

## บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาคนในองค์กรตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัท A” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ ความเข้าใจถึงความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท และความคิดเห็นของพนักงานต่อแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท A ที่เข้าร่วมในการกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท จำนวน 80 คน แบ่งเป็นพนักงานที่เป็นคณะทำงาน และพนักงานทั่วไป กลุ่มละเท่า ๆ กัน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มพนักงาน กับความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักโดยการทดสอบค่าที (t-test) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า ความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มคณะทำงาน ที่ได้รับการฝึกอบรมเรื่องความหมาย แนวคิดของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักเพิ่มเติม กับกลุ่มพนักงานทั่วไป ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม มีระดับความรู้ ความเข้าใจไม่แตกต่างกัน โดยทั้งสองกลุ่มมีความเข้าใจในความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักในระดับสูง และเป็นความรู้ความเข้าใจที่สอดคล้องกับที่องค์กรคาดหวังไว้ ส่วนผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่วิธีการพัฒนาจะแตกต่างกันตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแต่ละด้าน และระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง คือ ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา ด้านสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย เหมาะกับการฝึกปฏิบัติในงานจริง เพราะสามารถเรียนรู้ได้จากงานโดยตรง รวมทั้งมีความถูกต้อง และความปลอดภัยในการทำงาน แต่ในด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม หรือด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เหมาะกับองค์กรที่มีพฤติกรรมต้นแบบ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพราะพนักงานต้องเกิดความสนใจ และยอมรับการพัฒนาจากตัวพนักงานเองก่อนเป็นสำคัญ ขณะที่ด้านการทำงานเป็นทีม เหมาะกับการสัมมนา หรือการทำกิจกรรมกลุ่ม และด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เหมาะกับการสอนงาน และการให้คำปรึกษา ผลการศึกษาระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง 5 ระดับ คือ ในระดับต้น คาดหวังให้พนักงานสามารถเข้าใจวิธีการปฏิบัติงาน มีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การบรรยาย หรือการฝึกปฏิบัติในงาน ส่วนในระดับประยุกต์ใช้ คาดหวังให้พนักงานสามารถประยุกต์ความรู้จากการทำงานนั้น ต้องใช้การสอนงานเป็นสำคัญ แต่ถ้าในระดับกลาง ระดับสูง และระดับเชี่ยวชาญ คาดหวังให้พนักงาน

สามารถคิด วิเคราะห์ และกำหนดนโยบาย วิธีการพัฒนาจำเป็นต้องใช้การสัมมนา การสอนงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งลักษณะงาน และทักษะที่ใช้ในการทำงาน จะเป็นตัวกำหนดระดับ พฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ วิธีการพัฒนาที่ดีนั้น จะต้องพิจารณาลักษณะ การเรียนรู้ของพนักงานประกอบด้วย อีกทั้งผู้บริหารจะต้องสนับสนุนทั้งนโยบาย งบประมาณ และ ปลูกฝังค่านิยมในการพัฒนาให้กับพนักงาน เพื่อให้การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ประสบความสำเร็จในระยะยาว

## Abstract

The study on “The Guidelines for Human Resources Development by Corporate Competencies : A Case Study of Company A” aims at studying knowledge and understanding on the Company’s corporate competencies and the employees’ views toward the guidelines for the Company’s corporate competencies. Data are collected from a sampling group of 80 employees of Company A who have participated in the formulation of the Company’s corporate competencies, half of which are the task force and the other half are general employees. The analysis of data is statistically carried out by using Frequency, Arithmetic Mean, Average, Standard Deviation and comparative analysis of the difference between the employees’ groups and the knowledge and understanding of corporate competencies by t-test with statistical significance at 0.05.

The study finds that the knowledge and understanding on corporate competencies of the task force group who have been trained on the definition and concepts of corporate competencies and of the general employees group who have not been trained is not differed. Both groups understand the definition of corporate competencies at advanced level and in corresponding with the Company’s expectation and expected level of behavior. As for the study on the guidelines for corporate competencies the sampling group view that the methods of development would be differed depending on each aspect of corporate competencies and the expected level of behavior. For example the accountability and commitment aspect and the quality and safety consciousness aspect are suitable for actual performance of work since the employees can directly learn from on-the-job training where accuracy and work safety are guaranteed. But integrity and social responsibility or self - development and continuous improvement aspect is suitable for the organization having role model behavior and self - learning since the employees must be firstly interested in and accept the development from within themselves, while team work aspect is suitable for seminar or workshop, and customer focused aspect is suitable for coaching or counseling.

The study of 5 levels of expected behavior finds that at beginner level employees are expected to be able to understand the methods of work where suitable development devices are lectures or on-the-job training. At the novice level employees are expected to be able to apply knowledge gained from work where coaching is needed. At intermediate, advanced, and expert levels employees are expected to be able to think, analyse, and formulate policies where development necessarily needs seminars, coaching and self - learning. The nature of work and skills needed for the work are determinants of the level of behaviors expected by the Company.

The study recommends that good development practice must take into account the nature of learning of the employees. Besides, the Company executives must render supports both policywise and budget, along with the cultivation of development values among the employees in order to enable long - term success of corporate competencies.