

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เฉพาะด้าน คือ

1. เพื่อออกแบบตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด
2. เพื่อประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณะผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร คณะทำงานระบบพัฒนาบุคลากรและนักบริหารจากบริษัทภายนอกที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณะผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร 10 คน คณะทำงานระบบพัฒนาบุคลากร 5 คนและนักบริหารจากบริษัทภายนอกที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากร 8 คนรวมเป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 23 คนซึ่งได้มาจากการใช้เทคนิคแนะนำอ้างอิงแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

แบบสอบถาม สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายซึ่งจะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด แบบประมาณค่า 5 ระดับ (Likert scales) มีจำนวน 112 ตัวชี้วัดโดยผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คนในการตรวจสอบความตรงในข้อคำถามของแต่ละตัวชี้วัด

แบบสอบถามในรอบที่ 1 จะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด แบบประมาณค่า 5 ระดับ (Likert scales) จำนวน 112 ตัวชี้วัด การตอบในรอบนี้จะเป็นการให้นำหนักของค่าความสำคัญของตัวชี้วัดแล้วจะนำมาทำการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของแต่ละตัวชี้วัด

แบบสอบถามในรอบที่ 2 จะเป็นแบบสอบถามที่เหมือนกับแบบสอบถามในรอบที่ 1 ทุกประการ แต่ได้เพิ่มเติมในส่วนของการแสดงค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 พร้อมทั้งแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน เพื่อส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบอีกครั้ง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 1 ผู้วิจัยได้ขอเข้าพบและชี้แจงรายละเอียดกับผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยด้วยตนเองเพื่อขอความสมัครใจ ในการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน โดยให้ได้จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยและตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จำนวน 23 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้ส่งแบบสอบถามให้กับผู้เชี่ยวชาญและรับคืนด้วยตนเอง หลังจากผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามในรอบที่ 1 คืนมาผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติของข้อคำถามในแต่ละข้อแล้วสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยผู้วิจัยเป็นผู้ส่งแบบสอบถามให้กับผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันคำตอบเดิมหรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบ ผู้วิจัยรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง เช่นเดียวกับรอบที่ 1

การวิเคราะห์ข้อมูล

รอบที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ซึ่งใช้เป็นบรรทัดฐานในการสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ไปแสดงในแบบสอบถามรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง

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

เกณฑ์การตัดสิน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปผลว่าเป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรี่เมียร์ จำกัด เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาค้นหามติ (Consensus) สำหรับคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในรอบที่ 2 ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อพิจารณาค้นหามติ ซึ่งสามารถสรุปเกณฑ์ที่เหมาะสม ในการพิจารณา ได้ดังนี้

1. เป็นตัวชี้วัดที่มีค่ามาตรฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป
2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50
3. ค่าความสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามาตรฐานกับฐานนิยมมีค่าไม่เกิน 1

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีรายละเอียดพอสรุปได้ ดังนี้

จากผลการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายทำให้ได้ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ที่ผ่านความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 23 คนที่มีความสอดคล้องว่าเหมาะสมและสามารถจะนำไปใช้เป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ได้ จำนวน 9 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ
จำนวน 10 ข้อ ดังนี้

- 1) มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในทีมงาน
- 2) ยอมรับความคิดเห็น เคารพและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันของทีมงาน
- 3) ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำต่อผู้อื่นก่อนที่ผู้อื่นจะร้องขอความช่วยเหลือ
- 4) สามารถปฏิบัติงานในที่ที่มีทีมงานหลากหลายทีมงานทั้งภายในและภายนอก

องค์กร

- 5) มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีม
- 6) รับผิดชอบการดำเนินงานในส่วนที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามระยะเวลา

ที่ตกลง

- 7) ปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกของทีมงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด
- 8) ปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกของทีมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ดี
- 9) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุน

เพื่อบรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน

- 10) สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งภายในทีมงานได้

5.1.2 ตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา จำนวน 10 ข้อ ดังนี้

- 1) ปฏิบัติงานตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย
- 2) มีความรู้ ความเข้าใจในการอธิบายถึงคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย บริหารจัดการและกลยุทธ์ของบริษัท
- 3) มีความตระหนักกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานทั้งของตนเองของบุคลากรอื่นที่ตนเองเกี่ยวข้อง
- 4) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อตกลงและระยะเวลาที่กำหนด
- 5) มีการปรับเปลี่ยนหรือเสนอแนวทางวิธีการในการปฏิบัติงานหรือการประสานงานร่วมกับบุคลากรอื่น เพื่อสร้างผลงานให้เกิดขึ้น
- 6) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานอย่างภายใต้กรอบที่กำหนดไว้
- 7) ควบคุมการดำเนินงานของทีมงานให้เป็นไปตามทิศทางและบรรลุตามเป้าหมาย
- 8) เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ
- 9) ร่วมกำหนดคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหารจัดการและกลยุทธ์ขององค์กร
- 10) กระตุ้นสนับสนุนบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานโดยบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน

5.1.3 ตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลักด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ จำนวน 7 ข้อ ดังนี้

- 1) นำเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมาใช้ตามที่ตนเองรับผิดชอบ
- 2) ปฏิบัติงานตามกระบวนการ ขั้นตอนเพื่อให้ได้คุณภาพของผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน
- 4) มีส่วนร่วมในการวางแผนหรือกระบวนการพัฒนาคุณภาพและบริการเข้ามาใช้ในองค์กร
- 5) ควบคุมการปฏิบัติงานของทีมงาน ให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด

6) ตรวจสอบการปฏิบัติงานของทีมงาน ให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐานและระดับบริการที่องค์กรกำหนด

7) วิเคราะห์ข้อมูลและความเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดพร้อมประเมินผล

5.1.4 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านความสามารถในการสื่อสาร จำนวน 9 ข้อ ดังนี้

1) มีความเข้าใจคำสั่งและทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

2) สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้

3) สามารถรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานภายใต้บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบได้

4) มีความสามารถในการเขียนรายงาน โดยอาศัยการวิเคราะห์งานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง กระชับ ครบถ้วนและได้ใจความ

5) เป็นผู้ฟังที่ดี โดยแสดงความสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด

6) สามารถวิเคราะห์ลักษณะของผู้รับสารหรือผู้ฟังได้

7) สามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหา รวมทั้งการใช้คำพูด ตลอดจนวิธีการนำเสนอให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสื่อสารต่อกลุ่มเป้าหมาย

8) มีชี้แจง โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจ

9) มีทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงาน

5.1.5 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง จำนวน 7 ข้อ ดังนี้

1) ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่สูงขึ้นได้

2) ปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้

3) มีการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

4) ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

5) โน้มน้าวเพื่อจูงใจบุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้ยอมรับโดยปฏิบัติตามแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

6) ร่วมกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

7) ร่วมบริหารนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรกำหนดได้

5.1.6 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ จำนวน 5 ข้อ ดังนี้

- 1) มีความรู้และเข้าใจในกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
- 2) ปฏิบัติตามบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของตนในการแก้ไขปัญหา โดยอาศัย กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่มีอยู่เป็นแนวทาง
- 3) กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย
- 4) ดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยตัดสินใจในรายละเอียดของปัญหาที่ซับซ้อนจาก ประสบการณ์ในการปฏิบัติที่เหมาะสมภายใต้กรอบนโยบาย หรือแนวทางที่กำหนด
- 5) มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือประเด็น ปัญหาด้านนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กรได้

5.1.7 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการวิเคราะห์และการวางแผน จำนวน 5 ข้อ ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย
- 2) ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
- 3) จัดสรรทรัพยากรสำหรับทีมงานต่าง ๆ ที่เหมาะสม
- 4) วิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจทั้งภายนอกและภายในองค์กร
- 5) ปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กรตาม สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

5.1.8 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านภาวะผู้นำ จำนวน 10 ข้อ ดังนี้

- 1) ปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย
- 2) มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนและของทีมงาน
- 3) มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
- 4) ให้ความร่วมมือ เสนอแนะความเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น
- 5) มีความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจสำหรับปัญหาในกรณีเร่งด่วน
- 6) รับผิดชอบผลงานของทีมงานที่รับผิดชอบ โดยรวมและผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร
- 7) เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ

8) ประพฤติเป็นตัวอย่างที่ดี และส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

9) พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา

10) ส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลา

5.1.9 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการบริหารบุคลากร จำนวน 8 ข้อ ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการอธิบายเป้าหมายในตำแหน่งงานของตนเองได้
- 2) มีความสามารถในการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของตนเองได้
- 3) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง
- 4) มีความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในทีมงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน
- 5) กระตุ้นให้พนักงานถ่ายทอดความรู้ และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในทีมงานได้
- 6) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติของบุคลากร
- 7) มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการด้านบุคลากร
- 8) พัฒนาทักษะในการทำงาน และการให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุศลรพีริเมียร์ จำกัด จำนวน 9 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ ด้านความสามารถในการสื่อสาร ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน ด้านภาวะผู้นำ และด้านการบริหารบุคลากร ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

5.2.1 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ กล่าวคือ บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ในทีมงาน ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก เคารพและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันของทีมงาน สามารถปฏิบัติงานตำแหน่งงานอื่น ๆ ภายในทีมงานได้เป็นอย่างดีให้ความช่วยเหลือและให้อำเนาะนำต่อผู้อื่นจะร้องขอความช่วยเหลือ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีมรับผิดชอบการดำเนินงานในส่วนที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามระยะเวลาที่กำหนด ปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกของทีมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดและมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือพฤติกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของทีมงานรวมถึงสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งในทีมงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พุฒิ เคนสมพรพันธ์ (2543, หน้า 66) ได้กล่าวไว้ว่าการทำงานเป็นทีม เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นในระดับเดียวกันหรือแตกต่างกันในธนาคาร เพื่อที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้น ทั้งในแง่ของการดึงให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานภายใต้บรรยากาศในการทำงานที่ดี และสามารถแสดงพฤติกรรมตอบสนองในการทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม

5.2.2 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา กล่าวคือ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการอธิบายถึง คุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหารจัดการ และกลยุทธ์ของบริษัท ปฏิบัติงานตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายมีความตระหนักกับเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของบุคลากรอื่นที่ตนเองเกี่ยวข้องให้การสนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อตกลงและระยะเวลาที่กำหนดมีการปรับเปลี่ยนหรือเสนอแนวทางและวิธีการในการปฏิบัติงานหรือการประสานงานร่วมกับบุคลากรอื่น เพื่อสร้างผลงานให้เกิดขึ้นเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ และมีการควบคุมการดำเนินงานของทีมงานให้เป็นไปตามทิศทางและบรรลุตามเป้าหมาย บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายบริหารจัดการและกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงมีการกระตุ้นสนับสนุนบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานโดยบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับบริษัท กุลธรพรีเมียร์

จำกัด (2539, หน้า 1) กล่าวไว้ว่าคุณค่าขององค์กรจะทำให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือในการประกอบธุรกิจ ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้เสียมาโดยตลอดทั้งในด้านการส่งสินค้าตรงเวลา การซื้อขายที่ราคายุติธรรม คุณภาพของสินค้าผลประกอบการและความโปร่งใสในการบริหารงาน

5.2.3 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ กล่าวคือ บุคลากรปฏิบัติงานตามกระบวนการ ขั้นตอนเพื่อให้ได้คุณภาพของผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด นำเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมาใช้ตามที่ตนเองรับผิดชอบ เก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะทางด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการเพื่อปรับปรุงแก้ไขควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของทีมงานให้เป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด รวมถึงมีการวิเคราะห์ข้อมูลและความเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดพร้อมประเมินผล ซึ่งจะสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ ประจำปี 2546 ของบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด (2539, หน้า 3) ที่กล่าวไว้ว่า บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า หน่วยงานราชการหรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีความปลอดภัยต่อการบริโภค เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มีการวัดผลสมรรถภาพของกระบวนการ ด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร และใช้เครื่องมือการจัดการเพื่อบริหารต้นทุนที่ดี ปรับปรุงการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างค่านิยม คุณภาพ และจิตสำนึกคุณภาพ จนกลายเป็นวัฒนธรรม คุณภาพให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน, ลูกค้า, กระบวนการภายในและการมีส่วนร่วมของพนักงาน

5.2.4 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านความสามารถในการสื่อสาร

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ด้านความสามารถในการสื่อสาร กล่าวคือ บุคลากรมีความเข้าใจคำสั่งและทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องครบถ้วน สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้ สามารถรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานภายใต้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบได้ บุคลากรควรเป็นผู้ฟังที่ดี โดยแสดงความสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดและสามารถวิเคราะห์ลักษณะของผู้รับสารหรือผู้ฟังได้ สามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหาหรือรวมทั้งการใช้คำพูดตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสื่อสารต่อกลุ่มเป้าหมายและมีวิธีชี้แจงเพื่อโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจ รวมถึงมีทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ อากรณ ภูวิทย์พันธ์ (2546, หน้า 85 – 88) ที่กล่าวไว้ว่าผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีถือว่าเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเป็นผู้ฟังที่ดี ย่อมจะเป็นผู้ที่แสวงหาโอกาสเพื่อรู้จักกับบุคคลใหม่ๆ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่ฟังรู้จัก รวมทั้งการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องในสายอาชีพหรือแวดวงเดียวกัน รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือในการทำงานตลอดจนการติดตามความเคลื่อนไหวและสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ได้รับความช่วยเหลือ ความร่วมมือในการทำงานรวมทั้งได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน

5.2.5 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากสรุปผลการวิจัยพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ บุคลากรจะต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่สูงขึ้นได้ สามารถปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้ มีการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ มีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและ ต้องมีการโน้มน้าวเพื่อจูงใจบุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้ยอมรับ โดยปฏิบัติตามแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ รวมถึงบุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและร่วมบริหารนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรกำหนดได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พุฒิ เต็มสมพรพันธ์ (2543, หน้า 67) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถที่จะดำเนินงานหรือแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อ โอกาสที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือความจำเป็นที่จะต้องทำในสิ่งที่ดีขึ้นรวมถึงจะต้องมีความสามารถปฏิบัติตามได้โดยสามารถจัดการกับแรงต่อต้านต่าง ๆ ได้

5.2.6 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ กล่าวคือ บุคลากรจะต้องมีความรู้และเข้าใจในกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนในการแก้ไขปัญหาโดย

อาศัย กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่มีอยู่เป็นแนวทางและมีการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย มีความชัดเจนในการตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหา ดำเนินการแก้ปัญหาโดยตัดสินใจในรายละเอียดของปัญหาที่ซับซ้อนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติที่เหมาะสมภายใต้กรอบนโยบายหรือแนวทางที่กำหนด รวมถึงมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือประเด็นปัญหาด้านนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พุฒิเด่นสมพรพันธ์ (2543, หน้า 66) ได้กล่าวไว้ว่า การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นความสามารถในการตัดสินใจเลือกแนวทางเลือกต่าง ๆ โดยที่สามารถชี้วัดได้ว่าทางเลือกใดที่เหมาะสมที่สุด หากนำไปปฏิบัติเพื่อใช้เป็นวิธีการแก้ปัญหา

5.2.7 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการวิเคราะห์และการวางแผน

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน กล่าวคือ บุคลากรมีความสามารถในการกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม มีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับทีมงานต่าง ๆ ที่เหมาะสมและมีการปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวมทั้งมีการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ จีระ หงส์คารมภ์ (2547, หน้า 6) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์และวางแผนสามารถเอาความคิดไปสร้างนวัตกรรม (Innovation) ได้ทำให้งานที่ให้เกิดประโยชน์และทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานดีขึ้น เพราะทำอะไรมีเหตุผล สามารถมองข้อมูลดิบและยุ่งยากมาเป็นเรื่องง่าย สามารถมารถมีความคิดหรือรูปแบบใหม่ได้มองภาพกว้างได้ และสามารถทายอนาคตหรือคาดเดาเหตุการณ์ได้อย่างมีเหตุผล

5.2.8 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านภาวะผู้นำ

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ด้านภาวะผู้นำ กล่าวคือ บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบและตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายซึ่งจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนและของทีมงาน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายให้ความร่วมมือเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น มีความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจสำหรับปัญหาในกรณีเร่งด่วน มีความรับผิดชอบผลงานของทีมงานที่รับผิดชอบโดยรวมและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีและส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการ

ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา รวมถึงมีการส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลาซึ่งสอดคล้องกับ พรทิพย์ อัยยิม่าพันธ์ (2546, หน้า 65 – 68) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำถือเป็นปัจจัยหลักขององค์กรและสิ่งที่องค์กรส่วนใหญ่กังวลมากที่สุดขณะนี้ไม่ใช่ความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจหรือความเคลื่อนไหวของกลุ่มแต่เป็นเรื่องความสามารถในการสร้างภาวะผู้นำ เพื่อให้มีศักยภาพที่สามารถนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะกับความรู้อาจมีความสามารถ เพราะไม่ว่าเราจะมีความสามารถเพียงไร เราจะไม่สามารถเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

5.2.9 ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักด้านการบริหารบุคลากร

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ด้านการบริหารบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรสามารถอธิบายเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของตนเองได้และมีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้คำปรึกษาแนะนำวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในทีมงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้พนักงานมีการถ่ายทอดความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้บุคลากรในทีมงานได้ มีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของบุคลากรและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการด้านบุคลากร รวมถึงมีการพัฒนาทักษะในการสอนงาน การให้คำแนะนำเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิณี ศรีสะอาด (2545, หน้า 78 – 79) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารบุคลากรก็เพื่อต้องการที่จะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับองค์กรและสามารถพัฒนาให้เป็นอย่างสำคัญในการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1) การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักที่เหมาะสมสำหรับบริษัท ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ได้

2) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องสามารถนำตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจจะเป็นการพัฒนาด้านการสอนงาน การให้คำปรึกษาหรือการฝึกอบรม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท อันจะมีผลทำให้บุคลากรของบริษัทมีการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และพัฒนาศักยภาพของตนให้ดียิ่งขึ้นจนเป็นที่ยอมรับจากบุคคลทั้งภายในประเทศและต่างประเทศโดยทั่วไป

3) ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถนำตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักที่ได้ไปใช้ในการวางแผนการบริหารบุคลากรได้ เช่น ด้านการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การพิจารณาผลตอบแทน หรือการโอนย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่งานเพื่อความเหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากรนั้นๆ

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

บริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ควรให้ความสนใจและเห็นถึงความสำคัญในการจัดทำ การวิจัยเพื่อประเมินตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท กุลธรพรีเมียร์ จำกัด ที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพื่อที่จะได้ทราบถึงขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรและจะได้ทราบถึงการนำตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในแต่ละด้านไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์บุรีรัมย์