

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากอดีตที่มีการวัดความได้เปรียบจากผลประกอบการของบริษัทในแง่ของกำไร ขาดทุน คือ บริษัทไหนมีความสามารถในการสร้างผลผลิตได้มากกว่า และการถือครองปัจจัยการผลิตอันได้แก่ ที่ดิน แรงงาน และทุนได้มากกว่า บริษัทนั้นก็จะได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ในปัจจุบันด้วยระบบการผลิตที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย ระบบการผลิตมีการกระจายตามความสามารถ ความถนัดในแต่ละองค์กร ทำให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันเปลี่ยนมาเป็นการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดกับองค์กร กล่าวคือ องค์กรไหนสามารถสั่งสมความรู้ ทักษะให้เกิดกับองค์กรได้มากที่สุด และมีการจัดการความรู้เหล่านั้นให้กลายเป็นทุนทางปัญญา องค์กรนั้นจะได้เปรียบองค์กรต่าง ๆ และก่อให้เกิดกำไร อันเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร วิธีการสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแนวคิดที่สำคัญคือ การพัฒนาคนในองค์กร เนื่องจากคนในองค์กรเป็นผู้สร้างความรู้ต่าง ๆ อีกทั้งเป็นผู้ที่พัฒนาและรักษาความรู้เหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยการผลิตที่เป็นแรงงาน คือ คน เพราะหากองค์กรสามารถพัฒนาคนให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะในการทำงาน สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว คนในองค์กรจะใช้ความรู้ ทักษะที่มีอยู่ ประกอบกับการจัดสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา ให้องค์กรของตนสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้อย่างยั่งยืน

สังคมได้เริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ปรากฏเด่นชัดในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ที่เน้นการพัฒนาคนเป็นศูนย์กลาง เช่นเดียวกับองค์กรต่าง ๆ ได้เริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในองค์กรมากขึ้น มีการฝึกอบรมเพื่อให้คนในองค์กรมีความรู้ ทักษะในงานที่ทำ อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีตามมา แต่ในปัจจุบันมุมมองของการพัฒนาคน มิได้จำกัดการพัฒนาคน เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ ตามหน้าที่และความต้องการของแต่ละคนเท่านั้น แต่การพัฒนาคนนั้นต้องมีการเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรด้วย เพื่อให้เกิดการพัฒนาคนและองค์กรไปพร้อม ๆ กัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะถ้าความรู้ ทักษะที่เกิดจากการพัฒนาคนนั้น ไม่ได้ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการ

พัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว จะทำให้องค์กรเสียประโยชน์ในการพัฒนา ทั้งงบประมาณ เวลา และความสามารถทางการแข่งขัน เปรียบได้กับ คนในองค์กรเป็นลูกศรเล็ก ๆ ภายในลูกศรใหญ่ คือ องค์กร หากลูกศรเล็ก ๆ หรือคนในองค์กร ได้พัฒนาตามหน้าที่และความต้องการของแต่ละคน แต่ไม่ได้เชื่อมโยงกับเป้าหมายและความต้องการที่แท้จริงขององค์กร ลูกศรเล็ก ๆ เหล่านั้นก็จะพุ่งไปในทิศทางกระจัดกระจายกันไป ส่งผลให้ลูกศรใหญ่หรือองค์กร ไม่สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นเพื่อปรับทิศทางของลูกศรเล็ก ๆ ของแต่ละคนให้หันไปในทิศทางเดียวกัน การพัฒนาคนในองค์กรต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายและความต้องการขององค์กร ดังปรากฏในแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ทั้งระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน จากวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อหาความต้องการในการพัฒนา หรือการกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) เพื่อหาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคนดี และพฤติกรรมที่เหมาะสมขององค์กรหรือบุคคล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

แนวความคิดเรื่อง ความสามารถเชิงสมรรถนะ เน้นการพัฒนาด้านความสามารถภายในตัวคนที่แสดงผ่านพฤติกรรม นอกจากความรู้ และทักษะ โดยได้มีการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายด้าน ทั้งการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น ความสามารถเชิงสมรรถนะจะแบ่งเป็น ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Competency) คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมหลักที่คนในองค์กรทุกคนต้องมีร่วมกัน และความสามารถเชิงสมรรถนะทางวิชาชีพ (Functional Competency) คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งงาน

ในปัจจุบันพบว่า หลายองค์กรได้มีการกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะขององค์กร โดยมีรายการความสามารถ หรือคำอธิบายพฤติกรรมที่ต้องการ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ การนำความสามารถเชิงสมรรถนะดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติเพื่อการพัฒนา เพราะวิธีการพัฒนาคนในองค์กรส่วนใหญ่จะไม่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน เป็นต้น และมีข้อจำกัดจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งการสนับสนุนของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กร จึงทำให้ความสามารถเชิงสมรรถนะบางตัว ไม่สามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้จึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าหากมีการพัฒนาคนในองค์กรเพื่อให้เกิดความสามารถเชิงสมรรถนะที่องค์กรต้องการ จะมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรบ้างที่เหมาะสมต่อการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะแต่ละตัว

บริษัท A เป็นบริษัทคนไทย ประกอบธุรกิจด้านการผลิตเหล็กเส้น เหล็กแท่ง สังกะสี มีอายุยาวนานกว่า 40 ปี มีพนักงานประมาณ 900–1,000 คน โดยพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีวัฒนธรรมของบริษัทเป็นแบบครอบครัว ด้านการพัฒนาคน ก่อนที่บริษัทจะได้เริ่มนำแนวคิด Competency เข้ามาปรับใช้ในบริษัท ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาของบริษัท เป็นการฝึกอบรมตามความรู้ และความสามารถตามตำแหน่งงานที่ทำ หรือตามความต้องการของพนักงานแต่ละคน โดยมีหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้รวบรวมไว้ เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนา

บริษัทได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคนอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิดการพัฒนาคนตามความสามารถเชิงสมรรถนะ จึงได้มีการจ้างที่ปรึกษาภายนอกมาจัดทำตัวแบบความสามารถเชิงสมรรถนะหลักให้กับบริษัท เมื่อต้นปี 2549 โดยจัดการสัมมนาผู้บริหาร พนักงานระดับต่าง ๆ เพื่อรวบรวมความต้องการ และกำหนดเป็นรายการความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัททั้งหมด 9 ตัว ดังนี้

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Generic Competency) ที่พนักงานทุกคนต้องมี ได้แก่

- ความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา (Accountability and Commitment)
- คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม (Integrity and Social Responsibility)
- สำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย (Quality and Safety Consciousness)
- การทำงานเป็นทีม (Team Work)
- การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused)
- การพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง  
(Self Development and Continuous Improvement)

ความสามารถเชิงสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) สำหรับพนักงานตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชาขึ้นไป ที่ต้องมีเพิ่มเติม ได้แก่

- ภาวะผู้นำ (Leadership)
- ความสามารถในการบริหารบุคลากร (People Management)
- ความสามารถในการบริหารงาน (Managerial Skills)

จากความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัททั้งหมด 9 ตัว พบว่าความสามารถเชิงสมรรถนะหลักที่พนักงานทุกระดับต้องมีร่วมกัน มีทั้งหมด 6 ตัว

สำหรับการนำความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัทไปสู่การพัฒนาคนนั้น เนื่องด้วยบริษัท A ยังมีได้วางแผนการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะดังกล่าว เพื่อหาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมทั้งในแง่ของคนในองค์กร สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กร บริษัท A จึงเป็นบริษัทตัวแบบของการกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแต่ละตัว

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความรู้ และความเข้าใจความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท A
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ของพนักงานบริษัท A

### ขอบเขตการศึกษา

#### 1. ด้านเนื้อหา

ศึกษาแนวคิดเรื่องความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท A ความรู้ และความเข้าใจความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท แนวทางการพัฒนาคนในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนทัศนคติของพนักงานในบริษัทถึงความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมในแต่ละลักษณะงานทักษะที่ใช้ในการทำงาน และวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท

#### 2. ด้านประชากร

ศึกษาจากพนักงานของบริษัท A ที่เข้าร่วมในการกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท จำนวน 195 คน

## นิยามศัพท์

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่ทุกคนในบริษัท A พึ่งมีร่วมกัน ได้แก่ ความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา คุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม สำคัญในคุณภาพและความปลอดภัย การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นลูกค้า และการพัฒนาตนเองและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการพัฒนาคนในองค์กร หมายถึง วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาคน ได้แก่ การบรรยาย การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม การฝึกปฏิบัติในงานจริง การสอนงาน/การให้คำปรึกษา การมอบหมายงาน/การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเลียนแบบพฤติกรรมหรือบุคคลต้นแบบ เพื่อให้พนักงานของบริษัท A มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

คนในองค์กร หมายถึง พนักงานของบริษัท A ที่เข้าร่วมในการกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท

กลุ่มคณะทำงาน หมายถึง พนักงานของบริษัท A ที่เข้าร่วมในการกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก โดยได้รับการฝึกอบรมเบื้องต้น เกี่ยวกับความหมาย และแนวคิดของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

กลุ่มพนักงานทั่วไป หมายถึง พนักงานของบริษัท A ที่เข้าร่วมในการกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก โดยมีได้รับการฝึกอบรมเบื้องต้น เกี่ยวกับความหมาย และแนวคิดของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก