัวชี้วัด	53
2.3.3 การสร้างตัวชี้วัด	55
2.3.4 การตรวจสอบคุณภาพตัวชี้วัด	58
2.3.5 การพัฒนาตัวชี้วัดจากแนวทฤษฎี	59
2.3.6 คุณสมบัติของตัวชี้วัด	60

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4 เทคนิคเคลฟาย	61
2.4.1 ความเป็นมาของเทคนิคเคลฟาย	61
2.4.2 ความหมายและความสำคัญของเทคนิคเคลฟาย	61
2.4.3 รูปแบบและวิธีการของเทคนิคเคลฟาย	63
2.4.4 ปัญหาและลักษณะที่ควรใช้เทคนิคเคลฟาย	64
2.4.5 ปัจจัยที่ทำให้เทคนิคเคลฟายใช้ได้อย่างสมบูรณ์	64
2.4.6 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเคลฟาย	67
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68
2.5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับขีดความสามารถ	68
2.5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับตัวชี้วัด	70
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	72
ตอนที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	74
ตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความ สามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	82
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	82
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	83
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	86
3.4 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	87
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย	88
3.6 เกณฑ์การตัดสินใจ	88
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	89
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัด ขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	89

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	91
ตอนที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนา ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) โดยการประยุกต์ใช้ เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1	91
ตอนที่ 2.2 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการ พัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) โดยการ ประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2	101
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	118
5.1 สรุปผลการวิจัย	118
5.2 อภิปรายผล	125
5.3 ข้อเสนอแนะ	129
บรรณานุกรม	131
ภาคผนวก	135
ภาคผนวก ก. หนังสือราชการ	136
ภาคผนวก ข. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย	141
ภาคผนวก ค. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามการวิจัย	143
ภาคผนวก ง. ตัวอย่างแบบตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย (แบบประเมินความตรงของ การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	146
ภาคผนวก จ. ตัวอย่างแบบสอบถามรอบที่ 1	168
ภาคผนวก ฉ. ตัวอย่างแบบสอบถามรอบที่ 2	181
ประวัติผู้เขียน	195

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	ขอบเขตของขีดความสามารถ 23
2.2	แสดงระดับของขีดความสามารถการให้บริการลูกค้า มิตเกี่ยวกับความต้องการของ ลูกค้า 25
2.3	ความเชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถที่นำมาใช้ในองค์กร 27
2.4	ตัวอย่างของชื่อและคำอธิบายของขีดความสามารถ 29
2.5	การกำหนดระดับขีดความสามารถตามลักษณะ โครงสร้างแบบแบ่งระดับตามขั้น 30
2.6	การกำหนดระดับขีดความสามารถตามลักษณะ โครงสร้างแบบแบ่งระดับตามความ เชี่ยวชาญ 31
2.7	แสดงการจัดแบ่งระดับของขีดความสามารถพร้อมคำอธิบายเชิงพฤติกรรมตาม ลักษณะ โครงสร้างแบบไม่มีระดับ 32
2.8	การจัดแบ่งระดับของขีดความสามารถพร้อมคำอธิบายเชิงพฤติกรรมตามลักษณะ โครงสร้างแบบแบ่งระดับตามขั้น 33
2.9	ข้อดีและข้อเสียของวิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม 44
2.10	ข้อดีและข้อเสียของวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ 45
2.11	ข้อดีและข้อเสียของการใช้วิธีการสำรวจ 45
2.12	ข้อดีและข้อเสียของการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย 46
2.13	ข้อดีและข้อเสียของการใช้วิธีการวิเคราะห์หน้าที่งาน 46
2.14	ข้อดีและข้อเสียของการใช้วิธีการสังเกต โดยตรง 47
2.15	การลดลงของความเคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ 65
3.1	กรอบแนวคิดการพัฒนาศัพยภาพขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) 75
4.1	แสดงค่าความสอดคล้องตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรง เชิงเนื้อหาต่อศัพยภาพขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรม น้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) 90
4.2	แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาศัพยภาพขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความ ร่วมมือ 92

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.3	แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา ...	93
4.4	แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ	94
4.5	แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านความสามารถในการสื่อความ	95
4.6	แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	96
4.7	แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	97
4.8	แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน	98
4.9	แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะผู้นำ	99
4.10	แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารบุคลากร	100
4.11	แสดงฉันทามติจากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	101

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่าง ค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ	103
4.13 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่าง ค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา	104
4.14 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่าง ค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ	106
4.15 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่าง ค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านความสามารถในการสื่อความ	107
4.16 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่าง ค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	109
4.17 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่าง ค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.18 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่าง ค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน	113
4.19 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่าง ค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะผู้นำ	114
4.20 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่าง ค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารบุคลากร	116

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า	
2.1	ผังโครงสร้างบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	13
2.2	การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ	16
2.3	คุณลักษณะของขีดความสามารถ	36
2.4	รูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของขีดความสามารถ	37
2.5	การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง	42
2.6	ขั้นตอนการออกแบบขีดความสามารถในระยะสั้น โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ	49
2.7	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสามตัวและแนวคิด (Concept) ที่จะวัด	59
3.1	ขั้นตอนในการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรใน บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	73

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงสลับซับซ้อน และเชื่อมโยงกันมากขึ้น มีการปรับระเบียบเศรษฐกิจใหม่ของโลกที่นำไปสู่ศกติกาค้าและการลงทุนระหว่างประเทศใหม่ รวมทั้งแนวโน้มการพัฒนาสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีเทคโนโลยีและการใช้ความรู้เป็นฐานการพัฒนา ทำให้ต้องเร่งเตรียมความพร้อมทั้งการสร้างระบบ กลไก และพัฒนาคน ให้สามารถปรับตัวอย่างรู้เท่าทันได้รวดเร็ว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544 : ค) และจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดยั้ง เป็นความท้าทายทางการแข่งขันที่สำคัญที่สุดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญ ก็คือการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรธุรกิจต้องปรับตัวให้สามารถเรียนรู้อย่างรวดเร็ว คิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาและใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ให้เร็วขึ้น (ศุภณัฐ ชูชินปรการ. 2544 : 51)

ขณะเดียวกัน ลักษณะของงานก็จะเปลี่ยนไปโดยมุ่งกระตุ้นให้พนักงานทำงาน ได้ดียิ่งขึ้น ในรูปแบบของการเพิ่มปริมาณงาน โดยให้มีความรับผิดชอบ มีอิสระ และสามารถควบคุมงานของตนเองได้มากขึ้น ด้วยคุณลักษณะของงานที่ต้องการความชำนาญหลาย ๆ อย่าง และการแบ่งงาน ออกเป็นงานย่อย ๆ แต่ในงานย่อยนั้นจะมีความสำคัญภายในตัวเอง หากงานย่อย ๆ มารวมกันจะ ทำให้ได้งานใหญ่เสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้พนักงานก็จะได้รับข้อมูลย้อนกลับถึงความมีประสิทธิภาพ ของขีดความสามารถในการทำงานของตน (Mikovich and Boudreau อ้างใน จุฑดาว ดวงเด่น. 2540 : 1) ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ต้องหันมาทบทวนและวิเคราะห์บทบาทพื้นฐาน ตลอดจนขีดความสามารถของตน เพื่อที่จะสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกได้ ซึ่งทรัพยากรบุคคลนั้นจะเป็นปัจจัยที่มีความ สำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. 2543 : 12)

การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21 ถือว่าเป็นความท้าทายก้าวใหม่ของงานบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่แหวกหนีไปจากมิติของงานบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเดิม ๆ คือ ไม่พูดหรือ อธิบายถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเก่า แต่เสนอกลยุทธ์ของรูปแบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลใหม่ เข้ามาสู่วงการบริหารที่ก้าวไปข้างหน้าด้วยองค์ความรู้ใหม่ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (दनัย เทียนพุด. 2544 : 3) และสิ่งหนึ่งที่ควรคำนึงถึงคือ การสร้างวัฒนธรรมใน องค์กร โดยการจัดการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานเอื้อต่อการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งจะ ส่งผลให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Armstrong (อ้างใน สุทธิณี ศรีสอาด. 2545 : 2) ที่เห็นว่าควรเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ให้ดีขึ้น เพราะถือเป็นช่วงโอกาสอันดีในการที่จะได้เรียนรู้กับทรัพยากรอันยิ่งใหญ่ที่จะเป็นกลไกสำคัญในการทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และไม่เพียงแต่จะเป็นโอกาสที่ทำให้องค์กรอยู่รอดเท่านั้น แต่ยังทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องเข้าใจถึงเนื้อหาเกี่ยวกับขีดความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) และนำไปขยายผลในการบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของทักษะ ความรู้ และความสามารถ ต่อไป (เดชาเดชะวัฒน์ไพศาล. 2543 : 12)

ขีดความสามารถหลัก มีจุดเริ่มต้นมาจากการศึกษาถึงขีดความสามารถขององค์กร และขีดความสามารถหรือมาตรฐานของพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน และขีดความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคล ซึ่งประโยชน์ของการศึกษาขีดความสามารถทำให้องค์กรได้รู้ถึงขีดความสามารถหลักขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ ขีดความสามารถที่เป็นมาตรฐานในงานของแต่ละงาน และขีดความสามารถของบุคลากรที่แท้จริงในองค์กร ซึ่งจะส่งผลถึงขีดความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจขององค์กรด้วย โดยจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วางแผนในการยกระดับทักษะของกำลังคน การปรับปรุงการทำงาน การปรับปรุงระบบการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับขีดความสามารถหลัก (คณีย์ เทียนพุด. 2540 : 26) นอกจากนี้ ข้อมูลขีดความสามารถหลักขององค์กร ยังสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการประยุกต์ใช้กับงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะการจัดทำกลยุทธ์และการวางแผนธุรกิจ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน การวางแผนทดแทนตำแหน่ง ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาอาชีพ การสรรหานักวิชาการ การเจรจาต่อรอง และการพัฒนานักวิชาการ (Rylatt & Lohan. 1995 : 59) รวมทั้งเกณฑ์พื้นฐานในการกำหนดค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับขีดความสามารถต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรต่อไป (พุดิ เด่นสมพรพันธ์. 2543 : 2)

ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น องค์กรจะต้องพัฒนาขีดความสามารถหลักเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนานักวิชาการให้ได้มาตรฐานและก้าวทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงด้วย ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องแสวงหาเครื่องมือบริหารจัดการใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมาใช้เพื่อเตรียมความพร้อมของนักวิชาการไว้รับกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถหลักไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรม การจัดทำกลยุทธ์และการวางแผนธุรกิจ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน การวางแผนทดแทนตำแหน่ง ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาอาชีพ การสรรหานักวิชาการ การเจรจาต่อรองและการพัฒนานักวิชาการ รวมทั้งเกณฑ์พื้นฐานในการกำหนดค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทน

บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินธุรกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการบริหารจัดการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ จึงทำให้ทราบว่าทุกหน่วยงานเปรียบเสมือนเป็นหน่วยงานหัวใจสำคัญ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องศึกษา

ขีดความสามารถหลักของบุคลากรที่เหมาะสม ซึ่งจากการศึกษาของคณะทำงานระบบพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและนักบริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ได้มาซึ่งขีดความสามารถหลักที่จำเป็นของบริษัท จำนวน 9 ด้าน คือ 1) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 2) ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา 3) ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ 4) ด้านความสามารถในการสื่อความ 5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 7) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน 8) ด้านภาวะผู้นำ และ 9) ด้านการบริหารบุคลากร (บริษัท การจัดการธุรกิจ จำกัด. 2546 : 10) ซึ่งจากขีดความสามารถหลักทั้ง 9 ด้านนี้ บริษัทพบว่าเป็นปัญหาสำคัญยิ่งสำหรับพนักงานและผู้บริหารในการบริหารจัดการ และหากสามารถพัฒนาเครื่องมือเพื่อมาช่วยในการดำเนินการด้านการพัฒนาขีดความสามารถหลักของพนักงานและผู้บริหารได้แล้ว จะทำให้บริษัทได้รับประโยชน์สูงสุด

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อความสะดวกต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งผลของการศึกษาจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรโดยรวมของบริษัท และยังใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่องในการนำตัวชี้วัดขีดความสามารถที่ศึกษาได้ ไปเป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรเกณฑ์ในการประเมินผล เกณฑ์พื้นฐานในการกำหนดค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ การปรับรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องการข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับขีดความสามารถ เกณฑ์ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน หรือเกณฑ์ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานความสามารถต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ
2. ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา
3. ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ
4. ด้านความสามารถในการสื่อความ
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง
6. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
7. ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน
8. ด้านภาวะผู้นำ
9. ด้านการบริหารบุคลากร

1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดขีดความสามารถหลักของบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) บริษัท การจัดการธุรกิจ จำกัด. (2546 : 10) จำนวน 9 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork & Collaboration)
2. ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา (Accountability & Commitment)
3. ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ (Quality Mindedness & Service Mind)
4. ด้านความสามารถในการสื่อสาร (Communication Ability)
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
6. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making)
7. ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน (Planning & Analytical)
8. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)
9. ด้านการบริหารบุคลากร (People Management)

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องและดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ได้แก่ คณะทำงานระบบพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และนักบริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร

2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องและดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ได้แก่ คณะทำงานระบบพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และนักบริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร จำนวน 23 คน ซึ่งได้มาจากการใช้เทคนิคแนะนำอ้างอิงแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

1.4.2 **ตัวแปรที่ศึกษา** คือ ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ
- 2) ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา
- 3) ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ
- 4) ด้านความสามารถในการสื่อความ
- 5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 6) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 7) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน
- 8) ด้านภาวะผู้นำ
- 9) ด้านการบริหารบุคลากร

1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1 **ขีดความสามารถ (Competency)** หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากร ที่นำการจัดระเบียบองค์ความรู้ด้านการบริหารบุคลากรของบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ให้เป็นแบบแผนเข้าใจง่ายมีเหตุมีผลอย่างเป็นระบบที่เห็นได้และจับต้องได้ ซึ่งเป็นกรอบของพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคลากรในบริษัท โดยส่งผลให้บุคลากรของบริษัทสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานตามที่บริษัทต้องการ

1.5.2 **ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)** หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากรที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยนำมาจัดระเบียบเป็นองค์ความรู้ด้านการบริหารบุคลากรของบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ให้เป็นแบบแผนเข้าใจง่ายมีเหตุมีผลอย่างเป็นระบบที่เห็นได้ และจับต้องได้ ซึ่งเป็นกรอบของพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคลากรในบริษัท เพื่อทีมงานหรือบุคลากรจะประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งให้พนักงานทราบและเข้าใจวิธีการปฏิบัติงาน โดยส่งผลให้บุคลากรของบริษัทสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน และประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายสูงสุดตามที่บริษัทต้องการ

1.5.3 **ตัวชี้วัด** หมายถึง ตัวเลขหรือข้อความที่ใช้บ่งบอกถึงความสำเร็จของบุคลากรหรือบริษัท หรือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามการดำเนินงานหรือสถานะของระบบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

1.5.4 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลัก หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกต ซึ่งใช้บ่งบอกถึงสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานที่มีนัยของการบรรลุถึงวัตถุประสงค์และความสำเร็จของขีดความสามารถหลักของบุคลากรบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์และมาตรฐานซึ่งใช้เป็นตัวตัดสินความสำเร็จหรือคุณค่าของการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานที่ได้รับ จำนวน 9 ด้าน ดังนี้

- 1) การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นหรือให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและของบริษัท เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวม
- 2) ความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา หมายถึง การยอมรับและผูกพันต่อวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ ผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายของตนเอง หน่วยงานและของบริษัท
- 3) สำนักด้านคุณภาพและบริการ หมายถึง การให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการผลิตและการบริการ ตระหนักและแสวงหาวิธีการปรับปรุงผลงานและวิธีการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพและการบริการให้เกิดความพอใจสูงสุดของบริษัท
- 4) ความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง การมีทักษะและศิลปะในการสื่อสาร ทั้งการรับและส่งข้อมูลกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งความสามารถในการเสริมสร้างให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบริษัทได้
- 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การรับรู้ เข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญสามารถเรียนรู้ ปรับตัว สร้างและนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในบริษัท อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการดำเนินงาน โดยกิจกรรมที่เกิดจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อพนักงานและบริษัท ทั้งนี้จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนที่ดี และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริษัทมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และให้พนักงานเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ
- 6) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง การวิเคราะห์ แยกแยะสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อระบุประเด็นปัญหา สาเหตุ กำหนด แนวทางแก้ไขรวมทั้งข้อดี ข้อเสียของแต่ละแนวทางเลือก และตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมต่อบริษัท
- 7) การวิเคราะห์และการวางแผน หมายถึง การพิจารณาแยกแยะปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อกำหนดเป้าหมาย แผนงาน ทรัพยากรในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทต้องการ

8) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เข้าใจ และสามารถถ่ายทอดวัตถุประสงค์ ภารกิจ วิสัยทัศน์ของบริษัท สามารถสร้างการยอมรับและเชื่อถือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ

9) การบริหารบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้ความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งกระตุ้น ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถและคุณภาพในการปฏิบัติงาน อันจะเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายทั้งของหน่วยงานและบริษัทโดยรวม

1.5.5 บุคลากร หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ในตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าส่วน พนักงานอาวุโส หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก หัวหน้าหน่วย หัวหน้ากะและพนักงาน

1.5.6 คณะทำงานระบบพัฒนาบุคลากร หมายถึง พนักงานบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงาน โดยบริษัทแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานระบบพัฒนาบุคลากร

1.5.7 ผู้บริหาร หมายถึง พนักงานบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าส่วน เจ้าหน้าที่อาวุโส และหัวหน้าแผนก

1.5.8 นักบริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ และหรือเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และหรือมีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร

1.5.9 บริษัท หมายถึง บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย สำนักงานบริหาร สำนักพัฒนาระบบคุณภาพ ฝ่ายพัฒนาองค์กร ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดหาวัตถุดิบ ฝ่ายสำนักงานกรุงเทพ ฝ่ายบริหารจัดการส่ง ฝ่ายสวน ฝ่ายสำนักงาน โรงงาน ฝ่ายประกันคุณภาพ ส่วน โครงการ และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาตัวชี้วัดชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

2.1 บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ

2.2.1 ความหมายและความสำคัญของขีดความสามารถ

2.2.2 ขอบเขตของขีดความสามารถ

2.2.3 ลักษณะของขีดความสามารถ

2.2.4 วิธีการวิเคราะห์และออกแบบขีดความสามารถ

2.3 ตัวชี้วัด

2.3.1 ความหมายของตัวชี้วัด

2.3.2 ประเภทของตัวชี้วัด

2.3.3 การสร้างตัวชี้วัด

2.3.4 การตรวจสอบคุณภาพตัวชี้วัด

2.3.5 การพัฒนาตัวชี้วัดจากแนวทฤษฎี

2.3.6 คุณสมบัติของตัวชี้วัด

2.4 เทคนิคเดลฟาย

2.4.1 ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

2.4.2 ความหมายและความสำคัญของเทคนิคเดลฟาย

2.4.3 รูปแบบและวิธีการของเทคนิคเดลฟาย

2.4.4 ปัญหาและลักษณะที่ควรใช้เทคนิคเดลฟาย

2.4.5 ปัจจัยที่ทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้ผลอย่างสมบูรณ์

2.4.6 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด(มหาชน)

2.1.1 การจัดตั้ง

บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จัดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัด ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2522 โดยมีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20 ล้านบาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญ 200,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท

ในปี 2536 ได้เปลี่ยนแปลงมูลค่าหุ้นที่ตราไว้ จากเดิม 100 บาท เป็นหุ้นละ 10 บาท แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน และเพิ่มทุนจดทะเบียนอีก 4.5 ล้านหุ้น โดยทำการเสนอขายแก่ประชาชนทั่วไป ทำให้ทุนจดทะเบียนเพิ่มเป็น 210,000,000 บาท และในปี 2537 หุ้นของบริษัทได้รับอนุมัติให้ทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในเดือนกุมภาพันธ์ 2545 บริษัท ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนอีก 52.5 ล้านบาท เป็นหุ้นสามัญ 5.25 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท เพื่อจ่ายเป็นหุ้นปันผลแก่ผู้ถือหุ้นในอัตราส่วน 4 หุ้นเดิม ต่อ 1 หุ้นใหม่ และได้แปลงมูลค่าต่อหุ้นจากเดิม 10 บาท เป็น 1 บาท ทำให้ทุนจดทะเบียนทั้งสิ้นเป็น 262,500,000 บาท เป็นหุ้นสามัญทั้งหมด 262,500,000 บาท และทุนชำระแล้วเป็น 262,498,580 บาท พร้อมทั้งดำเนินการปรับโครงสร้างกลุ่มบริษัทฯ จากเดิม บริษัท รุ่งเรืองปาล์มออยล์ จำกัด และบริษัท ปะทิวการเพาะปลูก จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทเพาะปลูกสวนปาล์ม ถือหุ้นในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ในสัดส่วนร้อยละ 50% เปลี่ยนแปลงเป็นบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) เข้าถือหุ้นในบริษัท รุ่งเรืองปาล์มออยล์ จำกัด 100% และในบริษัท ปะทิวการเพาะปลูก จำกัด 100% ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัทมีวัตถุดิบเพียงพออย่างสม่ำเสมอสำหรับการผลิต และในปี 2546 บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ได้รับโอนกิจการทั้งหมดของบริษัทย่อย ทั้ง 2 บริษัท เพื่อลดต้นทุนการบริหารที่ซ้ำซ้อนกัน

2.1.2 ลักษณะธุรกิจ

เมื่อเริ่มก่อตั้งในปี 2522 บริษัทดำเนินธุรกิจโรงสกัดน้ำมันปาล์มดิบ โดยรับซื้อวัตถุดิบเป็นผลปาล์มสดจากบริษัทย่อย คือ บริษัท ปะทิวการเพาะปลูก จำกัด และบริษัท รุ่งเรืองปาล์มออยล์ จำกัด ซึ่งมีพื้นที่เพาะปลูกรวมกว่า 20,000 ไร่ รวมทั้งรับซื้อผลปาล์มสดจากเกษตรกรทั้งรายใหญ่และรายย่อยในจังหวัดชุมพร เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตเป็นน้ำมันปาล์มดิบ ในปี 2536 ได้ขยายกำลังการผลิตและสร้างโรงกลั่นน้ำมันปาล์ม ทำให้เป็นบริษัทแรกของธุรกิจอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มในประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจในลักษณะครบวงจร ตั้งแต่การทำสวนปาล์ม โรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ โรงกลั่นน้ำมันปาล์มดิบ ไปจนถึงการผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มประเภทต่าง ๆ ที่ได้คุณภาพมาตรฐานออกสู่ตลาด อุตสาหกรรมต่อเนื่องต่าง ๆ รวมทั้งตลาดผู้บริโภคทั่วไปในรูปแบบน้ำมันพืชบรรจุขวดและบรรจุปี๊บ

บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ผลิตและผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์น้ำมันดิบ ประกอบด้วย
 - 1) น้ำมันปาล์มดิบ (Crude Palm Oil – CPO)
 - 2) น้ำมันเมล็ดในปาล์มดิบ (Crude Palm Kernel Oil – Ko)
2. ผลิตภัณฑ์น้ำมันบริสุทธิ์
 - 1) น้ำมันปาล์มบริสุทธิ์ (RBD Palm Oil – RPO)
 - 2) น้ำมันปาล์ม โอเลอิน (RBD Palm Olein – ROL)
 - 3) น้ำมันพืชบรรจุขวด ตราริโอและลีลา
 - 4) น้ำมันพืชบรรจุปี๊บ ตราลีลา
 - 5) น้ำมันพืชบรรจุถุง ตราลีลา
3. ภัณฑ์ผลพลอยได้อื่น ๆ เช่น
 - 1) ไขปาล์มบริสุทธิ์
 - 2) กรดไขมันปาล์ม
 - 3) กากเมล็ดในปาล์ม

2.1.3 คุณค่าขององค์กร (Value)

บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยคุณค่าขององค์กร 5 คุณค่า ดังนี้ คือ

- 1) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
- 2) การแสวงหากำไร (Profitability)
- 3) มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อชุมชน (Image to Community)
- 4) มีความน่าเชื่อถือในการประกอบธุรกิจ (Trust)
- 5) มีความเชี่ยวชาญในตลาดภูมิภาค (Geographic Marketing)

2.1.4 วิสัยทัศน์ (Vision)

บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ต้องการความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมน้ำมันพืชอย่างครบวงจร โดยการขยายกิจการไปสู่ความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมอาหารและอุตสาหกรรมการผลิตวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อรองรับความต้องการทั้งในและต่างประเทศ

2.1.5 พันธกิจ (Mission)

บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมน้ำมันพืชและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ซึ่งเน้นผลิตภัณฑ์จากผลผลิตปาล์มอย่างครบวงจร และเพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมดังกล่าว จึงมีปรัชญาในการดำเนินกิจการดังนี้ คือ

1. ดำเนินกิจกรรมทุกกิจกรรม ให้ได้มาซึ่งความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้เสียกับบริษัททุกกลุ่ม
2. สร้างผลกำไรและเพิ่มพูนคุณค่าแก่ผู้ถือหุ้นภายใต้พื้นฐานแห่งจรรยาบรรณ
3. มีส่วนร่วมในการตอบแทนชุมชนหรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับบริษัท
4. สร้างความสามารถในการแข่งขันทางด้านต้นทุน โดยผ่านการใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ จากกระบวนการผลิต การบริหารและการพัฒนาบุคลากร
5. แสวงหาโอกาสทางการตลาดตามภูมิศาสตร์ที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นตลาดระหว่างภูมิภาค หรือตลาดระหว่างประเทศเพื่อการขยายตลาดในอนาคต

2.1.6 นโยบายการบริหารจัดการ (Policies)

บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ได้ตระหนักถึงภาวะการแข่งขันที่นับวันจะรุนแรงมากขึ้น จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการ 4 ข้อ ดังนี้ คือ

1. ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์โดยรวมแก่บริษัท
2. ยุติธรรมและเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ต่อบริษัท
3. โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้
4. ปฏิบัติตามกฎหมายและให้ความร่วมมือแก่รัฐบาลของประเทศที่ทางบริษัทได้ประกอบธุรกรรม

2.1.7 กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategy)

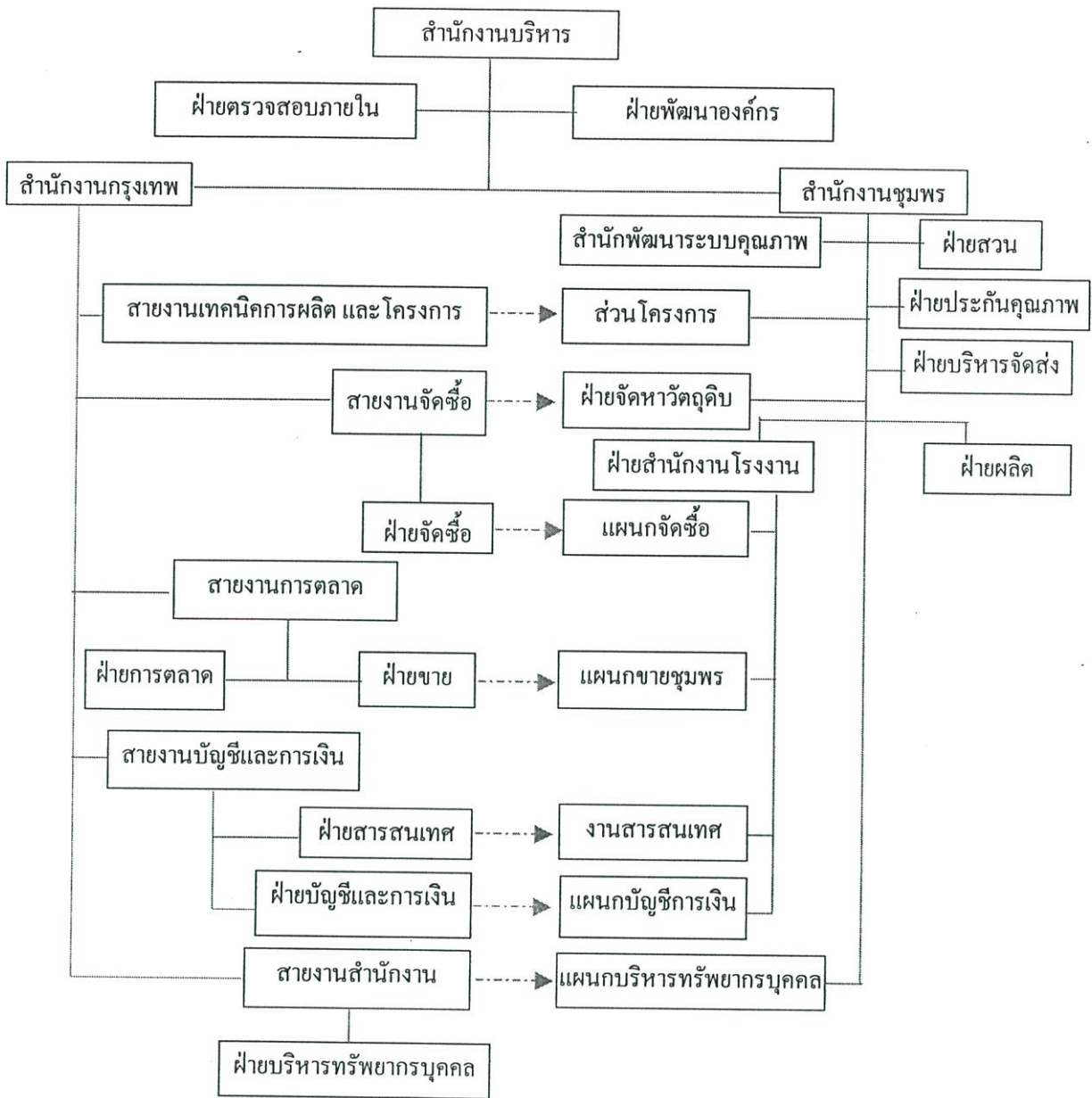
บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จะเพิ่มกำลังการผลิตควบคู่กับการจัดหาวัตถุดิบ เพื่อให้สามารถผลิตได้ในระดับที่เหมาะสม ทำให้เกิดความเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยมีความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย สำหรับความต้องการของตลาดในส่วนประเภทของตลาด (Segments) ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.1.8 โครงสร้างบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยหน่วยงานหลัก ดังนี้ คือ

1. ภาคสำนักงานกรุงเทพ ประกอบด้วย
 - 1) สายงานเทคนิคการผลิต และ โครงการ
 - 2) สายงานจัดซื้อ
 - 3) สายงานการตลาด
 - 4) สายงานบัญชีและการเงิน
 - 5) สายงานสำนักงาน
2. ภาคสำนักงานชุมพร ประกอบด้วย
 - 1) ฝ่ายสวน
 - 2) ฝ่ายประกันคุณภาพ
 - 3) ฝ่ายบริหารจัดการ
 - 4) ฝ่ายสำนักงาน โรงงาน
 - 5) ฝ่ายจัดหาวัตถุดิบ
 - 6) ฝ่ายผลิต
 - 7) ส่วนโครงการ
 - 8) สำนักพัฒนาระบบคุณภาพ

รายละเอียดดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ผังโครงสร้างบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล. (2546 : CPI F/1)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับโลกและในระดับประเทศ ในยุคนี้มีการกล่าวว่าการมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับว่ามีปัญญาหรือความสามารถในการบริหาร การจัดการทรัพยากรแรงงาน และคุณภาพของคน (วรากรณ์ สามโกเศศ. 2542 : 6) ดังนั้น การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญของการประกอบธุรกิจประการหนึ่ง จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกลวิธี ในการบริหารจัดการเพื่อที่องค์กรจะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องสร้างขีดความสามารถของบุคคลให้เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

Ulrich (อ้างใน ปริญญา พิชญวิจิตร. 2544 : 2) ได้ค้นพบจากงานวิจัยหลายชิ้นว่า ปัจจัยที่ชี้ขาดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร คือการจัดการต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์เพื่อความอยู่รอดและเติบโตได้ นั่นคือการบริหารจัดการเพื่อสร้างขีดความสามารถ (Competencies) ให้กับทีมงานและตัวบุคคล ทั้งนี้เพื่อหวังจะให้เกิดขีดความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุน (Contribution) ที่ดีที่สุดจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่

2.2.1 ความหมายของขีดความสามารถ

ขีดความสามารถ (Competency) มีหลายความหมายด้วยกัน ในบางครั้งก็อธิบายว่าเกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ตัวงาน ผลลัพธ์ และผลที่ได้จากการทำงาน แต่ในบางครั้งก็อธิบายถึงลักษณะของบุคคลและความมุ่งมั่น (Commitments) ซึ่งโดยทั่วไปคำนิยามของขีดความสามารถมักจะแตกต่างกันออกไป ซึ่งคำนิยามและการออกแบบขีดความสามารถขององค์กรหนึ่งก็มักเหมาะกับเฉพาะองค์กรนั้น ๆ หมายความว่าลักษณะขององค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องลักษณะการประกอบธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร คำนิยามขององค์กร จะมีความสอดคล้องกับคำนิยามและวิธีการออกแบบขีดความสามารถขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายแตกต่างกัน ดังนี้

दनัย เทียนพุด (2544 : 45) กล่าวว่า “ขีดความสามารถ” หมายถึง คุณลักษณะของคนที่มีอยู่ในตัว ซึ่งเรียกว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ได้ผลักดันด้วยความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการเป็นผลกับประสิทธิภาพของงาน หรือผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด หรือ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรมของบุคคล (Skilled Behavior) ที่เป็นคุณค่าสูงสุดของผลงาน (Superior Performance)

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2543 : 12) กล่าวว่า “ขีดความสามารถ” หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรม (Skills, Knowledge and Attributes) ของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานอย่างหนึ่ง เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้ว เราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้น ๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะ

ทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคคลในองค์กร (Superior Performer) นั้น เป็นอย่างไร

คูจิว ควงเค่น (2540 : 10) กล่าวว่า “ขีดความสามารถ” เป็นคุณสมบัติด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคคล ที่เป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ ความสามารถของบุคคลเป็นสิ่งที่สังเกตได้ เนื่องจากบุคคลที่มีความสามารถจะต้องแสดงออกถึงความสามารถทางด้านพฤติกรรม

ปิยสุดา ขัตติยะวรา (2545 : 44) กล่าวว่า “ขีดความสามารถ” หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่บุคคลจะต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามมาตรฐานและเป้าหมาย หรือสูงกว่ามาตรฐานและเป้าหมายของงานที่องค์กรกำหนดไว้

พุฒิ เค้นสมพรพันธ์ (2543 : 9) กล่าวว่า “ขีดความสามารถ” หมายถึง กลุ่มของคุณสมบัติเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เป็นผลทำให้บุคคลและองค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ซึ่งสามารถแสดงออกได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน (Performance)

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543 : 20) กล่าวว่า “ขีดความสามารถ” หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรสามารถระทำการหรือดำเนินการกระทำในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือลุล่วง ซึ่งได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติเป็นนิสัย

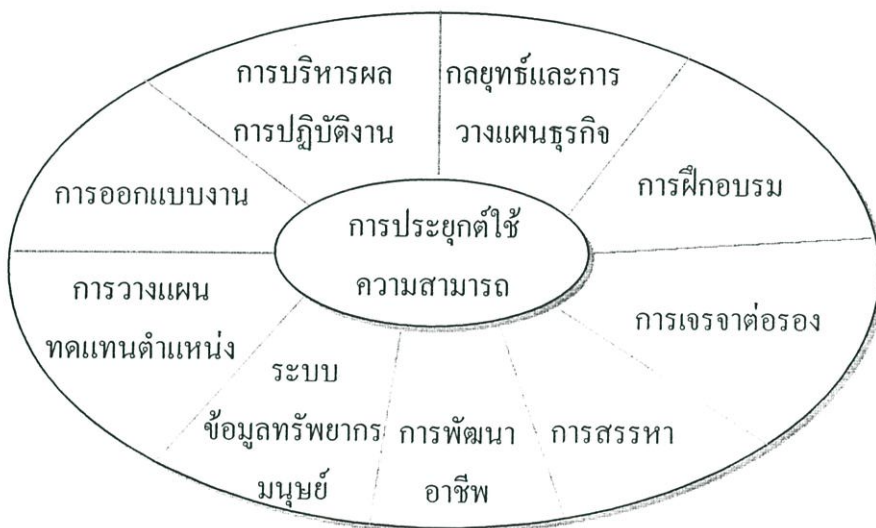
Boyatzis (อ้างใน ดนัย เทียนพุฒ. 2543 : 8) กล่าวว่า “ขีดความสามารถ” หมายถึง เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่น ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Dale and Hes (อ้างใน สุทธิณี ศรีสอาด. 2545 : 7) กล่าวว่า “ขีดความสามารถ” เป็นการค้นหาสิ่งทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ ได้ให้ความหมายขีดความสามารถในด้านอาชีพ (Occupational Competence) ว่า หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกต้องหวังไว้ คำว่า “มาตรฐาน” ในที่นี้คือ องค์ประกอบของขีดความสามารถ (Element of Competency) บวกกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และคำอธิบายขอบเขตงาน (Range Statement)

Spencer (อ้างใน ดนัย เทียนพุฒ. 2546 : 46) กล่าวว่า “ขีดความสามารถ” หมายถึง เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้ หรือบ่งบอกถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่นักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ พอสรุปความหมายของ “ขีดความสามารถ” ได้ว่า เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคลากรที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม ที่ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ตามมาตรฐาน และส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

Rylatt & Lohan (1995 : 59 - 63) ได้กล่าวว่า องค์กรสามารถนำความสามารถที่หาได้ไปประยุกต์ใช้กับงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ในหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงควรมองว่าขีดความสามารถที่ได้กำหนดขึ้นมานั้น มีอะไรบ้างที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต และดำเนินการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งประยุกต์สิ่งเหล่านั้นมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ Rylatt and Lohan (1995 : 59)

จากภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) สามารถใช้ขีดความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training) ซึ่งกล่าวถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่สำคัญ ที่จะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรม เป็นการช่วยกำหนดเนื้อหา กำหนดวิธีการเรียนรู้ และการประเมินผู้เข้าอบรม

2. กลยุทธ์และการวางแผนธุรกิจ (Strategic and Business) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ขององค์กรเองซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับขีดความสามารถของพนักงาน องค์กรอาจได้พบกับขีดความสามารถของบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีโอกาสที่ดี

ในการสร้างอำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงกันข้ามการขาดขีดความสามารถเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขัน ก็อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) จะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของมาตรฐานขีดความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานเฉพาะด้าน ฝ่ายบริหารควรบอกพนักงานให้ทราบว่าต้องปฏิบัติงานในลักษณะใด รวมถึงบอกวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

4. การออกแบบงาน (Job Design) ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไรและต้องใช้พนักงานจำนวนเท่าไรในแต่ละงาน รวมทั้งต้องใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning) องค์กรควรมีการวางแผนให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยพนักงานอาจได้รับการเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายตำแหน่งตามขีดความสามารถที่ปฏิบัติได้ผลสำเร็จ ทั้งนี้ สามารถทำได้โดยจัดการทดสอบระดับขีดความสามารถที่องค์กรกำหนดเป็นมาตรฐาน ส่วนดีก็คือ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้เห็นว่าการพัฒนาขีดความสามารถเป็นหนทางสู่ความสำเร็จของตน

6. ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ขีดความสามารถเป็นเสมือนฐานข้อมูลในด้านความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมาตรฐานขีดความสามารถจะบ่งบอกได้ว่าองค์กรต้องการพนักงานลักษณะใด อันจะเป็นประโยชน์ในการรับสมัครพนักงานใหม่ และยังช่วยในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมอีกด้วย

7. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) มาตรฐานขีดความสามารถมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาอาชีพอยู่ 2 ประการ คือ

- 1) เป็นการช่วยกำหนดระดับงานในปัจจุบัน
- 2) ช่วยในการวางแผนอาชีพในระยะยาว

8. การสรรหา (Recruitment) การระบุขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในระดับต่าง ๆ จะช่วยให้เกิดระบบในการคัดสรรผู้ที่สมัครจะเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยผู้ให้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงานด้วยการกลั่นกรองขีดความสามารถของบุคคลที่สมัครงานในระดับหนึ่งก่อนว่า ผู้สมัครมีขีดความสามารถตามที่องค์กรต้องการหรือไม่

9. การเจรจาต่อรอง (Enterprise Bargaining) เมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่องเงินเดือน หรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การกำหนดขีดความสามารถจะช่วยได้มากโดยฝ่ายจัดการและฝ่ายพนักงานจะต้องมีความชัดเจนว่าต้องการอะไรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และสามารถชี้ขีดความสามารถนั้นเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ หรือการจัดสรรค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้

Hay and McBer (อ้างใน พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล. 2543 : 27 – 28) ได้ยกตัวอย่างของการนำขีดความสามารถมาใช้ในการสรรหาพนักงาน ซึ่งจะประกอบด้วยกลุ่มของขีดความสามารถ 6 กลุ่ม (Cluster) คือ

1. ขีดความสามารถในความสำเร็จ / ใฝ่สัมฤทธิ์และการปฏิบัติ ได้แก่
 - 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ : มุ่งสำหรับการทำงานที่ดีหรือเอาชนะต่อมาตรฐานที่ดีเลิศ
 - 2) มุ่งตามคำสั่งและคุณภาพ : สนใจที่จะลดความไม่แน่นอน โดยการติดตามผล และมีระบบที่ชัดเจน
 - 3) ริเริ่ม : ความมีใจโน้มเอียง เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์หรือสร้างโอกาสใหม่ ๆ
 - 4) แสวงหาสารสนเทศ : กระจายและต้องการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่เฉพาะเจาะจง เพื่อ
 - 5) สามารถเข้าถึงแก่นของประเด็นสำคัญ
2. ขีดความสามารถในการช่วยเหลือและให้บริการ
 - 1) เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล : ความสามารถที่ถูกต้องแม่นยำในการได้ยิน เข้าใจ และตอบสนองเพื่อการแสดงความคิด ความรู้สึก หรือความสนใจต่อผู้อื่น
 - 2) เน้นการบริการลูกค้า : ความต้องการที่จะช่วยเหลือหรือบริการคนอื่น โดยค้นหา และเข้าถึงความต้องการของ “ลูกค้า” ในที่นี้หมายถึง เพื่อนร่วมงานภายในด้วย
3. ขีดความสามารถในการมีอิทธิพล
 - 1) ผลกระทบและอิทธิพล : ความต้องการที่จะมีผลกระทบโดยตรง หรือผลได้ต่อผู้อื่นเพื่อชักจูงโน้มน้าว มีอิทธิพลหรือทำให้รู้สึกประทับใจเพื่อที่จะร่วมดำเนินการภายในอาณาจักร สัญญา หรือแผนการปฏิบัติการ
 - 2) ตระหนักต่อองค์กร : ขีดความสามารถที่จะเข้าใจและใช้การเมืองในองค์กร อย่างยืดหยุ่น
 - 3) สร้างสัมพันธภาพ : ขีดความสามารถที่จะสร้างและรักษาการติดต่ออย่างเป็นมิตรกับบุคคล หรือเพื่อประโยชน์ในการบรรลุผลสำเร็จของงานที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย
4. ขีดความสามารถด้านการจัดการ
 - 1) การพัฒนาผู้อื่น : ขีดความสามารถที่ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะและเชี่ยวชาญให้กับผู้อื่น
 - 2) การสั่งการ : ขีดความสามารถที่จะทำงานและทำให้คนอื่น ๆ ทำงานร่วมกันได้ดี
 - 3) ภาวะผู้นำทีม : ขีดความสามารถที่จะทำหน้าที่บทบาทของผู้นำทีม หรือกลุ่มงาน
5. ความสามารถด้านความคิด – ความเข้าใจ
 - 1) การคิดเชิงระบบ : ความต้องการที่จะเข้าใจสถานการณ์และแก้ปัญหาโดยการแยกย่อยปัญหาออกเป็น ส่วน ๆ และคิดอย่างเป็นระบบในวิถีทางที่เป็นตรรก

- 2) ความคิดแบบรวบยอด : ชีตความสามารถที่จะกำหนดรูปแบบ หรือเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์และหัวใจสำคัญหรือเข้าใจสถานการณ์ของประเด็นที่ซับซ้อน
- 3) ความเชี่ยวชาญ : ชีตความสามารถที่จะใช้และขยายความรู้ด้านเทคนิค หรือขยายความรู้ที่สัมพันธ์กับงานไปยังคนอื่น

6. ชีตความสามารถด้านประสิทธิภาพส่วนบุคคล

- 1) การควบคุมตนเอง : ชีตความสามารถที่จะควบคุมตนเองเมื่อเผชิญกับการกระตุ้นให้เกิด
- 2) อารมณ์หรือสถานการณ์ที่กดดัน
- 3) ความเชื่อมั่นในตนเอง : เชื่อในชีตความสามารถของตนเองที่จะคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมและดำเนินการจนสำเร็จ โดยเฉพาะการทำงานที่ท้าทาย
- 4) ความยืดหยุ่น : ชีตความสามารถที่จะปรับตัวและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายในสถานการณ์ต่าง ๆ กับบุคคลและกลุ่มคนที่หลากหลาย
- 5) ความมุ่งมั่นและผูกพันกับองค์กร : ชีตความสามารถและความเต็มใจที่กำหนดพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

สรุปได้ว่า ชีตความสามารถนั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ทุกด้าน โดยการวิเคราะห์ชีตความสามารถที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานที่สอดคล้องกัน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การผลิต หรือการตลาด เป็นต้น เพื่อให้เกิดแนวทางการนำชีตความสามารถมาประยุกต์ใช้ในองค์กรและสามารถดำรงอยู่ได้ในยุคแห่งการแข่งขันเช่นปัจจุบัน

ชีตความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นมานั้น องค์กรสามารถนำมาปรับใช้ได้โดยตรง รวมทั้งสามารถให้ประโยชน์ต่อพนักงาน ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม และประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ ดังที่มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงประโยชน์ของชีตความสามารถ ไว้ดังนี้

พุดิ เด่นสมพรพันธ์ (2543 : 18 – 19) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของชีตความสามารถที่ได้รับแบ่งเป็น 2 ด้านคือ

1. ด้านประโยชน์ต่อพนักงาน

- 1) มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะในการปฏิบัติงาน และการปรับตัวต่อการทำงาน เพื่อคุณค่า และศักยภาพในการทำงานที่จะแสดงให้เห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป
- 2) เพิ่มชีตความสามารถให้กับพนักงานในการที่จะสามารถถ่ายโอนทักษะ และฝึกให้เป็นทักษะที่จำเป็นต่อความต้องการของตลาด
- 3) พนักงานสามารถได้รู้ถึงชีตความสามารถที่แท้จริงของตน ที่ได้รับจากการประเมินร่วมกันระหว่างองค์กร และพนักงาน ทำให้รู้ถึงสถานะของชีตความสามารถของตน และทำอย่างไรจะไปถึงความสามารถที่ต้องการในองค์กรหรือใช้เปรียบเทียบกับภายนอกองค์กรได้

4) องค์กรที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจน ต่อการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

5) มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เนื่องจากมีการประเมินที่สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้น เป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้น หรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเอง ให้เข้ากับมาตรฐาน

2. ด้านประโยชน์ต่อองค์กร

1) ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะและมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

2) ทำให้สามารถจัดขีดความสามารถที่มีอยู่ กับขีดความสามารถที่ต้องการในการทำงานให้เป็นไปได้ในทางที่ถูกต้อง

3) ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงาน ด้วยการเปรียบเทียบขีดความสามารถที่ต้องใช้ในงานกับขีดความสามารถที่ผู้สมัครงานแต่ละคนมีอยู่

4) เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรม ที่จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเพิ่มผลิตภาพ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

5) สร้างความเชื่อมั่นมากขึ้นแก่องค์กร ในการตัดสินใจว่าทรัพยากรมนุษย์ของตนนั้น มีความมุ่งมั่นที่จะต้องการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง

6) ช่วยในการประเมินทั้งการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเมินผลการทำงาน และประเมินผลงานของหน่วยงาน

7) ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานและองค์กร มีความคล่องตัว เพราะสามารถกำหนดขีดความสามารถไปยังผู้เกี่ยวข้องได้โดยตรง

สุทธิณี ศรีสอาด (2545 : 39) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงประโยชน์ของขีดความสามารถที่ได้รับอีก 2 ด้านคือ

1. ด้านประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม

1) สามารถกำหนด และระบุถึงทักษะที่จำเป็น และตรงกับความต้องการของงานด้านอุตสาหกรรมได้ดียิ่งขึ้น

2) ช่วยให้การจัดฝึกอบรมในภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม มีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น

3) ช่วยสร้างความมั่นใจว่าความต้องการของอุตสาหกรรมต้องเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับมาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากล

4) ช่วยทำให้การไปสู่ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดความซ้ำซ้อนที่เกิดจากการฝึกอบรม

5) ช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะความชำนาญในเชิงกว้างที่เป็นประโยชน์ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาในอนาคต

2. ด้านประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ

- 1) ทำให้มีการพัฒนารูปแบบของขีดความสามารถที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก
- 2) เป็นการส่งเสริมให้มีการลงทุนภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยให้พิจารณาจากแรงงานที่มีทักษะเป็นสำคัญ
- 3) ช่วยให้เกิดความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา และการฝึกอบรมให้กับพนักงานได้ถูกต้องและตรงกับความต้องการ
- 4) เป็นการประเมินในระดับประเทศ เมื่อเทียบกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับมาตรฐานสากลในปัจจุบัน
- 5) ส่งเสริมให้บุคคลได้รับรู้ถึงขีดความสามารถ ที่อุตสาหกรรมต้องการอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ บริษัท Behavioral Technology ได้ทำการสำรวจ วัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบขีดความสามารถ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 134 คน ที่มาจากองค์กรที่ต่างอุตสาหกรรมกัน ซึ่งผลการสำรวจ แสดงให้เห็นวัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบขีดความสามารถ โดยเรียงตามลำดับของความสำคัญได้ดังนี้ คือ Green (อ้างใน สุทธิณี ศรีสอาด, 2545 : 40)

1. เป็นการเชื่อมโยงการสัมภาษณ์คัดเลือกพนักงาน การประเมินผลการทำงาน การสอนงาน การฝึกอบรมและการจัดทำระบบค่าจ้างเงินเดือน ให้เข้ากับวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร
2. เป็นการวางแผนสำหรับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการเติบโต ขององค์กรในอนาคต
3. เป็นการติดต่อสื่อสารกันที่ชัดเจนในด้านพฤติกรรม
4. สร้างความชัดเจนในจุดที่มุ่งหวังของผู้นำ
5. เป็นการเน้นความสนใจในคุณภาพ และพฤติกรรมการทำงานที่สนใจลูกค้าเป็นหลัก
6. ลดช่องว่างของทักษะที่ต้องการกับทักษะที่คาดหวัง
7. เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
8. กำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงาน
9. เป็นการจัดทำโครงสร้างของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
10. เป็นการพัฒนาระบบการประเมินผลแบบ 360 องศา

สรุปได้ว่า ขีดความสามารถนั้นมีประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในระดับกลุ่มบุคคล กลุ่มองค์กร และประเทศชาติ ซึ่งประโยชน์แต่ละระดับที่ได้รับนั้นจะมากน้อยแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถที่แต่ละคนมีอยู่ รวมถึงแรงสนับสนุนที่แต่ละระดับจะได้รับด้วย

2.2.2 ขอบเขตของขีดความสามารถ

ในการสร้างขีดความสามารถสำหรับองค์กรหนึ่ง จะต้องกำหนดกรอบหรือขอบเขต (Framework) เพื่อให้สามารถจัดกลุ่มหรือจัดกลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรม การทำงานของบุคลากรสำหรับองค์กรนั้นให้เป็นหมวดหมู่ ดังนี้

เดชา เศรษฐวิวัฒน์ไพศาล (2543 : 17 – 18) กล่าวว่า โดยทั่วไป แต่ละองค์กรสามารถแบ่งหมวดหมู่ของขีดความสามารถได้เป็น 2 องค์ประกอบใหญ่ ๆ ได้แก่

1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถขององค์กรหรือธุรกิจ นั่นคือ เนื้อหาของวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. ขีดความสามารถสนับสนุน (Support Competency) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ เพิ่มเติมจากความสามารถหลัก ทั้งนี้ จะมีความแตกต่างกันตามระดับขั้นของตำแหน่งงาน (Job Grade) หรือบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบงานนั้น ๆ (Job Role) หรือฟังก์ชันของงานภายในองค์กร

องค์กรส่วนใหญ่มักนิยมจัดกลุ่มของขีดความสามารถ ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้นำด้านขีดความสามารถ (Leadership Competency) หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บริหาร

2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านขีดความสามารถ (Professional Competency) หมายถึง ทักษะที่พนักงานจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งกลุ่มนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมขององค์กรได้ บุคลากรสามารถเพิ่มศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญในงานของตน ในส่วนนี้ได้โดยกระบวนการฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกันออกไปหรือในลำดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

3. กลุ่มขีดความสามารถเฉพาะทาง (Technical Competency) หมายถึง องค์ความรู้ทางด้านเนื้อหาวิชาการของงาน (Job Content) ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงานและตามภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน บุคลากรสามารถเพิ่มศักยภาพ หรือความเชี่ยวชาญในส่วนของความรู้ในงานของตนได้โดยกระบวนการฝึกอบรม การเรียนรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการหมุนเวียนในฟังก์ชันงานที่แตกต่างกันออกไป

พวุฒิ เค้นสมพรพันธ์ (2543 : 9 – 10) กล่าวว่า จากการศึกษาความหมายของขีดความสามารถจะพบว่ามีปัจจัย 2 ประการ ที่ผสมกันในรูปแบบของขีดความสามารถ ดังนี้ คือ

1. ปัจจัยด้านผู้กระทำ คือ องค์กรหรือบุคลากร
2. ปัจจัยด้านการกระทำคือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ ทักษะคิด ที่ดำเนินการกับเครื่องมือ หรือดำเนินการกับคน

ซึ่งผลของการผสมกันจะทำให้องค์กรสามารถเข้าใจขอบเขตของขีดความสามารถได้
ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ขอบเขตของขีดความสามารถ

ลักษณะขององค์กร			
ความรู้และ ทักษะในการ ทำงานกับ เครื่องมือ	1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	2. ค่านิยมหลัก และความ เชื่อหลัก (Core Values and Belief)	ความสามารถ, นิสัย ในการทำงานและ ทักษะในการคิด ต่อกับคน
	3. ความรู้ และทักษะใน การทำงาน (Technical Knowledge and Job Skills)	4. ทักษะและความสามารถ ในด้านการแสดงออก (Performance Skills and Competency)	
ลักษณะของบุคคล			

ที่มา : (Green อ้างใน พุฒิ เค่นสมพรพันธ์. 2543 : 10)

จากตารางที่ 2.1 พบว่าขีดความสามารถ โดยรวมทั้งขององค์กรและบุคคล สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ขีดความสามารถคือ ขีดความสามารถในด้านความรู้ หรือทักษะที่จะต้องเผชิญกับเครื่องมือ (Technical Knowledge and Skills) และขีดความสามารถในด้านการปฏิบัติงานกับคน (People Skills) ซึ่งขีดความสามารถขององค์กรจะเป็นตัวแบบหรือมาตรฐานที่ทำให้ขีดความสามารถของบุคคลจะเป็นไปในแนวทางที่จะสนับสนุนขีดความสามารถในมุมมองขององค์กรด้วย และทำให้เกิดการแบ่งขอบเขตของขีดความสามารถออกเป็น 4 ขอบเขต คือ

1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นสิ่งที่บอกว่าจะองค์กร จะมีขีดความสามารถอะไรในการดำเนินงาน หรือปฏิบัติการในเชิงที่เกี่ยวกับเครื่องมือ หรือตอบคำถามว่าองค์กรนี้ดำเนินธุรกิจอะไร และใช้ความรู้ความสามารถอย่างไร
2. ค่านิยมหลัก และความเชื่อหลัก (Core Values and Belief) เป็นสิ่งที่บอกว่าจะองค์กรมีระบบการจัดการกับคนในองค์กร มีบรรยากาศ มีรูปแบบของวัฒนธรรมเป็นอย่างไร
3. ขีดความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน (Technical Knowledge and Job Skills) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีขีดความรู้ความสามารถในเรื่องเกี่ยวกับความรู้หรือทักษะ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานกับเครื่องมือ อุปกรณ์ หรือบริการขององค์กรได้อย่างไร และจะเป็นไปในทำนองเดียวกันกับขีดความสามารถหลัก

4. ชีตความสามารถด้านทักษะ และความสามารถในการแสดงออก (Performance Skills and Competency) เป็นสิ่งที่จะบ่งบอกว่าองค์กรต้องการบุคคลที่มีลักษณะ บุคลิกภาพ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างไร จึงจะเป็นไปในรูปแบบเดียวกันกับที่องค์กรต้องการ หรือเป็นไปตามวัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อขององค์กร

Rylatt & Lohan (1995 :48 – 50) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของชีตความสามารถเป็นการอธิบายถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ที่จำเป็นและต้องการสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบของแต่ละชีตความสามารถ เป็นชีตความสามารถที่อธิบายถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งควรที่จะกำหนดเป็นภาพกว้าง ๆ ถึงการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดด้วย ดังนี้ คือ

1) บทบาทหลัก (Key Role) จะอธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่ เช่น บทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

2) หน่วยของชีตความสามารถ (Unit of Competence) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ

3) ส่วนประกอบของชีตความสามารถ (Element of Competence) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุดอกมาในลักษณะของ Input หรือ Output ก็ได้

4) เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของชีตความสามารถ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงระหว่างชีตความสามารถและความชัดเจนของผลสำเร็จ

5) เงื่อนไข (Conditions) เป็นความคาดหวังการปฏิบัติงาน

6) คำแนะนำ (Evidence Guide) จะอธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยความสามารถและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่น ๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับชีตความสามารถ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบก็ได้

สรุปได้ว่า ชีตความสามารถจะต้องประกอบไปด้วย บทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร และชีตความสามารถที่องค์กรต้องการจากแต่ละบุคคลต้องสามารถวัดได้ โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน

2. องค์ประกอบของสเกลชีตความสามารถ หรือระดับชีตความสามารถ ตามแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993 : 20 – 23) กล่าวถึงการนำชีตความสามารถมากำหนดเป็นระดับชีตความสามารถเพื่อใช้วัดชีตความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ซึ่งส่วนใหญ่จะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1) กลุ่มของขีดความสามารถ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มขีดความสามารถที่จะจัดตามความต้องการ เพื่อวิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าทำงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าทำงานเพียงผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะประกอบด้วยหนึ่งความสามารถหรือมากกว่าก็ได้ เช่น กลุ่มการช่วยเหลือและการบริการ (Helping and Human Service) ประกอบด้วย ขีดความสามารถ 2 ด้านหลัก คือ

- (1) ความเข้าใจในการปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Understanding)
- (2) การให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation)

2) มิติ (Dimensions) เป็นมิติของขีดความสามารถโดยจะพิจารณาครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริงและความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายาม และความเป็นเอกลักษณ์ของงาน แล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละความสามารถ ซึ่งส่วนมากขีดความสามารถหนึ่งจะประกอบด้วย 2 – 3 มิติ เช่น การให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

- (2) มิติเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า (Focus On Client's Needs)
- (3) มิติเกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ (Initiative To Help Or Serve Others)

3) ระดับของขีดความสามารถ (Numbering Of the Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของขีดความสามารถ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลาง และพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมิติของความสามารถจะพิจารณารวมถึงความต้องการอย่างแท้จริง และความต้องการให้ความสำเร็จเกิดขึ้น เช่น การอธิบายพฤติกรรมทั้ง 3 ทางในมิติเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า (Focus on Client's Needs) ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงระดับของขีดความสามารถการให้บริการลูกค้า มิติเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า

ระดับพฤติกรรม	อธิบายพฤติกรรม
ทางลบ	ขาดการแสดงออกที่ชัดเจน : ไม่ชัดเจนในความต้องการของลูกค้า และรายละเอียดเกี่ยวกับตนเอง ไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจนของสถานการณ์นั้น ๆ
เป็นกลาง	ให้บริการขั้นต่ำสุดของความต้องการ : ตอบคำถามของลูกค้า โดยไม่มีการกำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเนื้อหาจากการถามลูกค้าเลย
ทางบวก	แสดงเป็นผู้ส่งเสริมลูกค้า : การเพิ่มจำนวนของลูกค้าและเกิดเป็นผลประโยชน์ระยะยาว หรือการส่งเสริมสนับสนุนของพวกเขาสามารถแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าได้ จนลูกค้ามีความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติขององค์กร

ที่มา : (Spencer and Spencer อังโน พุฒิ เค่นสมพรพันธ์. 2543 : 15)

นอกจากนี้ เดชา เศรษฐวัฒนไพศาล (2543 : 12) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขีดความสามารถที่ดีจะมีความเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายในเชิงธุรกิจขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถแบ่งเป็นมุมมองตามลำดับชั้น ดังนี้

1. มุมมองระดับองค์กร (Organization Level) ได้แก่ ขีดความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

2. มุมมองระดับหน่วยงาน (Function Level) ได้แก่ การเงิน การตลาด ทรัพยากรบุคคล

3. มุมมองระดับชั้นของงาน (Career Level) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารทีม จนถึงพนักงานทั่วไป

4. มุมมองระดับตำแหน่งงาน (Specific Job Level) ได้แก่ นักวิเคราะห์การเงิน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เป็นต้น

เมื่อสามารถวิเคราะห์ในระดับตำแหน่งงาน ได้แล้วจะช่วยให้สามารถอธิบายขีดความสามารถในด้านคุณลักษณะที่ดีของพฤติกรรมได้ที่สามารถสังเกตเห็นและประเมินผลได้ บางพฤติกรรมเป็นสิ่งที่สามารถแสดงออกมาได้อย่างชัดเจน เช่น การแสดงออกซึ่งทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) เป็นต้น และสามารถฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมดังกล่าว ให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมได้ชัดเจน อย่างไรก็ตามก็ยังมีบางพฤติกรรมที่อาจสังเกตเห็นได้ยาก เช่น ค่านิยม (Value) ลักษณะส่วนตัว (Trait) ทักษะคติ (Attitude) ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของแต่ละบุคคล จากข้อความดังกล่าวข้างต้น Ulrich (อ้างใน ปริญญา พิชญวิจิตร. 2544 : 28) ได้อธิบายถึงความเชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถที่นำมาใช้ในองค์กร ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ความเชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถที่นำมาใช้ในองค์กร

		ระดับในการวิเคราะห์	
		บุคคล	องค์กร
แนวคิด/มุมมองเกี่ยวกับองค์กร	ด้านเทคนิค	ความสามารถด้านเทคนิค หรือภาระหน้าที่ (Functional or Technical Competency) เช่น ความสามารถด้านการเงิน วิศวกรรม การตลาด การให้บริการลูกค้า เป็นต้น	ความสามารถหลัก (Core Competency) เช่น ความสามารถขององค์กร ด้านการคำนวณ การจัดการความเสี่ยง การจัดจำหน่าย การผลิต เป็นต้น
	ด้านสังคม/วัฒนธรรม	ความสามารถด้านสังคม (Social Competency) เช่น ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ในการกำหนดแนวทาง (วิสัยทัศน์ลูกค้า) ระดมพลังความผูกพัน (ความแตกต่าง) เพิ่มพลัง/อำนาจให้องค์กร (ทีมงานการเปลี่ยนแปลง) ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล เป็นต้น	ความสามารถขององค์กร (Organizational Capability) เช่น ความสามารถด้านความเร็ว วงจรเวลา เพิ่มพลังทุนทางปัญญา การทำงานข้ามขอบเขต (Working Across Boundaries) เป็นต้น

ที่มา : (Ulrich อ้างใน ปริญญ์ พิชญูวิจิตร. 2544 : 28)

จากตารางที่ 2.3 อธิบายแนวคิด หรือมุมมองเกี่ยวกับองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นจากมุมมองด้านเทคนิค และมุมมองด้านสังคม โดยที่มุมมองด้านเทคนิคให้ความสำคัญกับภาระหน้าที่ ในขณะที่มุมมองด้านสังคม ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงประสานงานระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล ต้องการมีความสามารถด้านเทคนิค/หน้าที่ที่แน่นอน ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุตามความต้องการด้านธุรกิจ ขณะเดียวกันความสามารถด้านสังคม เป็นความสามารถในการกำหนดแนวทางการระดมความผูกพันของบุคคล เพิ่มความสามารถให้กับองค์กร และแสดงความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล จากสิ่งที่ได้ศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งแนวทางการออกแบบขีดความสามารถที่ดี จะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์และเป้าหมายในเชิงธุรกิจขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กรที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า องค์กรประกอบของกลุ่มขีดความสามารถเป็นสิ่งที่สามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่า พนักงานยังขาดขีดความสามารถด้านใด ซึ่งจะช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกวิธี อันจะส่งผลดีต่อพนักงาน กล่าวคือ พนักงานได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ส่วนองค์กรเองก็ได้รับผลดี

ในแง่ของการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีพนักงานที่มีขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงาน อย่างแท้จริง ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรคำนึงถึงในการที่จะกำหนดองค์ประกอบของขีดความสามารถ ซึ่งทั้งนี้ Parry (อ้างใน สุทธิณี ศรีสอาด. 1996 : 20 – 21) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ องค์ประกอบ ขีดความสามารถไว้ ดังต่อไปนี้

1. ควรระบุขีดความสามารถในลักษณะกว้าง ๆ และมีความเป็นสากลที่จะทำให้ได้รับการยอมรับจากหลาย ๆ ฝ่าย แต่เงื่อนไขในการปฏิบัติของแต่ละกลุ่มอาจจะแตกต่างกันไป
2. หลีกเลี่ยงการระบุขีดความสามารถที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงในบางขีดความสามารถ เช่น วุฒิศึกษา
3. ควรระบุขีดความสามารถที่เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้และวัดได้
4. สิ่งทีระบุควรจะเป็นจุดที่ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง และควรมีตัวอย่างอธิบายพฤติกรรม
5. ใช้ภาษาที่อ่านง่าย และเข้าใจง่ายในการระบุขีดความสามารถ
6. ต้องเขียนขีดความสามารถให้สั้นกระชับและได้ใจความ
7. การระบุถึงขีดความสามารถที่มีความคล้ายคลึงกันให้แยกกันอย่างเด่นชัด
8. ขีดความสามารถควรเน้นการระบุถึงความต้องการในอนาคต เพื่อฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมรับสถานการณ์ในอนาคต
9. ควรระบุให้สามารถมองย้อน ไปถึงพฤติกรรมการทำงานได้ คือ จากผลงานสู่พฤติกรรม และพฤติกรรมสู่ขีดความสามารถ
10. ควรระบุถึงระดับพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ให้มีความชัดเจนและยกตัวอย่างในพฤติกรรมที่คาดหวังประกอบ และจะดีที่สุดหากสามารถอธิบายแยกระดับพฤติกรรมธรรมดา กับ สูงสุดได้
11. หลีกเลี่ยงขีดความสามารถที่เป็นบุคลิกลักษณะนิสัย เพราะหลาย ๆ คุณลักษณะของบุคลิกไม่สามารถปรับปรุงได้ด้วยการฝึกอบรม
12. จัดความสามารถที่คล้ายกันให้เป็นกลุ่มเดียวกัน

อาจกล่าวได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบขีดความสามารถ เป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เน้นในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับขีดความสามารถที่พนักงานมีอยู่ในขณะนั้น (Gap Analysis) หากพบว่าพนักงานขาดขีดความสามารถในด้านใดองค์กรก็สามารถพัฒนาพนักงานในส่วนที่ขาดได้ตรงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

ทายาท ศรีปลั่ง (2544 : 129 – 132) ได้กล่าวว่า การที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ขีดความสามารถจะต้องมีความสมบูรณ์ ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. ชื่อของขีดความสามารถ (Competency Name or Competency Label) ซึ่งจะต้องสะท้อนให้เข้าใจ และเห็นถึงความครอบคลุมหลักที่เป็นภาพลักษณ์โดยรวมของขีดความสามารถนั้น

2. คำจำกัดความของขีดความสามารถ (Brief Definition) ขีดความสามารถแต่ละตัวจะต้องมีคำอธิบาย เพราะคำอธิบายจะช่วยให้บุคลากรในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรมีความเข้าใจร่วมกันถึงหน้าที่ของขีดความสามารถแต่ละตัว โดยหลักการที่สำคัญในการเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับขีดความสามารถนั้น ได้แก่

- 1) คำอธิบายขีดความสามารถนั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการกระทำที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมของบุคคล
- 2) คำอธิบายดังกล่าวจะต้องมีผลลัพธ์ของการกระทำประกอบอยู่ด้วย

ตารางที่ 2.4 ตัวอย่างของชื่อและคำอธิบายของขีดความสามารถ

ชื่อของขีดความสามารถ	คำอธิบายเกี่ยวกับขีดความสามารถ
การบริหารโครงการ (Project Management)	การกำหนดกิจกรรม ระยะเวลาการขึ้นต่อกันของกิจกรรม ต่าง ๆ พร้อมทั้งความเสี่ยงต่าง ๆ รวมถึงการบริหารโครงการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและสำนักงาน
การสื่อสาร (Communication)	การใช้ภาษาและสื่อที่เสริมสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน
การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management)	การกำหนดและการใช้ระบบการบริหารงานบุคคล ที่อำนวยความสะดวกต่อพนักงาน คณะบริหาร และองค์กร เพื่อส่งเสริมการประกอบธุรกิจที่ก้าวหน้าและขวัญกำลังใจพนักงานในการทำงาน

ที่มา : (ทายาท ศรีปลั่ง. 2544 : 130)

3. ระดับของขีดความสามารถ (Level or Proficiency Level) ซึ่งสามารถเลือกจัดทำได้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ตามลักษณะโครงสร้างของระดับขีดความสามารถที่มีอยู่ 5 รูปแบบ คือ

- 1) แบบไม่มีระดับ (Unscale) คือ ไม่มีการกำหนดระดับของขีดความสามารถใช้ได้ดีกับขีดความสามารถที่เป็น ค่านิยม (Value) ขององค์กร
- 2) แบบระดับพื้นฐาน (Threshold) เป็นรูปแบบที่ใช้ได้ดีกับขีดความสามารถของงานที่มีความซับซ้อนน้อย เช่น งานสารบัญ งานการรักษาความปลอดภัย เป็นต้น โดยจะแบ่งขีดความสามารถออกเป็น 3 ระดับ เริ่มจากพฤติกรรมหรือทักษะในระดับพื้นฐาน ระดับปานกลาง และระดับขั้นสูง ตามลำดับ
- 3) แบบแบ่งระดับตามขั้น (Hierarchical) เป็นวิธีการแบ่งระดับของขีดความสามารถที่ง่ายที่สุด และสามารถแบ่งขีดความสามารถได้เป็นหลายระดับ ขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างของระดับตำแหน่งขององค์กร แต่ละองค์กร เช่น องค์กรมีระดับตำแหน่ง 5 ระดับ จากต่ำไปหาสูง คือ

พนักงานปฏิบัติการ (Staff) หัวหน้างาน (Supervisor) ผู้จัดการ (Manager) ผู้นำหน่วยงาน (Unit Leader) และผู้นำองค์กร (Organization Leader) ซึ่งจากระดับตำแหน่งดังกล่าวที่มีอยู่สามารถกำหนดให้เป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้นจะเป็นผู้ปฏิบัติ (Doer) ส่วนระดับสูงจะเป็นของผู้นำ (Leader) ดังนั้น ระดับกลาง ๆ จะเป็นของผู้จัดการ (Manager) โดยบทบาทของผู้ปฏิบัติ (Doer) ก็คือ ต้องทำงานด้านเทคนิคได้ ต้องมีความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายมีความลึกในเนื้อหาของที่ตนทำ ส่วนบทบาทของผู้จัดการ (Manager) นั้น ต้องทำงานบริหารงานและคนในความรับผิดชอบของตนได้ ส่วนผู้นำ (Leader) จะต้องมีความวิสัยทัศน์มองเห็นภาพใหญ่ของธุรกิจและเป็นที่ยอมรับของพนักงานและลูกค้าขององค์กร ดังที่ได้แสดงไว้ใน ในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 การกำหนดระดับขีดความสามารถตามลักษณะโครงสร้างแบบแบ่งระดับตามขั้น

บทบาท	Level Structure Description
ผู้นำ (Leader)	L 5 ผู้นำองค์กร (Organization Leader)
	L 4 ผู้นำหน่วยงาน (Unit Leader)
ผู้จัดการ (Manager)	L 3 ผู้จัดการ (Manager)
	L 2 หัวหน้างาน (Supervisor)
ผู้ปฏิบัติ (Doer)	L 1 พนักงานปฏิบัติการ (Staff)

ที่มา : (ทายาท ศรีปลั่ง. 2544 : 131)

อย่างไรก็ตาม การแบ่งระดับขีดความสามารถตามระดับบังคับบัญชา และตาม Job Grade มีข้อควรระวังคือ ถ้าโครงสร้างองค์กรมีโครงสร้างของระดับตำแหน่งที่เป็นส่วนเกิน หรือ ไข่มุนที่ไม่จำเป็นอยู่มาก ก็จะต้องระวังไม่เอาส่วนเกินนั้นไปปะปนกับโครงสร้างของการจัดทำขีดความสามารถ เพราะการจัดทำโครงสร้างแบบแบ่งระดับตามขั้น (Hierarchical) ไม่ใช้การจัดโครงสร้างแบบเจ้าขุนมูลนาย แต่เป็นโครงสร้างที่บอกถึงการสะสมพฤติกรรมที่มีศักยภาพจากระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่ง โดยมีกรอบของการบังคับบัญชาและการช่วยเหลือลูกน้อง ทีมงาน และองค์กรแฝงอยู่

4) แบบแบ่งระดับตามความเชี่ยวชาญ (Expertise) เป็นรูปแบบที่สามารถแบ่งเนื้อหาของขีดความสามารถให้มีความเข้มข้นได้หลายระดับ ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรเหมาะสมกับขีดความสามารถของงานที่มีความซับซ้อนมาก และมีการคิดค้นรูปแบบหรือแบบแผนการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ดังตัวอย่างตามตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 การกำหนดระดับขีดความสามารถ ตามลักษณะ โครงสร้างแบบแบ่งระดับตามความเชี่ยวชาญ

	<p>L 5</p> <p>L 4</p> <p>L 3</p> <p>L 2</p> <p>L 1</p>	<p>กำหนดรูปแบบใหม่ได้</p> <p>ผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ แยกแยะข้อดี - ข้อเสียได้</p> <p>ประยุกต์หลักการและทฤษฎีมาใช้ในการทำงานได้</p>
--	--	---

ที่มา : (ทนายท ศรีปลั่ง. 2544 : 132)

สิ่งที่สำคัญก็คือ ในการใช้โครงสร้างแบบแบ่งระดับตามความเชี่ยวชาญ (Expertise Structure) จะต้องทราบว่า ระดับของขีดความสามารถที่อยู่ต่างสุดของการแบ่งระดับตามความเชี่ยวชาญ จะเหมือนกับของการแบ่งระดับตามขั้น (Hierarchy) คือ จะต้องเริ่มจากผู้ปฏิบัติ (Beginner/Doer) ซึ่งสามารถทำงาน และผลิตผลงาน โดยใช้เทคนิคเฉพาะได้ ส่วนในระดับกลาง ก็จะเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) คือ ผลิตผลงานได้หลายรูปแบบ สามารถประยุกต์ใช้ประสบการณ์และหลักการต่าง ๆ ในการทำงาน และสามารถวิเคราะห์ หรือกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ได้ สำหรับในระดับผู้รู้ (Guru) นั้น พนักงานจะต้องสามารถกำหนดรูปแบบ (Model) ใหม่ในการทำงาน และตั้งสมมติฐานในรูปแบบใหม่นั้นได้

5) แบบแบ่งระดับตามลักษณะการทำงาน (Contribution) เป็นรูปแบบที่สามารถแบ่งขีดความสามารถได้เป็นหลายระดับเช่นเดียวกัน ขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่องค์กรมีต่อพนักงานในกลุ่มต่าง ๆ อาทิเช่น แบ่งเป็น

- (1) Contribute with Assistant คือ ทำงานได้ผลโดยต้องอาศัยความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น
- (2) Contribute with No Assistant คือ ทำงานได้ผลโดยไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น
- (3) Contribute to Organization Units คือ ทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจในระดับฝ่ายงาน
- (4) Contribute to Entire Organization คือ ทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจในระดับองค์กร

4. การเขียนอธิบายระดับของขีดความสามารถที่เรากำหนดขึ้น ในข้อ 3. ให้อยู่ในรูปของคำอธิบายเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่ยากที่สุดในการจัดทำขีดความสามารถ ซึ่งสามารถแสดงได้ตามตัวอย่างตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 แสดงการจัดแบ่งระดับของขีดความสามารถพร้อมคำอธิบายเชิงพฤติกรรม ตามลักษณะโครงสร้างแบบไม่มีระดับ

ชื่อขีดความสามารถ	การตัดสินใจ
คำจำกัดความ	การแสดงความรับผิดชอบในทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผล
คำอธิบายเชิงพฤติกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - ติดตามการแก้ไขปัญหา - รับฟังความคิดเห็นรอบข้างอย่างเป็นธรรม - ไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตนในการประเมิน วิเคราะห์ และการตัดสินใจ

ที่มา : (ทนายท ศรีปลั่ง. 2544 : 132)

ตัวอย่างการจัดแบ่งระดับของขีดความสามารถ พร้อมคำอธิบายเชิงพฤติกรรมตามลักษณะโครงสร้างแบบแบ่งระดับตามขั้น (Hierarchical Structure) ซึ่งมีโครงสร้างระดับตำแหน่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ จากต่ำไปหาสูง คือ พนักงานปฏิบัติการ (Staff) หัวหน้างาน (Supervisor) ผู้จัดการ (Manager) ผู้นำหน่วยงาน (Unit Leader) และผู้นำองค์กร (Organization Leader) ดังตารางที่ 2.14

ตารางที่ 2.8 การจัดแบ่งระดับของขีดความสามารถพร้อมคำอธิบายเชิงพฤติกรรม ตามลักษณะ
โครงสร้างแบบแบ่งระดับตามขั้น

ชื่อขีดความสามารถ	→	ความคิดเชิงกลยุทธ์	
คำจำกัดความ	→	ความคิดและแนวทางการดำเนินงาน โดยยึดถือความสำเร็จ โดยรวมขององค์กรเป็นหลัก	
Level 1 (Staff)		Level 2 (Supervisor)	
Level 3 (Manager)			
<u>เข้าใจพื้นฐานการคิดเชิงกลยุทธ์</u>		<u>เชื่อมโยงงานที่ทำอยู่กับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร</u>	<u>มองการณ์ไกลและแสวงหาความก้าวหน้า</u>
<ul style="list-style-type: none"> - แสดงออกถึงความเข้าใจเป้าหมายของงานที่ได้รับมอบหมาย - กำหนดแนวทางการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในงานที่ตนรับผิดชอบ - แสดงออกถึงการมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามแผน - ประเมินผลการทำงานของตนเอง เทียบกับแผนเพื่อปรับปรุงแก้ไข 		<ul style="list-style-type: none"> - ถ่ายทอดแนวทางการทำงานจากระดับบนสู่บุคคลที่เกี่ยวข้อง - เข้าใจผลกระทบของงานต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งซึ่งทำให้จัดลำดับความสำคัญของงานได้ - สามารถแยกแยะกรณีที่สำคัญมากและสำคัญน้อยออกจากกันได้ - แสดงออกถึงการมีความคิดเปิดกว้าง ไม่ถูกจำกัดความคิดอยู่ในกรอบของกฎระเบียบจนเกินจำเป็น 	<ul style="list-style-type: none"> - ติดตามการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มและกระแสต่างๆ ที่จะมีผลกระทบกับเป้าหมายของหน่วยงาน - ระบุผลลัพธ์ของแผนงานอย่างชัดเจนก่อนลงมือนำแผนไปปฏิบัติ - มองเห็นปัญหาและข้อพึงระวังที่จะเกิดจากแผนและเป้าหมาย - ผลักดันแผนงานที่เห็นว่าถูกต้องมีประโยชน์กับองค์กร

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

Level 4 (Unit Leader)	Level 5 (Organization Leader)
<p><u>คิดเชิงภาพรวมเพื่อกำหนดนโยบาย</u> <u>ของหน่วยงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - แสดงออกถึงความสามารถในการวางนโยบายเพื่อนำแผนงานและกลยุทธ์มาดำเนินการ - ประเมินผลกระทบในภาพรวมที่จะเกิดจากการนำเอาแผนไปปฏิบัติ - มองเห็นความเชื่อมโยงของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ระบุในแผน - กำหนดทิศทางที่ชัดเจนและสรรหาปัจจัยการทำงานที่จำเป็นต่อการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ - สร้างความเข้าใจอันดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 	<p><u>กำหนดกลยุทธ์และแผนงานหลัก</u> <u>ขององค์กร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - แสดงออกถึงความสามารถในการจัดทำแนวทางในการออกแบบกระบวนการทำงานและปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและการประสานงานที่เหมาะสมที่จะทำให้แผนระยะยาวและกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ - แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายสำหรับองค์กร - สามารถประมวลปัจจัยมหภาคต่าง ๆ เป็นภาพรวมได้ และสามารถเชื่อมโยงปัญหาเฉพาะหน้าในภาพรวมนั้นได้

ที่มา : (ทายาท ศรีปลั่ง. 2544 : 132)

โดยสรุปแล้ว การจะเลือกโครงสร้างในรูปแบบใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร ในการนำขีดความสามารถนั้นไปใช้งานเป็นสิ่งสำคัญ และที่สำคัญที่สุดก็คือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำขีดความสามารถขององค์กรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี

2.2.3 ลักษณะของขีดความสามารถ

ลักษณะของขีดความสามารถที่บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) การจัดการธุรกิจ (2546 : 10 – 23) ได้กล่าวว่า เป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด ซึ่งมี 9 ด้าน และได้ให้คำจำกัดความของความสามารถ ไว้ดังนี้

1. ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork & Collaboration) หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น หรือให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและของบริษัท เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวม

2. ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา (Accountability & Commitment) หมายถึงการยอมรับและผูกพันต่อวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ ผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายของตนเอง หน่วยงานและของบริษัท

3. ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ (Quality Mindedness & Service) หมายถึง การให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการผลิต และการบริการ ตระหนักและแสวงหาวิธีการปรับปรุงผลงานและวิธีการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพและการบริการให้เกิดความพอใจสูงสุดของบริษัท

4. ด้านความสามารถในการสื่อสาร (Communication Ability) หมายถึง การมีทักษะและศิลปะในการสื่อสาร ทั้งการรับและส่งข้อมูลกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งความสามารถในการเสริมสร้างให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบริษัทได้

5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การรับรู้ เข้าใจ ตระหนัก สามารถเรียนรู้ ปรับตัว สร้างและนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยกิจกรรมที่เกิดจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อพนักงานและองค์กร ทั้งนี้จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนที่ดี และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และให้พนักงานเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ

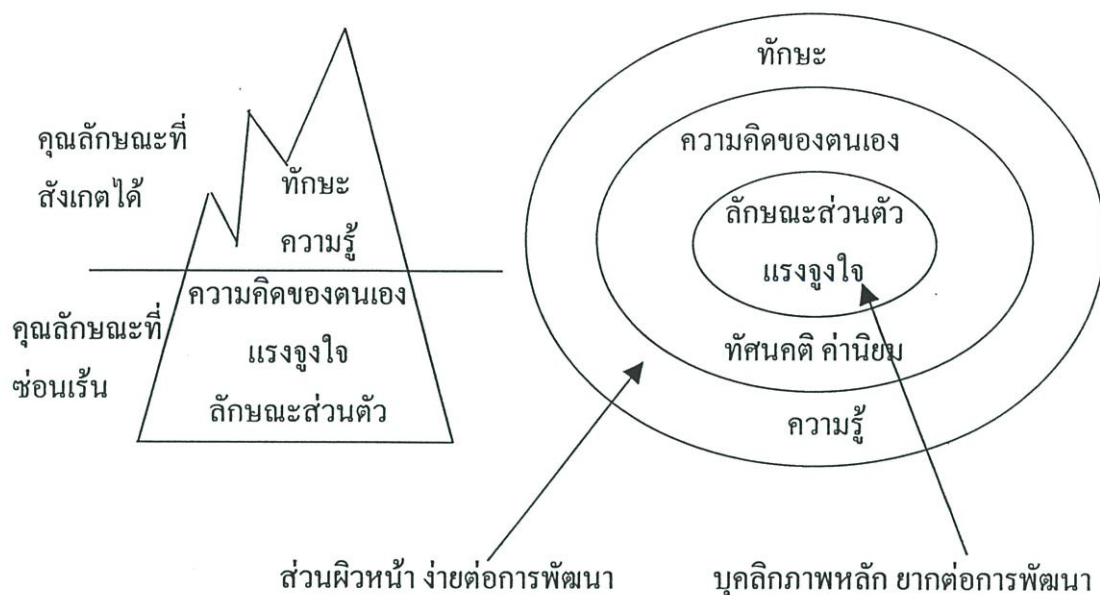
6. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making) หมายถึง การวิเคราะห์ แยกแยะสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อระบุประเด็นปัญหา สาเหตุกำหนดแนวทางแก้ไขรวมทั้งข้อดี ข้อเสียของแต่ละแนวทางเลือกและตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม

7. ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน (Planning & Analytical) หมายถึง การพิจารณา แยกแยะปัจจัย สถานการณ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมาย แผนงาน ทรัพยากรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

8. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เข้าใจและสามารถถ่ายทอดวัตถุประสงค์ ภารกิจ วิสัยทัศน์ของบริษัท สามารถสร้างการยอมรับและเชื่อถือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ

9. ด้านการบริหารบุคลากร (People Management) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งกระตุ้น ส่งเสริม และพัฒนาให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถและคุณภาพในการปฏิบัติงาน อันจะเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายทั้งของหน่วยงานและองค์กรโดยรวม

ซึ่งลักษณะของขีดความสามารถทั้ง 9 เปรียบเสมือนรูปภูเขาน้ำแข็ง ตามกรอบของ Spencer and Spencer (1993 : 9 – 12) ได้ดั่งภาพที่ 2.3



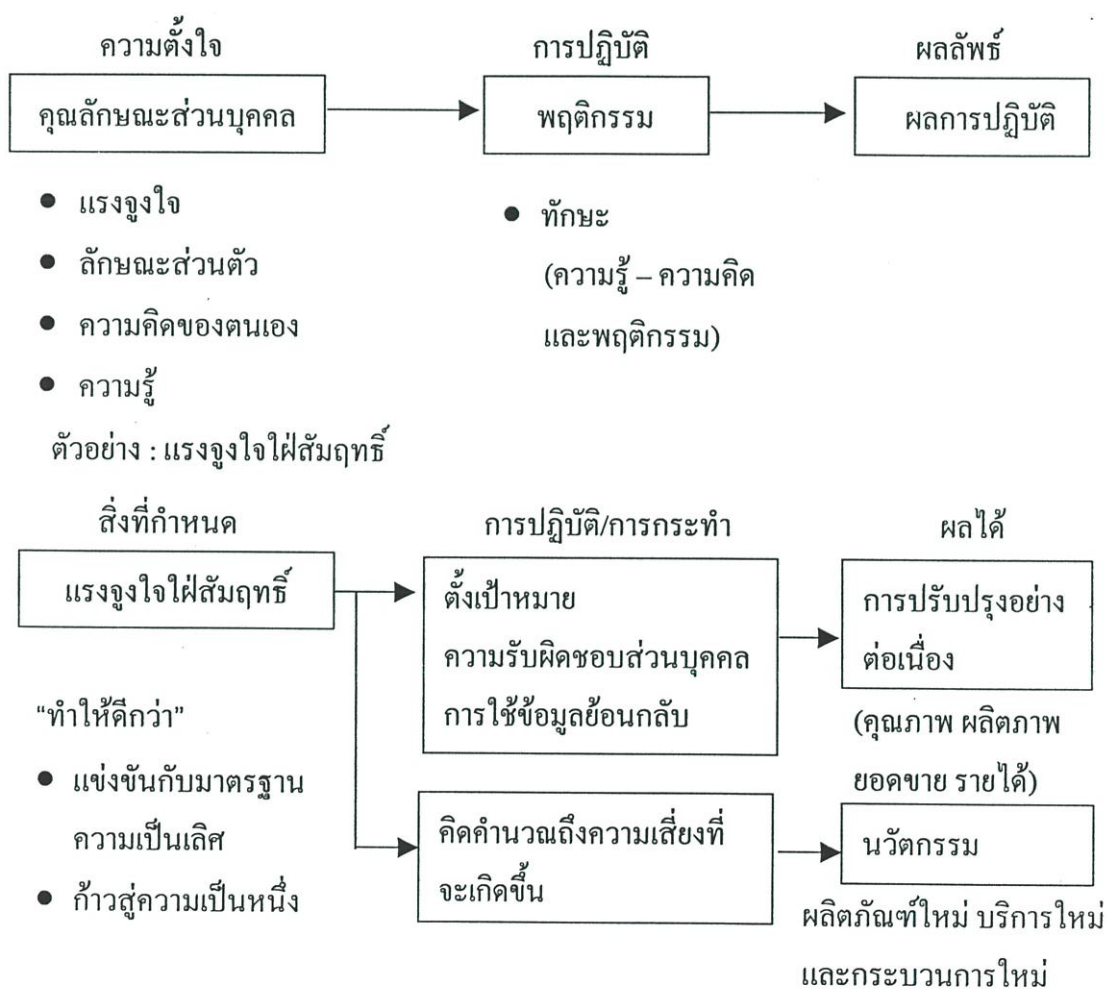
ภาพที่ 2.3 คุณลักษณะของขีดความสามารถ (Spencer and Spencer. 1993 : 11)

จากภาพที่ 2.3 อธิบายได้ว่า ความสามารถเป็นความรู้ และทักษะ สามารถสังเกตได้ (Visible) เป็นคุณลักษณะส่วนผิวหน้าที่ง่ายต่อการพัฒนา ส่วนความสามารถที่เป็นความคิดของตนเอง ลักษณะส่วนตัว และแรงจูงใจ เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนเร้น (Hidden) อยู่ในส่วนลึกกว่าหรือส่วนกลางของบุคลิกภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลักษณะส่วนตัว และแรงจูงใจเป็นคุณลักษณะที่ยากต่อการพัฒนา องค์การส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถ หรือคุณลักษณะในกลุ่มความรู้ และทักษะ เพราะเป็นการลงทุนที่ได้รับประสิทธิผลอย่างชัดเจนกว่าคุณลักษณะในกลุ่มความคิดของตนเอง ลักษณะส่วนตัว และแรงจูงใจ และเพื่อจะเป็นการทำความเข้าใจให้ง่ายขึ้น จึงสามารถจัดแบ่งรูปแบบหรือระดับความสามารถทั้ง 5 รูปแบบนั้นออกเป็น 2 กลุ่มหลักให้เห็นได้อย่างชัดเจน ดังนี้

1. กลุ่มความสามารถที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความสามารถด้านความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งโอกาสในการพัฒนานั้นค่อนข้างง่าย
 2. กลุ่มที่ซ่อนเร้น (Hidden) ได้แก่ ความสามารถด้านแรงจูงใจ (Motive) และลักษณะส่วนตัว (Trait) เป็นสิ่งที่อยู่ลึกลงไป และมีผลต่อบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งยากที่จะเข้าถึงและพัฒนา
- นอกจากนี้ ระหว่างความสามารถทั้ง 2 กลุ่มหลักที่กล่าวมาแล้ว ยังมีความสามารถที่เรียกว่า ความคิดของตนเอง (Self-Concept) ได้แก่ ทัศนคติ (Attitude) และค่านิยม (Values) ซึ่งเป็นความสามารถที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาานาน และสามารถทำได้ด้วยอาจจะเป็นการฝึกรูปแบบ หรือการใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนา

สำหรับรูปแบบความสามารถที่องค์กรต่าง ๆ เลือกใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นด้านความรู้ และทักษะ ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการหาความสามารถต้องใช้ต้นทุนที่สูง จึงเลือกทำเฉพาะส่วนความรู้และทักษะที่จะเกิดผลที่เห็นได้ชัดเจนกว่า ส่วนทางด้านแรงจูงใจ ลักษณะส่วนตัว และความคิดของตนเองนั้น องค์กรส่วนใหญ่จะถือเป็นข้อสมมติฐานที่แฝงอยู่ในกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานแล้ว

นอกจากความสามารถจะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลแล้ว ยังมีผลทำให้เกิดความมุ่งมั่นในแต่ละบุคคล เพื่อทำนายทักษะ พฤติกรรม และการกระทำ ตลอดจนผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานได้ต่อไป หรืออาจกล่าวได้ว่าความสามารถเป็นลักษณะที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลต่อความมุ่งมั่น และความมุ่งมั่นก็ทำให้เกิดพฤติกรรมที่จะนำมาให้เกิดผลการปฏิบัติงานแบบหนึ่ง ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 รูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของขีดความสามารถ (Spencer and Spencer, 1993 : 13)

จากภาพที่ 2.4 อธิบายได้ว่า คุณลักษณะที่เป็นแรงจูงใจ ลักษณะส่วนตัว ความคิดของตนเอง และความรู้ เป็นความตั้งใจ ผลักดันให้เกิดทักษะ เป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน นำไปสู่ผลลัพธ์ คือการปฏิบัติงานนั่นเอง

ยกตัวอย่าง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ตามแนวคิดของ McClelland (อ้างใน คณีย์ เทียนพุด. 2546 : 60) หรือที่เรียกว่า McClelland's Theory of Needs ซึ่งกล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลเกิดขึ้นจากความต้องการประสบความสำเร็จ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของความ สามารถ อธิบายได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะเป็นสิ่งที่กำหนดให้บุคคลเกิดความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ดีกว่ามาตรฐาน และก้าวสู่ความเป็นหนึ่ง อันเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย ความรับผิดชอบส่วนบุคคล และการใช้ข้อมูลย้อนกลับ และสุดท้ายนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้งในส่วนบุคคล ผลิตภัณฑ์ ยอดขาย และรายได้ ส่วน พฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับการคำนวณความเสี่ยง จะนำไปสู่ผลลัพธ์ของการเกิดนวัตกรรม อันได้แก่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการใหม่ และกระบวนการใหม่ เป็นต้น

2.2.4 วิธีการวิเคราะห์และออกแบบขีดความสามารถ

วิธีวิเคราะห์และออกแบบขีดความสามารถนั้น มีนักการศึกษาได้ศึกษาไว้ ดังนี้

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543 : 16) กล่าวว่า โดยทั่วไปเมื่อเริ่มต้นวิเคราะห์และกำหนด ขีดความสามารถขององค์กรหนึ่ง ๆ จะเริ่มต้นจากการศึกษาเนื้อหาของแผนกลยุทธ์ (Strategic Intent) ตลอดจนวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อให้ทราบทิศทาง การดำเนินธุรกิจและจุดเด่นขององค์กร ดังนี้

1. องค์กรมีแผนกลยุทธ์และแผนงานเรื่องสำคัญ ๆ อะไรบ้าง (Corporate Strategy and Master Plan)
2. วัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมที่บุคลากรในองค์กรมีร่วมกันมีอะไรบ้าง (Corporate Culture/Corporate Values) ซึ่งสามารถพิจารณาถึงภาพลักษณ์และปรัชญาในการบริหารขององค์กร
3. ความคิดเห็น มุมมอง หรือประเด็นสำคัญจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่อขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ตลอดจนทักษะ ความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติ ศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรว่าควรเป็นอย่างไรในการมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ
4. การศึกษาคุณสมบัติหรือพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีศักยภาพสูง หรือที่มีผลการปฏิบัติงานดี โดยพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานสำคัญให้บรรลุผลสำเร็จอย่างดึ้นนั้น บุคลากรเหล่านั้น มีคุณสมบัติเด่นอย่างไร มีบทบาทและพฤติกรรมอย่างไร สิ่งใดเป็นคุณสมบัติและพฤติกรรมสำคัญที่บุคลากรเหล่านั้นมีคล้ายกัน
5. การศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะความรับผิดชอบสำคัญของงานต่าง ๆ (Job Content Analysis)

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล (2543 : 24) กล่าวว่า การที่องค์กรจะสามารถกำหนดขีดความสามารถได้นั้น จำเป็นต้องมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Strategic Business)
 2. วิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT) ขององค์กร
 3. วิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็งของพนักงานในองค์กรแต่ละระดับ
 4. วิเคราะห์และจัดทำความสามารถหลักของบริษัท
 5. กำหนดแนวทางการประเมินทักษะความสามารถหลัก
 6. นำผลการประเมินไปจัดทำแผนการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำหนดไว้
- ทั้งนี้ เมื่อมีการวิเคราะห์แล้ว ก็มาร่วมกำหนดในสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้สอดคล้องพิจารณาจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการจัดทำก่อน – หลัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Rylatt & Lohan. (1995 : 63 – 66) ได้เสนอวิธีการที่ใช้กำหนดขีดความสามารถไว้หลายวิธีดังต่อไปนี้

1. วิธี DACUM (Develop a Curriculum) เป็นเทคนิคในการพัฒนาหลักสูตรซึ่งต้องอาศัยกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ ให้มาร่วมกันทบทวนเกี่ยวกับขอบข่ายของอาชีพและกำหนดถึงขีดความสามารถ ซึ่งมักจะมีจำนวน 8 – 12 ข้อ อธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ในงานนั้น ๆ ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อกลั่นกรองขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และจัดความซ้ำซ้อน โดยรวมขีดความสามารถที่ใกล้เคียงกันได้ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของขีดความสามารถแล้ว ก็จะทำการรายละเอียดเพื่อระบุทักษะความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นในแต่ละขีดความสามารถนั้น ๆ เมื่อระบุขีดความสามารถและแจกแจงรายละเอียดได้แล้ว จึงกำหนดสมมติฐานว่าจะทำอะไรเมื่อเกิดมีบางสิ่งผิดพลาด และพนักงานต้องการอะไรเป็นอันดับแรก

2. วิธี Delphi กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับผู้ที่เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการ ซึ่งจะชี้แนะได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการของงาน โดยที่จะมีการประชุมกันเป็นรอบ ๆ แต่ละรอบนั้นผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้น ๆ ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะถูกรวบรวมและส่งกลับมายังสมาชิกเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหานั้น ๆ ต่อไป ทำซ้ำ ๆ เช่นนี้จนได้ข้อสรุปร่วมกัน

3. วิธี Functional Analysis เป็นกระบวนการกลุ่มอีกแบบหนึ่งที่ใช้กลุ่มของผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เพื่อเลือกเฟ้นหน้าที่หลักหรือวัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาในมุมมองที่กว้าง โดยที่ผู้อำนวยความสะดวกจะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลักตามลำดับขั้น แล้วจึงสรุปขีดความสามารถหลักของบทบาทในการปฏิบัติงาน ใน

แต่ละขีดความสามารถหลักก็จะถูกแยกย่อยจนกระทั่งถึงหน่วยหรือส่วนประกอบย่อย ๆ ของขีดความสามารถนั้น ๆ และเมื่อขีดความสามารถหลักประการที่หนึ่งได้รับการแยกย่อยของหน้าที่แล้ว ก็จะเปลี่ยนไปวิเคราะห์ขีดความสามารถหลักอื่น ๆ ต่อไป

4. วิธี Critical Incident Technique เทคนิคนี้เกี่ยวข้องกับกลุ่มของคณงาน (หรือรายบุคคล) ในการที่จะระบุถึงปัญหาในงานและการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น ในการที่จะระบุถึงความสามารถที่ต้องการเพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะนำความสำเร็จและความไม่สำเร็จในงานมาเปรียบเทียบกัน อันจะนำมาเป็นขีดความสามารถหลักสำหรับการทำงานในความชำนาญแต่ละสาขา

อีกวิธีหนึ่งก็โดยการถามคณงานตรง ๆ ถึงสิ่งที่เขาทำให้เกิดความผิดพลาดเหล่านั้น ซึ่งอาจจะใช้วิธีการเขียนทั้งแบบต่างคนต่างเขียน และเขียนแบบรวมกลุ่ม นำมาปรึกษาและหาข้อสรุปว่าพฤติกรรมใดมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมใดไม่มีประสิทธิภาพ

นอกเหนือจากเทคนิควิธีที่กล่าวไปแล้วนี้ ยังมีวิธีในการระบุถึงพฤติกรรมมนุษย์เพื่อกำหนดเป็นขีดความสามารถ ดังต่อไปนี้

1. วิธีการสำรวจเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ แบบทดสอบ และอื่น ๆ
2. วิธีการสังเกตโดยตรง
3. วิธีการประเมินผลด้วยตนเองหรือผู้อื่น
4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. วิธีการตรวจบันทึก
6. วิธีการสร้างสถานการณ์จำลอง

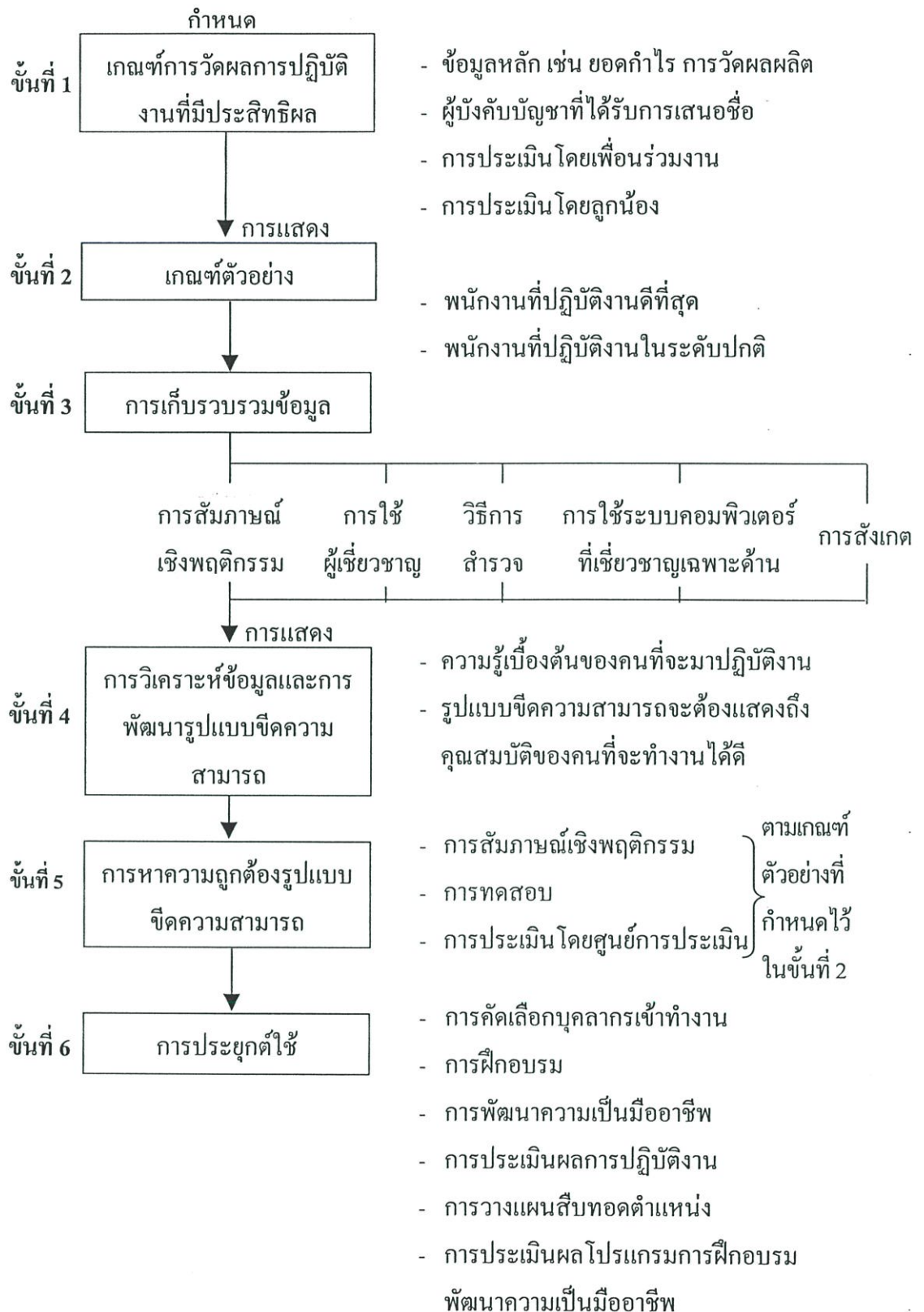
สรุปได้ว่า การออกแบบขีดความสามารถมีหลายรูปแบบตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ในการหาขีดความสามารถที่คืบนั้น ควรที่จะหาจากความต้องการขององค์กรที่ต้องการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถ โดยใช้วิธีการระดมสมองจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อหาขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ และนำขีดความสามารถที่ได้รับมาเปรียบเทียบกับขีดความสามารถที่พนักงานมีในส่วนของขีดความสามารถที่พนักงานมีอยู่แล้วนั้น จะหาได้จากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ร่วมกันกำหนดขึ้น เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน จะเป็นกลุ่มบุคคลที่ทราบและเข้าใจรายละเอียดของงานในหน้าที่ที่พนักงานปฏิบัติอยู่ และทราบว่าพนักงานต้องใช้ความสามารถเท่าไร และอย่างไร จึงจะสามารถดำเนินงานนั้นได้จนสำเร็จ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ยังเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงาน จึงจะได้รับรู้ถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้เป็นอย่างดีมากกว่าผู้อื่น

นอกจากนั้น การนำขีดความสามารถเข้ามาใช้นั้น ต้องพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์เริ่มจากการออกแบบการศึกษาขีดความสามารถ (Design Competency Studies) เพื่อกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล จากนั้น จึงหาข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

(Conducting the Behavioral Event Interview) จากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบวัดความสามารถ (Developing a Competency Model) ให้ดียิ่งขึ้น

Spencer and Spencer. (1993 : 93 – 113) ได้กล่าวถึงวิธีการออกแบบวัดความสามารถที่แตกต่างกันไว้ถึง 3 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 การออกแบบวัดความสามารถที่ศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง (The Classic Study Design Using Criterion Samples) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง (Spencer and Spencer, 1993 : 201)

ขั้นที่ 1 กำหนดเกณฑ์การวัดการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล (Define Performance Effectiveness Criteria) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถ ซึ่งจะวัดจากผลสำเร็จของปฏิบัติงาน (Effective Performance) ได้แก่ ยอดขาย ผลกำไร ผลการวิจัย เป็นต้น บางครั้งการกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถเดิมจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงขึ้นด้วย เช่น การวัดผลประสิทธิผลของแพทย์ สิ่งที่วัด คือ การพัฒนาถึงความถูกต้องแม่นยำในการวินิจฉัยโรคและการรักษาคนไข้

ในการกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถนั้น สามารถกำหนดได้หลายวิธีด้วยกันโดยอาศัย หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกจ้าง ซึ่งเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลและมีความถูกต้องแม่นยำมากที่สุดควรจะถูกกำหนดโดยใช้หลาย ๆ วิธีร่วมกัน

ขั้นที่ 2 การแสดงเกณฑ์ตัวอย่าง (Identify a Criterion Sample) นำเกณฑ์ที่กำหนดจากขั้นที่ 1 มากำหนดกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นที่ดีที่สุด (Superstars) มาเทียบเคียงกับกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปกติทั่วไป (Average Performers) และสำหรับกลุ่มที่สาม คือ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performers) องค์กรส่วนมากจึงไม่มีการกำหนดขีดความสามารถของพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือปฏิบัติงานไม่ดี เพราะถ้ามีก็ต้องถูกออกจากการงาน ดังนั้น จึงเป็นเรื่องยากที่จะพูดถึงเพื่อนร่วมงาน เพราะทุกคนก็จะบอกว่าทุกคนเป็นคนดี แต่ที่สำคัญที่สุดคือ ใครจะเป็นคนที่ดีที่สุด

การกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถจากขั้นที่ 1 จะทำให้ทราบว่าพนักงานกลุ่มใดเป็นกลุ่มที่ดีที่สุด ซึ่งวิธีการที่ดีคือ กำหนดเกณฑ์หลาย ๆ เกณฑ์ และคัดเลือกพนักงานด้วยการประเมินจากค่าสูงสุดของเกณฑ์ที่กำหนด

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collect Data) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล มีอยู่ด้วยกันหลายวิธี แต่วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้พัฒนารูปแบบของขีดความสามารถ (Competency Model) มีอยู่ด้วยกัน 6 วิธี ดังต่อไปนี้

1. วิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Event Interviews : BEI) เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเชิงลึกในเรื่องทั่ว ๆ ไป โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึง สถานการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องว่าทำอะไร และมีผลเกิดขึ้นอย่างไร เป็นต้น มีวิธีสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม จะรวมถึงการทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT) ซึ่งเป็นการวัดบุคลิกภาพ และลักษณะความรู้ความเข้าใจของผู้สัมภาษณ์ เช่น พวกเขาคิดอะไร รู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถวัดขีดความสามารถได้ เช่น การจูงใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จแนวคิด แนวคิดเชิงตรรกะ และการแก้ไขปัญหา เป็นต้น ซึ่งวิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม มีข้อดีและข้อเสีย ดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 ข้อดีและข้อเสียของวิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม

ข้อดี	ข้อเสีย
1. การเก็บรวบรวมข้อมูลชี้ความสามารถเป็น การเก็บจากวิธีการที่หลากหลายทำให้มี ความถูกต้องแม่นยำ และสามารถค้นพบ ชี้ความสามารถ ใหม่ ๆ อีกด้วย	1. ไม่สามารถวิเคราะห์งานได้หลายงาน เพราะ มีข้อจำกัดเรื่องเวลา แรงงาน ค่าใช้จ่าย และ ผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น
2. ช่วยให้แสดงออกถึงขีดความสามารถที่ ชัดเจน และยังช่วยสร้างบรรยากาศภายใน องค์กรจากสถานการณ์ที่กำหนด	2. ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญมาทำการสัมภาษณ์ เพราะ ต้องอาศัยสติปัญญา การรับรู้ การควบคุม
3. แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูง สามารถที่จะจัดการกับงานที่เฉพาะเจาะจง ได้ และยังสามารถแก้ไขปัญหาได้อีกด้วย	3. ทำให้บางงานขาดหายไป เพราะวิธีนี้มุ่งไป ที่งานที่มีความสำคัญ แม้ว่างานที่ขาดไปไม่ สำคัญมากนัก แต่ก็มีความสัมพันธ์กับงาน อื่น ๆ
4. เป็นวิธีการพยากรณ์ที่มีเหตุผล และปราศจาก อคติทางด้านเชื้อชาติ เพศ และวัฒนธรรม	4. การให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ ดี
5. สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการฝึกอบรม พัฒนา การประเมินผล และสายงานอาชีพ	5. ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง

2. วิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) เป็นการระดมความคิดของผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง ของบุคลิกลักษณะของพนักงานจนถึงระดับบริหารที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญอาจ เป็นผู้บริหาร พนักงานที่มีการปฏิบัติงานดี หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่รู้เรื่องงานเป็นอย่างดี เช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญมีข้อดีและข้อเสีย ดังตารางที่ 2.10

ตารางที่ 2.10 ข้อดีและข้อเสียของวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ

ข้อดี	ข้อเสีย
1. มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการรวบรวมข้อมูลที่มีคุณค่า	1. เป็นการกำหนดตามความเชื่อ หรือตามกลุ่มที่มีบุญคุณ ทำให้ไม่สามารถกำหนดตัวทำนายถึงผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ได้
2. คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญจะกลายเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องแนวคิด ที่เกี่ยวกับขีดความสามารถ วิธีการประเมิน ตัวแปรรวมถึงการพัฒนาเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในเรื่องการสนับสนุนด้านการศึกษา	2. มองข้ามปัจจัยที่จะกำหนดขีดความสามารถ เช่น ผู้เชี่ยวชาญขาดความรู้ทางด้านศัพท์เทคนิค และจิตวิทยา เป็นต้น

3. วิธีการสำรวจ (Surveys) โดยใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ และบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์กรทำการประเมินขีดความสามารถ ซึ่งรวมถึงการประเมินพฤติกรรมด้วย เช่น ความสำคัญของการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล หรือจำนวนความถี่ของขีดความสามารถที่ต้องการโดยทั่วไปแล้ว การสำรวจจะมุ่งเน้นไปที่ทักษะเฉพาะที่ต้องการ โดยมีการตั้งคำถาม ดังนี้

- 1) คะแนนระดับเท่าใดจึงจะสามารถแบ่งแยกทักษะของผู้บริหาร กับผู้ปฏิบัติงานในระดับทั่วไป
- 2) การที่องค์กรไม่ประสบความสำเร็จ ก็เหมือนกับพนักงานที่ไม่มีทักษะในการปฏิบัติงาน หรือไม่
- 3) การจ้างงานใหม่ ที่มุ่งเรื่องลักษณะในการปฏิบัติงานสมควรหรือไม่อย่างไร
- 4) ทักษะสามารถพัฒนาได้หรือไม่

การใช้วิธีการสำรวจมีข้อดีและข้อเสีย ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.11 ข้อดีและข้อเสียของการใช้วิธีการสำรวจ

ข้อดี	ข้อเสีย
1. มีความสะดวกรวดเร็ว และง่ายต่อการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้วิเคราะห์ทางสถิติ	1. ข้อมูลถูกจำกัดทั้งรูปแบบและแนวคิดในการสำรวจ และการสำรวจยังไม่ทำให้เกิดขีดความสามารถใหม่ ๆ
2. ในการสำรวจยอมให้พนักงานจำนวนมากได้กรอกข้อมูล และสร้างความสอดคล้องให้เกิดกับการศึกษาค้นคว้า	2. อาจไม่มีประสิทธิภาพ เพราะใช้คำถามเดียวกันสอบถามตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างสุด

4. วิธีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาช่วย (Computer Based “Expert Systems”) โดยระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยในการกำหนดคำถามให้กับผู้วิจัย ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ ซึ่งคำถามเหล่านี้ จะเป็นหัวใจสำคัญของความรู้ที่เป็นองค์ประกอบของขีดความสามารถที่ผ่านมา โดยระบบจะทำการวิเคราะห์และอธิบายถึงรายละเอียดของขีดความสามารถที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง และ ระดับพื้นฐานที่สามารถทำงานได้ ซึ่งการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยมีข้อดีและข้อเสีย ดังตารางที่ 2.12

ตารางที่ 2.12 ข้อดีและข้อเสียของการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย

ข้อดี	ข้อเสีย
1. สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลในการหาขีดความสามารถกับวิธีอื่น ๆ	1. ข้อมูลจะขึ้นอยู่กับความถูกต้องของการตอบคำถาม
2. มีประสิทธิภาพตั้งคำถามได้ตรงประเด็น และสัมพันธ์กับงานที่จะวิเคราะห์มากกว่าสำรวจทั่ว ๆ ไป	2. อาจมองข้ามขีดความสามารถเฉพาะบางอย่าง ที่ไม่มีการกำหนดอยู่ในฐานข้อมูล และไม่สามารถค้นพบขีดความสามารถใหม่ๆ ได้
3. ไม่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญประหยัดแรงงาน เวลา และค่าใช้จ่าย	3. การลงทุนในระบบมีราคาแพง

5. วิธีการวิเคราะห์หน้าที่งาน (Job Task / Function Analysis) โดยพนักงาน หรือผู้สังเกตการณ์จะทำรายละเอียดว่าแต่ละงานมีหน้าที่งาน และมีการปฏิบัติอย่างไร ในแต่ละช่วงเวลา และรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม กำหนดระยะเวลา สัมภาษณ์และใช้สังเกตการณ์ ซึ่งการใช้วิธีการวิเคราะห์หน้าที่งานมีข้อดีและข้อเสีย ดังตารางที่ 2.13

ตารางที่ 2.13 ข้อดีและข้อเสียของการใช้วิธีการวิเคราะห์หน้าที่งาน

ข้อดี	ข้อเสีย
1. ช่วยให้ได้รายละเอียดของข้อมูลมากขึ้น เพื่อใช้ในการออกแบบงาน การวิเคราะห์ อัตราค่าจ้าง	1. ให้ความสำคัญกับลักษณะของงานมากกว่าคนที่ทำงาน
2. เป็นการเตรียมข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางในการคัดเลือกพนักงาน	2. กำหนดรายละเอียดของงานมากกว่าคนที่ทำงาน

6. วิธีการสังเกตโดยตรง (Direct Observation) เป็นการสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานและพฤติกรรมการทำงานที่บอกถึงขีดความสามารถ ซึ่งการใช้วิธีการสังเกตโดยตรงมีข้อดีและข้อเสีย ดังตารางที่ 2.14

ตารางที่ 2.14 ข้อดีและข้อเสียของการใช้วิธีการสังเกตโดยตรง

ข้อดี	ข้อเสีย
ควรใช้ประกอบกับวิธีการประชุม สัมภาษณ์ และสำรวจ เพราะการสังเกตจะมีส่วนช่วยให้พนักงานระดับล่างไม่มีกดดัน เมื่อต้องเผชิญกับผู้บริหารระดับสูง	ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพและต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากด้วยอาศัยผู้มีประสบการณ์ทำการสังเกต ซึ่งต้องใช้เวลาดูสังเกตนานกว่าจะได้สิ่งที่สำคัญ

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนารูปแบบขีดความสามารถ (Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากวิธีการและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ มาทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดขีดความสามารถด้านบุคลิกภาพและทักษะ โดยแยกขีดความสามารถของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง จากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน

การวิเคราะห์เริ่มจากข้อมูลตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไปของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง และออกจากปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน นำมาเทียบหาความเหมือนและความแตกต่างในเรื่องของแรงจูงใจ ทักษะ และขีดความสามารถในด้านอื่น ๆ งานท้ายที่สุดคือการพัฒนาคู่มือที่รวบรวมพฤติกรรมที่เกี่ยวกับขีดความสามารถ เป็นการอธิบายการทำนายพฤติกรรมปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดขีดความสามารถแต่ละตัว และกำหนดเกณฑ์เป็นคะแนนพร้อมกับมีตัวอย่างประกอบ

ขั้นที่ 5 การหาความถูกต้องรูปแบบขีดความสามารถ (Validate Competency Model) เป็นรูปแบบขีดความสามารถที่มาจาก 4 ขั้นตอน ที่สามารถสร้างให้เกิดความถูกต้องได้ 3 วิธีดังนี้

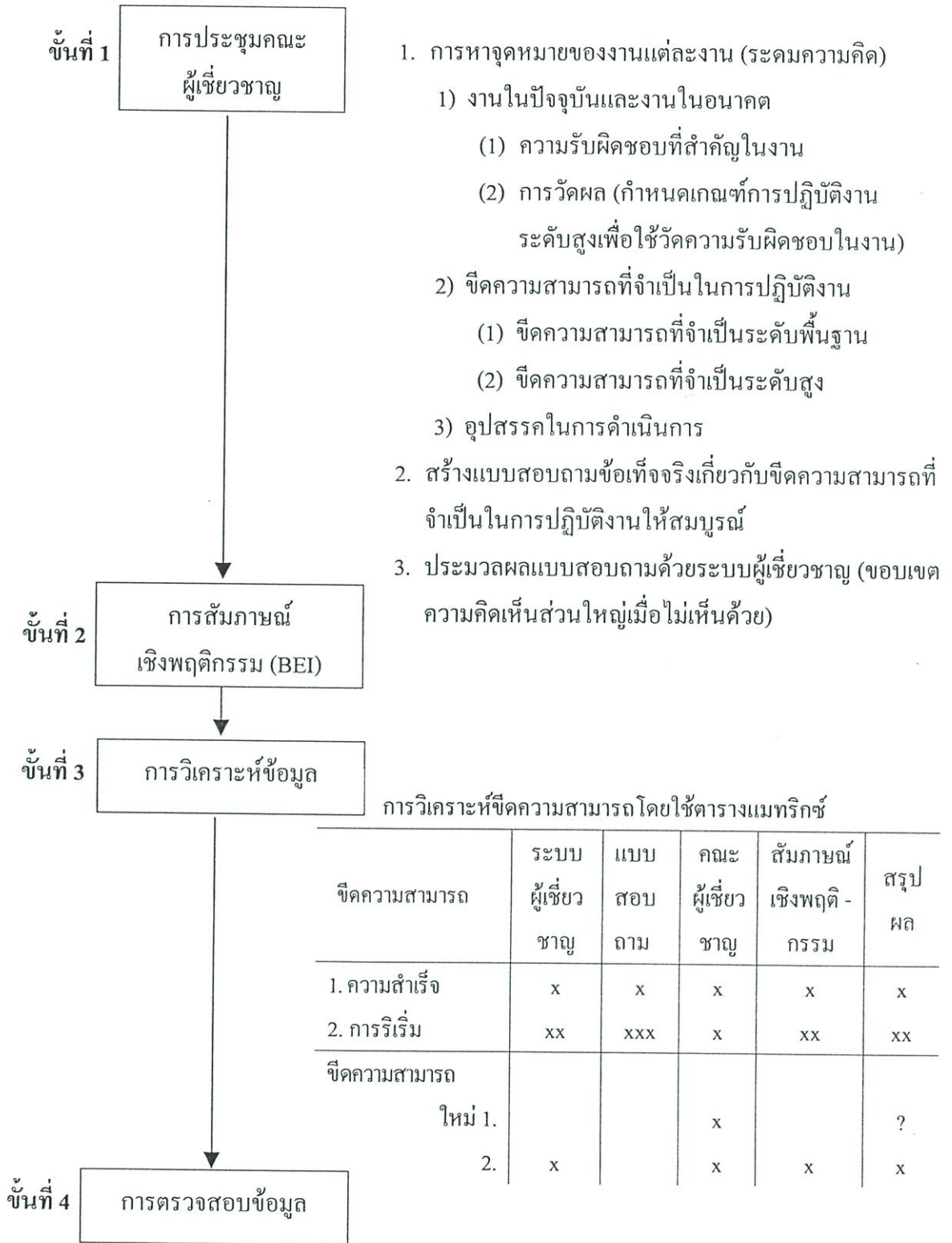
1. วิธี Concurrent Cross – Validation เป็นการรวบรวมข้อมูลจาก BEI ที่แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน เพื่อทดสอบดูว่าจะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของคนทั้ง 2 กลุ่ม ในเวลาปัจจุบันหรือไม่

2. วิธี Concurrent Construct Validation เป็นการประเมินขีดความสามารถโดยใช้ Competency Model และทดสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน หรือใช้วิธีให้ผู้บริหาร หรือผู้ที่รอบรู้ทำการสังเกต ทำการประเมินและจัดลำดับของทั้ง 2 กลุ่ม ตามเกณฑ์ตัวอย่างที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 2 ถ้าเกณฑ์ที่กำหนดมีความถูกต้อง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงก็จะได้คะแนนจากการทดสอบสูงด้วย

3. วิธี Predictive Validity เป็นวิธีตรวจสอบความถูกต้องที่นิยมใช้กันมากที่สุด โดยใช้แบบทดสอบ หรือข้อมูลจาก BEI ทำการคัดเลือกบุคลากร หรือฝึกอบรมบุคลากรด้วยการใช้ขีดความสามารถ เพื่อที่จะดูว่าบุคลากรเหล่านั้นจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในอนาคต โดยดูจากประวัติการศึกษา ผลการเรียนการสอบ หนังสือรับรอง เป็นการทำนายถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง รวมถึงความสำเร็จในชีวิตด้วย

ขั้นที่ 6 เตรียมการประยุกต์ใช้รูปแบบขีดความสามารถ (Prepare Applications of the Competency Model) รูปแบบขีดความสามารถที่มีความถูกต้องสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หลายประการด้วยกัน เช่น ข้อมูลขีดความสามารถที่สามารถนำมาใช้ในการออกแบบการสัมภาษณ์การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การทดสอบหรือการประเมินผลการคัดเลือกสายงานอาชีพ การบริหารงาน การวางแผนสืบตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าจ้างแรงงาน และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เป็นต้น

วิธีที่ 2 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาในระยะสั้นโดยผู้เชี่ยวชาญ (A Short Competency Model Process Based on Expert Panels) เป็นกระบวนการประเมินขีดความสามารถอย่างรวดเร็ว (Job Competency Assessment : JCA) โดยใช้ข้อมูลเบื้องต้นจากความเห็นของคณะผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ขั้นตอนการออกแบบขีดความสามารถในระยะสั้น โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Spencer and Spencer. 1993 : 107)

จากภาพที่ 2.6 อธิบายได้ ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ประชุมผู้เชี่ยวชาญ (Convene Expert Panesl) เป็นการหาเป้าหมายของงานสำหรับการจัดทำขีดความสามารถ โดยใช้ข้อมูลเบื้องต้นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหาร และผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ร่วมกันกำหนดในประเด็นต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบที่สำคัญในงาน (Key Accountabilities) คือหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญรวมถึงผลผลิตหรือบริการ

2. การวัดผล (Results Measures) เป็นการกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานระดับสูง เพื่อใช้วัดความรับผิดชอบในงาน ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้หาได้จากการประเมินของหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และ/หรือลูกค้า

3. สายงานอาชีพ (Career Path) การกำหนดแบบหรือชนิดของงาน

4. ขีดความสามารถ (Competency) ที่พนักงานจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานแบ่งเป็นระดับพื้นฐาน และระดับสูง

5. สร้างแบบสอบถามข้อเท็จจริงเกี่ยวกับขีดความสามารถที่จำเป็น (Competency Requirements Questionnaire : CRQ) เป็นการสำรวจเพื่อนำมากำหนดขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของระดับพื้นฐานและระดับสูง

6. สร้างระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะ (Computer Based “Expert” System) เพื่อให้สามารถโต้ตอบคำถามได้เหมือนกับคณะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตอบเอง

ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Conduct Behavioral Event Interviews : BEI) โดยคณะผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้สัมภาษณ์ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูง เพื่อเป็นการชี้แจงถึงขีดความสามารถพร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบด้วย

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนารูปแบบขีดความสามารถ (Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากคณะผู้เชี่ยวชาญ การสำรวจ ระบบคอมพิวเตอร์ และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดพฤติกรรม และบุคลิกลักษณะที่สามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมที่สุดกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติทั่วไปได้ และเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานใช้ในการปฏิบัติงานนั้น

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบขีดความสามารถที่จัดทำขึ้น (Validate the Competency Model) โดยการให้คะแนนขีดความสามารถในการปฏิบัติงานกับพนักงานกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม และกลุ่มที่มีผล การปฏิบัติงานปกติทั่วไป ซึ่งหากกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม ได้คะแนนขีดความสามารถสูงกว่ากลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานปกติทั่วไป แสดงว่าขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นมีความถูกต้องและเหมาะสมกับงานดังกล่าว

โดยสรุป ประโยชน์ที่ได้รับจากการออกแบบขีดความสามารถในระยะสั้น โดยผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่

1. ทำให้ได้ตัวเนื้องาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีการจำแนกหรือให้ค่าคะแนนเป็นระดับ เป็นความถี่ และความสำคัญ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเปรียบเทียบเนื้อหาของงานดังกล่าวกับเนื้อหาของงานอื่น ๆ ต่อไป
2. ทำให้ได้เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของงาน และสามารถทราบได้อย่างคร่าว ๆ ว่า ควรจะพัฒนาขีดความสามารถหลักอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร
3. ทำให้ได้ขีดความสามารถพื้นฐาน และขีดความสามารถในระดับสูงที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้น

วิธีที่ 3 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาจากงานใดงานหนึ่งและงานในอนาคต (Studies of Single Incumbent and Future Jobs) สามารถหาได้โดยพิจารณาจาก

1. การศึกษางานในอนาคต (Future Job) พิจารณาได้ 3 แนวทาง คือ
 - 1) คณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Job) โดยจะกำหนดความรับผิดชอบ เกณฑ์การประเมินและขีดความสามารถในงานปัจจุบันที่มีลักษณะคล้าย ๆ กันในองค์กรแล้วนำมากำหนดเป็นขีดความสามารถและความรับผิดชอบที่จำเป็นสำหรับในอนาคต ส่วนเกณฑ์การประเมินสำหรับงานในอนาคตจะกำหนดงานจากสถานการณ์จำลอง ที่ผู้ปฏิบัติงานในอนาคตต้องเผชิญว่าต้องใช้ขีดความสามารถในระดับใดจึงจะทำงานนั้นเสร็จ
 - 2) ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้พื้นฐานในงานกับขีดความสามารถ เป็นองค์ประกอบหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในอนาคตที่มักจะรวมถึงขีดความสามารถ ซึ่งเป็น ขีดความสามารถที่รวบรวมได้จากการศึกษาวิจัยมาก่อน
 - 3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงานในปัจจุบัน (Analysis of Analogous Present Jobs) ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการกำหนดขีดความสามารถของงานในอนาคตด้วยการ
 - (1) ศึกษาจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ในงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน
 - (2) ศึกษาจากการวิเคราะห์สภาวะเศรษฐกิจทางด้านแรงงาน ที่เกี่ยวกับการทำงานในลักษณะเดียวกันทั่ว ๆ ไป ว่าต้องการขีดความสามารถอย่างไร เพื่อจะกำหนดถึงขีดความสามารถสำหรับงานในอนาคต
 - (3) การศึกษาจากงานใดงานหนึ่ง (Competency Studies of Single – Incumbent Jobs) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีความสำคัญ ที่สามารถที่ปฏิบัติงานนั้น ซึ่งขีดความสามารถสำหรับงานนั้น จะกำหนดจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และลูกค้า

2.3 ตัวชี้วัด

2.3.1 ความหมายของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Indicators ในภาษาไทยมีคำที่นำมาใช้ในความหมายอยู่หลายคำ เช่น คชนี้ ตัวชี้ ตัวชี้หน้า ตัวบ่งชี้ และเครื่องชี้วัด เป็นต้น แต่ผู้วิจัยขอใช้คำว่า ตัวชี้วัด เพราะให้เห็นภาพที่ชัดเจน โดยมีผู้ให้ความหมายของตัวชี้วัดไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

โชคชัย สิริพนมณี (2540 : 11) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง สารสนเทศที่ใช้บ่งบอกสถานภาพหรือลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กรในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ว่ามีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างไร ซึ่งลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ต้องมีการแสดงค่าปริมาณและคุณภาพเป็นตัวเลข เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้

วรรณิ แกมเกตุ (2540 : 14) กล่าวว่า ตัวชี้วัด เป็นสารสนเทศหรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณ หรือเป็นสารสนเทศเชิงคุณภาพซึ่งใช้บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัด หรือสะท้อนลักษณะรวมทั้งปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ศิริชัย กาญจนวาสิ (อ้างใน โชคชัย สิริพนมณี. 2540 : 9) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวแปร ตัวประกอบ หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพ หรือลักษณะการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน

สมเกียรติ ทานอก (2539 : 9) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกสภาพหรือสถานะในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งในเชิงปริมาณ โดยการนำข้อมูลหรือตัวแปรหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นสภาพที่ต้องการศึกษาหรืออธิบาย ซึ่งสารสนเทศที่ได้นี้อาจจะอยู่ในรูปของข้อความ ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้เป็นตัวเลข

สรวิณี บัวจันทร์ (2545 : 10) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวบอกลถึงแนวทางการศึกษาว่าการดำเนินกิจกรรมหรือการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ นั้น ได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและต้องคอยเฝ้าฟังระวังในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

สุวิษ นุกุลสุขศิริ และฉัตรพงษ์ วงษ์สุข (2546 : 9) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกต ซึ่งใช้บ่งบอกถึงสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานที่มีนัยของการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และความสำเร็จของขีดความสามารถหลักของบุคลากร ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์และมาตรฐานซึ่งใช้เป็นตัวตัดสินความสำเร็จหรือคุณค่าของการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานที่ได้รับ

เอมอร์ จังศิริพรปกรณ์ (2541 : 37) กล่าวว่า ตัวชี้วัด เป็นสารสนเทศเชิงปริมาณ หรือ ตัวประกอบ ตัวแปรที่บ่งบอกถึงสิ่งที่ต้องการตรวจสอบหรือสถานการณ์ที่สะท้อนลักษณะการดำเนินงาน ทำให้สามารถวินิจฉัยและช่วยชี้บทบาหน้าที่ตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

อำรุง จันทวานิช (อ้างใน วรรณิ แกมเกตุ. 2540 : 13) กล่าวว่า ตัวชี้วัดเป็นสารสนเทศที่ ช่วยให้การวินิจฉัยและชี้สถานะ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานทางการศึกษาในช่วง เวลาใดเวลาหนึ่ง

Johnstone (อ้างใน วรรณิ แกมเกตุ. 2540 : 13) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง สารสนเทศที่ บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพัทธ์ หรือสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอก สภาวะที่เจาะจงหรือชัดเจน แต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบ อย่างกว้าง ๆ หรือให้ภาพเชิงสรุปโดยทั่วไป ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ตัวชี้วัด เป็นสารสนเทศหรือค่าที่สังเกตได้ เชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้บ่งบอกสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดเป็นรูปธรรม ตัวแปรที่บ่งบอกถึงสิ่ง ที่ต้องการตรวจสอบ หรือสถานการณ์ที่สะท้อนลักษณะการดำเนินงาน ทำให้สามารถวินิจฉัยชี้ภาวะ และช่วยชี้บทบาหน้าที่ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

2.3.2 ประเภทของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด มีหลายประเภทและหลายชนิด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการและเกณฑ์ในการแบ่ง เช่น แบ่งโดยอาศัยแนวคิดของวิธีการสร้างตัวชี้วัด แบ่งโดยอาศัยวิธีการนำตัวแปรไปใช้ นอกจากนี้ยัง แบ่งตามวิธีการแปรผล แบ่งตามลักษณะ / สเกลการวัด แบ่งตามช่วงเวลา แบ่งตามระดับการวัด แบ่ง โดยอาศัยแนวคิดเชิงระบบ และบางเกณฑ์แบ่งโดยอาศัยการตีค่าของตัวชี้วัด เป็นต้น ซึ่งในทัศนะ ของนักวางแผนและนักกำหนดตัวชี้วัด จะแบ่งตัวชี้วัดโดยอาศัยการคำนึงถึงที่มา และประโยชน์ในการ นำไปใช้เป็นหลัก ซึ่งอาจจำแนกตัวชี้วัดที่แสดงลักษณะเฉพาะเรื่อง (Single Indicators) ตัวชี้วัดที่ แสดงลักษณะเฉพาะกลุ่ม (Compound Indicators) และตัวชี้วัดรวม (Composite Indicators) (ศักดิ์ชาย เพชรช่วย. 2541 : 15)

Johnstone (อ้างใน เอมอร์ จังศิริพรปกรณ์. 2540 : 38) ได้แบ่งวิธีการจำแนกประเภทของ ตัวชี้วัดในระบบการศึกษาไว้ 5 วิธี ดังนี้

1. วิธีพิจารณาจากตัวแปรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างตัวชี้วัด แบ่งได้ ดังนี้

1) ตัวชี้วัดตัวแทน (Representative Indicators) เป็นการเลือกเอาตัวแปรใดตัวแปร หนึ่งมาเป็นตัวแทนเพื่อช่วยชี้ หรือสะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบการศึกษาใช้มากในงานวิจัย งานบริหารและงานวางแผน ตัวแปรที่นำมาใช้เป็นตัวชี้วัดที่พบบ่อย คืออัตราการเข้าเรียนของ นักเรียนระดับต้น ร้อยละของผลิตภัณฑ์ประชาชาติ (GNP) ที่ใช้เพื่อการศึกษาอัตราการอ่านออก

เขียนได้ เป็นต้น ในระบบการศึกษา ถ้าใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียวเป็นตัวแทนในการวัดระบบการศึกษา ซึ่งมีความยุ่งยากซับซ้อน เป็นเรื่องที่ไม่น่าเป็นไปได้

2) ตัวชี้วัดแยกแรวม (Disaggregative Indicators) เป็นตัวชี้วัดที่นำข้อมูลมาจำแนกออกเป็นส่วนเดี่ยว ๆ การอธิบายต้องอาศัยความหมายของแต่ละตัวแปรเพื่ออธิบายแต่ละส่วน หรือแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา แทนที่จะใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง อธิบายคุณลักษณะหรือมโนทัศน์หนึ่ง ๆ ตัวแปรที่กำหนดแต่ละตัวในแต่ละส่วนต้องเป็นอิสระจากตัวแปรอื่น ๆ ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้านำไปใช้เพื่ออธิบายเพียงบางส่วนก็เกิดปัญหาในความไม่ถูกต้อง ลักษณะของตัวชี้วัดประเภทจึงไม่ช่วยอธิบายลักษณะของระบบการศึกษาได้ถูกต้อง

3) ตัวชี้วัดรวม (Composite Indicators) เป็นตัวชี้วัดที่รวมตัวแปรจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกันหลายเป็นค่าออกมาตัวหนึ่ง สำหรับบอกคุณลักษณะของสิ่งนั้น มีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัว เพราะตัวแปรแต่ละตัวอาจจะมีค่าน้ำหนักไม่เท่ากัน แล้วคำนวณค่าตัวชี้วัดรวมออกมา ตัวชี้วัดนี้อธิบายลักษณะหรือสถานการณ์ของการศึกษาได้ดีกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียว

2. วิธีพิจารณาจากวิธีการแปลผล ค่าของตัวชี้วัด แบ่งได้ดังนี้

1) ตัวชี้วัดที่มีการแปลผลแบบอิงกลุ่ม (Norm Reference Comparison) เป็นตัวชี้วัดเปรียบเทียบระบบการศึกษาต่าง ๆ ในระยะเวลาเดียวกันหรือเป็นการเปรียบเทียบกับกลุ่ม

2) ตัวชี้วัดที่มีการแปลผลแบบอิงตนเอง (Self Reference Comparison) เป็นตัวชี้วัดที่เปรียบเทียบในระบบการศึกษาเดียวกัน แต่ต่างกันในด้านระยะเวลา หรือเป็นการเปรียบเทียบกับตนเอง

3) ตัวชี้วัดที่มีการแปลผลแบบอิงเกณฑ์ (Criterion Reference Comparison) เป็นตัวชี้วัดที่เปรียบเทียบกับระบบในอุดมคติ หรือจุดมุ่งหมายในแผน หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

3. วิธีพิจารณาจากลักษณะ / สเกลการวัด แบ่งได้ดังนี้

1) ตัวชี้วัดที่วัดเป็นค่าสมบูรณ์ (Absolute Measurement) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงค่าเป็นจำนวนที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ไม่มีการนำค่าไปเปรียบเทียบหรือสัมพันธ์กับค่าอื่น ๆ เช่น จำนวนนักเรียนที่เรียนต่อมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวนตึกในโรงเรียน เป็นต้น

2) ตัวชี้วัดที่วัดเป็นค่าสัมพัทธ์ (Relative Measurement) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงค่าที่มีการนำไปสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับค่าอื่น เช่น สัดส่วนของนักเรียนที่เรียนต่อมัธยมศึกษาปีที่ 1 ร้อยละของนักเรียนที่อ่านออกเขียนได้ อัตราการเจริญเติบโต เป็นต้น

4. วิธีพิจารณาตามช่วงเวลา แบ่งได้ดังนี้

1) ตัวชี้วัดแสดงค่าในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Measurement of Stocks) เป็นตัวชี้วัดที่ให้ค่าเป็นปริมาณที่แน่นอนในช่วงเวลาหนึ่ง

2) ตัวชี้วัดแสดงการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา (Measurement of Flows) เป็นตัวชี้วัดที่สัมพันธ์กับอัตราการเปลี่ยนแปลงตามเวลา ข้อมูลอธิบายอัตราการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา ทุกรายงานในรูปของร้อยละต่อปี มีค่าเป็นบวกหรือลบก็ได้

5. วิธีพิจารณาตามระดับการวัด แบ่งได้ดังนี้

1) ตัวชี้วัดที่วัดลักษณะสภาพรวมทุกระดับ (Measurement of Overall Level) เป็นตัวชี้วัดที่วัดคุณลักษณะรวมทุกระดับ อาจแสดงในรูปของค่าเฉลี่ย ตัวชี้วัดในลักษณะนี้จะไม่เห็นการกระจาย การนำค่าที่ได้ไปเปรียบเทียบกัน อาจได้ข้อสรุปที่ไม่ถูกต้อง

2) ตัวชี้วัดที่วัดลักษณะการกระจาย (Measurement of Distribution) เป็นตัวชี้วัดที่วัดลักษณะการกระจายของข้อมูลในรูปของ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำให้เห็นว่าคุณลักษณะที่วัดได้ในกลุ่มมีความคล้ายคลึงกัน หรือแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

นอกจากการแบ่งประเภทของตัวชี้วัดแล้ว สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญที่นักวางแผนต้องปฏิบัติควบคู่กัน ไปด้วยก็คือ การกำหนดตัวชี้วัดทางการศึกษา ซึ่งควรพิจารณาทั้งระบบ ซึ่งระบบการศึกษาประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ดังที่ Johnstone. (อ้างใน ศักดิ์ชาย เพชรช่วย 2541 : 15) ได้เสนอไว้ดังนี้

ตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัย คือ ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องในเชิงปริมาณ หรือความต้องการของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษา เช่น ด้านทรัพยากรที่สนับสนุนทางการศึกษา งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรทางการศึกษา เป็นต้น

ตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการ คือ ตัวชี้วัดที่อธิบายเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบ หรืออธิบายลักษณะการแจกแจงปัจจัยของระบบการศึกษา ซึ่งตัวชี้วัดในกระบวนการนี้จะรับผลมาจากค่าของตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัย

ตัวชี้วัดที่เป็นผลผลิต คือ ตัวชี้วัดถึงปริมาณและระดับของทักษะต่าง ๆ แลผลผลิตที่พร้อมจะออกสู่ระบบการศึกษา หรือความพอใจของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษา เช่น จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา ความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษา เป็นต้น

2.3.3 การสร้างตัวชี้วัด

ในการสร้างตัวชี้วัด นอกจากจะมีความคิดรวบยอดด้านระบบที่มีส่วนประกอบสามส่วนย่อย คือ ปัจจัย กระบวนการ และผลลัพธ์แล้ว ในขั้นต่อไปยังจะต้องคิดถึงวิธีการที่จะสร้างตัวชี้วัดของแต่ละส่วนย่อยเหล่านี้ วิธีการสร้างเหล่านี้นับว่าเป็นของใหม่ในการศึกษาพัฒนาเพื่อให้ได้ตัวชี้วัดมีความสมบูรณ์ และความตรงและเที่ยงต่อการนำเอาไปใช้

วิธีการกำหนดตัวชีวิตที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่ นำไปสู่การตัดสินใจ 4 อย่าง ดังนี้

1. วิธีให้ค่านิยมวิธีใดวิธีหนึ่งที่จะนำมาใช้
2. ตัวแปรแบบใดที่จะนำมาใช้
3. จะรวมกันแบบใดจึงจะเหมาะสม
4. จะใช้น้ำหนักอย่างไร

การตัดสินใจอย่างแรกว่า จะนำค่านิยมวิธีใดบ้างซึ่งมีอยู่หลายวิธี เช่น วิธีลดการปฏิบัติที่ยุ่งยากลง ดังได้กล่าวมาแล้วว่าเลือกตัวแปรตัวหนึ่งตัวใดให้แทน เป็นการลดความยุ่งยากลงได้โดยหวังว่าตัวแปรที่ใช้แทนตัวอื่นนั้น จะสามารถแทนได้จริง ในกรณีที่ตัวแปรที่ใช้แทนกับอีกตัวแปรหนึ่งมีความสัมพันธ์สูงเหมือนจะเป็นตัวเดียวกัน การนิยามอีกแบบหนึ่งจัดเป็นนิยามทางทฤษฎี ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรวมตัวแปรแบบคณิตศาสตร์ โดยมีตัวหลักที่แตกย่อยไปหลายตัว เช่น ด้านปัจจัย (Input) ซึ่งสมมุติให้มีตัวชีวิตที่มีค่าเป็น I ที่ประกอบด้วยตัวแปรสี่ตัวคือ V_1, V_2, V_3 และ V_4 ตัวแปรเหล่านี้เอามาบวกรวมกันตามธรรมดา แต่เนื่องจากแต่ละตัวมีน้ำหนักต่างกันฉะนั้นแต่ละตัวจึงต้องคูณด้วยน้ำหนัก

ดังนั้น จึงได้สมการเป็น

$$I = a \cdot V_1 + b \cdot V_2 + c \cdot V_3 + d \cdot V_4 \quad (\text{สมการที่ 1})$$

ถ้าตัวแปรทุกตัวมีความสำคัญเท่ากัน ดังนั้น

$$a = b = c = d = 1$$

กรณีเช่นนี้ก็เอาค่าทั้งสี่ตัวแปรบวกกันได้เลย เพราะมีน้ำหนักเท่ากัน แต่ถ้า V_1 มีค่าเป็นสองเท่าของ V_2 และ V_2 มีค่าเป็นสามเท่าของ V_3 และ V_4 (ซึ่งสองตัวแปรหลังนี้มีค่าเท่ากัน) ดังนั้น

$$a = 6; b = 3; c = d = 1$$

และตัวชีวิตก็จะมีค่าสมการเป็น

$$I = 6 V_1 + 3 V_2 + V_3 + V_4 \quad (\text{สมการที่ 2})$$

จากตัวอย่างข้างบนนี้จะเห็นว่า การเลือกตัวแปรหลาย ๆ ตัว เพื่อจะเอามาคำนวณหาค่าตัวชีวิต นอกจากจะต้องเลือกตัวแปรแต่ละตัวด้วยความรอบคอบแล้ว ยังต้องพิจารณาน้ำหนักของตัวแปรเหล่านั้นด้วย โดยดำเนินการไปตามทฤษฎี ซึ่งสรุปได้ว่ามีปัญหาที่จะต้องพิจารณา 3 ประการคือ

1. การเลือกตัวแปรที่จะผสมกัน
2. การเลือกน้ำหนักของแต่ละตัวแปร
3. การเลือกวิธีการว่าจะผสมตัวแปรนั้นอย่างไรให้เป็นตัวชี้วัดที่ต้องการ เช่น บวกกัน หรือมีการคูณน้ำหนักก่อนบวก

การสร้างตัวชี้วัด ยังมีวิธีการที่สลับซับซ้อนในเชิงสถิติเช่น การใช้วิธีวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis) วิเคราะห์กลุ่ม (Cluster Analysis) หรือการใช้มาตราวัดแบบ กัตต์แมน (Guttman Scales) ซึ่งวิธีการเหล่านี้ มีวิธีการโดยเฉพาะของตนในการกำหนดตัวชี้วัด ยังเกี่ยวข้องกับระบบข้อมูลทางการศึกษาว่าเป็นการได้ข้อมูลมาโดยตรงหรือโดยอ้อม และเป็นข้อมูลแบบใด เช่น เป็นข้อมูลแบบบัญญัติ (Nominal Scales) ซึ่งใช้การนับจดเอามา หรือเป็นข้อมูลเรียงลำดับ (Ordinal Scales) หรือข้อมูลแบบช่วงชั้น (Interval Scales) และ / หรือ ข้อมูลแบบ เรโซ หรืออัตราส่วน (Ratio Scales) เพราะการจะเอาตัวแปรด้านต่าง ๆ ที่มีสเกลการวัดต่างกันมาผสมกันนั้น จำเป็นต้องมีความเข้าใจว่าจะนำข้อมูลเหล่านั้นมารวมกันได้อย่างไรหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ตัวชี้วัดนั้น มีความตรงและความเที่ยงที่สมบูรณ์ (กมล สุคประเสริฐ. 2543 : 20-23)

การสร้างตัวชี้วัดแบบอิงกลุ่ม (Norm – Referenced Indicator Formation)

ตัวแปรของระบบการศึกษาส่วนใหญ่ จะใช้วิธีการวัดด้วยสเกลหรือมาตราวัดสองอย่างคือ แบบอัตราส่วน (Ratio Scales) และแบบอันตรภาคชั้นหรือช่วงชั้น (Interval Scales) การหาค่าร้อยละ (Percentage) หรือการหาอันดับที่ร้อยละ (Percentile Rank) จากข้อมูลแล้วจัดเป็นตัวชี้วัด นับว่าเป็นวิธีที่ง่าย แต่ในกรณีสร้างตัวชี้วัดแบบอิงกลุ่มนั้น หมายถึง การจัดทำให้เป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardizing Scores)

คะแนนมาตรฐาน ความคิดในการใช้คะแนนมาตรฐานเป็นความคิดของการที่จะพยายามทำให้ตัวชี้วัดอยู่ในมาตรฐานของสเกลการวัดตามหลักสถิติมากขึ้น มีการใช้สูตรคะแนนมาตรฐาน (Z) ตามสมการต่อไปนี้

$$Z = \frac{X - \bar{X}}{S}$$

ซึ่ง Z = คะแนนมาตรฐาน

X = ค่าคะแนนดิบ

\bar{X} = ค่าเฉลี่ย

S = ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

จากการเปลี่ยนแปลงคะแนนดิบมาเป็นคะแนนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าอยู่ในระหว่างเท่ากับ -1 , $+1$ และมีค่าเฉลี่ยเป็น 0 ต่อจากนั้นเราก็สามารถแปลงเป็นคะแนนที่ (T) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 50 และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 10 ก็จะได้

$$T = 50 + 10Z$$

นอกจากนั้นก็ยังมี การแปลงคะแนนมาตรฐานแบบนี้ ให้มีจำนวนมากขึ้นเพื่อให้เป็นตัวชี้วัดตามแต่จะกำหนด เช่น อาจกำหนดให้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 500 และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 100 เป็นต้น (กมล สุกประเสริฐ. 2543 : 27 – 28)

2.3.4 การตรวจสอบคุณภาพตัวชี้วัด

สิ่งหนึ่งที่จะต้องให้ความสำคัญในหลักการพัฒนาตัวชี้วัดก็คือ การตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดที่จะนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 2 ประการคือ

1. การตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดภายใต้กรอบแนวคิดทางทฤษฎี ซึ่งในขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะหากการพัฒนาตัวชี้วัดเริ่มต้นจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ขาดคุณภาพแล้ว ไม่ว่าจะใช้เทคนิควิธีการทางสถิติที่ได้อย่างไร ผลที่ได้จากการพัฒนาก็ย่อมด้อยคุณภาพไปด้วย

2. การตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติ ซึ่งในขั้นตอนนี้มีความสำคัญน้อยกว่าขั้นตอนแรก ที่กล่าวมาเพราะเป็นเพียงการนำข้อมูลที่ได้มาสนับสนุนคุณภาพของตัวชี้วัดเท่านั้น

จากหลักการตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดที่กล่าวมา สามารถดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดได้ตามขั้นตอนต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรและการคัดเลือกตัวแปร จะต้องมีการกรอบแนวคิดในเชิงทฤษฎีที่ชัดเจน มีความครอบคลุมในการวัดตัวแปรและความเป็นตัวแทนของตัวแปร มีนิยามเชิงปฏิบัติการที่ถูกต้องสอดคล้องกับเป้าหมายในการนำตัวชี้วัดไปใช้ประโยชน์ รวมถึงลักษณะประเภท ระดับการวัด และการสร้างโมเดลและการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาจะช่วยให้อาสาสมัครที่ได้ออกไปเก็บข้อมูลได้มีคุณภาพมากขึ้น

ขั้นที่ 2 ควรศึกษาและพิจารณาวิธีการรวบรวมหรือการสังเคราะห์ตัวแปรแต่ละวิธี แต่ละเงื่อนไขและความเหมาะสมในการนำไปใช้ประโยชน์แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่มีคุณภาพสอดคล้องกับเป้าหมายในการนำไปใช้มากขึ้น

ขั้นที่ 3 การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรควรเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับธรรมชาติของตัวแปร และเป้าหมายในการนำไปใช้ประโยชน์ (ศักดิ์ชาย เพชรช่วย. 2541 : 20)

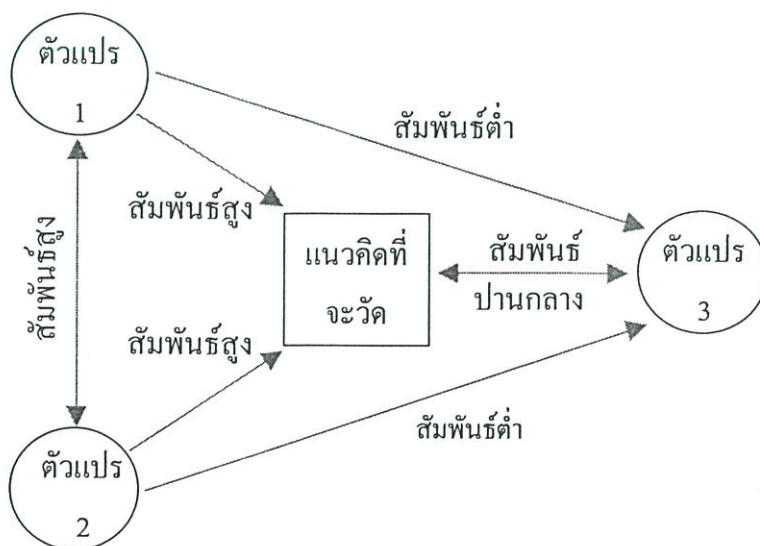
2.3.5 การพัฒนาตัวชี้วัดจากแนวทฤษฎี

การสร้างตัวชี้วัดที่ยึดนิยามตามทฤษฎีหรือแนวคิดนั้น เป็นการปรับปรุงตัวชี้วัดหรือสูตรบางอย่างที่มีอยู่แล้ว ในการพัฒนาตัวชี้วัดนี้คงดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ คือ

1. เลือกตัวแปรที่มีส่วนประกอบกันและกัน
2. กำหนดวิธีเอามารวมกัน
3. กำหนดน้ำหนักให้แก่แต่ละตัวแปร

การเลือกตัวแปร การเลือกตัวแปรที่จะเอามารวมกันให้เป็นตัวชี้วัดที่มีแนวทฤษฎีหนุนหลัง นั้น มีวิธีการหลายอย่างตามเกณฑ์ทั่ว ๆ ไปแล้ว ตัวแปรที่จะนำมารวมนั้นจะสามารถระบุออกมาได้ง่าย แต่ต้องระวังไม่ให้เกิดการลำเอียงในการใช้ตัวแปรตัวหนึ่งตัวใด การเขียนออกมาเป็นข้อความ กำหนดว่าจะให้ตัวชี้วัด ประเภทของคุณลักษณะที่ต้องการวัด จะช่วยในการเลือกตัวแปรที่จะใช้ได้ดี โดยข้อความนั้นต้องเขียนให้ชัดเจนไม่คลุมเครือ หรือบางครั้งขอให้ผู้เชี่ยวชาญได้ช่วยกันพิจารณาดกลงกันถึงคุณลักษณะที่ต้องการวัด

เมื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการให้ตัวชี้วัดได้แล้ว ก็พยายามเลือกตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการวัดคุณลักษณะเหล่านั้น รูปไดอะแกรมที่แสดงถัดไปจะช่วยอธิบายการสร้างตัวชี้วัดดังกล่าวมาให้ดีขึ้น จากภาพที่ 2.7 ในไดอะแกรมจะเห็นว่าตัวแปร 1 และ 2 เป็นตัวแทนที่มีความสัมพันธ์กันสูง ต่อแนวคิดหรือ Concept ที่ตั้งใจจะสอบวัด และทั้งสองตัวแปรนี้ก็มีความสัมพันธ์ภายในกันเองสูง ซึ่งอาจแปลว่าทั้งสองตัวแปรนี้วัดคุณลักษณะที่เหมือนกัน ซึ่งในทางปฏิบัติไม่ควรเอาตัวแปรทั้งสองตัว ส่วนตัวแปร 3 ก็มีความสัมพันธ์ระดับต่ำกับตัวแปร 1 และ 2 และสัมพันธ์ปานกลางกับแนวคิดหรือ Concept ที่จะสอบวัดตัวชี้วัด ในกรณีเช่นนี้ให้เห็นว่าน่าจะได้จากการรวมตัวแปร 1 หรือ 2 เข้ากับตัวแปร 3



ภาพที่ 2.7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสามตัวและแนวคิด (Concept) ที่จะวัด

วิธีเอาตัวแปรมารวมกัน ส่วนใหญ่ตัวชี้วัดที่นิยามแล้วเหล่านี้ มักจะมาจากการเอาตัวแปรหลายตัวบวกผสมกัน ในบางครั้งการบวกกันจะไม่ถูกต้อง เพราะไม่สะท้อนให้เห็นการรวมกันของตัวแปรตามที่นิยามไว้ การคูณกันอาจจะนำมาใช้แทนได้เหมาะสมดีกว่า ซึ่งเรื่องนี้ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัด (I) อาจได้จากการเอาตัวแปรสองตัวผสมกัน คือ V_1 และ V_2 ดังนี้

$$I = V_1 + V_2$$

ในกรณีที่เอาตัวแปรมารวมกัน ทำให้เหมือนมีสมมติฐานภายในใจไว้ว่า ตัวแปรตัวหนึ่งอาจให้ตัวแปรอีกตัวหนึ่งมาแทนหรือมาชดเชยได้ การรวมกันให้เป็นตัวชี้วัดทำให้ต้องตัดสินใจต่อว่าจะใช้ผลบวกนั้น เป็นค่าตัวชี้วัดได้เลยหรือไม่ หรือจะต้องหาค่าเฉลี่ยการรวมกันเฉย ๆ คงไม่ได้ เพราะตัวแปรแต่ละตัวยังมีความแปรปรวนที่แตกต่างกันที่ต้องพิจารณา

การคูณกัน การเอาตัวแปรมาคูณกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งของการสร้างตัวชี้วัด แต่จะแสดงนัยต่อแนวคิดหรือ Concept ที่แตกต่างกันออกไป ตัวชี้วัดจากผลด้านล่างนี้จะไม่เหมือนกับการบวกดังที่กล่าวมา (กมล สุคประเสริฐ. 2543 : 24 – 27)

$$I = V_1 \times V_2$$

2.3.6 คุณสมบัติของตัวชี้วัด

คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัด ประกอบด้วย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2539 : 40)

1. ความเป็นกลางของตัวชี้วัด (Neutrality) หมายถึง ความไม่ลำเอียง (Bias) ของตัวชี้วัดที่ผลของการประเมินอาจเกื้อกูลต่อกิจกรรม โครงการหรือแผนงานที่เป็นประเภทเดียวกัน แต่จัดทำโดยหน่วยงานที่แตกต่างกัน

2. ความเป็นวัตถุวิสัยของตัวชี้วัด (Objectivity) หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวชี้วัดมิได้เกิดจากการคิดเอาเองตามความรู้สึกของผู้ประเมิน หรือที่เรียกว่าตามจิตวิสัย (Subjectivity) แต่อยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือเป็นรูปธรรมของคุณสมบัติที่ผู้ประเมินจะประเมิน

3. ความไวต่อความแตกต่างของตัวชี้วัด (Sensitivity) หมายถึง ความสามารถของตัวชี้วัดที่จะวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างเช่น ในการประเมินผลโครงการที่ให้ประชาชนร่วมประเมิน เช่น เรื่องอัตราความพึงพอใจ แทนที่จะให้ระบุเพียงความพอใจหรือไม่พอใจ ซึ่งจะมีการผันแปรแคบมากคือ 1 เท่านั้น ควรจะให้กลุ่มที่มีความพอใจและไม่พอใจนั้นบอกว่ามีความพอใจหรือไม่พอใจมากน้อยเพียงใด

4. ค่าของมาตรวัดหรือตัวชี้วัดที่ได้ ควรมีความหมาย หรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness and Interpretability) กล่าวคือ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดที่ง่ายแก่ความเข้าใจ

5. ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวชี้วัด ที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Content Validity) ไม่มีปัญหาสำหรับการประเมินสิ่งที่เป็นเอกภาพ แต่เป็นปัญหาค่อนข้างมากในการประเมินสิ่งที่ไม่ใช่กายภาพ เช่น การประเมินโครงการเกี่ยวกับการพึ่งพาตนเอง (Self Reliance) อะไรคือเนื้อหาของการพึ่งพาตนเอง

6. ความถูกต้องในการสร้างตัวชี้วัด (Construct Validity) เป็นประเด็นปัญหาทันทีที่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยตัวแปรหลาย ๆ ตัวด้วยกัน ในการสร้างตัวชี้วัดหรือการนำเอาตัวแปรหลายตัวเหล่านี้มารวมกัน วิธีการรวมตัวแปรหลายตัวเข้าด้วยกันไม่ว่าจะนำมาบวกกันหารกัน หรือคูณกันนั้นถูกต้องหรือไม่ และตีความได้อย่างไร

2.4 เทคนิคเดลฟาย

2.4.1 ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคที่ได้รับการตั้งชื่อตามชื่อของวิหารเดลฟาย อันเป็นวิหารที่ศักดิ์สิทธิ์ในสมัยกรีกโบราณ ที่ถือเป็นศูนย์กลางของความเชื่อถือและการเดินทางมาขอคำทำนายเกี่ยวกับอนาคตจากเทพเจ้า (เทพอพอลโล) ของผู้คนในสมัยนั้น เทคนิคเดลฟาย ถูกค้นพบและพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2493 (ค.ศ.1950) โดยนักวิจัยของ The Rand Corporation คือ Olaf Helmer, Norman Dalkey and Nicholas Rescher เพื่อประโยชน์ในการทำนาย วางแผน และตัดสินใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคตเป็นสำคัญ ต่อมาได้เริ่มพัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบในปี พ.ศ. 2495 เพื่อใช้ในการศึกษาและวิจัยทางการทหารของกองทัพอากาศออเมริกัน และได้ถูกปกปิดเป็นความลับไว้ถึง 10 ปี มาเปิดเผยเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ.2505 พร้อมทั้งมีการกระจายเรื่องราวเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟายอย่างกว้างขวางจากบทความเรื่อง “An Experimental Application of the Delphi Method of the Use of Expert” ที่มี Olaf Helmer and Norman Dalkey เป็นผู้เขียนลงในวารสาร Management Science ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือนเมษายน พ.ศ. 2506 จนทำให้เทคนิคเดลฟายเป็นที่รู้จัก และถูกนำมาใช้ในงานวิจัยสาขาต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย (ประยูร ศรีประสาธน์. 2523 : 16 ; อาทิตยา ดวงมณี. 2540 : 30)

2.4.2 ความหมายและความสำคัญของเทคนิคเดลฟาย

ปัจจุบันมีการวิจัยจำนวนมาก ที่ใช้เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบเดลฟาย ซึ่งนับเป็นเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับคามนิยม จากผู้ทำการวิจัยเป็นอย่างมากอีกวิธีหนึ่ง และในส่วนของความหมายของเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบเดลฟายนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้พอสรุปดังนี้

ประยูร ศรีประสาธน์ (2523 : 9) กล่าวว่า เทคนิคเคลฟายเป็นขบวนการเสาะหาความคิดเห็นที่เห็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคน เกี่ยวกับความเป็นไปในอนาคต ในเรื่องเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และ/หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็นไป ทั้งนี้ โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็นด้วยการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม

สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์ (2528 : 14) กล่าวว่า เทคนิคเคลฟายคือกระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยไม่ต้องนัดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมกัน แต่ใช้การตอบแบบสอบถามแทน ซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้สามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในที่ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัด ทั้งยังประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายอีกด้วย นอกจากนี้ก็ยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลความคิดเห็นของผู้อื่นหรือของเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุม

อาทิตยา ดวงมณี (2540 : 32) กล่าวว่า เทคนิคเคลฟาย คือกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจอย่างอิสระจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ข้อมูล และผลย้อนกลับ (Feedback) สำหรับผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเพื่อนำมาซึ่งข้อมูลที่เป็นฉันทามติหรือสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Consenses) ถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด

Pill (อ้างใน บัญชา สารวรินทร์. 2540 : 52) กล่าวว่า เทคนิคเคลฟายเป็นการนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์อย่างมีระบบแบบแผน ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของการเก็บข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่กระจัดกระจายกันให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ โดยที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนร่วมกันให้ความคิดเห็น โดยไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่มีส่วนออกความคิดเห็น ซึ่งเป็นการขจัดอิทธิพลของแต่ละคน ที่จะส่งต่อความคิดเห็นของคนอื่นได้เป็นอย่างดี

Rasp (อ้างใน สรวุฒิ บัวจันทร์. 2545 : 29) กล่าวว่า เทคนิคเคลฟายเป็นการรวบรวมพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิม ที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะ หรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า เทคนิคเคลฟายเป็นกระบวนการนำความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมารวบรวมสรุป และร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการสัมภาษณ์หรือการใช้แบบสอบถามในลักษณะของการระดับความคิด ซึ่งให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลความคิดเห็นของผู้อื่นหรือของเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุม

2.4.3 รูปแบบและวิธีการของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟายที่นิยมใช้ปัจจุบันมีสองรูปแบบ รูปแบบที่ใช้แพร่หลายที่สุดคือ “เทคนิคเดลฟายแบบเดิม” ซึ่งเป่าการรวบรวมแนวคิดจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยคณะผู้ดำเนินการกลุ่มหนึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ออกแบบสอบถามส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญ รวบรวมผลที่ได้มาสรุปจัดทำแบบสอบถามชุดใหม่ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นอีกครั้งหนึ่ง เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาคำตอบที่ให้ไปครั้งแรกเมื่อเทียบกับความเห็นของกลุ่มอีกครั้งหนึ่งเป็นอย่างน้อย โดยที่ผู้ตอบอาจยืนยันความเห็นเดิมหรือเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นไปจากเดิมก็ได้ ซึ่งถ้าความคิดเห็นต่างไปจากกลุ่มจะต้องให้เหตุผลประกอบด้วย ส่วนเทคนิคเดลฟายอีกรูปแบบหนึ่ง คือ “เทคนิคเดลฟายแบบใหม่” สิ่งต่างไปจากเทคนิคเดลฟายแบบเดิม คือ แทนที่จะใช้คนดำเนินการในเรื่องแบบสอบถามและวิเคราะห์ ผลสรุปในแต่ละรอบให้ใช้คอมพิวเตอร์แทน ซึ่งแบบนี้ทำให้สามารถวิเคราะห์ผลการตอบแต่ละรอบ ได้รวดเร็วและทันทีทันใด ไม่ต้องรอนานเหมือนเทคนิคแบบเดิม (Linstone & Turoff 1975 : 5) .

จะเห็นว่ากระบวนการวิธีการของเทคนิคเดลฟาย ไม่ว่าจะเป่าเป็นเทคนิคเดลฟายแบบเดิมหรือแบบใหม่ก็ตาม มีลำดับขั้นตอนสำคัญได้แก่ การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับประเด็นปัญหาที่ศึกษา การสร้างแบบสอบถาม การเก็บข้อมูลแต่ละรอบมาทำการวิเคราะห์สรุปผลปรับแบบสอบถามกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบของตน เทียบกับความเห็นของกลุ่มอีกอย่างน้อย 1 ครั้ง

1. การเลือกผู้เชี่ยวชาญ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ก็คือ การเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ เพราะการวิจัยจะออกมาดี ถูกต้องเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญ (Dalkey อ้างใน สรวุฒิ บัวจันทร์. 2545 : 30) กล่าวว่าคุณเชี่ยวชาญคือ ผู้ที่มีความรู้เป็นพิเศษในสาขาที่เขาสนใจ ดังนั้น การเลือกผู้เชี่ยวชาญควรมีความรู้เฉพาะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยแต่ละครั้ง สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมคือตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ซึ่งอัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนมีน้อยมาก (Macmillan อ้างใน สรวุฒิ บัวจันทร์. 2545 : 31) นอกจากนี้ จากการศึกษาของณัฐภา สรรพศรี (2525 : 32) พบว่า เมื่อผู้เชี่ยวชาญจำนวนตั้งแต่ 14 คน ขึ้นไป ความคลาดเคลื่อนจะลดน้อยลงมาก และไม่มีมีความแตกต่างกันระหว่างในการตอบคำถามซ้ำในรอบ 2 กับรอบ 3

2. การรวบรวมข้อมูล โดยทั่วไปจะมีการรวบรวมข้อมูล 3 – 4 รอบ โดยรอบแรกจะเป็นการค้นคว้าในเรื่องที่เกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ศึกษา โดยอาจได้จากการค้นคว้าเอกสารและสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ผลคำตอบจากรอบแรกจะถูกนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้ความเห็นอีกครั้ง ในรอบนี้ถ้าผู้เชี่ยวชาญที่มีความเห็นแตกต่างจากกลุ่มและยังคงยืนยันความเห็นเดิมจะต้องแสดงเหตุผลประกอบด้วย สำหรับรอบที่ 4 ก็ทำนองเดียวกับรอบที่ 3 (Linstone & Turoff. 1975 : 5 – 6)

จากการวิจัยจำนวนมาก ได้ตัดการรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 4 เพราะมีความแตกต่างกันน้อยมากระหว่าง ผลที่ได้จากรอบที่ 3 กับรอบที่ 4 และข้อมูลที่ได้เพิ่มเติมก็ไม่คุ้มกับความพยายาม

ในการจัดทำนัก (Rasp Jr. อ้างใน สรวุฒิ บัวจันทร์. 2545 : 31) สำหรับการตัดสินใจว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันหรือไม่นั้น พิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้ ซึ่งโดยปกติจะคำนวณหาค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเห็นพ้องต้องกันจะเกิดขึ้นเมื่อค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 บนสเกล 5 (ชนิษฐา วิทยาอนุมาส 2525 : 34 ; จันทรเพ็ญ เชื้อพานิช 2526 : 32 – 33)

2.4.4 ปัญหาและลักษณะที่ควรใช้เทคนิคเดลฟาย

โดยทั่วไป ผู้ทำการวิจัยจะตัดสินใจใช้เทคนิคนี้ เมื่อมีเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้
ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2535 : 43) คือ

1. ปัญหาที่ทำการวิจัยไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน แต่สามารถวิจัยปัญหาได้จากการรวบรวมการตัดสินใจแบบอัตนัย (Subjective Judgments) จากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ
2. ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้าน จากประสบการณ์หรือความรู้ ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ
3. ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้อื่นแต่ละคนมีผลกระทบ หรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจปัญหานั้น ๆ
4. การพบปะเพื่อนักประชุมของกลุ่มเป็นการไม่สะดวก เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์หรือเสียค่าใช้จ่ายและเวลามากเกินไป
5. เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของคนในกลุ่มเกี่ยวกับปัญหาที่วิจัย อาจมีความขัดแย้งอย่างมาก

2.4.5 ปัจจัยที่ทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้ผลอย่างสมบูรณ์

สามารถแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ คือ

1. ด้านระยะเวลา

ผู้ทำการวิจัยควรมีเวลามากพอที่จะดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิควิธีนี้ โดยทั่วไปใช้เวลาประมาณ 2 เดือนจึงเสร็จสิ้นกระบวนการ อาจช้าหรือเร็วกว่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่าจะส่งแบบสอบถามแต่ละรอบกลับคืนมาช้าหรือเร็วเพียงใด (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2535 : 134) การเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบ ผู้วิจัยต้องกำหนดเวลาที่เหมาะสม ไม่เร่งรัดหรือเว้นระยะนานเกินไป เพราะการเว้นระยะนานเกินไป อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญลืม ขาดความต่อเนื่องทางความคิดเสียเวลาในการทบทวน และเกิดความเบื่อหน่ายได้ (สุวดี ทวีบุตร. 2540 : 68) จำนวนวันที่น้อยที่สุดเหมาะสมในการกำหนดตอบกลับแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์ตามที่ให้มีผู้ศึกษาไว้ คือ ช่วง 7 วัน Navin and Ford (อ้างใน สุวดี ทวีบุตร. 2540 : 69) ส่วนการเตือนและการติดตามการตอบกลับแบบสอบถามนั้น กลุ่มที่ได้รับการเตือนและการติดตามทางโทรศัพท์ จะมีอัตราการตอบกลับสูงกว่ากลุ่มที่ได้รับการเตือน และการติดตามด้วยการ์ดและไปรษณียบัตร (กอบแก้ว ภูติชนารักษ์. 2537 : 56) เนื่องจากสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ตอบได้ด้วยน้ำเสียง การทักทาย ตลอดจนเปิดโอกาส

ให้ซักถามในประเด็นที่ไม่เข้าใจได้ ทำให้ผู้ตอบเกิดความกระตือรือร้นและมีทัศนคติที่ดีต่องานวิจัย (สุวดี ทวีบุตร. 2540 : 87)

2. ด้านผู้เชี่ยวชาญ

ชนิตา รักษ์พลเมือง (2531 : 41) กล่าวถึงจำนวนผู้เชี่ยวชาญว่า ถึงแม้จะไม่มีกำหนดตายตัวว่าควรจะใช้จำนวนเท่าใดก็ตาม อย่างน้อยที่สุดในรอบสุดท้าย ควรจะมีถึง 10 คน และการเพิ่มจำนวนผู้เชี่ยวชาญจะทำให้ผลที่ได้น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น การกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญว่าหากผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์ อาจใช้เพียง 10-15 คน และหากผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นวิวิธพันธ์ อาจต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก แต่จากการศึกษาของ Macmillan (อ้างใน อาทิตยา ดวงมณี. 2540 : 53) พบว่า หากผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมากจนคงที่ ดังตารางที่ 2.15

ตารางที่ 2.15 การลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เข้าร่วม โครงการ

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ (Panel Size)	การลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error Reduction)	การเปลี่ยนแปลงสุทธิ (Net Change)
1 – 5	1.20 – 0.70	0.50
5 – 9	0.70 – 0.58	0.12
9 - 13	0.58 – 0.54	0.04
13 – 17	0.54 – 0.50	0.02
17 – 21	0.50 – 0.48	0.02
21 - 25	0.48 – 0.46	0.02
25 - 29	0.46 – 0.44	0.02

ที่มา : (Macmillan อ้างใน อาทิตยา ดวงมณี. 2540 : 33)

เทคนิคเดลฟายต้องอาศัยความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถาม ฉะนั้นความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับจะต้องขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของผู้ตอบ ว่ามีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง หรือเป็นผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบมีประสบการณ์ในประเด็นที่ศึกษาให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ และยินยอมเสียสละเวลาโดยตลอดงานวิจัย (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2535 : 45)

3. ด้านแบบสอบถาม

เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงความเป็นจริงและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น กระบวนการของเทคนิคเดลฟาย จึงต้องมีการถามซ้ำด้วยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ โดยทั่วไปคือ 3 – 4 รอบ แบบสอบถามที่ส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบนั้น มี 2 ชนิด คือ แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบแรกใช้แบบสอบถามปลายเปิด ส่วนรอบต่อ ๆ มาใช้แบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่าลักษณะของแบบสอบถามแต่ละรอบที่ผู้วิจัยควรเอาใจใส่ คือ ข้อความในแบบสอบถามต้องชัดเจนสละสลวย ง่าย

แก่การอ่าน และผู้ตอบแต่ละคนต้องเข้าใจตรงกันในคำถามหรือข้อความเดียวกัน (อาทิตยา ดวงมณี. 2540 : 54)

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามแต่ละรอบ มี 4 รอบ ดังนี้ อาทิตยา ดวงมณี (2540 : 39)

รอบที่ 1 แบบสอบถามในรอบแรกมักเป็นคำถามปลายเปิด มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้คำถามอย่างกว้าง ๆ บางครั้งผู้วิจัยอาจสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดก็ได้ ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ กรณีเช่นนี้ ผู้วิจัยควรเว้นช่องว่างในส่วนท้ายของคำถาม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามต้องการ

รอบที่ 2 แบบสอบถามในรอบที่ 2 จะพัฒนามาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบแรก โดยผู้วิจัยจะรวบรวมความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดสังเคราะห์เข้าด้วยกัน ตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออกจากนั้นก็จัดสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นอีกครั้ง เพื่อลงมติจัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อ หากมีคำถามข้อใดที่ไม่ชัดเจนหรือควรมีการแก้ไขสำนวน ผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้

รอบที่ 3 ผู้วิจัยจะนำคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในรอบที่ 2 มาหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อนำค่าเหล่านี้ไปเพิ่มไปในแบบสอบถามรอบที่ 3 ที่มีข้อคำถามคงเดิม โดยแสดงค่าที่คำนวณได้ในรูปของสัญลักษณ์หรือตัวเลข พร้อมทั้งแสดงคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ให้เห็นอีกครั้งในแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาใหม่ โดยเปรียบเทียบความคิดเห็นของตนเองกับกลุ่มว่าจะยังยืนยันคำตอบเดิมหรือจะปรับเปลี่ยนใหม่ หากคำตอบของตนไม่สอดคล้องกับคำตอบของกลุ่ม และต้องการยืนยันคำตอบเดิมให้แสดงเหตุผลประกอบด้วย

รอบที่ 4 ทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่ 3 แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง ซึ่งโดยทั่วไปมักตัดรอบนี้ออก เพราะความคิดเห็นในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 มีความแตกต่างกันน้อยมาก

4. ด้านผู้วิจัย

ผู้ทำการวิจัยต้องมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบ และให้ความสำคัญต่อคำตอบที่ได้รับอย่างเสมอกันทุกข้อ ไม่ว่าผู้ตอบแต่ละคนจะตอบครบทุกข้อหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อมิให้พลาดข้อความหรือเหตุผลที่แท้จริงของเรื่องไป รวมทั้งต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่มีความลำเอียงหรือนำความคิดเห็นส่วนตัวเข้าไปพิจารณาร่วมด้วย เพราะอาจส่งผลให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อน นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะต้องอาศัยความอดทนและใช้มนุษยสัมพันธ์อันดี ในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลครบตามต้องการ (อาทิตยา ดวงมณี. 2540 : 55)

5. ด้านเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคำตอบ (Consensus) ที่เหมาะสม

สำหรับคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 นั้น จะนำมาคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานและ

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อพิจารณาค้นหามติ ซึ่งสามารถสรุปเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณาได้ดังนี้ (อาทิตยา ควงมณี. 2540 : 55) คือ

ถ้าข้อความใดมีพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน ไม่เกิน 1.00 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อข้อความนั้นมีความสอดคล้องต้องกันหรือได้รับฉันทามติ

ในด้านของระดับคะแนนฉันทามตินั้น ยังไม่ปรากฏข้อตกลงที่ชัดเจนตายตัว แต่ก็ได้มีผู้เสนอถึงระดับที่ควรจะเป็น เช่น Flanders (อ้างใน อาทิตยา ควงมณี. 2540 : 55) กำหนดไว้ว่าข้อความใดจะถือว่าได้รับฉันทามติก็ต่อเมื่อข้อความนั้นมีผู้ตอบสอดคล้องกัน 60% และ Murry and Hammons (อ้างใน อาทิตยา ควงมณี. 2540 : 55) กำหนดไว้ว่า ข้อความใดจะถือว่าได้รับฉันทามติก็ต่อเมื่อข้อความนั้นมีผู้ตอบสอดคล้องกัน 75% เป็นต้น

2.4.6 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

อาทิตยา ควงมณี (2540 : 34 – 35) ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และพบว่าเทคนิคเดลฟายมีข้อดี ดังต่อไปนี้

1. สามารถหาความสอดคล้องของความคิดเห็น จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้ โดยไม่ต้องจัดให้มีการประชุมกลุ่ม ทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเต็มที่ เป็นอิสระ และไม่อยู่ภายใต้อำนาจทางความคิดหรืออำนาจของเสียงส่วนใหญ่
2. ข้อมูลที่ได้เป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้น ๆ อย่างแท้จริง และเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการซักถามหลายรอบ ถือเป็นคำตอบที่ผ่านการกลั่นกรองมาแล้วอย่างรอบคอบ
3. เป็นเทคนิคในการแลกเปลี่ยนการศึกษาความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญทางตรง โดยที่เขาไม่รู้ตัว เพราะตามกระบวนการของเทคนิควิธีจะช่วยผสมผสานความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญไปด้วย
4. เป็นเทคนิคที่สามารถรับข้อมูลจากคนจำนวนมากได้ โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องสภาพภูมิศาสตร์ เวลา กลไกการดำเนินงานง่าย และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำ
5. ผู้ทำการวิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบ รวมทั้งความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ (Rasp อ้างใน สรวุฒิ บัวจันทร์. 2545 : 31) ยังกล่าวถึงข้อดีของเทคนิคเดลฟายว่า เทคนิคนี้ทำให้ได้ ข้อมูลที่จะทำให้เกิดการพัฒนาเพื่อให้เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ประสบความสำเร็จได้ เพราะข้อมูลที่ได้อาจจะแสดงให้เห็นว่าคำตอบของกลุ่มนั้นสนับสนุนหรือคัดค้านข้อตกลงที่จะมีขึ้น และจะแสดงให้เห็นถึงลำดับของความคิดเห็นสอดคล้องและสอดคล้องกันด้วย

อาทิตยา ควงมณี (2540 : 35 – 36) กล่าวว่า ถึงแม้เทคนิคเดลฟายจะมีข้อดีหลายประการก็ตาม แต่ก็ยังมีข้อจำกัดที่ผู้นำไปใช้ควรระวังหลายประการเช่นกัน ดังนี้

1. การกำหนดกรอบให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นการจำกัดกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้แนวความคิดที่ได้ถูกจำกัดอยู่ในกรอบเฉพาะที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นเท่านั้น
2. การคัดเลือกและเกณฑ์การพิจารณาเลือกผู้เชี่ยวชาญ ถ้าไม่เหมาะสมจะทำให้ได้ผู้ที่ไม่มีความรู้ หรือเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการความคิดเห็นอย่างแท้จริง ทำให้ข้อมูลขาดความน่าเชื่อถือได้
3. ผู้วิจัยขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบแต่ละรอบ
4. การใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามปลายเปิดมากเกินไป และต้องตอบหลาย ๆ รอบเพื่อถ่วงถ่วงความคิด ทำให้ผู้ตอบรู้สึกเบื่อหน่ายหรือรู้สึกว่าการตอบมากเกินไป จนอาจจะไม่ได้รับความร่วมมือในการตอบรอบหลัง ๆ
5. การสูญหายระหว่างทางของการส่งแบบสอบถาม หรือการไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบในแต่ละรอบ
6. ผลการวิจัยเป็นความรู้สึก (Intuition) มากกว่าเป็นวิทยาศาสตร์

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับขีดความสามารถ

คุณดาว ดวงเด่น (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิธีการกำหนดองค์ประกอบขีดความสามารถเพื่อนำไปวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาอาชีพ ร่วมกับหลักเกณฑ์ของพนักงานสายเงินฝาก-บัญชี ธนาคารไทยทุน จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารยังไม่มีการพัฒนาอาชีพอย่างเป็นระบบ แต่มีปัจจัยบางอย่างที่สามารถส่งเสริมการพัฒนาอาชีพที่เน้นขีดความสามารถได้ เช่น การกำหนด Job Description การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็ปัจจัยในการกำหนดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่เป็นขีดความสามารถมาตรฐานของพนักงานสายเงินฝาก-บัญชีต่อไป

ปรางชดา สุคนธ์พานิช (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ พบว่า องค์กรธุรกิจเอกชนข้ามชาติได้นำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงาน ผลของการนำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้ในงาน ทำให้องค์กรสามารถวางแผนเป้าหมายได้อย่างชัดเจนถึงความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ และทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะที่ และความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่องค์กรใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ปริญญ์ พิษณุวิจิตร (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแนวทางในการกำหนดรายการขีดความสามารถเพื่อนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดรายการขีดความสามารถของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาได้ขีดความสามารถในงาน 7 ขีดความสามารถ คือ 1) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ 2) การจัดการงาน 3) ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม 4) การคิดวิเคราะห์ 5) การสื่อสาร 6) สำเนียงรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ 7) ภาวะผู้นำ และได้ขีดความสามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน 2 ขีดความสามารถ คือ 1) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ 2) การจัดการงาน ซึ่งสามารถนำไปสู่การเสนอแนวทางให้กับผู้บริหารในการออกแบบรายการขีดความสามารถในงานขององค์กรต่อไป

ปิยสุดา ชัดยะวรา (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการกำหนดขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ : กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการศึกษาพบว่า ขีดความสามารถหลักที่มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริหารและปฏิบัติงานด้านผลประโยชน์และสวัสดิการของธนาคาร มีจำนวนทั้งสิ้น 6 กลุ่มขีดความสามารถ อันได้แก่ กลุ่มขีดความสามารถด้าน 1) ความรู้ ความเข้าใจในองค์กร 2) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) การทำงานเป็นทีม 4) การมุ่งลูกค้า 5) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคล 6) ภาวะผู้นำ และเมื่อนำมาจำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงจะมีขีดความสามารถหลักเพิ่มอีก 3 กลุ่มขีดความสามารถ คือ 1) การใช้สติปัญญาหรือความคิด 2) การบริหารและจัดการงานในหน้าที่ และ 3) ทักษะทางวิชาชีพ หัวหน้างาน จะมีขีดความสามารถหลักเพิ่มอีก 1 กลุ่มขีดความสามารถ คือ ด้านการใช้สติปัญญาหรือความคิด ส่วนพนักงานปฏิบัติการ จะมีขีดความสามารถตรงกับขีดความสามารถหลักโดยรวมสำหรับทุกระดับตำแหน่ง

พุดิ เคนสมพรพันธ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาขีดความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เป็นสถาบันการเงินที่ตั้งขึ้นโดยมีเป้าหมายที่จะให้บริการทางการเงิน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของนักธุรกิจไทยในตลาดการค้าโลก ทำให้ธนาคารมีขีดความสามารถมาตรฐานในงานสินเชื่อและปฏิบัติการสินเชื่อจะต้องประกอบไปด้วย 8 ขีดความสามารถ คือ 1) ความรู้และความสามารถในการทำงานในหน้าที่ 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การเขียนและการนำเสนอรายงาน 4) การจัดการกระบวนการทำงาน 5) แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร 6) ความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ 7) การทำงานเป็นทีม 8) การบริการลูกค้า ซึ่งขีดความสามารถหลัก และขีดความสามารถมาตรฐานที่ศึกษาได้จะเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารต่อไป

สุทธินี ศรีสอาด (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษานำขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย ผลการศึกษาพบว่าการนำแนวคิดขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจการสื่อสาร จะมีความเหมาะสมทำให้ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

2.5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับตัวชี้วัด

โชคชัย สิรินพมณี. (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยใช้พีดีบีเบิ้ลยูพีและการสัมภาษณ์เฉพาะกลุ่มเจาะจง มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ พบว่า ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยใช้พีดีบีเบิ้ลยูพี และการสัมภาษณ์กลุ่มเจาะจงลำดับที่ ความสำคัญของตัวชี้วัด แต่ละด้านมีความสอดคล้องกัน และตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอประกอบด้วย 5 ด้าน 36 ตัวชี้วัด เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจริง รวมทั้งการใช้การสัมภาษณ์กลุ่มเจาะจงทำให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย ทั้งระดับแนวกว้างและแนวลึกในแต่ละตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

บัญชา ลำรายริน. (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาเกณฑ์การประเมิน โครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ แก่ข้าราชการตามมติของคณะรัฐมนตรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาเกณฑ์การประเมิน โครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์แก่ข้าราชการตามมติของคณะรัฐมนตรี และ 2) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของเกณฑ์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้เชี่ยวชาญด้านการดำเนินโครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์แก่ข้าราชการตามมติของคณะรัฐมนตรี จำนวน 24 คน ผู้วิจัยพัฒนาเกณฑ์ตามรูปแบบการประเมินโครงการฝึกอบรมของโดเนล แอล เคิร์ค แพทริก แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านปฏิบัติการ ด้านการเรียนรู้ ด้านพฤติกรรม และด้านผลที่มีต่อองค์กร เป็นรวบรวม ข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายจำนวน 3 รอบ เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบสุดท้าย ทำให้ได้ข้อความเป็นเกณฑ์จำนวน 72 ข้อ จากจำนวน 116 ข้อ เป็นเกณฑ์การประเมินโครงการฝึกอบรมด้านปฏิบัติการ จำนวน 31 ข้อ ด้านการเรียนรู้ จำนวน 22 ข้อ ด้านพฤติกรรมจำนวน 9 ข้อ และด้านผลที่มีต่อองค์กร จำนวน 10 ข้อ และการรับรองเกณฑ์การประเมินโครงการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ส่วนใหญ่เห็นว่าเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมมาก และมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินโครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์แก่ข้าราชการตามมติของคณะรัฐมนตรี

ศักดิ์ชาย เพชรช่วย. (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการพัฒนาตัวชี้วัดรวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏ ซึ่งผลการพัฒนาตัวชี้วัดรวมคุณภาพการศึกษา ได้ ตัวชี้วัดทั้งหมด 75 ตัวชี้วัด วัดคุณภาพการศึกษา 11 องค์ประกอบ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดรวมด้านอาจารย์ 11 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านการจัดการเรียนการสอน 14 ตัวชี้วัด องค์ประกอบหลักสูตร 9 ตัวชี้วัด องค์ประกอบนักศึกษา 7 ตัวชี้วัด องค์ประกอบปรัชญา พันธกิจ และวัตถุประสงค์ 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบการบริหารและการจัดการ 6 ตัวชี้วัด องค์ประกอบแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบการเงินและงบประมาณ 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบกิจการนักศึกษา 5 ตัวชี้วัด และ องค์ประกอบอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม 4 ตัวชี้วัด

สรุจณี บัวจันทร์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้พัฒนาตัวชี้วัดการประเมินโครงการฝึกอบรมทางด้านโรงงานอุตสาหกรรม ในองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านปฏิบัติการ 2) ด้านการเรียนรู้ 3) ด้านพฤติกรรม 4) ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการดำเนินโครงการฝึกอบรมทางด้านโรงงานอุตสาหกรรมจำนวน 21 คน ซึ่งผลการพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินโครงการฝึกอบรมทางด้านโรงงานอุตสาหกรรมจำนวน 79 ข้อ ได้ตัวชี้วัดการประเมินโครงการฝึกอบรมทางด้านปฏิบัติการจำนวน 40 ข้อ ด้านการเรียนรู้จำนวน 9 ข้อ ด้านพฤติกรรมจำนวน 7 ข้อ และด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กรจำนวน 23 ข้อ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการนำขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงาน ในสายงานบริหารทรัพยากรบุคคล หรือเป็นการออกแบบขีดความสามารถเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร และยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา เรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นการศึกษาที่แตกต่างไปจากงานวิจัยที่กล่าวข้างต้น และผลการวิจัยที่ได้สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรได้

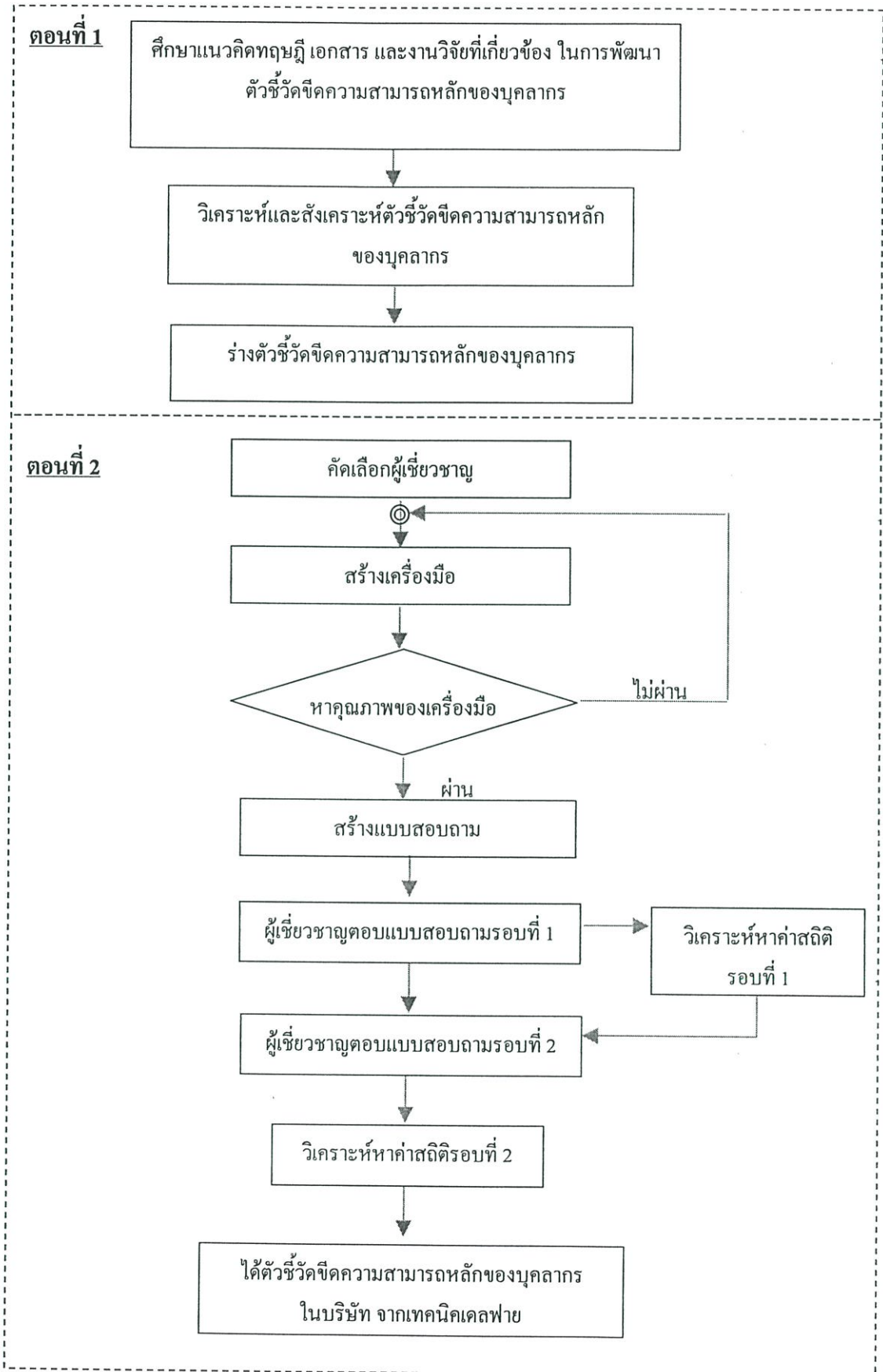
บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรม น้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ซึ่งประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังแผนภูมิที่ 3.1 ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรม น้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนในการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรม น้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

ในการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรม น้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) นี้ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้พัฒนาตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรจากสาขาต่าง ๆ ได้แก่ การศึกษาประวัติความเป็นมา คุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ ของบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรม น้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) เพื่อสรุปเป็นข้อมูลพื้นฐาน และจากนั้นเป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักที่เกี่ยวข้อง

2. วิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) นั้น ผู้วิจัยสรุปได้กรอบแนวคิดการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรม น้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) การจัดการธุรกิจ. (2546 : 10) จำนวน 9 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ
- 2) ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา
- 3) ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ
- 4) ด้านความสามารถในการสื่อความ
- 5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 6) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 7) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน
- 8) ด้านภาวะผู้นำ
- 9) ด้านการบริหารบุคลากร

3. ร่างตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากสาขาต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลหลักในการสังเคราะห์ ซึ่งสามารถร่างการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 ด้าน ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 กรอบแนวคิดการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท
 ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด
1. ด้านการทำงานเป็นทีม และการให้ความร่วมมือ	1.1 ความสามารถในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานร่วมกับบุคลากร อื่นได้ 1.2 มีความสนใจที่ดีต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน 1.3 ปฏิบัติงานด้วยความคล่องแคล่วว่องไวและกระตือรือร้น 1.4 ยอมรับความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงาน 1.5 เคารพและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันของทีมงาน 1.6 เสนอให้ความร่วมมือและช่วยเหลือตลอดจนการให้คำแนะนำ 1.7 ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีทีมงานหลากหลาย 1.8 ร่วมปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลจากประสบ การณ์และความชำนาญของตนให้แก่ทีมงาน 1.9 สนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และระยะเวลา 1.10 ปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกของทีมงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามที่ กำหนด 1.11 มีความเข้าใจและแสดงออกถึงพฤติกรรม ในฐานะสมาชิกของ ทีมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์กร 1.12 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือมีพฤติกรรมที่ส่งเสริม สนับสนุนเพื่อการบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร
2. ด้านความรับผิดชอบ และยึดมั่นตามสัญญา	2.1 ความรู้ความเข้าใจ ในการอธิบายถึงคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหารจัดการ และกลยุทธ์ของบริษัท 2.2 ปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย หรือที่ได้ตกลงไว้กับบุคลากรอื่น ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด 2.3 ปฏิบัติงานตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับ มอบหมาย 2.4 มีความตระหนักกับเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานทั้งของตนเอง ของบุคลากรอื่นที่ตนเองเกี่ยวข้อง 2.5 สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ ข้อตกลงและระยะเวลาที่กำหนด

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด
	<p>2.6 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติ บางอย่างภายใต้กรอบที่กำหนดไว้</p> <p>2.7 ปรับเปลี่ยนหรือเสนอแนวทาง วิธีการในการปฏิบัติ หรือการ ประสานงานร่วมกับบุคลากรอื่น เพื่อสร้างผลงานให้เกิดขึ้น</p> <p>2.8 ให้การยอมรับ และปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร</p> <p>2.9 ควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามทิศทางและบรรลุ ตามเป้าหมาย</p> <p>2.10 เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ</p> <p>2.11 กระตุ้นสนับสนุนบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงาน โดยบรรลุ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>2.12 ร่วมกำหนดคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหาร จัดการ และกลยุทธ์ขององค์กร</p>
3. ด้านสำนักด้านคุณภาพ และบริการ	<p>3.1 ปฏิบัติงานตามกระบวนการ ขั้นตอน เพื่อให้ได้คุณภาพของผลงาน ตามมาตรฐานที่กำหนด</p> <p>3.2 สนับสนุนบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองให้ ปฏิบัติงาน ได้อย่างราบรื่นและบรรลุตามเป้าหมาย</p> <p>3.3 นำเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมาใช้ตามที่ตนเองรับผิดชอบ</p> <p>3.4 เก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบพร้อมทั้งเสนอแนะ แนวทางการปรับปรุงแก้ไข</p> <p>3.5 ศึกษาข้อมูลและปัญหา เพื่อนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงให้ดีขึ้น</p> <p>3.6 สนับสนุนบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งแก้ไขปัญหาด้านการ บริการ</p> <p>3.7 มีส่วนร่วมในการวางแผน หรือกำหนดการนำระบบ หรือกระบวนการ พัฒนาคุณภาพและบริการเข้ามาใช้ในองค์กร</p> <p>3.8 วิเคราะห์ข้อมูลและความเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐานคุณภาพที่ กำหนด พร้อมประเมินผล</p> <p>3.9 มีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ เพื่อปรับปรุงแก้ไข</p>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด
	<p>3.10 ควบคุมการปฏิบัติงานและการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด</p> <p>3.11 ตรวจสอบการปฏิบัติงานและการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐานและระดับบริการที่องค์กรกำหนด</p> <p>3.12 ร่วมหาวิธีการในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานอยู่เสมอ</p>
4. ด้านความสามารถในการสื่อสาร	<p>4.1 ฟัง พูด อ่าน และเข้าใจคำสั่งหรืองานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง</p> <p>4.2 อธิบาย หรือถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและงานต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น ทันเวลา</p> <p>4.3 ความสามารถในการรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานภายใต้บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบได้</p> <p>4.4 จัดบันทึกและเขียนรายงานต่าง ๆ โดยสามารถสรุปประเด็น พร้อมนำเสนอได้อย่างครบถ้วน ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์</p> <p>4.5 เป็นผู้ฟังที่ดี โดยแสดงความสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด</p> <p>4.6 รับฟังหรืออ่านข้อความ และสามารถจับประเด็นของผู้พูด หรือผู้เขียนได้</p> <p>4.7 อธิบายเนื้อหา หรือประเด็นต่าง ๆ ที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และมีผลกระทบในวงกว้างให้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น</p> <p>4.8 ความสามารถในการเขียนรายงาน โดยอาศัยการวิเคราะห์งานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง กระชับ และครบถ้วนได้ใจความ</p> <p>4.9 ความสามารถในการวิเคราะห์ลักษณะของผู้รับสารหรือผู้ฟังได้</p> <p>4.10 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนเนื้อหา รวมทั้งการใช้คำพูด ตลอดจนวิธีการนำเสนอให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสื่อสาร ต่อกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>4.11 ชี้แจง โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจ</p> <p>4.12 ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือแนวความคิดที่ต้องการสื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4.13 มีส่วนร่วมในการกระตุ้นและเสริมสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม</p> <p>4.14 สื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง</p>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	<p>5.1 มีความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่สูงขึ้นได้</p> <p>5.2 ปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้</p> <p>5.3 เรียนรู้และปรับตัวที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้</p> <p>5.4 ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง</p> <p>5.5 นำเสนอแนวทางปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนได้</p> <p>5.6 มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงออกทางการพูดและการกระทำ หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้</p> <p>5.7 ร่วมแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ได้</p> <p>5.8 ร่วมวางแผนและกำหนดขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่จำเป็น</p> <p>5.9 ร่วมวางแผนการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และให้ความร่วมมืออันดี</p> <p>5.10 โน้มน้าว ชูงใจ บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้ยอมรับ โดยปฏิบัติตามแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้</p> <p>5.11 ร่วมกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด</p> <p>5.12 ร่วมบริหารนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรกำหนดได้</p>
6. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	<p>6.1 มีความรู้และเข้าใจในกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ</p> <p>6.2 ปฏิบัติตามบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของตน ในการแก้ไขปัญหาโดยอาศัย กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่มีอยู่เป็นแนวทาง</p>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด
	<p>6.3 ความสามารถในการรวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบุคลากรในหน่วยงานอื่นได้</p> <p>6.4 ศึกษาข้อมูล คาดคะเนแนวโน้มของปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งผลกระทบต่อการทำงานของตนเองและหน่วยงานอื่น</p> <p>6.5 ศึกษารายละเอียดของแต่ละแนวทางในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ</p> <p>6.6 กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา</p> <p>6.7 ดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยตัดสินใจในรายละเอียดของปัญหาที่ซับซ้อนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติที่เหมาะสม ภายใต้กรอบนโยบาย หรือแนวทางที่กำหนด</p> <p>6.8 ความสามารถในการให้คำแนะนำหรือนำการปรับปรุงกระบวนการวิธีการทำงานในปัจจุบันมาป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น</p> <p>6.9 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือประเด็นปัญหาด้านนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กรได้</p> <p>6.10 ประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง พร้อมแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากแนวทางการแก้ไขที่กำหนด</p>
7. ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน	<p>7.1 จัดลำดับกิจกรรมการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบตามความสำคัญ และเร่งด่วน โดยปฏิบัติได้เสร็จสิ้นตามที่กำหนด</p> <p>7.2 ความสามารถในการกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย</p> <p>7.3 ความสามารถในการจัดลำดับเป้าหมายการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>7.4 กำหนดแผนงาน เป้าหมาย และจัดสรรทรัพยากร สำหรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ</p> <p>7.5 ตรวจสอบข้อมูลการปฏิบัติและปัญหาในระดับปฏิบัติการที่ผ่านมา</p> <p>7.6 ความสามารถในการจัดทำแผนงาน หรือ โครงการพิเศษที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ</p> <p>7.7 ตรวจสอบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ</p> <p>7.8 ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม</p> <p>7.9 จัดสรรทรัพยากรสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เหมาะสม</p>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด
	7.10 สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมาย และการใช้ทรัพยากร 7.11 ศึกษาหรือวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร 7.12 ตรวจสอบหรือปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กรตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
8. ด้านภาวะผู้นำ	8.1 ปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย 8.2 มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงาน 8.3 มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย 8.4 ให้ความร่วมมือ เสนอแนะความเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น 8.5 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 8.6 ร่วมวางแผนและกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ถ่ายทอด กระตุ้น ใจบุคลากรให้ยอมรับ เชื่อถือและปฏิบัติงานร่วมกับตนเอง 8.7 มีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 8.8 ความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจสำหรับปัญหาในกรณีเร่งด่วน 8.9 รับผิดชอบผลงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยรวม และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 8.10 ร่วมปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งรับฟังข้อมูลจากบุคลากรระดับบริหาร 8.11 เข้าร่วมสนับสนุนการปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร 8.12 เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ 8.13 สนับสนุนใจบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน 8.14 ประพฤติเป็นตัวอย่างที่ดี และส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด
	<p>8.15 ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา</p> <p>8.16 กระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลา</p>
<p>9. ด้านการบริหารบุคลากร</p>	<p>9.1 ความสามารถในการอธิบายเป้าหมายในตำแหน่งงานของตนเองได้</p> <p>9.2 ความสามารถในการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของตนเองได้</p> <p>9.3 พัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้</p> <p>9.4 ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน</p> <p>9.5 ถ่ายทอดความรู้ และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานได้</p> <p>9.6 รับผิดชอบงานในหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติของตน</p> <p>9.7 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดร่วมกันด้วยความเป็นธรรม</p> <p>9.8 สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและฝึกอบรมภายในหน่วยงาน</p> <p>9.9 มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการด้านบุคลากร</p> <p>9.10 สนับสนุน ส่งเสริม และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>9.11 พัฒนาทักษะในการสอนงาน และการให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้</p> <p>9.12 ความสามารถในการประเมินและชี้วัดได้ ถึงบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญขององค์กรได้</p>

ตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

หลังจากได้ทำการร่างตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ในการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งผู้วิจัยจะทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจำนวนทั้งสิ้น 23 คน ให้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคแนะนำอ้างอิงแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ทำการสร้างเครื่องมือหาคุณภาพของเครื่องมือ รวมทั้งการสร้างแบบสอบถาม โดยผ่านผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ต้องส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบเพื่อศึกษาความคิดเห็น จำนวน 2 รอบ และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ โดยใช้สถิติในการวิจัยและทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย
6. เกณฑ์การตัดสินใจ

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องและดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้แก่ คณะทำงานระบบพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และนักบริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องและดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ได้แก่ คณะทำงานระบบพัฒนาบุคลากร 5 คน ผู้บริหาร 10 คน และนักบริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร 8 คน รวมเป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 23 คน โดยผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญว่าต้องมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งหรืออย่างน้อย 1 ข้อ ดังนี้

1. เป็นคณะทำงานระบบพัฒนาบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานของบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) โดยบริษัทแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานระบบพัฒนาบุคลากร
2. เป็นผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าส่วน เจ้าหน้าที่อาวุโส และหัวหน้าแผนก ของบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)
3. เป็นนักบริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการและหรือเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและหรือมีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

จากการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้เกณฑ์ข้างต้นผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจำนวน 3 คน ในขั้นต้น และทั้ง 3 คน เป็นผู้เสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดเช่นเดียวกัน ตามวิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคแนะนำอ้างอิงแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ผู้วิจัยได้ติดต่อและชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ต่อผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกด้วยตนเอง จนได้ผู้เชี่ยวชาญที่เต็มใจให้ความร่วมมือจำนวนทั้งสิ้น 23 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรใน บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยการศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาประวัติความเป็นมา คุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ ของบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 9 ด้าน คือ 1) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 2) ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา 3) ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ 4) ด้านความสามารถในการสื่อความ 5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 7) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน 8) ด้านภาวะผู้นำ และ 9) ด้านการบริหารบุคลากร

3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบเคลฟาย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีความมุ่งหมายที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลของการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือจากการศึกษาข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 3.1 เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขีดความสามารถหลักจำนวน 9 ด้าน คือ 1) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 2) ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา 3) ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ 4) ด้านความสามารถในการสื่อความ 5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 7) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน 8) ด้านภาวะผู้นำ และ 9) ด้านการบริหารบุคลากร แล้วดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ 2 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 หลังจากที่ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย หาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) แล้ว ก็มาทำการวิเคราะห์และร่างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาระดับความเหมาะสม ของตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในแต่ละประเด็น

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ พร้อมทั้งแสดงผลการวิเคราะห์แบบสอบถามในรอบที่ 1 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณายืนยันคำตอบของตนอีกครั้ง

3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือนี้ ผู้วิจัยนำร่างตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ที่ได้จากขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังกล่าว มาปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบพร้อมทั้งขอรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงจนได้ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ที่มีคุณภาพตามกรอบการวิจัย

หลังจากที่ได้ขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ที่มีคุณภาพตามกรอบการวิจัยและโดยความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยจึงจะนำตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ดังกล่าวมาจัดทำเป็นแบบสอบถาม เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ดังมีรายนาม ต่อไปนี้

1. ดร.มาลัย จีรวัดนเกษตร์ อาจารย์ประจำภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. ดร.ชาตรี นาคะกุล ผู้อำนวยการสำนักวางแผนและพัฒนา สถาบันราชภัฏอุดรธานี
3. ดร.ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ประจำสำนักวิจัยและทดสอบ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. นายกังวาน พงสาสนองกุล ที่ปรึกษาบริษัท การจัดการธุรกิจ จำกัด
5. นายการุญ นันทิลีพงศ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า Index of Congruency (IOC) และเลือกข้อที่มีค่า $IOC \geq 0.5$ ส่วนข้อที่มีค่า $IOC < 0.5$ นำมาปรับปรุงผลการวิเคราะห์ค่า IOC พบว่า ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6 – 1.00 ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. นำตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิลงความคิดเห็นและให้คะแนน ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นได้วัดไม่ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

2. คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ตามลำดับดังนี้

1. บันทึกลงเสนอเพื่อขออนุญาตให้บัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามการวิจัยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 23 คน

2. ชี้แจงรายละเอียดกับผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยด้วยตนเอง เพื่อขอความสมัครใจในการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน โดยให้ได้จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยและตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จำนวน 23 คน

3. ส่งแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ที่ตอบรับอย่างสมัครใจแต่ละคน เพื่อตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scales) 5 ระดับ การตอบคำถามในรอบแรกนี้ เป็นการให้น้ำหนักความสำคัญของคำถามแต่ละคำถาม

4. นำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ จากแบบสอบถามในรอบที่ 1 มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ แสดงตำแหน่งของค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของแต่ละคำถาม

5. แบบสอบถามสำหรับการตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญนั้นยังเป็นชุดเดียวกับแบบสอบถามในรอบที่ 1 เพียงแต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ รวมทั้งตำแหน่งของคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 1 เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาและทบทวนการตอบคำถามในแบบสอบถามรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนอีกครั้งหนึ่ง โดยแบบสอบถามในรอบนี้จะแสดงให้เห็นว่าคำตอบเดิมในรอบที่ 1 ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเป็นอย่างไร มีความแตกต่างไปจากค่ามัธยฐาน และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบทั้งหมดอย่างไร พร้อมทั้งให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่ามีความเห็นด้วย กับตำแหน่งที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องต้องกันหรือไม่ หากไม่เห็นด้วยหรือต้องการยืนยันคำตอบเดิมก็ให้แสดงเหตุผลประกอบ และจะนำข้อมูลที่ได้จากการตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบนี้มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และฐานนิยมของแต่ละข้อความอีกครั้ง เพื่อแปรสรุปผลเป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ที่มีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ได้

ในการจัดส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญและการรับแบบสอบถามกลับคืนนั้น เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะจัดส่งและรับกลับคืนด้วยตนเอง

3.4 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median หรือ Md) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดขีดความสามารถของบุคลากรในบริษัท หุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ กำหนดน้ำหนักและความหมาย ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

มีเกณฑ์การวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน สำหรับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดไว้ ดังนี้ (พงศศิริ สาลี. 2525 : 20)

- | | | |
|--------------|---------|--|
| 4.50 ขึ้นไป | หมายถึง | ข้อความนั้นมีความเหมาะสม มากที่สุดที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด |
| 3.50 – 4.49 | หมายถึง | ข้อความนั้นมีความเหมาะสม มากที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด |
| 2.50 – 3.49 | หมายถึง | ข้อความนั้นมีความเหมาะสม ปานกลางที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด |
| 1.50 – 2.49 | หมายถึง | ข้อความนั้นมีความเหมาะสม น้อยที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด |
| ต่ำกว่า 1.50 | หมายถึง | ข้อความนั้นมีความเหมาะสม น้อยที่สุดที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด |

2. การวิเคราะห์ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range หรือ IR) ของค่าระดับคะแนนจากการตอบแบบสอบถามแต่ละข้อของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินความสอดคล้องของคำตอบตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (สรวิณี บัวจันทร์. 2545 : 50 – 51)

- | | | |
|--------------|---------|--|
| ต่ำกว่า 0.51 | หมายถึง | คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้องกันสูงมาก |
| 0.51 – 1.00 | หมายถึง | คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้องกันสูง |
| 1.01 – 2.00 | หมายถึง | คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้องปานกลาง |
| 2.01 – 3.00 | หมายถึง | คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้องกันต่ำ |
| 3.00 ขึ้นไป | หมายถึง | คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ ไม่มีความสอดคล้องกัน |

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Science) เพื่อหาค่าทางสถิติของข้อมูลจากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าในแต่ละข้อคำถาม นำมาวิเคราะห์หาค่าต่อไปนี้

1. ค่ามัธยฐาน (Median หรือ Md) บุญชม ศรีสะอาด (2541 : 65) ให้ความหมายของมัธยฐาน คือ คะแนนตรงกลาง ที่แบ่งคะแนนอื่น ๆ ออกเป็น 2 ฝ่าย เท่า ๆ กัน ฝ่ายหนึ่งอยู่สูงกว่า และอีกฝ่ายหนึ่งอยู่ต่ำกว่า กรณีที่คะแนนชุดนั้นเป็นจำนวนคี่ เมื่อเรียงคะแนนตามลำดับมากขึ้นแล้ว มัธยฐานจะเป็นคะแนนตรงกลางพอดี กรณีที่คะแนนชุดนั้นเป็นจำนวนคู่ มัธยฐานจะไม่ใช้คะแนนในชุดนั้น แต่จะเป็นคะแนนที่เกิดจากการที่เอาคะแนนคู่กลางมารวมกันแล้วหารด้วย 2

2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile Range หรือ IR) คือ ระยะระหว่างควอไทล์ที่ 3 (Q_3) ถึงควอไทล์ที่ 1 (Q_1) มีสูตรการหาของ บุญชม ศรีสะอาด (2541 : 82) ดังนี้

$$IR = Q_3 - Q_1$$

เมื่อ IR แทน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

Q_3 แทน ค่าควอไทล์ที่ 3 หรือเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75

Q_1 แทน ค่าควอไทล์ที่ 1 หรือเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25

3. ค่าฐานนิยม (Mode หรือ Mo) บุญชม ศรีสะอาด (2541 : 70 – 71) ให้ความหมายของค่าฐานนิยม คือ ค่าที่ปรากฏบ่อยที่สุด หรือคือ คะแนนที่มีความถี่มากที่สุด

3.6 เกณฑ์การตัดสิน

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปผลว่าเป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาฉันทามติ (Consensus) สำหรับคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในรอบที่ 2 ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อพิจารณาฉันทามติ ซึ่งสามารถสรุปเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณา ได้ดังนี้ สรวุฒิ บัวจันทร์. (2545 : 50) ; อาทิตยา ดวงมณี. (2540 : 55)

3.6.1 เป็นตัวชี้วัดที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป

3.6.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50

3.6.3 ค่าความสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยมมีค่าไม่เกิน 1

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ในรูปของตารางและคำอธิบาย ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

ตอนที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) เพื่อในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลค่าความสอดคล้องตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (IOC) เป็นรายตัวชี้วัดและรายด้าน พร้อมนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางและแปลความหมาย ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าความสอดคล้องตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรง
เชิงเนื้อหาของตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรม
น้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

ขีดความสามารถหลัก	จำนวนตัวชี้วัด	IOC	จำนวนตัวชี้วัด ที่ผ่านเกณฑ์
1. ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ	12	0.60 – 0.80	12
2. ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา	12	0.60 – 1.00	12
3. ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ	12	0.60 – 1.00	12
4. ด้านความสามารถในการสื่อความ	14	0.60 – 1.00	14
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	12	0.60 – 1.00	12
6. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	10	0.60 – 1.00	10
7. ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน	12	0.60 – 1.00	12
8. ด้านภาวะผู้นำ	16	0.60 – 1.00	16
9. ด้านการบริหารบุคลากร	12	0.60 – 1.00	12
รวม	112	0.60 – 1.00	112

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตรวจสอบความตรง
เชิงเนื้อหาของตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 ด้าน 112 ตัวชี้วัด มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์
สามารถนำไปใช้ได้ทั้งสิ้น 112 ตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 0.80 มีตัวชี้วัด
ที่ผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ได้ทั้งสิ้น 12 ตัวชี้วัด

ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีชี้วัดที่ผ่าน
เกณฑ์ สามารถนำไปใช้ได้ทั้งสิ้น 12 ตัวชี้วัด

ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์
สามารถนำไปใช้ได้ทั้งสิ้น 12 ตัวชี้วัด

ด้านความสามารถในการสื่อความ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์
สามารถนำไปใช้ได้ทั้งสิ้น 14 ตัวชี้วัด

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์
สามารถนำไปใช้ได้ทั้งสิ้น 12 ตัวชี้วัด

ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์สามารถนำไปใช้ได้ทั้งสิ้น 10 ตัวชี้วัด

ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์สามารถนำไปใช้ได้ทั้งสิ้น 12 ตัวชี้วัด

ด้านภาวะผู้นำ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์สามารถนำไปใช้ได้ทั้งสิ้น 16 ตัวชี้วัด

ด้านการบริหารบุคลากร มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์สามารถนำไปใช้ได้ทั้งสิ้น 12 ตัวชี้วัด

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัด

ชี้วัดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางและแปลความหมาย รายละเอียดดังตารางที่ 4.2 – 4.10

ตารางที่ 4.2 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ

ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ	Md	IR
1.1 ความสามารถในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานร่วมกับบุคลากรอื่นได้	4.00	1.00
1.2 มีความสนใจที่ดีต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน	4.00	0.00
1.3 ปฏิบัติงานด้วยความคล่องแคล่วว่องไวและกระตือรือร้น	3.00	1.00
1.4 ยอมรับความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงาน	4.00	1.00
1.5 เคารพและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันของทีมงาน	4.00	1.00
1.6 เสนอให้ความร่วมมือและช่วยเหลือตลอดจนการให้คำแนะนำ	4.00	1.00
1.7 ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีทีมงานหลากหลาย	4.00	2.00
1.8 ร่วมปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลจากประสบการณ์และความชำนาญของตนให้แก่ทีมงาน	4.00	2.00
1.9 สนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและระยะเวลา	4.00	1.00
1.10 ปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกของทีมงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามที่กำหนด	4.00	1.00
1.11 มีความเข้าใจและแสดงออกถึงพฤติกรรม ในฐานะสมาชิกของ ทีมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์กร	4.00	1.00
1.12 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อการบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร	4.00	1.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ ค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมากที่สุดที่ใช้เป็นตัวชี้วัด จำนวน 11 ตัวชี้วัด และค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมปานกลาง จำนวน 1 ตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พบว่า ตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูงมาก จำนวน 1 ตัวชี้วัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง จำนวน 9 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันปานกลาง จำนวน 2 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.3 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท หุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา

ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา	Md	IR
2.1 ความรู้ความเข้าใจ ในการอธิบายถึงคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหารจัดการ และกลยุทธ์ของบริษัท	4.00	1.00
2.2 ปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมายหรือที่ได้ตกลงไว้กับบุคลากรอื่น ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด	4.00	1.00
2.3 ปฏิบัติงานตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย	4.00	1.00
2.4 มีความตระหนักกับเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานทั้งของตนเอง ของบุคลากรอื่นที่ตนเองเกี่ยวข้อง	4.00	2.00
2.5 สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อตกลงและระยะเวลาที่กำหนด	4.00	1.00
2.6 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติบางอย่างภายใต้กรอบที่กำหนดไว้	4.00	1.00
2.7 ปรับเปลี่ยนหรือเสนอแนวทาง วิธีการในการปฏิบัติ หรือการประสานงานร่วมกับบุคลากรอื่น เพื่อสร้างผลงานให้เกิดขึ้น	4.00	1.00
2.8 ให้การยอมรับและปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	4.00	1.00
2.9 ควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามทิศทางและบรรลุตามเป้าหมาย	4.00	1.00
2.10 เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ	4.00	1.00
2.11 กระตุ้นสนับสนุนบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงาน โดยบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน	4.00	1.00
2.12 ร่วมกำหนดคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหารจัดการและกลยุทธ์ขององค์กร	4.00	2.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา ทุกตัวชี้วัดมีค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมาก ที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พบว่า ตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง จำนวน 10 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันปานกลาง จำนวน 2 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.4 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ

ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ	Md	IR
3.1 ปฏิบัติงานตามกระบวนการ ขั้นตอน เพื่อให้ได้คุณภาพของผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด	4.00	1.00
3.2 สนับสนุนบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุตามเป้าหมาย	4.00	1.00
3.3 นำเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมาใช้ตามที่ตนเองรับผิดชอบ	4.00	1.00
3.4 เก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบพร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไข	4.00	2.00
3.5 ศึกษาข้อมูลและปัญหา เพื่อนำเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงให้ดีขึ้น	4.00	2.00
3.6 สนับสนุนบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งแก้ไขปัญหาด้านการบริการ	4.00	1.00
3.7 มีส่วนร่วมในการวางแผน หรือกำหนดการนำระบบ หรือกระบวนการพัฒนาคุณภาพและบริการเข้ามาใช้ในองค์กร	4.00	2.00
3.8 วิเคราะห์ข้อมูลและความเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด พร้อมประเมินผล	4.00	1.00
3.9 มีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการเพื่อปรับปรุงแก้ไข	4.00	1.00
3.10 ควบคุมการปฏิบัติงานและการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด	4.00	0.00
3.11 ตรวจสอบการปฏิบัติงานและการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐานและระดับบริการที่องค์กรกำหนด	4.00	1.00
3.12 ร่วมหาวิธีการในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานอยู่เสมอ	4.00	2.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ ทุกตัวชี้วัดมีค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมาก ที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พบว่า ตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูงมาก จำนวน 1 ตัวชี้วัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง จำนวน 7 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันปานกลาง จำนวน 4 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.5 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านความสามารถในการสื่อสาร

ด้านความสามารถในการสื่อสาร	Md	IR
4.1 ฟัง พูด อ่าน และเข้าใจคำสั่งหรืองานตามที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างถูกต้อง	4.00	1.00
4.2 อธิบาย หรือถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและงานต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น ทันเวลา	4.00	1.00
4.3 ความสามารถในการรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานภายใต้บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบได้	4.00	1.00
4.4 จัดบันทึกและเขียนรายงานต่าง ๆ โดยสามารถสรุปประเด็น พร้อมนำเสนอ ได้อย่างครบถ้วน ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์	4.00	2.00
4.5 เป็นผู้ฟังที่ดี โดยแสดงความสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด	4.00	1.00
4.6 รับฟังหรืออ่านข้อความ และสามารถจับประเด็นของผู้พูด หรือผู้เขียนได้	4.00	2.00
4.7 อธิบายเนื้อหา หรือประเด็นต่าง ๆ ที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และมีผลกระทบในวงกว้าง ให้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น	4.00	1.00
4.8 ความสามารถในการเขียนรายงาน โดยอาศัยการวิเคราะห์งานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง กระชับ และครบถ้วน ได้ใจความ	4.00	2.00
4.9 ความสามารถในการวิเคราะห์ลักษณะของผู้รับสารหรือผู้ฟังได้	4.00	1.00
4.10 อย่างความสามารถในการปรับเปลี่ยนเนื้อหา รวมทั้งการใช้คำพูด ตลอดจนวิธีการนำเสนอให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสื่อสารต่อกลุ่มเป้าหมาย	4.00	1.00
4.11 ชี้แจง โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจ	4.00	1.00
4.12 ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือแนวความคิดที่ต้องการสื่อได้มีประสิทธิภาพ	4.00	2.00
4.13 มีส่วนร่วมในการกระตุ้นและเสริมสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	4.00	2.00
4.14 สื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	4.00	1.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านความสามารถในการสื่อสาร ทุกตัวชี้วัดมีค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมาก ที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พบว่า ตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง จำนวน 9 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันปานกลาง จำนวน 5 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.6 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	Md	IR
5.1 มีความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่สูงขึ้นได้	4.00	1.00
5.2 ปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้	4.00	1.00
5.3 เรียนรู้และปรับตัวที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้	4.00	0.00
5.4 ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง	4.00	1.00
5.5 นำเสนอแนวทางปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนได้	4.00	2.00
5.6 มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงออกทางการพูดและการกระทำ หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้	4.00	2.00
5.7 ร่วมแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ได้	4.00	2.00
5.8 ร่วมวางแผนและกำหนดขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่จำเป็น	4.00	2.00
5.9 ร่วมวางแผนการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และให้ความร่วมมืออันดี	4.00	2.00
5.10 โน้มน้าว จูงใจ บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้ยอมรับ โดยปฏิบัติตามแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	4.00	0.00
5.11 ร่วมกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด	4.00	0.00
5.12 ร่วมบริหารนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรกำหนดได้	4.00	0.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงทุกตัวชี้วัดมีค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมาก ที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พบว่า ตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูงมาก จำนวน 4 ตัวชี้วัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง จำนวน 3 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันปานกลาง จำนวน 5 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.7 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	Md	IR
6.1 มีความรู้และเข้าใจในกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	4.00	1.00
6.2 ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ในการแก้ไขปัญหาโดยอาศัย กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่มีอยู่เป็นแนวทาง	4.00	1.00
6.3 ความสามารถในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบุคลากรในหน่วยงานอื่นได้	4.00	2.00
6.4 ศึกษาข้อมูล คาดคะเนแนวโน้มของปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้ง ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของตนเองและหน่วยงานอื่น	4.00	2.00
6.5 ศึกษารายละเอียดของแต่ละแนวทางในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.00	2.00
6.6 กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา	4.00	1.00
6.7 ดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยตัดสินใจในรายละเอียดของปัญหาที่ซับซ้อนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติที่เหมาะสม ภายใต้กรอบนโยบาย หรือแนวทางที่กำหนด	4.00	0.00
6.8 ความสามารถในการให้คำแนะนำหรือนำการปรับปรุงกระบวนการวิธีการทำงานในปัจจุบันมาป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น	4.00	2.00
6.9 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือ ประเด็นปัญหาด้านนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กรได้	4.00	1.00
6.10 ประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง พร้อมแก้ไข ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากแนวทางการแก้ไขที่กำหนด	4.00	2.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทุกตัวชี้วัดมีค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมาก ที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พบว่า ตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูงมาก จำนวน 1 ตัวชี้วัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง จำนวน 4 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันปานกลาง จำนวน 5 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.8 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน

ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน	Md	IR
7.1 จัดลำดับกิจกรรมการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบตามความสำคัญและเร่งด่วน โดยปฏิบัติได้เสร็จสิ้นตามที่กำหนด	4.00	2.00
7.2 ความสามารถในการกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย	4.00	1.00
7.3 ความสามารถในการจัดลำดับเป้าหมายการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	4.00	2.00
7.4 กำหนดแผนงาน เป้าหมาย และจัดสรรทรัพยากร สำหรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	4.00	2.00
7.5 ตรวจสอบข้อมูลการปฏิบัติและปัญหาในระดับปฏิบัติการที่ผ่านมา	4.00	2.00
7.6 ความสามารถในการจัดทำแผนงาน หรือ โครงการพิเศษที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	4.00	2.00
7.7 ตรวจสอบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	4.00	2.00
7.8 ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม	4.00	1.00
7.9 จัดสรรทรัพยากรสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เหมาะสม	4.00	1.00
7.10 สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมาย และการใช้ทรัพยากร	4.00	2.00
7.11 ศึกษาหรือวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร	4.00	0.00
7.12 ตรวจสอบหรือปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กรตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	4.00	1.00

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน ทุกตัวชี้วัดมีค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมาก ที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พบว่า ตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูงมาก จำนวน 1 ตัวชี้วัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง จำนวน 4 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันปานกลาง จำนวน 7 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.9 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำ	Md	IR
8.1 ปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย	4.00	0.00
8.2 มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงาน	4.00	1.00
8.3 มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย	4.00	1.00
8.4 ให้ความร่วมมือ เสนอแนะความเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น	4.00	1.00
8.5 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	4.00	2.00
8.6 ร่วมวางแผนและกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ถ่ายทอด กระจุน จูงใจ บุคลากรให้ยอมรับ เชื่อถือและปฏิบัติงานร่วมกับตนเอง	4.00	2.00
8.7 มีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.00	2.00
8.8 ความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจสำหรับปัญหาในกรณีเร่งด่วน	4.00	1.00
8.9 รับผิดชอบผลงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยรวม และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.00	1.00
8.10 ร่วมปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งรับฟังข้อมูลจากบุคลากรระดับบริหาร	4.00	2.00
8.11 เข้าร่วมสนับสนุนการปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร	4.00	2.00
8.12 เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ	4.00	1.00
8.13 สนับสนุนจูงใจบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน	4.00	2.00
8.14 ประพฤติเป็นตัวอย่างที่ดี และส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.00	1.00
8.15 ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา	5.00	1.00
8.16 กระจุน ส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลา	4.00	1.00

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะผู้นำ ค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมากที่สุดที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด จำนวน 1 ตัวชี้วัด และค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมาก จำนวน 15 ตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พบว่า ตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูงมาก จำนวน 1 ตัวชี้วัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง จำนวน 9 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันปานกลาง จำนวน 6 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.10 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารบุคลากร

ด้านการบริหารบุคลากร	Md	IR
9.1 ความสามารถในการอธิบายเป้าหมายในตำแหน่งงานของตนเองได้	4.00	1.00
9.2 ความสามารถในการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของตนเองได้	4.00	1.00
9.3 พัฒนตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้	4.00	1.00
9.4 ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน	4.00	1.00
9.5 ถ่ายทอดความรู้ และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานได้	4.00	1.00
9.6 รับผิดชอบงานในหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติของตน	4.00	1.00
9.7 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดร่วมกันด้วยความเป็นธรรม	4.00	2.00
9.8 สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและฝึกอบรมภายในหน่วยงาน	4.00	1.00
9.9 มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการด้านบุคลากร	4.00	1.00
9.10 สนับสนุน ส่งเสริม และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.00	2.00
9.11 พัฒนาทักษะในการสอนงาน และการให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.00	1.00
9.12 ความสามารถในการประเมินและชี้วัดได้ ถึงบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญขององค์กรได้	4.00	2.00

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารบุคลากรทุกตัวชี้วัดมีค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมาก ที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พบว่า ตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูงจำนวน 8 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็น สอดคล้องกันปานกลาง จำนวน 4 ตัวชี้วัด

ตอนที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัด

ขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางและแปลความหมาย รายละเอียดดังตารางที่ 4.11 – 4.20

ตารางที่ 4.11 แสดงฉันทามติจากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

ขีดความสามารถหลัก	จำนวน ตัวชี้วัด	ฉันทามติ	
		ใช้เป็น ตัวชี้วัดได้	ใช้เป็น ตัวชี้วัดไม่ได้
1. ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ	12	9	3
2. ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา	12	11	1
3. ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ	12	8	4
4. ด้านความสามารถในการสื่อความ	14	9	5
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	12	8	4
6. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	10	6	4
7. ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน	12	7	5
8. ด้านภาวะผู้นำ	16	11	5
9. ด้านการบริหารบุคลากร	12	8	4
รวม	112	77	35

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 77 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 35 ตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 9 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 3 ตัวชี้วัด

ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 11 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 1 ตัวชี้วัด

ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 8 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 4 ตัวชี้วัด

ด้านความสามารถในการสื่อสาร ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 9 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 5 ตัวชี้วัด

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 8 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 4 ตัวชี้วัด

ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 6 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 4 ตัวชี้วัด

ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 7 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 5 ตัวชี้วัด

ด้านภาวะผู้นำ ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 11 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 5 ตัวชี้วัด

ด้านการบริหารบุคลากร ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 8 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 4 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.12 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ

ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
1.1 ความสามารถในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานร่วมกับบุคลากรอื่นได้	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
1.2 มีความสนใจที่ดีต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน	4.00	0.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
1.3 ปฏิบัติงานด้วยความคล่องแคล่วว่องไวและกระตือรือร้น	3.00	1.00	3.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
1.4 ยอมรับความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงาน	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
1.5 เคารพและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันของทีมงาน	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
1.6 เสนอให้ความร่วมมือและช่วยเหลือตลอดจนการให้คำแนะนำ	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
1.7 ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีทีมงานหลากหลาย	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
1.8 ร่วมปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลจากประสบการณ์และความชำนาญของตนให้แก่ทีมงาน	4.00	2.00	3.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
1.9 สนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและระยะเวลา	4.00	1.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
1.10 ปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกของทีมงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามที่กำหนด	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
1.11 มีความเข้าใจและแสดงออกถึงพฤติกรรมในฐานะสมาชิกของ ทีมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์กร	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ด้านการทำงานเป็นทีมและ การให้ความร่วมมือ	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
1.12 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือมี พฤติกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อการ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร
อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ ได้รับ
ฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 9 ตัวชี้วัด และไม่สามารถ
นำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 3 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.13 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่า
สัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนน
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของ
บุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านความรับผิดชอบ
และยึดมั่นตามสัญญา

ด้านความรับผิดชอบและ ยึดมั่นตามสัญญา	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
2.1 ความรู้ความเข้าใจ ในการอธิบายถึง คุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหารจัดการ และกลยุทธ์ ของบริษัท	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.2 ปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตรงตามวัตถุประสงค์ ที่ได้รับมอบหมายหรือที่ได้ ตกลงไว้กับบุคลากรอื่น ภายใต้ระยะเวลา ที่กำหนด	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.3 ปฏิบัติงานตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.4 มีความตระหนักกับเป้าหมาย ผลการ ปฏิบัติงานทั้งของตนเอง ของ บุคลากรอื่นที่ตนเองเกี่ยวข้อง	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ด้านความรับผิดชอบและ ยึดมั่นตามสัญญา	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
2.5 สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อตกลง และระยะเวลาที่กำหนด	4.00	1.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.6 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน แนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติบางอย่าง ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.7 ปรับเปลี่ยนหรือเสนอแนวทาง วิธีการ ในการปฏิบัติ หรือการประสานงาน ร่วมกับบุคลากรอื่น เพื่อสร้างผลงาน ให้เกิดขึ้น	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.8 ให้การยอมรับและปฏิบัติงานเพื่อให้ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.9 ควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงาน ให้เป็นไปตามทิศทางและบรรลุตาม เป้าหมาย	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.10 เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานใน สถานการณ์ต่าง ๆ	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.11 กระตุ้นสนับสนุนบุคลากร และผู้ที่ เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงาน โดยบรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.12 ร่วมกำหนดคุณค่าขององค์กร วิสัย ทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหารจัดการ และกลยุทธ์ขององค์กร	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้

จากตารางที่ 4.13 พบว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 11 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 1 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.14 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ

ด้านสำนักด้านคุณภาพ และบริการ	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	จันทามติ
3.1 ปฏิบัติงานตามกระบวนการ ขั้นตอน เพื่อให้ได้คุณภาพของผลงานตาม มาตรฐานที่กำหนด	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
3.2 สนับสนุนบุคคลหรือหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับงานของตนเองให้ปฏิบัติ งานได้อย่างราบรื่นและบรรลุตาม เป้าหมาย	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
3.3 นำเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่มี คุณภาพมาใช้ตามที่ตนเองรับผิดชอบ	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
3.4 เก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อ ตรวจสอบพร้อมทั้งเสนอแนะแนว ทางการปรับปรุงแก้ไข	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
3.5 ศึกษาข้อมูลและปัญหา เพื่อนำเสนอ แนวทางในการปรับปรุงให้ดีขึ้น	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
3.6 สนับสนุนบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งแก้ไขปัญหาด้านการบริการ	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
3.7 มีส่วนร่วมในการวางแผน หรือ กำหนดการนำระบบ หรือกระบวนการ พัฒนา คุณภาพและบริการเข้ามา ใช้ในองค์กร	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
3.8 วิเคราะห์ข้อมูลและความเปลี่ยนแปลง จากมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด พร้อม ประเมินผล	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ด้านสำนึกด้านคุณภาพ และบริการ	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
3.9 มีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางด้าน สำนึกด้านคุณภาพและบริการเพื่อ ปรับปรุงแก้ไข	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
3.10 ควบคุมการปฏิบัติงานและการดำเนิน งานขององค์กร ให้เป็นไปตามขั้นตอน มาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด	4.00	0.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
3.11 ตรวจสอบการปฏิบัติงานและการ ดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตาม ขั้นตอนมาตรฐานและระดับบริการที่ องค์กรกำหนด	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
3.12 ร่วมหาวิธีการในการปรับปรุงพัฒนา คุณภาพการดำเนินงานอยู่เสมอ	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้

จากตารางที่ 4.14 พบว่าตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ ได้รับฉันทามติว่า สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักได้ จำนวน 8 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็น ตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักได้ทั้งสิ้น จำนวน 4 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.15 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่า สัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักของ บุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านความ สามารถในการสื่อความ

ด้านความสามารถในการสื่อความ	Md	IR	Mo	[Mo-Md]	ฉันทามติ
4.1 ฟัง พูด อ่าน และเข้าใจคำสั่งหรืองาน ตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
4.2 อธิบาย หรือถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและ งานต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่ เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น ทันเวลา	4.00	1.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ด้านความสามารถในการสื่อความ	Md	IR	Mo	[Mo-Md]	ฉันทามติ
4.3 ความสามารถในการรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานภายใต้บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบได้	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
4.4 จัดบันทึกและเขียนรายงานต่าง ๆ โดยสามารถสรุปประเด็น พร้อมนำเสนอได้อย่างครบถ้วน ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
4.5 เป็นผู้ฟังที่ดี โดยแสดงความสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
4.6 รับฟังหรืออ่านข้อความ และสามารถจับประเด็นของผู้พูด หรือผู้เขียนได้	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
4.7 อธิบายเนื้อหา หรือประเด็นต่าง ๆ ที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และมีผลกระทบในวงกว้างให้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
4.8 ความสามารถในการเขียนรายงานโดยอาศัยการวิเคราะห์งานต่าง ๆ ได้ อย่าง ถูกต้อง กระชับ และครบถ้วน ได้ใจความ	4.00	2.00	3.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
4.9 ความสามารถในการวิเคราะห์ลักษณะของผู้รับสารหรือผู้ฟังได้	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
4.10 อย่างความสามารถในการปรับเปลี่ยนเนื้อหา รวมทั้งการใช้คำพูด ตลอดจนวิธีการนำเสนอให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสื่อสารต่อกลุ่มเป้าหมาย	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
4.11 ชี้แจง โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจ	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
4.12 ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือแนวความคิดที่ต้องการสื่อได้มีประสิทธิผล	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ด้านความสามารถในการสื่อความ	Md	IR	Mo	[Mo-Md]	ฉันทามติ
4.13 มีส่วนร่วมในการกระตุ้นและเสริมสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
4.14 สื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

จากตารางที่ 4.15 พบว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านความสามารถในการสื่อความ ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้จำนวน 9 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ทั้งสิ้นจำนวน 5 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.16 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	Md	IR	Mo	[Mo-Md]	ฉันทามติ
5.1 มีความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่สูงขึ้นได้	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
5.2 ปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	Md	IR	Mo	[Mo-Md]	ฉันทามติ
5.3 เรียนรู้และปรับตัวที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้	4.00	0.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
5.4 ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
5.5 นำเสนอแนวทางปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนได้	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
5.6 มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงออกทางการพูดและการกระทำ หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้	4.00	2.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
5.7 ร่วมแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ได้	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
5.8 ร่วมวางแผนและกำหนดขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่จำเป็น	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
5.9 ร่วมวางแผนการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และให้ความร่วมมืออันดี	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
5.10 โน้มน้าว จูงใจ บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้ยอมรับโดยปฏิบัติตามแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	4.00	0.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	Md	IR	Mo	[Mo-Md]	ฉันทามติ
5.11 ร่วมกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด	4.00	0.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
5.12 ร่วมบริหารนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่พอใจตามที่องค์กรกำหนดได้	4.00	0.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

จากตารางที่ 4.16 พบว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 8 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 4 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.17 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	Md	IR	Mo	[Mo-Md]	ฉันทามติ
6.1 มีความรู้และเข้าใจในกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
6.2 ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ในการแก้ไขปัญหาโดยอาศัย กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่มีอยู่เป็นแนวทาง	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
6.3 ความสามารถในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบุคลากรในหน่วยงานอื่นได้	4.00	2.00	3.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	Md	IR	Mo	[Mo-Md]	ฉันทามติ
6.4 ศึกษาข้อมูล คาคณะเนแนวโน้มของปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของตนเองและหน่วยงานอื่น	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
6.5 ศึกษารายละเอียดของแต่ละแนวทางในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.00	2.00	3.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
6.6 กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
6.7 ดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยตัดสินใจในรายละเอียดของปัญหาที่ซับซ้อนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติที่เหมาะสมภายใต้กรอบนโยบาย หรือแนวทางที่กำหนด	4.00	0.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
6.8 ความสามารถในการให้คำแนะนำหรือนำการปรับปรุงกระบวนการวิธีการทำงานในปัจจุบันมาป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
6.9 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือประเด็นปัญหาด้านนโยบายกลยุทธ์ขององค์กรได้	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
6.10 ประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง พร้อมแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากแนวทางการแก้ไขที่กำหนด	4.00	2.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้

จากตารางที่ 4.17 พบว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 6 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 4 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.18 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน

ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
7.1 จัดลำดับกิจกรรมการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบตามความสำคัญและเร่งด่วนโดยปฏิบัติได้เสร็จสิ้นตามที่กำหนด	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
7.2 ความสามารถในการกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
7.3 ความสามารถในการจัดลำดับเป้าหมายการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
7.4 กำหนดแผนงาน เป้าหมาย และจัดสรรทรัพยากร สำหรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
7.5 ตรวจสอบข้อมูลการปฏิบัติและปัญหาในระดับปฏิบัติการที่ผ่านมา	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
7.6 ความสามารถในการจัดทำแผนงานหรือโครงการพิเศษที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
7.7 ตรวจสอบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
7.8 ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
7.9 จัดสรรทรัพยากรสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เหมาะสม	4.00	1.00	3.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
7.10 สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมาย และการใช้ทรัพยากร	4.00	2.00	3.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
7.11 ศึกษาหรือวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร	4.00	0.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
7.12 ตรวจสอบหรือปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กรตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

จากตารางที่ 4.18 พบว่าตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักได้ จำนวน 7 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักได้ จำนวน 5 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.19 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำ	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
8.1 ปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย	4.00	0.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
8.2 มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงาน	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
8.3 มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
8.4 ให้ความร่วมมือ เสนอแนะความเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
8.5 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	4.00	1.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ด้านภาวะผู้นำ	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
8.6 ร่วมวางแผนและกำหนดเป้าหมายของ หน่วยงาน ถ่ายทอด กระตุ้น จูงใจ บุคลากรให้ยอมรับ เชื่อถือและ ปฏิบัติงานร่วมกับตนเอง	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
8.7 มีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศของ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
8.8 ความสามารถในการวิเคราะห์และ ตัดสินใจสำหรับปัญหาในกรณีเร่งด่วน	4.00	1.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
8.9 รับผิดชอบผลงานของหน่วยงานที่ รับผิดชอบโดยรวม และผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
8.10 ร่วมปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน รวมทั้ง รับฟังข้อมูลจากบุคลากรระดับบริหาร	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
8.11 เข้าร่วมสนับสนุนการปฏิบัติงานใน ทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ขององค์กร	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
8.12 เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ ต่างๆ	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
8.13 สนับสนุนจูงใจบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมกัน	4.00	2.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
8.14 ประพฤติเป็นตัวอย่างที่ดี และส่งเสริม ให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
8.15 ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่ม ระดับผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ อยู่ตลอดเวลา	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ด้านภาวะผู้นำ	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
8.16 กระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลา	4.00	1.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

จากตารางที่ 4.19 พบว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะผู้นำ ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 11 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 5 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.20 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารบุคลากร

ด้านการบริหารบุคลากร	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
9.1 ความสามารถในการอธิบายเป้าหมายในตำแหน่งงานของตนเองได้	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
9.2 ความสามารถในการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของตนเองได้	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
9.3 พัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
9.4 ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ด้านการบริหารบุคลากร	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
9.5 ถ่ายทอดความรู้ และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานได้	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
9.6 รับผิดชอบงานในหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติของตน	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
9.7 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดร่วมกันด้วยความเป็นธรรม	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
9.8 สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและฝึกอบรมภายในหน่วยงาน	4.00	2.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
9.9 มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการด้านบุคลากร	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
9.10 สนับสนุน ส่งเสริม และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.00	2.00	3.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
9.11 พัฒนาทักษะในการสอนงาน และการให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
9.12 ความสามารถในการประเมินและชี้วัดได้ ถึงบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญขององค์กรได้	4.00	2.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้

จากตารางที่ 4.20 พบว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพร อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารบุคลากร ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 8 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักได้ จำนวน 4 ตัวชี้วัด

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ
2. ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา
3. ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ
4. ด้านความสามารถในการสื่อสาร
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง
6. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
7. ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน
8. ด้านภาวะผู้นำ
9. ด้านการบริหารบุคลากร

5.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องและดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ได้แก่ คณะทำงานระบบพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และนักบริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร

5.1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องและดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ได้แก่ คณะทำงานระบบพัฒนาบุคลากร 5 คน ผู้บริหาร 10 คน และนักบริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร 8 คน รวมเป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 23 คน ซึ่งได้มาจากการใช้เทคนิคแนะนำอ้างอิงแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. แบบสอบถาม สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเคลฟายในรอบที่ 1 โดยเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 112 ข้อคำถาม โดยข้อคำถามทั้งหมดพัฒนามาจากขั้นตอนการร่างตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) และผ่านกระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องของแต่ละข้อคำถาม โดยผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ท่าน

2. แบบสอบถาม สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเคลฟายในรอบที่ 2 โดยเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีข้อคำถามเหมือนกับแบบสอบถามในข้อที่ 1 ทุกประการ แต่ได้เพิ่มเติมในส่วนของ การแสดงค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 พร้อมทั้งแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน เพื่อส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบอีกครั้ง

5.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 1 ผู้วิจัยทำหน้าที่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามการวิจัยจากบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และเข้าชี้แจงรายละเอียดกับผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยด้วยตนเอง เพื่อขอความสมัครใจในการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน โดยให้ได้จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยและตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จำนวน 23 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้ส่งแบบสอบถามด้วยตัวเองพร้อมกลับรับคืนด้วยตัวเอง หลังจากผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามในรอบที่ 1 กลับคืนมา ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติของข้อคำถามในแต่ละข้อ แล้วสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยผู้วิจัยเป็นผู้ส่งแบบสอบถามด้วยตัวเองพร้อมกลับรับคืนด้วยตัวเอง เช่นเดียวกับรอบที่ 1

5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

รอบที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Science) เพื่อหาค่ามัธยฐานและการหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ซึ่งใช้เป็นบรรทัดฐานในการสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ ไปแสดงในแบบสอบถามรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามชุดเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 1 โดยใส่ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเพื่อยืนยันคำตอบอีกครั้ง หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าฐานนิยม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาค่าของข้อมูลตัวหนึ่ง ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีความถี่สูงสุด ซึ่งเป็นวิธีในการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางวิธีหนึ่ง ซึ่งในรอบที่ 2

ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อพิจารณาดัชนีทามติ ซึ่งสรุปเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณาได้ดังนี้

5.1.6 เกณฑ์การตัดสิน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปผลว่าเป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาดัชนีทามติ (Consensus) สำหรับคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในรอบที่ 2 ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อพิจารณาดัชนีทามติ ซึ่งสามารถสรุปเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณา ได้ดังนี้

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

5.1.6 สรุปผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีรายละเอียดพอสรุปได้ ดังนี้

จากผลการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายประยุกต์ ทำให้ได้ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ที่ผ่านความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 23 คน ที่มีความสอดคล้องว่าเหมาะสมและสามารถจะนำไปใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ได้ จำนวน 9 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ จำนวน 9 ข้อ ดังนี้

- 1.1 ความสามารถในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานร่วมกับบุคลากรอื่นได้
- 1.2 มีความสนใจที่ดีต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน
- 1.3 ยอมรับความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงาน
- 1.4 เคารพและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันของทีมงาน
- 1.5 เสนอให้ความร่วมมือและช่วยเหลือตลอดจนการให้คำแนะนำ
- 1.6 สนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและระยะเวลา
- 1.7 ปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกของทีมงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามที่กำหนด
- 1.8 มีความเข้าใจและแสดงออกถึงพฤติกรรม ในฐานะสมาชิกของทีมงานใน

สถานการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์กร

1.9 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุน เพื่อการบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

2. ตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา จำนวน 11 ข้อ ดังนี้

2.1 ความรู้ความเข้าใจ ในการอธิบายถึงคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหารจัดการ และกลยุทธ์ของบริษัท

2.2 ปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมายหรือที่ได้ตกลงไว้กับบุคลากรอื่นภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.3 ปฏิบัติงานตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย

2.4 มีความตระหนักกับเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานทั้งของตนเองของบุคลากรอื่นที่ตนเองเกี่ยวข้อง

2.5 สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อตกลงและระยะเวลาที่กำหนด

2.6 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติงานอย่างภายใต้กรอบที่กำหนดไว้

2.7 ปรับเปลี่ยนหรือเสนอแนวทาง วิธีการในการปฏิบัติหรือการประสานงานร่วมกับบุคลากรอื่น เพื่อสร้างผลงานให้เกิดขึ้น

2.8 ให้การยอมรับ และปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2.9 ควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามทิศทางและบรรลุตามเป้าหมาย

2.10 เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ

2.11 กระตุ้นสนับสนุนบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงาน โดยบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน

3. ตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ จำนวน 8 ข้อ ดังนี้

3.1 ปฏิบัติงานตามกระบวนการ ขั้นตอน เพื่อให้ได้คุณภาพของผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด

3.2 สนับสนุนบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุตามเป้าหมาย

3.3 นำเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมาใช้ตามที่ตนเองรับผิดชอบ

3.4 สนับสนุนบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งแก้ไขปัญหาด้านการบริการ

- 3.5 วิเคราะห์ข้อมูลและความเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดพร้อมประเมินผล
- 3.6 มีส่วนร่วมในการเสนอแนะทางด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการเพื่อปรับปรุงแก้ไข
- 3.7 ควบคุมการปฏิบัติงานและการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด
- 3.8 ตรวจสอบการปฏิบัติงานและการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐาน และระดับบริการที่องค์กรกำหนด

4. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านความสามารถในการสื่อสาร จำนวน 9 ข้อ ดังนี้

- 4.1 ฟัง พูด อ่าน และเข้าใจคำสั่งหรืองานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง
- 4.2 อธิบาย หรือถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและงานต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น ทันเวลา
- 4.3 ความสามารถในการรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานภายใต้บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบได้
- 4.4 เป็นผู้ฟังที่ดี โดยแสดงความสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด
- 4.5 อธิบายเนื้อหา หรือประเด็นต่าง ๆ ที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน และมีผลกระทบในวงกว้างให้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น
- 4.6 ความสามารถในการวิเคราะห์ลักษณะของผู้รับสารหรือผู้ฟังได้
- 4.7 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนเนื้อหา รวมทั้งการใช้คำพูด ตลอดจนวิธีการนำเสนอให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสื่อสาร ต่อกลุ่มเป้าหมาย
- 4.8 ชี้แจง โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจ
- 4.9 สื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

5. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง จำนวน 8 ข้อ ดังนี้

- 5.1 มีความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่สูงขึ้นได้
- 5.2 ปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้
- 5.3 เรียนรู้และปรับตัวที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้
- 5.4 ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

5.5 ร่วมวางแผนและกำหนดขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่จำเป็น

5.6 โน้มน้าว จูงใจ บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้ยอมรับ โดยปฏิบัติตามแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

5.7 ร่วมกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

5.8 ร่วมบริหารนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรกำหนดได้

6. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ จำนวน 6 ข้อ ดังนี้

6.1 มีความรู้และเข้าใจในกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

6.2 ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนในการแก้ไขปัญหาโดยอาศัย กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่มีอยู่เป็นแนวทาง

6.3 ศึกษาข้อมูล คาดคะเนแนวโน้มของปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของตนเองและหน่วยงานอื่น

6.4 กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา

6.5 ดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยตัดสินใจในรายละเอียดของปัญหาที่ซับซ้อนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติที่เหมาะสมภายใต้กรอบนโยบาย หรือแนวทางที่กำหนด

6.6 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือประเด็นปัญหาด้านนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กรได้

7. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการวิเคราะห์และการวางแผน จำนวน 7 ข้อ ดังนี้

7.1 จัดลำดับกิจกรรมการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบตามความสำคัญและเร่งด่วน โดยปฏิบัติได้เสร็จสิ้นตามที่กำหนด

7.2 ความสามารถในการกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

7.3 ความสามารถในการจัดทำแผนงาน หรือ โครงการพิเศษที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

7.4 ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

7.5 จัดสรรทรัพยากรสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เหมาะสม

7.6 ศึกษาหรือวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจทั้งภายนอกและภายในองค์กร

7.7 ตรวจสอบหรือปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กรตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

8. ตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักด้านภาวะผู้นำ จำนวน 11 ข้อ ดังนี้

- 8.1 ปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย
- 8.2 มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงาน
- 8.3 มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
- 8.4 ให้ความร่วมมือ เสนอแนะความเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น
- 8.5 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรหรือหน่วยงานอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- 8.6 ความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจสำหรับปัญหาในกรณีเร่งด่วน
- 8.7 รับผิดชอบผลงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยรวม และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 8.8 เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ
- 8.9 ประพฤติเป็นตัวอย่างที่ดี และส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
- 8.10 ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา
- 8.11 กระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลา

9. ตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักด้านการบริหารบุคลากร จำนวน 8 ข้อ ดังนี้

- 9.1 ความสามารถในการอธิบายเป้าหมายในตำแหน่งงานของตนเองได้
- 9.2 ความสามารถในการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของตนเองได้
- 9.3 พัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้
- 9.4 ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน
- 9.5 ถ่ายทอดความรู้ และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานได้
- 9.6 รับผิดชอบงานในหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติของตน
- 9.7 มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการด้านบุคลากร
- 9.8 พัฒนาทักษะในการสอนงาน และการให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ ด้านความสามารถในการสื่อสาร ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน ด้านภาวะผู้นำ และด้านการบริหารบุคลากร ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ กล่าวคือ บุคลากรจะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานและสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรอื่นได้ โดยมีความสนใจที่ดีต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ยอมรับความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงาน ซึ่งจะต้องเคารพและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันของทีมงาน รวมถึงสนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมงานในฐานะสมาชิกของทีมงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามที่กำหนด รวมทั้งจะต้องมีความเข้าใจและแสดงออกถึงพฤติกรรมในฐานะสมาชิกของทีมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พุฒิ เคนสมพรพันธ์ (2543 : 66) ได้กล่าวไว้ว่าการทำงานเป็นทีม เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นในระดับเดียวกันหรือแตกต่างกันในธนาคาร เพื่อที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้น ทั้งในแง่ของการดึงให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานภายใต้บรรยากาศในการทำงานที่ดี และสามารถแสดงพฤติกรรมตอบสนองในการทำงานร่วมกัน ได้อย่างเหมาะสม

2. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา กล่าวคือ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในงานและสามารถอธิบายถึงคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจนโยบายบริหารจัดการ และกลยุทธ์ของบริษัทได้ ซึ่งบุคลากรจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย หรือที่ได้ตกลงไว้กับบุคลากรอื่นภายในระยะเวลาที่กำหนด และจะต้องสนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อตกลงตามระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งสามารถเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ตนเองเกี่ยวข้องได้ จนกระทั่งมีความสามารถในการกระตุ้นสนับสนุนบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องให้

ปฏิบัติงานโดยบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับบริษัท (2546 : 1) กล่าวไว้ว่าคุณค่าขององค์กรจะทำให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือในการประกอบธุรกิจ ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้เสียมาโดยตลอด ทั้งในด้านการส่งสินค้าตรงเวลา การซื้อขายที่ราคายุติธรรม คุณภาพของสินค้า ผลประกอบการ และความโปร่งใสในการบริหารงาน

3. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ กล่าวคือ บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานตามกระบวนการ ขั้นตอน เพื่อให้ได้คุณภาพของผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด และสนับสนุนบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุตามเป้าหมาย มีการนำเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมาใช้ตามที่ตนเองรับผิดชอบ รวมทั้งสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานและการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐาน และระดับการบริการที่องค์กรกำหนดได้ ซึ่งจะสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ ประจำปี 2546 ของบริษัท (2546 : 3) ที่กล่าวไว้ว่า บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า หน่วยงานราชการหรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีความปลอดภัยต่อการบริโภค เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มีการวัดผลสมรรถภาพของกระบวนการด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร และใช้เครื่องมือการจัดการเพื่อบริหารต้นทุนที่ดี ปรับปรุงการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างค่านิยม คุณภาพและจิตสำนึกคุณภาพ จนกลายเป็นวัฒนธรรม คุณภาพให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร และให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน, ลูกจ้าง, กระบวนการภายในและการมีส่วนร่วมของพนักงาน

4. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านความสามารถในการสื่อสาร

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านความสามารถในการสื่อสาร กล่าวคือ บุคลากรต้องสามารถฟัง พูด อ่าน และเข้าใจคำสั่งหรืองานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง สามารถอธิบายหรือถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและงานต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องตรงประเด็นและทันเวลา มีความสามารถในการรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานภายใต้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบได้ รวมทั้งการใช้คำพูด ตลอดจนวิธีการนำเสนอให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสื่อสารต่อกลุ่มเป้าหมาย สามารถชี้แจง โน้มน้าว หรือจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจ รวมทั้งสามารถสื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2546 : 85 – 88) ที่กล่าวไว้ว่าผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ถือเป็น

คุณลักษณะหนึ่งของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเป็นผู้ฟังที่ดี ย่อมจะเป็นผู้ที่แสวงหาโอกาสเพื่อรู้จักกับบุคคลใหม่ ๆ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่ฟังรู้จัก รวมทั้งการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องในสายอาชีพหรือแวดวงเดียวกัน รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือในการทำงาน ตลอดจนการติดตามความเคลื่อนไหวและสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ได้รับความช่วยเหลือ ความร่วมมือในการทำงานรวมทั้งได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน

5. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ บุคลากรจะต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่สูงขึ้นได้ สามารถปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้ สามารถเรียนรู้และปรับตัวที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ สามารถประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้ และต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงทรัพยากรที่จำเป็น สามารถโน้มน้าว จูงใจ บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้ยอมรับโดยปฏิบัติตามแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ร่วมกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งร่วมบริหารนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรกำหนดได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พุฒิ เคนสมพรพันธ์ (2543 : 67) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถที่จะดำเนินงานหรือแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อโอกาสที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือความจำเป็นที่จะต้องทำในสิ่งที่ดีขึ้น รวมถึงจะต้องมีความสามารถปฏิบัติตามได้ โดยสามารถจัดการกับแรงต่อต้านต่าง ๆ ได้

6. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ กล่าวคือ บุคลากรจะต้องมีความรู้และเข้าใจในกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนในการแก้ไขปัญหาโดยอาศัย กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่มีอยู่เป็นแนวทาง บุคลากรต้องศึกษาข้อมูล และสามารถคาดคะเนแนวโน้มของปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ รวมทั้งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของตนเองและหน่วยงานอื่นได้ สามารถกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา และดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยตัดสินใจในรายละเอียดของปัญหาที่ซับซ้อน จากประสบการณ์ในการปฏิบัติที่เหมาะสมภายใต้กรอบ

นโยบาย หรือแนวทางที่กำหนด รวมทั้งบุคลากรจะต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือประเด็นปัญหาคำนวณนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พุฒิ เด่นสมพรพันธ์ (2543 : 66) ได้กล่าวไว้ว่า การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นความสามารถในการตัดสินใจเลือกแนวทางเลือกต่าง ๆ โดยที่สามารถชี้วัดได้ว่าทางเลือกใดที่จะเหมาะสมที่สุด หากนำไปปฏิบัติเพื่อใช้เป็นวิธีการแก้ปัญหา

7. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการวิเคราะห์และการวางแผน

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน กล่าวคือ บุคลากรจะต้องสามารถจัดลำดับกิจกรรมการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบตามความสำคัญและเร่งด่วน โดยปฏิบัติได้เสร็จสิ้นตามที่กำหนด มีความสามารถในการกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และมีความสามารถในการจัดทำแผนงานหรือโครงการพิเศษที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม มีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานที่เหมาะสม โดยจะต้องมีความสามารถในการศึกษาหรือวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสามารถตรวจสอบหรือปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กรตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งจะสอดคล้องกับ จิระ หงส์ถาวรภักดิ์ (2547 : 6) ที่กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์และวางแผนสามารถเอาความคิดไปสร้างนวัตกรรม (Innovation) ได้ ทำให้งานที่ทำได้ประ โยชน์และทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานดีขึ้น เพราะทำอะไรมีเหตุผล สามารถมองข้อมูลดิบและยุ่งยากมาเป็นเรื่องง่าย สามารถมามีความคิดหรือรูปแบบใหม่ได้ มองภาพกว้างได้ และสามารถทายอนาคตหรือคาดเดาเหตุการณ์ได้อย่างมีเหตุผล

8. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านภาวะผู้นำ

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะผู้นำ กล่าวคือ บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบและตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนและของหน่วย โดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยบุคลากรจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจสำหรับปัญหาในกรณีเร่งด่วน มีความรับผิดชอบต่อผลงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยรวมและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งสามารถเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสม และ ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งจะสอดคล้องกับ พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2546 : 65 – 68) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำถือเป็นปัจจัยหลักขององค์กร และสิ่งที้องค์กรส่วนใหญ่กังวลมากที่สุดขณะนี้ ไม่ใช่ความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจหรือความ

เคลื่อนไหวของกลุ่ม แต่เป็นเรื่องความสามารถในการสร้างภาวะผู้นำ เพื่อให้มีศักยภาพที่สามารถนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณภาพระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ความสามารถ เพราะไม่ว่าเราจะมีความสามารถเพียงไร เราจะไม่สามารถเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

9. ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการบริหารบุคลากร

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรต้องสามารถอธิบายเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของตนเองได้ ซึ่งจะต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จะต้องมีความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติของตน มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการด้านบุคลากร รวมทั้งมีความสามารถในการพัฒนาทักษะการสอนงานและการให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิศรี สอาด (2545 : 78 – 79) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารบุคลากรก็เพื่อต้องการที่จะได้คนที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับองค์กร และสามารถพัฒนาให้เป็นที่กำลังสำคัญในการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักที่เหมาะสมสำหรับบริษัท ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย วางแผน เพื่อพัฒนาบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ได้
2. ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องสามารถนำตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักที่ได้ ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจจะเป็นการพัฒนาด้านการสอนงาน การให้คำปรึกษา หรือการฝึกอบรม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท อันจะมีผลทำให้บุคลากรของบริษัท รวมทั้งสินค้ามีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับจากบุคคลโดยทั่วไป
3. ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถนำตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักที่ได้ไปใช้ในการวางแผนการบริหารบุคลากรได้ เช่น ด้านการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผล หรือการพิจารณาผลตอบแทน หรือการโอนย้ายสับเปลี่ยนหน้าทำงานเพื่อความเหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากรนั้นๆ

4. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบในสายงาน สามารถทราบตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของตนเอง และทราบความคาดหวังของบริษัท ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทมากยิ่งขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเพื่อประเมินตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ได้ เพื่อที่จะได้ทราบถึงการนำตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในแต่ละด้าน ไปใช้ประโยชน์

2. ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถในงาน (Functional Competency) ของบุคลากรกรณีศึกษา หน่วยงานที่มีความสำคัญขององค์กรหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) เพราะจะทำให้ได้รับประโยชน์ต่อหน่วยงานนั้น ๆ และประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

บรรณานุกรม

- กมล สุคประเสริฐ. 2543. “รายงานการวิจัย เรื่องดัชนีความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา.”
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี.
- กอบแก้ว ภูธรนารักษ์ณ์. 2537. “ผลของเทคนิคการเตือนและการติดตามที่มีต่ออัตราการตอบกลับ
และความจริงใจในการตอบแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์ของครูมัธยมในเขต
กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขนิษฐา วิทยานุมาส. 2525. “แนวโน้มของการศึกษาเอกชนระดับมัธยมศึกษาสายสามัญ.”
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์เพ็ญ เชื้อพานิช. 2526. “การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ในวิธีการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.”
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- จิระ หงส์ศคารมภ์. 2547. “ทักษะทางความคิด.” วารสารรีครูทอัพเดท (Recruit Update). 8(400) : 6.
- ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2535. “การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย.” รวมบทความที่เกี่ยวกับการวิจัยทาง
การศึกษา (เล่ม 2). ม.ป.ท.
- ชนิตา รักษ์พลเมือง. 2531. “การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย.” ใน การวิเคราะห์นโยบายทางการ
ศึกษา. (ม.ป.ท.).
- โชคชัย สิริพนมณี. 2540. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยใช้พีดับเบิลยูพีและการสัมภาษณ์กลุ่มเจาะจง.”
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ณัฐญา สรรพศรี. 2525. “การเปรียบเทียบอัตราความเคลื่อนไหวของคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน
ต่างกัน.” รายงานการศึกษาวិชา Individual Study ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณัย เทียนพุดิ. 2540. “การจัดการเรื่องความสามารถหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ.”
วารสารการบริหารคน. 18(4) : 26.
- คณัย เทียนพุดิ. 2543. จะสร้างแบบวัดความสามารถธุรกิจและคนได้อย่างไร. กรุงเทพฯ :
นาโกต้า.
- คณัย เทียนพุดิ. 2544. องค์กรยุคคอตคอม (www.@Dot.com). กรุงเทพฯ : นาโกต้า.
- คณัย เทียนพุดิ. 2546. Core Human Competencies ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน.
กรุงเทพฯ : นาโกต้า.

- คุณดาว ดวงเด่น. 2540. “การพัฒนาอาชีพ โดยเน้นขีดความสามารถ : กรณีศึกษา พนักงานสายเงินฝาก-บัญชี ธนาคารไทยทุน จำกัด (มหาชน).” ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เดชา เศษะวัฒน์ไพศาล. 2543. “Competency-Based Human Resources Management.” วารสารการบริหารคน. 21(4) : 12 – 18.
- ทายาท ศรีปลั่ง. 2544. “Q&A กับ บก.” วารสารการบริหารคน. 22(4) : 128-133.
- ฝ่ายพัฒนาองค์กร. 2546. แผนกลยุทธ์ประจำปี 2547. บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน).
- ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล. 2546. มาตรฐานอ้างอิงเรื่อง โครงสร้างองค์กร. R-GN-005. บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน).
- บริษัท การจัดการธุรกิจ จำกัด. 2546. โครงการจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานความสามารถ. : การจัดการธุรกิจ.
- บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน). 2546. คู่มือคุณภาพ. Q-GN-001. สำนักงานบริหาร.
- บัญชา สำรวรัตน์. 2540. “การพัฒนาเกณฑ์การประเมินโครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ แก่ข้าราชการ ตามมติของคณะรัฐมนตรี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2541. วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่มที่ 1. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประยูร ศรีประสาธน์. 2523. “เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย.” วารสารการศึกษาแห่งชาติ. 14(2) : 49 – 60.
- ปรางชดา สุคนธ์พานิช. 2545. “ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ.” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปริญญา พิชญวิจิตร. 2544. “การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัท บางจาก ปีโตรเลียม จำกัด (มหาชน).” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปิยสุดา ชัดยะวรา. 2545. “การกำหนดขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ : กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทย.” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- พงศ์ศิริ สำลี. 2525. “แนวโน้มของการศึกษานอกระบบโรงเรียนของประเทศไทยในอนาคต.”
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล. 2543. “การนำ Competencies สู่ภาคการปฏิบัติ.” วารสารการบริหารคน.
21(2) : 24 – 27.
- พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์. 2546. “Leadership for Organizational Effectiveness.” วารสารการ
บริหารคน. 24(3/2546) : 65 – 68).
- พุดิ เด่นสมพรพันธ์. 2543. “การศึกษาขีดความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบ
กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษา สำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคาร
เพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์.
- วรากรณ์ สามโกเศศ. 2542, 25 พฤศจิกายน. “ปัจจัยล้อมโลก ก่อนเข้าสู่สหัสวรรษที่สาม.”
มติชน. หน้า 6
- วรรณิ แกมเกตุ. 2540. “การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการใช้ครู : การประยุกต์ใช้โมเดลสมการ
โครงสร้างกลุ่มพหุและโมเดลเอ็มทีเอ็มเอ็ม.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ชาย เพชรช่วย. 2541. “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบัน
ราชภัฏ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภณัฐ ชูชินปราการ. 2544. “บทบาทของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในโลกเศรษฐกิจใหม่.”
วารสารการบริหารคน. 22(1) : 51.
- สมเกียรติ ทานอก. 2539. “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา.”
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สรุทธิ บัวจันทร์. 2545. “การพัฒนาตัวบ่งชี้การประเมินโครงการฝึกอบรมทางด้านโรงงาน
อุตสาหกรรม.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตร
และการสอนอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545 – 2549. กรุงเทพฯ

- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2539. “ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและแผนงาน.” *ข่าวสารวิจัยการศึกษา*. 19(6) : 3 – 10.
- สุทธิณี ศรีสอาด. 2545. “การนำขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย.” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุวรรณ เชื้อรัตนพงศ์. 2528. “การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย.” *วารสารการศึกษาแห่งชาติ*. 19 : 69 – 77.
- สุวดี ทวีบุตร. 2540. “การเปรียบเทียบผลการสร้างฉันทามติและระดับการให้ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญระหว่างการใช้เทคนิคเดลฟายแบบเดิมและเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิษ นุกุลสุขศิริ และฉัตรพงษ์ วงษ์สุข. 2546. *การจัดทำระบบการพัฒนาศักยภาพบนพื้นฐานของความสามารถ*. กรุงเทพฯ : การจัดการธุรกิจ.
- อาทิตยา ดวงมณี. 2540. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. 2543. “การใช้ Competency ในการบริหารบุคคล.” *วารสารการบริหารคน*. 21(4) : 20.
- เอมอร จังศิริพรปกรณ์. 2541. “การพัฒนาตัวบ่งชี้สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมของครอบครัวนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Linstone, Harold E. A. and Turoff, Murray. 1975. **The Delphi Method : Techniques and Applications**. New York : Addison-Wesley Publishing Company.
- Rylatt, A. & Lohan, K. 1995. **Creating Training Miracle**. Sydney : Prentice Hall.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 1993. **Competence at Work : Models for Superior Performance**. New York : John Wiley & Sons.

ภาคผนวก

- ภาคผนวก ก. หนังสือราชการ
- ภาคผนวก ข. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
- ภาคผนวก ค. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบสอบถามการวิจัย
- ภาคผนวก ง. ตัวอย่างแบบตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
(แบบประเมินความตรงของตัวชี้วัดการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลัก
ของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน))
- ภาคผนวก จ. ตัวอย่างแบบสอบถามรอบที่ 1
- ภาคผนวก ฉ. ตัวอย่างแบบสอบถามรอบที่ 2

ภาคผนวก ก.

หนังสือราชการ

ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อ
และเค้าโครงวิทยานิพนธ์



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการดังนี้

นายชาญอนันต์ สุขวงศ์ รหัสประจำตัว 45063437 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) (A DEVELOPMENT OF PERSONNEL'S CORE COMPETENCY INDICATORS AT CHUMPHORN PALM OIL INDUSTRY PUBLIC COMPANY LIMITED)" โดยมี ผศ.ดร.อำนาจ ตั้งเจริญชัย เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2546

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546

(รองศาสตราจารย์บุญวัฒน์ อัดชู)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0524.04/0103

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระ
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

12 มกราคม 2547

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายชาญอนันต์ สุขวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท
ของพระครุศาสตร์อุตสาหกรรมนี้ मैंเป็นช่างพิมพ์ จี.พี. (มหาชน)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง
ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามี
เนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูล
ของนายชาญอนันต์ สุขวงศ์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ
เป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รักษาการรองคณบดี

กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

มหาวิทยาลัยศึกษา

โทร: 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร: 3264325



ที่ ศธ 0524.04/ 0881

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนลสองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๖ มีนาคม 2547

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายชาญอนันต์ สุขวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวชี้วัดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัทชุมชนพร
อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง
ดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตอบคำถามในการทำวิจัยแบบเคสฟายของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ
เป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี

กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325



คำสั่งคณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่ ๒๗๓ / 2546

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและ
เค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของ นายชาญอนันต์ สุขวงศ์

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นายชาญอนันต์ สุขวงศ์ รหัสประจำตัว 45063437
เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อควบคุมและพิจารณา
หัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ศศ.ดร.อำนาจ	ตั้งเจริญชัย	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.สมพร	ไชยะ	ประธานกรรมการ
ศศ.ดร.อำนาจ	ตั้งเจริญชัย	กรรมการ
ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	กรรมการ
ดร.ศิริรัตน์	เพชรแสงศรี	กรรมการ
ดร.ทิวัดดี	มณีโชติ	กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ ตุลาคม พ.ศ. 2546

(รองศาสตราจารย์ รวีวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี

ภาคผนวก ข.

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ดร.มาลัย จีรวัดนเกษตร์
อาจารย์ประจำภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. ดร.ชาติรี นาคะกุล
ผู้อำนวยการสำนักวางแผนและพัฒนา สถาบันราชภัฏอุดรธานี
3. ดร.ราชันย์ บุญธิมา
อาจารย์ประจำสำนักวิจัยและทดสอบ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. นายกังวาน พงศาสนองกุล
ที่ปรึกษาบริษัท การจัดการธุรกิจ จำกัด
5. นายการุญ นันทิลีพงศ์
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

ภาคผนวก ก.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามการวิจัย

1. คุณจิตติวุฒิ สุนนานนท์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบันลิตอะเซ็สमेंท์
2. คุณรัตนา กลั่นแก้ว
ตำแหน่ง รองผู้จัดการทั่วไปด้านบริหารงานคุณภาพ สำนักบริหารนโยบายธุรกิจ
บมจ.ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น
3. คุณเกียรติศักดิ์ พิทักษ์ผล
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป สำนักวิศวกรรมโครงการพิเศษ บมจ.ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น
4. คุณทศพร เอี่ยมวัฒน์
ตำแหน่ง นักวิเคราะห์งานอาวุโส บริษัท ดิงเพาเวอร์คิวตี้พี จำกัด
5. คุณอัจฉราวดี จิตต์อารีย์
ตำแหน่ง หัวหน้าส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล บมจ.แสงโสม
6. คุณภัทรวดี ศรีสมลักษณ์
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกการศึกษาและฝึกอบรม บริษัท โตโยต้า มอเตอร์
ประเทศไทย จำกัด
7. คุณเบญจวรรณ พิทักษ์ผล
ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัท พรอมท์ เอ็นจิเนีย จำกัด
8. คุณไพบุลย์ ชินชนะสงคราม
ตำแหน่ง ผู้จัดการเขตภาคกลาง บริษัท สยามนิสสันอโตโมบิล จำกัด
9. คุณสุภิสิตธีร์ ช่อเรืองศักดิ์
ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
10. คุณทรงฤทธิ์ นิวัติชัยวงศ์
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
11. คุณประสิทธิ์ ไพฑูรย์เจริญลาภ
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายบัญชี บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
12. คุณอานนท์ ฤทธิธาร
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายผลิต บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
13. คุณธวัชชัย โฉมวรรณ
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม

14. คุณวันชัย เวชชีวะผดุง
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
15. คุณมงคล เสียงสุทริวงศ์
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายสารสนเทศ บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
16. คุณรัศมี พงศ์จินดานนท์
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบ บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
17. คุณสมศรี ฟองอนันตรัตน์
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
18. คุณวิรารัตน์ วิวัฒน์ธนาติกุล
ตำแหน่ง เลขานุการกรรมการผู้จัดการอาวุโส บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
19. คุณปราณีต โคว์สกุฑ
ตำแหน่ง หัวหน้าแผนกเงินเดือนและสวัสดิการ บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
20. คุณศิริลักษณ์ เกาถิ่น
ตำแหน่ง เลขานุการผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
21. คุณนิเวศ นักรธรรม
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สารสนเทศอาวุโส บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
22. คุณก้องรัฐ วังอุดม
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์กร บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
23. คุณผกามาศ ศรีทธารธรรม
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม

ภาคผนวก ง.

ตัวอย่างแบบตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

แบบประเมินความตรงของตัวชี้วัด

เรื่อง

การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรใน บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มุ่งพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ตามกรอบแนวคิดขีดความสามารถหลักของบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 ด้าน คือ 1) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 2) ด้านความรับผิดชอบต่อและยึดมั่นตามสัญญา 3) ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ 4) ด้านความสามารถในการสื่อสาร 5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 7) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน 8) ด้านภาวะผู้นำ และ 9) ด้านการบริหารบุคลากร เพื่อให้ทราบตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร และเพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งได้ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายวางแผนพัฒนาบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) และตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร ในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักที่สร้างขึ้นเป็นสมาชิกของแต่ละองค์ประกอบของขีดความสามารถหลัก

3. แบบประเมินความตรงของตัวชี้วัดนี้เป็นตอนที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร ตลอดจนได้ร่างตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรเพื่อนำตัวชี้วัดของผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยได้ร่างขึ้นเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หรือความสอดคล้องกับคำนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้

4. ขอให้ท่านพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัวโดยละเอียด พร้อมใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดของท่าน โดยเกณฑ์ให้คะแนนมีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความที่กำหนดมาสามารถเป็นตัวชี้วัดได้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความที่กำหนดมาสามารถเป็นตัวชี้วัดได้

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความที่กำหนดมาไม่สามารถเป็นตัวชี้วัดได้

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ชาญอนันต์ สุขวงศ์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผู้วิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น หรือให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและของบริษัท เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวม

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
1. ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ	1.1 เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในหน่วยงาน
	1.2 สามารถปฏิบัติงานสัมพันธ์กับตำแหน่งงานอื่น ๆ ภายในหน่วยงาน
	1.3 มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวัง
	1.4 ยอมรับความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมของสมาชิก เคารพและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันของทีมงาน
	1.5 เสนอให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำผู้อื่นก่อนที่ผู้อื่นจะร้องขอ
	1.6 สามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีทีมงานหลากหลายหรือจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
	1.7 ร่วมปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลจากประสบการณ์และความชำนาญของตนให้แก่ทีมงาน เพื่อก่อให้เกิดมีการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพให้บรรลุตามเป้าหมาย
	1.8 มีความผูกพันกับเป้าหมายของทีมงาน และรับผิดชอบการดำเนินงานในส่วนที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามระยะเวลาที่ตกลง
	1.9 สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งสำหรับพนักงานชั้นบริหาร หรือที่เกี่ยวข้องกับทีมงานในระดับปฏิบัติการได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา หมายถึง การยอมรับและผูกพันต่อวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ ผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายของตนเอง หน่วยงานและของบริษัท

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
2. ด้านความรับผิดชอบ และยึดมั่นตามสัญญา	2.1 ความรู้ความเข้าใจ ในการอธิบายถึงคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหารจัดการ และกลยุทธ์ของบริษัท
	2.2 ปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมายหรือที่ได้ตกลงไว้กับบุคลากรอื่น ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด
	2.3 ปฏิบัติงานตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย
	2.4 มีความตระหนักกับเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงาน ทั้งของตนเอง ของบุคลากรอื่นที่ตนเองเกี่ยวข้อง
	2.5 สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อตกลงและระยะเวลาที่กำหนด
	2.6 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติ บางอย่างภายใต้กรอบที่กำหนดไว้
	2.7 ปรับเปลี่ยนหรือเสนอแนวทาง วิธีการในการปฏิบัติ หรือการประสานงานร่วมกับบุคลากรอื่น เพื่อสร้างผลงานให้เกิดขึ้น
	2.8 ให้การยอมรับ และปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ องค์กร
	2.9 ควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามทิศทางและบรรลุตามเป้าหมาย
	2.10 เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ
	2.11 กระตุ้นสนับสนุนบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงาน โดยบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน



นิยามศัพท์เฉพาะ

ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ หมายถึง การให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการผลิต และการบริการ ตระหนัก และแสวงหาวิธีการปรับปรุงผลงาน และวิธีการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพและการบริการให้เกิดความพอใจสูงสุดของบริษัท

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
3. ด้านสำนึกด้าน คุณภาพและบริการ	3.1 ปฏิบัติงานตามกระบวนการ ขั้นตอน เพื่อให้ได้ คุณภาพของผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด
	3.2 สนับสนุนบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ งานของตนเองให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและ บรรลุตามเป้าหมาย
	3.3 นำเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมาใช้ตามที่ ตนเองรับผิดชอบ
	3.4 เก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไข
	3.5 ศึกษาข้อมูลและปัญหา เพื่อนำเสนอแนวทางในการ ปรับปรุงให้ดีขึ้น
	3.6 สนับสนุนบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งแก้ไข ปัญหาด้านการบริการ
	3.7 มีส่วนร่วมในการวางแผน หรือกำหนดการนำ ระบบ หรือกระบวนการพัฒนาคุณภาพและ บริการเข้ามาใช้ในองค์กร
	3.8 วิเคราะห์ข้อมูลและความเปลี่ยนแปลงจาก มาตรฐานคุณภาพที่กำหนด พร้อมประเมินผล
	3.9 มีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางด้านสำนึกด้าน คุณภาพและบริการเพื่อปรับปรุงแก้ไข
	3.10 ควบคุมการปฏิบัติงานและการดำเนินงานของ องค์กร ให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐานตามที่ องค์กรกำหนด

นิยามศัพท์เฉพาะ

ด้านความสามารถในการสื่อความ หมายถึง การมีทักษะและศิลปะในการสื่อความ ทั้งการรับและส่งข้อมูลกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งความสามารถในการเสริมสร้างให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบริษัทได้

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
4. ด้านความสามารถในการสื่อความ	4.1 ฟัง พูด อ่าน และเข้าใจคำสั่งหรืองานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง
	4.2 อธิบาย หรือถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและงานต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่ เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น ทันเวลา
	4.3 ความสามารถในการรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานภายใต้ บทบาทหน้าที่ และ ความรับผิดชอบได้
	4.4 จัดบันทึกและเขียนรายงานต่าง ๆ โดยสามารถสรุปประเด็น พร้อมนำเสนอได้อย่างครบถ้วนชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์
	4.5 เป็นผู้ฟังที่ดี โดยแสดงความสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด
	4.6 รับฟังหรืออ่านข้อความ และสามารถจับประเด็นของผู้พูด หรือผู้เขียนได้
	4.7 อธิบายเนื้อหา หรือประเด็นต่าง ๆ ที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และมีผลกระทบ ในวงกว้างให้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น
	4.8 ความสามารถในการเขียนรายงาน โดยอาศัยการวิเคราะห์งานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง กระชับ และครบถ้วนได้ใจความ
	4.9 ความสามารถในการวิเคราะห์ลักษณะของผู้รับสารหรือผู้ฟังได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การรับรู้ เข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญ สามารถ เรียนรู้ ปรับตัว สร้างและนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในบริษัท อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพในการดำเนินงาน โดยกิจกรรมที่เกิดจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อพนักงานและบริษัท ทั้งนี้จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนที่ดี และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริษัทมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และให้พนักงานเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	5.1 มีความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่สูงขึ้นได้
	5.2 ปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้
	5.3 เรียนรู้และปรับตัวที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้
	5.4 ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง
	5.5 นำเสนอแนวทางปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนได้
	5.6 มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงออกทางการพูดและการกระทำ หรือ กระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้
	5.7 ร่วมแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ได้
	5.8 ร่วมวางแผนและกำหนดขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่จำเป็น
	5.9 ร่วมวางแผนการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และให้ความร่วมมืออันดี

นิยามศัพท์เฉพาะ

ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง การวิเคราะห์ แยกแยะสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อระบุประเด็นปัญหา สาเหตุ กำหนด แนวทางแก้ไขรวมทั้งข้อดี ข้อเสียของแต่ละแนวทางเลือก และตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมต่อบริษัท

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
6. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	6.1 มีความรู้และเข้าใจในกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
	6.2 ปฏิบัติตามบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของตน ในการแก้ไขปัญหาโดยอาศัย กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่มีอยู่เป็นแนวทาง
	6.3 ความสามารถในการรวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบุคลากรในหน่วยงานอื่นได้
	6.4 ศึกษาข้อมูล คาดคะเนแนวโน้มของปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้ง ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของตนเองและหน่วยงานอื่น
	6.5 ศึกษารายละเอียดของแต่ละแนวทางในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
	6.6 กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา
	6.7 ดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยตัดสินใจในรายละเอียดของปัญหาที่ซับซ้อนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติที่เหมาะสม ภายใต้กรอบนโยบาย หรือแนวทางที่กำหนด
	6.8 ความสามารถในการให้คำแนะนำหรือนำการปรับปรุงกระบวนการวิธีการทำงานในปัจจุบันมาป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น
	6.9 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือประเด็นปัญหาด้านนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กรได้
	6.10 ประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง พร้อมแก้ไข ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากแนวทางการแก้ไขที่กำหนด

นิยามศัพท์เฉพาะ

ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน หมายถึง การพิจารณาแยกแยะปัจจัย สถานการณ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อกำหนดเป้าหมาย แผนงาน ทรัพยากร ในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
7. ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน	7.1 จัดลำดับกิจกรรมการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบตามความสำคัญ และเร่งด่วน โดยปฏิบัติได้เสร็จสิ้นตามที่กำหนด
	7.2 ความสามารถในการกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย
	7.3 ความสามารถในการจัดลำดับเป้าหมายการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
	7.4 กำหนดแผนงาน เป้าหมาย และจัดสรรทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
	7.5 ตรวจสอบข้อมูลการปฏิบัติและปัญหาในระดับปฏิบัติการที่ผ่านมา
	7.6 ความสามารถในการจัดทำแผนงาน หรือ โครงการพิเศษที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
	7.7 ตรวจสอบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
	7.8 ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
	7.9 จัดสรรทรัพยากรสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เหมาะสม
	7.10 สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมาย และการใช้ทรัพยากร
	7.11 ศึกษาหรือวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร
	7.12 ตรวจสอบหรือปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กรตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

นิยามศัพท์เฉพาะ

ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เข้าใจและสามารถถ่ายทอดวัตถุประสงค์ ภารกิจ วิสัยทัศน์ของบริษัท สามารถสร้างการยอมรับและเชื่อถือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
8. ด้านภาวะผู้นำ	8.1 ปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย
	8.2 มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนเองและของหน่วยงาน
	8.3 มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
	8.4 ให้ความร่วมมือ เสนอแนะความเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น
	8.5 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
	8.6 ร่วมวางแผนและกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ถ่ายทอด กระตุ้น จูงใจบุคลากรให้ยอมรับ เชื่อถือ และปฏิบัติงานร่วมกับตนเอง
	8.7 มีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
	8.8 ความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจสำหรับปัญหาใน กรณีเร่งด่วน
	8.9 รับผิดชอบผลงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยรวม และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
	8.10 ร่วมปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งรับฟังข้อมูลจากบุคลากรระดับบริหาร
	8.11 เข้าร่วมสนับสนุนการปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

ด้านบริหารจัดการบุคลากร หมายถึง บริหารบุคลากรเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้ความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งกระตุ้น ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถและคุณภาพในการปฏิบัติงาน อันจะเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายทั้งของหน่วยงานและบริษัทโดยรวม

ขีดความสามารถหลัก	ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
9. ด้านการบริหารบุคลากร	9.1 ความสามารถในการอธิบายเป้าหมายในตำแหน่งงานของตนเองได้
	9.2 ความสามารถในการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของ ตนเองได้
	9.3 พัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้
	9.4 ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน
	9.5 ถ่ายทอดความรู้ และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานได้
	9.6 รับผิดชอบงานในหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติของตน
	9.7 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดร่วมกันด้วยความเป็นธรรม
	9.8 สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและฝึกอบรมภายในหน่วยงาน
	9.9 มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการด้านบุคลากร
	9.10 สนับสนุน ส่งเสริม และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
	9.11 พัฒนาทักษะในการสอนงาน และการให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้

ภาคผนวก จ.

ตัวอย่างแบบสอบถามรอบที่ 1

แบบสอบถามรอบที่ 1

การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรใน บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

การวิจัยนี้มุ่งพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) ตามกรอบแนวคิดขีดความสามารถหลักของบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 ด้าน คือ 1) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 2) ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา 3) ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ 4) ด้านความสามารถในการสื่อความ 5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 7) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน 8) ด้านภาวะผู้นำ และ 9) ด้านการบริหารบุคลากร เพื่อให้ทราบตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร และเพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งได้ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายวางแผนพัฒนาบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย(Delphi Technique) เพื่อช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นดังกล่าวจากท่านจำนวน 2 รอบ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาในการตอบแบบสอบถามจากท่านครบทั้ง 2 รอบ และขอความกรุณาโปรดตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 นี้ ภายใน 1 สัปดาห์ ซึ่งมีความจำเป็นและมีความหมายอย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ชาญอนันต์ สุขวงศ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผู้วิจัย

คำชี้แจง

แบบสอบถามรอบที่ 1

1. แบบสอบถามนี้มุ่งรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ในการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)

2. การศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) นั้น ได้ใช้กรอบแนวคิดขีดความสามารถหลักของบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 ด้าน ดังนี้

- 2.1 ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ
- 2.2 ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา
- 2.3 ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ
- 2.4 ด้านความสามารถในการสื่อสาร
- 2.5 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.6 ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 2.7 ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน
- 2.8 ด้านภาวะผู้นำ
- 2.9 ด้านการบริหารบุคลากร

3. ขอให้ท่านพิจารณาข้อความตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักแต่ละตัว พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นของท่านว่า มีความคิดเห็นอย่างไรว่าข้อความนั้น ๆ มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้หรือใช้ได้ พร้อมใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เหมาะสม ที่จะเป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลัก และตรงกับความคิดของท่าน โดยเกณฑ์ให้คะแนนมีดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

4. หากท่านพิจารณาแล้วเห็นว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักไม่ครอบคลุม หรือสมควรปรับปรุงแก้ไข กรุณาเสนอรายละเอียดหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม ที่ท่านพิจารณาว่าเหมาะสม ลงในช่องความคิดเห็นเพิ่มเติม

2. ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา

ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.1 ความรู้ความเข้าใจ ในการอธิบายถึงคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหารจัดการ และกลยุทธ์ของบริษัท
2.2 ปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย หรือที่ได้ตกลงไว้กับบุคลากรอื่น ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด
2.3 ปฏิบัติงานตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ ได้รับมอบหมาย
2.4 มีความตระหนักกับเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานทั้งของตนเอง ของบุคลากรอื่นที่ตนเองเกี่ยวข้อง
2.5 สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ ข้อตกลงและระยะเวลาที่กำหนด
2.6 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติ บางอย่างภายใต้กรอบที่กำหนดไว้
2.7 ปรับเปลี่ยนหรือเสนอแนวทาง วิธีการในการปฏิบัติ หรือ การ ประสานงานร่วมกับบุคลากรอื่น เพื่อสร้างผลงานให้เกิดขึ้น
2.8 ให้การยอมรับ และปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์กร
2.9 ควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามทิศทางและ บรรลุตามเป้าหมาย
2.10 เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ
2.11 กระตุ้นสนับสนุนบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงาน โดยบรรลุ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน
2.12 ร่วมกำหนดคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหาร จัดการ และกลยุทธ์ขององค์กร
ความคิดเห็นเพิ่มเติม					
.....					
.....					
.....					
.....					

3. ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ

ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
3.1 ปฏิบัติงานตามกระบวนการ ขั้นตอน เพื่อให้ได้คุณภาพของผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด
3.2 สนับสนุนบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุตามเป้าหมาย
3.3 นำเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมาใช้ตามที่ตนเองรับผิดชอบ
3.4 เก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบพร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไข
3.5 ศึกษาข้อมูลและปัญหา เพื่อนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงให้ดีขึ้น
3.6 สนับสนุนบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งแก้ไขปัญหาด้านการบริการ
3.7 มีส่วนร่วมในการวางแผน หรือกำหนดการนำระบบ หรือกระบวนการพัฒนาคุณภาพและบริการเข้ามาใช้ในองค์กร
3.8 วิเคราะห์ข้อมูลและความเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดพร้อมประเมินผล
3.9 มีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการเพื่อปรับปรุงแก้ไข
3.10 ควบคุมการปฏิบัติงานและการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด
3.11 ตรวจสอบการปฏิบัติงานและการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐานและระดับบริการที่องค์กรกำหนด
3.12 ร่วมหาวิธีการในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานอยู่เสมอ
ความคิดเห็นเพิ่มเติม					
.....					
.....					
.....					
.....					

4. ด้านความสามารถในการสื่อสาร

ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4.1 ฟัง พูด อ่าน และเข้าใจคำสั่งหรืองานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง
4.2 อธิบาย หรือถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและงานต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น ทันเวลา
4.3 ความสามารถในการรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานภายใต้ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบได้
4.4 จัดบันทึกและเขียนรายงานต่าง ๆ โดยสามารถสรุปประเด็น พร้อมนำเสนอได้อย่างครบถ้วน ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์
4.5 เป็นผู้ฟังที่ดี โดยแสดงความสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด
4.6 รับฟังหรืออ่านข้อความ และสามารถจับประเด็นของผู้พูด หรือ ผู้เขียนได้
4.7 อธิบายเนื้อหา หรือประเด็นต่าง ๆ ที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และมี ผลกระทบ ในวงกว้าง ให้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น
4.8 ความสามารถในการเขียนรายงาน โดยอาศัยการวิเคราะห์งาน ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง กระชับ และครบถ้วน ได้ใจความ
4.9 ความสามารถในการวิเคราะห์ลักษณะของผู้รับสารหรือผู้ฟังได้
4.10 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนเนื้อหา รวมทั้งการใช้คำพูด ตลอดจนวิธีการนำเสนอให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสื่อสาร ต่อ กลุ่มเป้าหมาย
4.11 ชี้แจง โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจ
4.12 ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือแนวความคิดที่ต้องการสื่อได้อย่างมี ประสิทธิภาพ
4.13 มีส่วนร่วมในการกระตุ้นและเสริมสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม ให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
4.14 สื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ความคิดเห็นเพิ่มเติม
.....					

5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5.1 มีความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่สูงขึ้นได้
5.2 ปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้
5.3 เรียนรู้และปรับตัวที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้
5.4 ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง
5.5 นำเสนอแนวทางปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนได้
5.6 มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงออกทางการพูดและการกระทำ หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้
5.7 ร่วมแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ได้
5.8 ร่วมวางแผนและกำหนดขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่จำเป็น
5.9 ร่วมวางแผนการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และให้ความร่วมมืออันดี
5.10 โน้มน้าว จูงใจ บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้ยอมรับโดยปฏิบัติตามแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
5.11 ร่วมกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด
5.12 ร่วมบริหารนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรกำหนดได้
ความคิดเห็นเพิ่มเติม					
.....					
.....					

8. ด้านภาวะผู้นำ

ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
8.1 ปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย
8.2 มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงาน
8.3 มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
8.4 ให้ความร่วมมือ เสนอแนะความเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น
8.5 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
8.6 ร่วมวางแผนและกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ถ่ายทอด กระตุ้น จูงใจบุคลากรให้ยอมรับ เชื่อถือและปฏิบัติงานร่วมกับตนเอง
8.7 มีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
8.8 ความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจสำหรับปัญหาในกรณีเร่งด่วน
8.9 รับผิดชอบผลงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยรวม และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
8.10 ร่วมปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งรับฟังข้อมูลจากบุคลากรระดับบริหาร
8.11 เข้าร่วมสนับสนุนการปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร
8.12 เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ
8.13 สนับสนุนจูงใจบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน
8.14 ประพฤติเป็นตัวอย่างที่ดี และส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
8.15 ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบต่ออยู่ตลอดเวลา

ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
8.16 กระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลา					
ความคิดเห็นเพิ่มเติม					
.....					
.....					
.....					

ภาคผนวก ฉ.

ตัวอย่างแบบสอบถามรอบที่ 2

ตัวอย่าง

1. ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา

ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	
1.1 สามารถในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานร่วมกับบุคลากรอื่นได้	★ ▲					

แสดงว่า คำมีชยฐานของคำตอบนี้อยู่ในระดับคะแนน 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์อยู่ระหว่าง 4 ถึง 5 แสดงว่าระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันสูง ซึ่งท่านมีความคิดเห็นอยู่ในอันดับคะแนน 4

สรุปว่า สามารถในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานร่วมกับบุคลากรอื่นได้ มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักในระดับสูงมาก

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ชาญอนันต์ สุขวงศ์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผู้วิจัย

4. ด้านความสามารถในการสื่อสาร

ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4.1 ฟัง พูด อ่าน และเข้าใจคำสั่งหรืองานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง	▲	★	▲
4.2 อธิบาย หรือถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและงานต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น ทันเวลา	▲	★
4.3 ความสามารถในการรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานภายใต้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบได้	▲	★
4.4 จัดบันทึกและเขียนรายงานต่าง ๆ โดยสามารถสรุปประเด็น พร้อมนำเสนอได้อย่างครบถ้วน ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์	▲	★
4.5 เป็นผู้ฟังที่ดี โดยแสดงความสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด	▲	★
4.6 รับฟังหรืออ่านข้อความ และสามารถจับประเด็นของผู้พูด หรือ ผู้เขียนได้	▲★
4.7 อธิบายเนื้อหา หรือประเด็นต่าง ๆ ที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และมีผลกระทบในวงกว้างให้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น	▲	★
4.8 ความสามารถในการเขียนรายงาน โดยอาศัยการวิเคราะห์งานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง กระชับ และครบถ้วนได้ใจความ	▲	★
4.9 ความสามารถในการวิเคราะห์ลักษณะของผู้รับสารหรือผู้ฟังได้	▲★
4.10 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนเนื้อหา รวมทั้งการใช้คำพูด ตลอดจนวิธีการนำเสนอให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสื่อสาร ต่อกลุ่มเป้าหมาย	▲	★
4.11 ชี้แจง โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจ	▲	★
4.12 ขอมรับฟังความคิดเห็นหรือแนวความคิดที่ต้องการสื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ	▲	★
4.13 มีส่วนร่วมในการกระตุ้นและเสริมสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	▲	★
4.14 สื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	▲	★
ความคิดเห็นเพิ่มเติม					
.....					
.....					
.....					
.....					

8. ด้านภาวะผู้นำ

ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
8.1 ปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย		▲★			
8.2 มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงาน	▲	★			
8.3 มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย	▲	★			
8.4 ให้ความร่วมมือ เสนอแนะความเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น	▲	★			
8.5 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรหรือหน่วยงานอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	▲	★			
8.6 ร่วมวางแผนและกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ถ่ายทอด กระตุ้น จูงใจบุคลากรให้ยอมรับ เชื่อถือและปฏิบัติงานร่วมกับตนเอง	▲	★			
8.7 มีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	▲	★			
8.8 ความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจสำหรับปัญหาในกรณีเร่งด่วน	▲	★			
8.9 รับผิดชอบผลงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยรวม และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	▲	★			
8.10 ร่วมปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งรับฟังข้อมูลจากบุคลากรระดับบริหาร		▲★			
8.11 เข้าร่วมสนับสนุนการปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร	▲	★			
8.12 เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ	▲	★			
8.13 สนับสนุนจูงใจบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน	▲	★			
8.14 ประพฤติเป็นตัวอย่างที่ดี และส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	▲	★			
8.15 ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา	▲★				
8.16 กระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลา	▲	★			
ความคิดเห็นเพิ่มเติม					
.....					
.....					
.....					

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นายชาญอนันต์ สุขวงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	30 ตุลาคม 2512
สถานที่เกิด	อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	12 หมู่ที่ 8 ตำบลบางประแดง อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) เลขที่ 1168/65 อาคารลูมพินีทาวเวอร์ ชั้น 23 เอ ถนนพระราม 4 แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลอาวุโส
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2537 สำเร็จการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาสงครณ