

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน :  
กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน :

กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

22 ตุลาคม พ.ศ. 2564



นายรัฐพล เอี่ยมสวัสดิ์  
ผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์รัฐวุฒิ พิมพา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุเทพ นิ่มสาย,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์ภกพล อนุฤทธิ์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ดร. ณัฐวุฒิ พิมพา อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้สละเวลาชี้แนะแนวทางให้คำปรึกษา ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ รวมถึงคณะกรรมการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้ศึกษาจนสามารถนำความรู้มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นที่ให้คำแนะนำ และร่วมทุกข์ร่วมสุขมาตลอดการศึกษา รวมทั้ง จี๊ว และ โป๊ง ที่สนับสนุน ให้คำปรึกษา และช่วยเหลือตลอดทุกขั้นตอนของการศึกษา นอกจากนี้ ขอขอบคุณครอบครัว ทั้งบิดาและมารดา ที่คอยส่งเสริมและให้กำลังใจมาโดยตลอด ขอขอบคุณผู้เกี่ยวข้องทุกคนจากใจจริง

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอให้สารนิพนธ์เล่มนี้เป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจศึกษา และหากมีข้อบกพร่องหรือผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยไว้ ณ ที่นี้

รัฐพล เอี่ยมสวัสดิ์

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน : กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต  
COMPETENCY BASE LEARNING BY LEVEL: A CASE STUDY OF MUANG THAI LIFE  
INSURANCE LTD., CO.

รัฐพล เอี่ยมสวัสดิ์ 6250227

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ฉัฐวุฒิ พิมพา, Ph.D., สุเทพ นิ่มสาย, Ph.D.,  
รองศาสตราจารย์ภคพล อณุฤทธิ์, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ เป็นการเชื่อมแผนยุทธศาสตร์องค์กรเข้ากับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนบริษัทฯ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน : กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความเหมาะสมของกลยุทธ์การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร บริษัทฯ (2) เพื่อศึกษาความต้องการของบุคลากรที่มีต่อองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ และ (3) เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพต่อบริษัทฯ โดยการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 34 คน แบ่งเป็น บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมของบริษัทฯ จำนวน 24 คน และผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมของบริษัทฯ จำนวน 10 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า บุคลากรต้องการให้บริษัทฯ พัฒนา 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านประเภทของสมรรถนะบุคลากร ด้านการกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะ ด้านแรงจูงใจ ด้านการสื่อสาร และด้านวิธีการ รูปแบบและช่องทางการเข้าถึง ทั้งนี้ จากผลการศึกษาความต้องการของบุคลากร บริษัทฯ ควรพัฒนาการสื่อสารให้ชัดเจน กำหนดเป้าหมายของแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และปรับปรุงแบบและวิธีการ

คำสำคัญ : สมรรถนะ/ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน/ การพัฒนาบุคลากร/ ความต้องการฝึกอบรม

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง (ถ้ามี)	ช
สารบัญรูปภาพ (ถ้ามี)	ณ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	5
1.4 คำถามงานวิจัย	5
1.5 ขอบเขตงานวิจัย	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย	8
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>9</b>
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	9
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)	15
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม	20
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
<b>บทที่ 3</b> <b>ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>29</b>
3.1 วิธีการศึกษา	29
3.2 ประเภทของข้อมูล	30
3.3 แหล่งข้อมูล	30
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	30
3.5 กระบวนการเก็บข้อมูล	31
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอ	32

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย</b>	<b>34</b>
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย	34
4.2 ประเด็นเกี่ยวกับความคิดเห็นและทัศนคติต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่	36
4.3 ประเด็นเกี่ยวกับประสพการณ์ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบริษัทฯ	41
4.4 ประเด็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	49
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>55</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	55
5.2 อภิปรายผล	58
5.3 ข้อเสนอแนะ	61
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>67</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>69</b>
ภาคผนวก ก	69
ภาคผนวก ข	72
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>75</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย	34



## สารบัญรูปลูกภาพ

รูปลูกภาพ	หน้า
2.1 ความหมายของสมรรถนะของ McClelland	15





# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคที่ความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อธุรกิจในหลาย ๆ องค์กรอย่างมากและเป็นวงกว้างนั้น ทำให้หลายองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค หลาย องค์กรต้องปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ปรับ โครงสร้างองค์กร ตลอดจนการปรับรูปแบบการ ทำงาน เพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ และสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องพิจารณาเพื่อ ปรับปรุงหรือพัฒนาไปด้วยนั้น ก็คือบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ให้กับองค์กรได้ ดังนั้นหาก องค์กรดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมี คุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ก็จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพอีกด้วย ดังที่ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการ พัฒนามนุษย์ ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ไว้ใน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) เพื่อให้คนไทยเป็นคน เก่งมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องตลอดชีวิต มีความมั่นคงทาง เศรษฐกิจ สังคม รวมถึงผู้ด้อยโอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพให้มีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้

บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจะทำให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนมีความชำนาญและเชี่ยวชาญในหน้าที่การงาน และมีความรอบรู้เท่า ทันความเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคลากรดังกล่าวเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์กร นอกเหนือจากการ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้อีกด้วย นอกจากนี้แล้วในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กรด้วย ยกตัวอย่าง เช่น ผลกระทบของเทคโนโลยีต่อ การทำงาน ส่งผลต่อระดับการศึกษาพื้นฐานที่ต้องใช้ในการทำงานด้วย โดยอัตราการเติบโตของงาน ที่ใช้วุฒิการศึกษาที่ไม่สูงจะลดน้อยลง โดยถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีมากขึ้น (รศ.ดร.พสุ เดชะ รินทร์) ขณะที่งานที่ต้องอาศัยวุฒิการศึกษาที่สูง (ระดับอุดมศึกษาขึ้นไป) ยังคงมีการเติบโตอยู่ จาก ข้อมูลทั้งหมด ทำให้เห็นว่าในอนาคตอันใกล้ ความท้าทายที่สำคัญทั้งสำหรับองค์กร และบุคลากร คือการปรับและเปลี่ยนแปลงบุคลากร (workforce transition) โดยสำหรับองค์กรนั้น หากไม่มีแผนที่

จะปลดพนักงาน ก็จะต้องพิจารณาและเตรียมพร้อมในการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีทักษะใหม่ ๆ เพราะในทุกการเปลี่ยนแปลงอาจจะมียางชนิดใหม่ ๆ ที่ต้องอาศัยทักษะใหม่ ๆ มาทดแทนอยู่เสมอ ในส่วนของบุคลากรเองก็ต้องวางแผนพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถในงานที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน และควรรหาหนทางเพิ่มทักษะใหม่ ๆ ที่จะทำให้มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการและสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ (Competency) เป็นกระบวนการลงทุนในบุคลากรที่ทำให้บุคลากรมีความรู้ มีความสามารถ มีความชำนาญและเชี่ยวชาญ เป็นการลงทุนมนุษย์ให้กับองค์กร ทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันจากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว โดยการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถทำได้โดยการฝึกอบรม หรือการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในองค์กรนั้น ๆ (Knowledge management: KM) เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนองค์ความรู้ หรือกระบวนการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรสู่บุคลากรในองค์กรเอง และเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ และสร้างทุนมนุษย์ไปแข่งขันกับองค์กรอื่นต่อไป (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555 : 108)

สำหรับธุรกิจประกันชีวิต การดำเนินกิจกรรมหลักของธุรกิจ คือ การได้มาซึ่งลูกค้า รวมถึงผู้พิจารณารับประกัน การเรียกร้องค่าสินไหมทดแทน และการบริการลูกค้า ซึ่งสมรรถนะหลักตามธุรกิจของประกันชีวิต (Core competency) สามารถแบ่งเป็น 2 สมรรถนะใหญ่ ๆ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก Competencies คือ ความรู้ และทักษะหลักที่จำเป็นสำหรับทุกบทบาทในธุรกิจการประกันชีวิต หลักการทางกฎหมายกฎระเบียบ การประกัน และการให้บริการลูกค้า

2. สมรรถนะเฉพาะทาง (Specialist competencies) คือ ความรู้ และทักษะที่จำเป็นโดยเฉพาะสำหรับธุรกิจประกัน แบ่งได้ 3 สมรรถนะ ดังนี้

- 2.1 สมรรถนะด้านพิจารณารับประกัน (Specialist underwriting competencies)

- 2.2 สมรรถนะการเป็นคนกลางประกัน (Specialist intermediary competencies)

- 2.3 สมรรถนะด้านสินไหมทดแทน (Specialist claims competencies)

ซึ่งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะทางที่กล่าวมานั้น เป็นแก่นหลัก โดยแต่ละประเทศ แต่ละบริษัทประกันชีวิต ต้องวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของตนเอง และนำมาประยุกต์ปรับใช้ให้เหมาะสม

บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด มหาชน ได้นำเรื่องสมรรถนะมาเป็นปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และได้มีการกำหนดค่านิยมองค์กร (Core value) ขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และสามารถตอบสนองกับวิสัยทัศน์

ของ บริษัท เมืองไทยฯ รวมถึงกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของ บริษัท เมืองไทยฯ ด้วย ซึ่งสมรรถนะที่ บริษัท ฯ ได้กำหนดในปัจจุบัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลักตามธุรกิจขององค์กร (Core competency) สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) สมรรถนะทางด้านการจัดการ (Management competency) สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ (Leadership competency) และสมรรถนะแห่งอนาคต (Transformative competency) ทั้งนี้การนำสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และค่านิยมให้แก่บุคลากร และให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความคาดหวังในแต่ละระดับตำแหน่ง ที่บริษัท เมืองไทยฯ กำหนด และเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมที่สนองตอบต่อค่านิยม (Core value) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของ บริษัท ฯ ต่อไป (เมืองไทยลิงก์, 2554)

เนื่องจาก บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต เป็นบริษัทที่ให้บริการด้านการประกันชีวิต ที่ยึดหลักการให้บริการแก่ประชาชนด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม รวดเร็ว และมุ่งมั่นพัฒนาธุรกิจให้มั่นคง บริษัทฯ จึงมีจุดมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรในทุกด้าน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศมากที่สุด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจสร้างความได้เปรียบให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืนตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้และทักษะในการให้บริการลูกค้า การสื่อสาร การให้คำแนะนำ และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนประเด็นอื่น ๆ ที่ช่วยพัฒนาให้บุคลากรมีภาวะผู้นำและสามารถบริหารจัดการหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามที่บริษัทฯ กำหนด เช่น การทำงานเชิงรุก การมีภาวะผู้นำในตนเอง การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการโครงการ เป็นต้น นอกจากนี้ ในการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของบริษัทฯ นั้น ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มเติมคุณสมบัติให้กับบุคลากรให้มีมากกว่าเพียงความรู้และความสามารถเท่านั้น เพราะสิ่งหนึ่งที่องค์กรประสบในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถใกล้เคียงกัน แต่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่างกัน

ตลอดระยะเวลา 10 ปี ที่ผ่านมา บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต ได้เล็งเห็นถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก จากการที่เห็นได้ว่า บริษัทฯ ได้มีการจัดตั้งสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเมืองไทยประกันชีวิต ภายใต้ชื่อ Muang Thai Academy ที่มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้กับพนักงาน ทั้งในรูปแบบต่าง ๆ การเรียนการสอนให้ห้องเรียน การจัดประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมถึงมีแพลตฟอร์มการเรียนการสอนผ่านระบบ E-Learning เพื่อรองรับ

การเรียนการสอนในรูปแบบที่สอดคล้องกับปัจจุบันอีกด้วย และเพื่อเป็นการเน้นย้ำว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรนั้น บริษัทฯ โดยได้ก่อตั้ง ศูนย์การเรียนรู้เมืองไทยประกันชีวิต (Muang Thai Academy Center) ขึ้นที่จังหวัดราชบุรี ในปี 2563 เพื่อรองรับปริมาณการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรทั้งหมดของบริษัทฯ และมีเจตนาเพื่อแยกพื้นที่การเรียนรู้ออกจากพื้นที่ทำงานอย่างชัดเจน เพื่อสนับสนุนให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น และนอกจากนั้น ในปี 2564 นี้เอง บริษัทฯ ได้เปิดตัวแอปพลิเคชันการเรียนรู้ใหม่ของบริษัทฯ ภายใต้ชื่อ LearnRU ซึ่งเป็น Digital Learning Platform ที่สนับสนุนการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ภายใต้แนวคิด Modern and Movable Learning Anywhere Anytime เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงช่องทางในการพัฒนาตนเองที่สะดวก ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ให้เติบโตไปกับบริษัทฯ อย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดและปรับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้เหมาะสมกับยุคสมัย และสถานการณ์มาโดยตลอด แรกเริ่ม บริษัทฯ ได้วางรูปแบบการพัฒนาบุคลากรไว้ในรูปแบบของการอบรมในห้องเรียนที่สำนักงานใหญ่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ซึ่งพบว่า การดำเนินการดังกล่าวไม่เอื้ออำนวยต่อบุคลากรของบริษัทฯ ที่ต้องปฏิบัติงานประจำอยู่ที่สำนักงานสาขา บริษัทฯ จึงได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบและเพิ่มช่องทางในการจัดฝึกอบรม โดยให้วิทยากรเป็นผู้เดินทางไปจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่สำนักงานสาขา โดยยังเป็นรูปแบบการเรียนการสอนในห้องเรียนเช่นเดิม แต่เมื่อในยุคสมัยที่ระบบเทคโนโลยีไร้สายมีการพัฒนาขึ้น บริษัทฯ ได้เห็นถึงความสำคัญ เนื่องจากช่องทางการจัดฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์จะสามารถทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการพัฒนาได้อย่างทั่วถึง และที่สำคัญลดค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมในรูปแบบห้องเรียนได้เป็นอย่างมาก บริษัทฯ จึงดำเนินการนำรูปแบบการเรียนออนไลน์มาผสมผสานเข้ากับการเรียนแบบออฟไลน์ (Blended learning) โดยกำหนดให้บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องผ่านการอบรมในรูปแบบออนไลน์ตามที่บริษัทฯ กำหนด และหากบุคลากรต้องการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ในเชิงลึกยิ่งขึ้น บุคลากรสามารถเลือกเข้ารับการฝึกอบรมในรูปแบบห้องเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากวิทยากรได้ และในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 บริษัทฯ ได้เตรียมการในการรับมือสถานการณ์ดังกล่าว โดยการปรับรูปแบบการเรียนในห้องเรียนทั้งหมดให้อยู่ในรูปแบบของห้องเรียนเสมือนจริง (Virtual classroom) เพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรที่ต่อเนื่องอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม เราจำเป็นต้องทราบถึงพัฒนาการในด้านของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงวิธีการที่เหมาะสมที่สุด ดังนั้น งานวิจัยชิ้นนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะเสริมสร้างความเข้มแข็งในมุมมองของทรัพยากรบุคคล โดยการมองเห็นหรือวิเคราะห์ถึงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะในปัจจุบันและมองหาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์เพื่อปรับปรุง



## 1.2 ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร ในบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต ทั้งด้านแผนการดำเนินงานการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน และประสิทธิผลของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน ที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถมีสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ตามที่บริษัทฯ กำหนด ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ รวมถึงศึกษาความพึงพอใจ ความคิดเห็น และความต้องการของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ด้วย

## 1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเหมาะสมของกลยุทธ์การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร บริษัทฯ
2. เพื่อศึกษาความต้องการของบุคลากรที่มีต่อองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ
3. เพื่อเสนอกกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพต่อบริษัทฯ

## 1.4 คำถามงานวิจัย

การศึกษากลยุทธ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร บริษัทเมืองไทยประกันชีวิต ได้กำหนดคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร บริษัทฯ มีความเหมาะสมกับสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากรหรือไม่ และควรมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร
2. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากรที่ประสิทธิภาพควรมีรูปแบบอย่างไร

## 1.5 ขอบเขตงานวิจัย

### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต ทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ซึ่งประกอบด้วย แผนการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร ประสิทธิภาพของการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร ตลอดจนศึกษาถึงความพึงพอใจ ความคิดเห็น และความต้องการของผู้ที่เข้ารับการพัฒนสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร บริษัทฯ

### 1.5.2 ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการศึกษานี้เป็นบุคลากรของบริษัทฯ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร บริษัทฯ อย่างน้อย 3 เดือนแต่ไม่เกิน 1 ปี โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- ก. บุคลากรระดับเจ้าหน้าที่
- ข. บุคลากรระดับผู้ชำนาญงาน
- ค. บุคลากรระดับผู้เชี่ยวชาญ

2. ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีส่วนในการประเมินสมรรถนะตามตำแหน่งงานหรือผลการปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมายในข้อที่หนึ่ง

### 1.5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่การวิจัย

บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด มหาชน สำนักงานใหญ่

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**สมรรถนะ** หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ให้ประสบความสำเร็จและมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม

**สมรรถนะตามตำแหน่งงาน** หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามบทบาทที่องค์กรกำหนด

**การฝึกอบรม** หมายถึง เครื่องมือที่ทำให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้ และนำมาซึ่งการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ

**การพัฒนาบุคลากร** หมายถึง กระบวนการที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด และสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ของบริษัท

**ความต้องการในการฝึกอบรม** หมายถึง ความต้องการที่จะนำการฝึกอบรมมาช่วยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อให้สามารถคิด วิเคราะห์ แยกแยะในการปฏิบัติงานได้

**การเรียนออนไลน์ (Online – learning)** หมายถึง การเรียนผ่านทางอินเทอร์เน็ตที่บุคลากรสามารถเข้าไปเรียนได้เองเวลาใดหรือสถานที่ใดก็ได้ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนตามแผนการฝึกอบรมที่บริษัทวางให้ได้อย่างอิสระ และสามารถเลือกเรียนในสิ่งที่สนใจได้อย่างไม่จำกัดผ่านคลิปวิดีโอออนไลน์

**ห้องเรียนเสมือน (Virtual classroom)** เป็นการเรียนการสอนผ่านอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมโยงอุปกรณ์ของวิทยากรและบุคลากรเข้าด้วยกัน ทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันได้ผ่านระบบออนไลน์ โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในสถานที่เดียวกัน

**การเรียนเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง การนำเอากลุ่มของบุคลากรที่ผ่านการเรียนในรูปแบบการเรียนออนไลน์ และการเรียนผ่านห้องเรียนเสมือน มาทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะคติ ประสพการณ์ ในเรื่องนั้น ๆ เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาหรือเสนอวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายตามกรณีศึกษาที่กำหนด

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สำหรับผู้ค้นคว้าทั่วไป ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร ตลอดจนทราบถึงองค์ประกอบที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้กับทุกองค์กร

2. สำหรับ บริษัท เมืองไทย ประกันชีวิต จำกัด มหาชน มีกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร ที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้บุคลากรของบริษัทฯ มีสมรรถนะตามตำแหน่งงานตามที่บริษัทกำหนด และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

<p>ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบริษัทเมืองไทยฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมรรถนะของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม</li> <li>- ความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม</li> <li>- ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่</li> <li>- ประสบการณ์และพื้นฐานในงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- ข้อเสนอแนะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา เช่น โบนัส การปรับตำแหน่ง</li> </ul>	<p>รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของ บ.เมืองไทยฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Online learning</li> <li>- Virtual classroom</li> <li>- Workshop</li> </ul>	<p>กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของ บ.เมืองไทยฯ</p>
--	--	--



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าพร้อมทั้งรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอ ตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เป็นแนวทางในการช่วยให้พนักงานพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถส่วนบุคคลและองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงการฝึกอบรมพนักงาน การพัฒนาในส่วนของพนักงาน การพัฒนาประสิทธิภาพในด้านการบริหารจัดการ การฝึกสอน การให้คำปรึกษา การวางแผนสืบทอดตำแหน่งของพนักงานที่สำคัญเพื่อทดแทนตำแหน่งเดิมหรือตำแหน่งงานใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากรที่มีทักษะและประสิทธิผล การพัฒนาบุคลากรให้เต็มศักยภาพจะมีส่วนสำคัญในการทำให้หน่วยงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจ การวางแผนที่เหมาะสมต้องคำนึงถึงความต้องการขององค์กร หน่วยงาน รวมถึงบุคคลทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมการพัฒนาสะท้อนถึงทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน และเพิ่มผลการเรียนรู้สำหรับแต่ละบุคคลให้สูงสุด

### 2.1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเพราะการพัฒนาบุคลากรจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผูกพัน การยอมรับ และการพัฒนาสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานมีผลผลิตและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งได้มีผู้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความหมายของคำว่า “การพัฒนาบุคลากร” หลากหลายแนวคิด ดังนี้

แนคเลอร์ (Nadler, 1980, pp. 4-5) ได้อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดดำเนินการให้พนักงานได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งในอนาคตที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงการทำงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของแนคเลอร์มิได้หมายถึงเฉพาะการฝึกอบรม (training) เท่านั้น แต่ยังหมายถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ (learning experience) ที่เกิดจากการจัดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนด และได้รับการออกแบบที่จะไปสู่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลง

เพส และคณะ (Pace et al., 1991, pp. 6-7) สมาคมอเมริกันเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา (Marquard & Engel, 1993, p. 6 และ ดนัย เทียนพุด, 2541) ยังได้อธิบายไว้ตรงกันว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบูรณาการของการพัฒนาบุคคล เป็นการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาอาชีพ สำหรับพัฒนาบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งเป็นกรอบแนวคิดใหม่ ชาญณรงค์ ชวางษ์ (2535) การพัฒนาบุคลากรคือกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ โดยเน้นการพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เนื่องจากคนเป็นผู้สร้างทุกอย่าง ทั้งวัฒนธรรม อารยธรรม ศิลปะ สุนทรีย และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น การปกครอง ศิลธรรม จริยธรรม เพราะฉะนั้นก่อนที่จะทำการพัฒนาอย่างอื่น ต้องพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจเห็นความสำคัญของการพัฒนาและเข้าใจความหมายอันแท้จริงของการพัฒนาบุคลากรเสียก่อน

มอนดี้ และ โนวี (Mondy and Noe, 1996 :54) การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารทุกระดับทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ

กล่าวโดยสรุปจากนักวิชาการที่ให้คำจำกัดความได้ ดังนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรนั้น เป็นกระบวนการที่ช่วยปรับปรุง คุณลักษณะ คุณสมบัติ ให้กับบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ เท่าทันสถานการณ์ เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ อันเหมาะสม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคนในองค์กรให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และ

องค์กรได้ประโยชน์สูงสุดหรือสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น นับเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาของทุกองค์กร

### 2.1.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

ประชา เตรีตน์ (2530 :22-23) ได้สรุปความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1) ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและศักยภาพของบุคลากร เป็นสำคัญ องค์กรสามารถพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรได้มากเท่าไร ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรย่อมมากขึ้นเท่านั้น

2) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีก้าวหน้าเท่าทันต่อเหตุการณ์ และเทคโนโลยีแล้ว ย่อมมีผลให้องค์กรโดยรวมอาจปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ความสามารถในการแข่งขันในตลาดลดลง

3) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์กร เช่น นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การยุบหน่วยงาน เป็นต้น จากสภาพแวดล้อมดังกล่าว ถ้าไม่มีการวางแผนและการพัฒนาบุคลากรไว้ ย่อมมีผลทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวของบุคคล

4) ด้านคนหรือบุคลากรในองค์กร ทุกคนมุ่งหวังให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ต้องการความมั่นคงในอาชีพ และแต่ละคนยังมีความชอบหรือความถนัดที่ต่างกัน การวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรได้ทราบว่าควรพัฒนาตนเองไปในทิศทางไหน

งามนิจ จันทร (2536) ได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า ดังนี้

1) ช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของบุคลากรให้มีชีวิตจิตใจรักงานและทำงานได้ผลมากขึ้น

2) ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง การปฏิบัติงานควรได้รับการอบรมแนะนำเสียก่อน เพราะจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลดีและทันเวลามากกว่า

3) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง ไม่ต้องเสียเวลาชี้แจง ในการสั่งงาน ทั้งยังลดการทำงานล่วงเวลาให้น้อยลง

4) ช่วยกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน

ปัจจุบันองค์กรได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น ทั้งรูปแบบการฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กร หรือแม้กระทั่งการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมกับสถาบันอื่นที่มีองค์ความรู้เฉพาะทางหรือเจาะจง ซึ่งถือได้ว่าเป็นการลงทุนในระยะยาวซึ่งนอกจากจะพัฒนาความรู้ของบุคลากรนั้น ๆ แล้ว บุคลากรคนดังกล่าวยังสามารถนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรอื่นภายในองค์กรได้อีกด้วย นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการยังส่งผลให้กระบวนการ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยส่งเสริมและพัฒนาทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และบุคลิกภาพให้แก่บุคลากรตามวิสัยทัศน์องค์กร

### 2.1.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยดำเนินไปตามลำดับขั้นตอน และต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อบุคคล และหน่วยงานมากที่สุด ดังนั้นทฤษฎีการได้เสนอแนวคิดกระบวนการพัฒนาบุคลากร (Personnel development process) ในทัศนะที่คล้ายคลึงกัน โดยขั้นตอนดำเนินการพัฒนาบุคลากรควรมี ดังนี้

1) การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร (Personnel development needs) เป็นการหาข้อมูล และวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงาน เพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ว่า จะพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในการปฏิบัติงานของบุคลากร

3) เลือกวิธีการ (Method) ที่เหมาะสมว่าจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใด โดยพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็ว และคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหา และวิธีการแก้ไข จำนวนบุคคลที่ต้องพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณ และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง

4) การกำหนดโครงการ เป็นการจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร

5) การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น

6) การประเมินผลและติดตามผล เป็นการพิจารณาว่า การพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการ ไปแล้วนั้น ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรค หรือ

ข้อขัดข้องประการใด รวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคลากรนั้น ได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้วเพียงใด คุ่มค่าหรือไม่

กล่าวโดยสรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา ก่อน โดยพิจารณาลักษณะของงานเป็นหลัก ความจำเป็น หรืออาจจะเป็นความต้องการของตัวบุคลากร จากนั้นการกำหนด วัตถุประสงค์ การเลือกวิธีการที่เหมาะสม การประเมินผลและติดตามผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการ จึงจะจัดการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการประชุมสัมมนา เป็นต้น และต้องมีการประเมินติดตามผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบข้อบกพร่องในการพัฒนาเพื่อนำมาปรับปรุงในการจัดการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อไป

#### 2.1.4 วิธีพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้นมีเทคนิควิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบก็ย่อมจะมีลักษณะเฉพาะที่เป็นความเหมาะสมเฉพาะเรื่องตามสถานการณ์ โดยในการวิจัยครั้งนี้ได้จำแนกประเภทของการพัฒนา บุคลากรซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 6 ด้าน ดังนี้

1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร อ้างอิงจาก Nadler (1989) และ ดนัย เทียนพุด (2527)

2) การประชุมหรือสัมมนา ซึ่งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2543, หน้า 110) กล่าวถึงการประชุมสัมมนาทางวิชาการว่า ลักษณะความสำคัญของผู้เข้าร่วมประชุมต้องเป็นสมาชิกในหน่วยงานนั้นและมีส่วนร่วมเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นปัญหาที่กว้าง ผู้เข้ารับการสัมมนาจะเป็นลักษณะของผู้ให้และผู้รับความรู้ตลอดจนประสบการณ์ความคิดเห็นต่าง ๆ

3) การศึกษาดูงาน (Field trip) เป็นการเพิ่มพูนวุฒิการศึกษาของบุคลากรให้มีความรู้ดียิ่งขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ เพราะการที่บุคคลทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถ อาจล้าสมัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ จึงต้องส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้นหรือส่งไปดูงานในหน่วยงานที่มีระบบการทำงานที่ดีและทันสมัย

4) การศึกษาอย่างเป็นทางการ (Education) เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาจึงเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง



(Promotion) หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่ อ้างอิงจาก Nadler, Wiggs และคณะ เทียนพุด (2527) ซึ่งให้ความเห็นสอดคล้องกัน

5) การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 ข, หน้า 28) กล่าวว่า กระบวนการปฏิบัติงานเป็นวิธีที่หน่วยงานจัด ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจและความชำนาญจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ การแนะนำชี้แจง การประชุมชี้แจง การสอนงาน การฝึกหรือทดลองการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การให้คำแนะนำปรึกษา การจัดคู่มือการปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการโยกย้าย

6) การพัฒนาตนเองแบบไม่เป็นทางการ แนดเลอร์ (Nadler, 1980, pp. 25-26) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นการเตรียมความพร้อมในอนาคตอันไกล และยังไม่มิติศทางที่แน่นอน ผู้บริหารจะเตรียมการไว้ ซึ่งอาจไม่มีการใช้ประโยชน์จากการพัฒนานั้นเลยก็ได้ เนื่องจากผลการเปลี่ยนทิศทาง และการพัฒนาตนเองก็จะสูญเปล่า สอดคล้องกับ สงบ ลักษณ์ (2543, หน้า 32) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรต้องอาศัยการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไม่มีใครแทนได้ในอนาคต ซึ่งบุคคลจะพัฒนาตนเองได้ผล ถ้าใช้กระบวนการ AIC (Appreciation influence control) คือ กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักเห็นความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน และให้บุคลากรมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะปรับเปลี่ยนเห็นคุณค่าของการปรับเปลี่ยน

### 2.1.5 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

คนหรือบุคลากร เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีบุคลากรที่ดี มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงก็จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากตามไปด้วย ดังนี้

1) หน่วยงานมิได้หยุดอยู่กับที่แต่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในการบริหารหน่วยงานเหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนพฤติกรรมให้เปลี่ยนแปลงไปโดยสอดคล้องกับการพัฒนาของหน่วยงาน และลดปัญหาด้านประสิทธิภาพของบุคลากรอันจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารหน่วยงานในอนาคต

2) การพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน จะช่วยเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความจำเป็นและเป้าหมายของหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับภาระหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ที่อาจเพิ่มขึ้นหรืออาจเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3) การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับตัวบุคคลและที่เกี่ยวกับหน่วยงาน โดยตรงที่กำลังเกิดขึ้น รวมทั้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต หากมิได้มีการเตรียมพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้าก็อาจประสบปัญหาขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและความพร้อมมากพอ

4) การเตรียมบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่งานในระดับสูงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารกำลังคน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะเป็นมาตรการสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานมีบุคลากรที่เตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งในระดับสูง

5) การเสริมสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อหน่วยงานรวมทั้งช่วยให้บุคลากรเชื่อมั่นในประสิทธิภาพและความมั่นคงของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ปฏิบัติงานกับหน่วยงานต่อไป (จกมลวรรณ พิสิฐพันธ์, 2551, หน้า 2)

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

### 2.2.1 ความเป็นมาเกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะ

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคลากรในองค์กร ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยา มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test scores) ต่อมา McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดีแล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำ เช่น ไทยธนาคาร เครือปูนซิเมนต์ไทย บริษัท ปตท. สรรวจและผลิตภัณฑ์โรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548 ก) มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการและองค์กรอื่น ๆ มากมาย ได้มีการนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้

### 2.2.2 ความหมายของสมรรถนะ

แมคเคลลีแลนด์ (Mc Clelland, 1993 อ้างถึงใน สุภิญญา รัตนิธรรมโชติ, 2548, หน้า 4) ให้ความหมายว่าความสามารถ (Competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล(2543, หน้า 23) ให้ความหมายว่าความสมรรถนะ คือสิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลรวมถึงความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป สรุปความสามารถ (Competency) คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคล ให้ประสบความสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Attributes)

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547 : 33) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้ประสิทธิภาพ บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไป นอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (IQ)

จากนิยามความหมายที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้น กล่าวโดยรวมแล้วว่า เป้าหมายของสมรรถนะโดยมุ่งเน้นไปที่การประสบความสำเร็จ ตั้งแต่ในระดับบุคคลไปจนถึงความสำเร็จในระดับการดำเนินงานขององค์กร โดยสมรรถนะของบุคคลากรภายในองค์กรต้องมีความรู้ ทักษะ และมีคุณลักษณะเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสมรรถนะสร้างความแตกต่างนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่

ส่วนสมรรถนะหลัก หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น สมรรถนะหลักที่พนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องมีร่วมกัน เหมือน ๆ กัน ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอยู่ในแผนกใด ตำแหน่งใดก็ตามสะท้อนให้เห็นถึง ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่าและส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้





2) สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทคือ สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

### 2.2.5 การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1) ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ อะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2) ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในลักษณะ คือ ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ และผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องานแต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

3) ผลการสัมภาษณ์ (Interview) โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

4) ศูนย์ประเมิน (Assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

5) 360 Degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ

### 2.2.6 ประโยชน์ของการนำ Competency ไปประยุกต์ใช้

สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2550 หน้า 28 ประโยชน์ของการนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร สามารถทำได้หลายประการ ดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นการวางแผนทั้งความต้องการ เกี่ยวกับตำแหน่ง โดยแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีการกำหนด competency ในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2) การตีค่างานและบริหารค่าจ้าง และเงินเดือน (Job evaluation of wage and salary administration competency) สามารถนำมาใช้กำหนดตำแหน่งงาน เช่น วิธีการ point method โดยปัจจัยให้คะแนนแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งนั้น ๆ มากน้อยแค่ไหน

3) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) เมื่อมีการกำหนดของตำแหน่งไว้ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานให้สอดคล้องกับ competency ตรงกับตำแหน่ง

4) การบรรจุแต่งตั้งควรคำนึงถึง competency ของผู้มีความคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงกับตำแหน่งที่ต้องการ

5) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) ก็ควรมีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรให้เต็มศักยภาพของบุคคลนั้น ๆ

6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นอาชีพ career path ในแต่ละเส้นที่แต่ละคนก้าวไปนั้นต้องมี competency อะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไรและตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร

7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้ทราบการบริหารงานที่เหมาะสมต่อไป

8) การจัดการผลปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่าวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง competency ของแต่ละคน วางให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ รวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก competency เป็นสำคัญและนำไปปรับปรุงต่อไป

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม

### 2.3.1 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

Gregory (1980) และ จิราภา เต็งไตรรัตน์ (2544) กล่าวว่า การเรียนรู้ นำตนเอง เป็น พฤติกรรมที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ยังมีลักษณะของความคงทนถาวร ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือ การฝึกฝนที่ได้รับการเสริมแรงหรือการสังเกตพฤติกรรมจากตัวแบบ

วีรพล แสงปัญญา (2561) ลักษณะของการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองเป็นตัวอย่าง การเรียนที่คืออย่างหนึ่งของการศึกษา เพื่อความเข้าใจตนเอง เนื่องจากตั้งอยู่บนฐานของทางเลือกและ ความอิสระ ผู้เรียนเป็นผู้ตัดสินใจ จูงใจตน กำหนดแนวทางปฏิบัติในการเรียนของตน ผู้เรียนเลือก ประเด็นที่ต้องการเรียน เป้าหมาย กลวิธี และทรัพยากรที่ต้องการใช้ภายใต้การแนะนำของผู้สอน

Knowles (1975) นำเสนอแนวคิดเรื่องหลักการศึกษาผู้ใหญ่ เรียกว่า “แอนดรา โกจี (Andragogy)” มีใจความสำคัญคือ ศิลป์ และศาสตร์ ในการช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ โดย แนวคิดหลักเกี่ยวกับการเรียนรู้ ด้วยตนเองเน้นแรงจูงใจ ภายในตนเอง ความสามารถในการค้นหา ความต้องการ ความสนใจของตนเอง นำไปสู่การลงมือกระทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ และการ ยอมรับผลของการกระทำนั้น

#### 1. ความหมายของการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ดังนี้

Candy (1991), Brockett & Hiemstra (1991) และ Knowles (1975) กล่าวว่า การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เป็นกระบวนการบุคคลที่คิดริเริ่มการเรียน โดยตัวผู้เรียนเอง จากการ วินิจฉัยความต้องการในการเรียน ของตนเอง การกำหนดเป้าหมาย แผนการเรียน ยุทธวิธีที่ใช้ในการ เรียน สื่อการเรียน การค้นหา แหล่งความรู้ และประเมินผลการเรียนด้วยตนเอง ด้วยความร่วมมือ ช่วยเหลือจากผู้อื่นหรือไม่ก็ได้

Costa & Kallick (2004, pp. 5-8) คอสต้าและคาลิก ที่อธิบายว่าการเรียนรู้ ด้วยการนำตนเองเน้นไปที่กระบวนการเกี่ยวกับตนเอง ของมนุษย์ใน 3 ลักษณะ ประกอบไปด้วย การจัดการตนเอง การตรวจสอบตนเอง และการเปลี่ยนแปลงตนเอง

สุจินดา ประเสริฐ (2554) ให้ความหมายว่า การดำเนินการที่บุคคลตั้งใจและ รับผิดชอบในการ จัดการและควบคุมกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายที่จะเรียนรู้ เลือกแหล่งข้อมูล เลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม การ ประเมินผลการ เรียนรู้และพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งอาจจะมีความช่วยเหลือจากผู้อื่นด้วย หรือไม่มีก็ได้



จากความหมายและแนวคิดต่าง ๆ ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของการเรียนรู้ด้วยการ นำตนเอง คือ กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการและกำกับตนเองอย่างเป็นอิสระของ ผู้เรียน ประกอบไปด้วย 3 มิติ ได้แก่ ความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง และ พฤติกรรมการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

## 2. แนวคิดของการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

มิติที่ 1 ความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองประกอบด้วยความพร้อมของผู้เรียน และความแตกต่างในการเรียนรู้ของบุคคล (Knowles, 1975) โดยปกติแล้วความพร้อมในการเรียนรู้ มาพร้อมกับพัฒนาการตามช่วงวัยของมนุษย์ ความพร้อมของผู้เรียนในการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย (1) ความพร้อมจากสภาวะทางด้านร่างกาย เกิดขึ้นได้โดยผู้เรียนที่มีสุขภาพ แข็งแรง ปราศจากโรคภัยที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการเรียนรู้ (2) ความพร้อมของภาวะจิตใจมีเป้าหมายในการเรียน และ (3) ความพร้อมจากสภาพแวดล้อมหรือสภาวะทางสังคม

มิติที่ 2 ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง นักจิตวิทยาการเรียนรู้ กลุ่มมนุษยนิยม มีฐานความเชื่อที่สำคัญเกี่ยวกับผู้เรียนในฐานะเป็นปัจเจกบุคคล ควรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล และทุกคน มีความสามารถ (สุรางค์ ใค้วตระกูล, 2550, p. 331) การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ ด้วยการนำตนเอง การกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดริเริ่ม รับผิดชอบและควบคุมการเรียนรู้ ด้วยตนเอง การสะท้อนตนเอง และการสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ตนเองต้องการและสามารถทำได้ เลือ่วิธีการเรียน วางแผนการเรียนด้วยตนเอง เข้าใจวิธีการใช้ แหล่งเรียนรู้ และประเมินความก้าวหน้าของตนเอง (ดวงกมล สวนทอง, 2556, pp. 67-68)

มิติที่ 3 พฤติกรรมการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง พฤติกรรม คือ การกระทำของบุคคลที่แสดงออกมา พฤติกรรมการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองเกี่ยวข้องกับแสดงออกของบุคคลที่แสดงออกมาในลักษณะที่สะท้อนกระบวนการที่เกิดขึ้น โดยตัวบุคคลเอง โดยส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการจัดการตนเองและการควบคุมตนเองในการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน (Candy, 1991) (Garrison, 1997)

## 3. การวัดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

แบบวัดคุณลักษณะการเรียนรู้ โนลส์ (Knowles, 1975) วัดความสามารถในการเรียนรู้ ด้วยการนำตนเอง โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ การระบุแหล่งทรัพยากร การเลือกและประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม และการประเมินผล

กุกลิเอลมีโน (Gugliemino, 1978) การวัดความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เป็นความหมายที่นิยมใช้กันมากและเป็นแนวคิดที่สามารถวัดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองได้ โดย ศึกษาลักษณะของการเรียนรู้ ด้วยการนำตนเอง พร้อมทั้งสร้างแบบวัดความพร้อมในการเรียนรู้ ด้วยการนำตนเอง ( Self-Directed Learning Readiness Scale: SDLRS) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) สอบถามถึงลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองในลักษณะของ แบบวัดแบบรายงานตนเอง (Self-report) ด้วยมาตรประเมินค่า เป็นแบบวัดระดับที่บุคคลรับรู้ ตนเองว่า มีทักษะและทัศนคติเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

### 2.3.2 การเรียนรู้แบบระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring)

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) บุคลากรในองค์กรต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีเทคนิคที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรได้รวบรวมไว้ 7 เทคนิคซึ่ง Coaching และ Mentoring เป็นเทคนิคหนึ่งที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้อันจะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จโดยมุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถผลการปฏิบัติงานดีขึ้นและองค์กรมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง

#### 1. ความหมายของ Coaching และ Mentoring

Coaching เป็นการสอนงานลูกน้องของตนเองผู้สอนงาน (Coach) ซึ่งผู้บริหารทุกระดับสามารถเป็นผู้สอนงานได้ผู้ถูกสอนงาน (Coachee) ส่วนใหญ่จะเป็นลูกน้องที่อยู่ในทีมหรือกลุ่มงานเดียวกันการสอนงานจะเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Individual performance) และพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของลูกน้อง Coaching เป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) ทำให้หัวหน้าและลูกน้องได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้องอย่างไรก็ตามการที่จะ Coaching ได้ดีนั้นต้องมีความพร้อมทั้งผู้สอนและผู้ถูกสอน

Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นการให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับหรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า (Mentee) ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น การเป็นพี่เลี้ยงเป็นได้ทั้งพนักงานใหม่หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาก่อนโดยเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดย Mentor จะเป็นแม่แบบและเป็นผู้สอนงาน สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือให้

Mentee มีโอกาสได้เติบโตหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงานแสดงฝีมือและความสามารถในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป Coaching คือการเป็นผู้สอนให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่รับผิดชอบโดยผู้รับการสอนจะเป็นผู้ที่มีผลงานอยู่ในระดับมาตรฐานส่วนการ Mentoring นั้นเป็นการให้คำปรึกษาหรือสอนให้กับพนักงานใหม่หรือพนักงานที่มีอยู่เดิมที่มีผลงานอยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและอื่น ๆ ที่จะทำให้ศักยภาพของพนักงานสูงขึ้น อันจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปในอนาคต

## 2. แนวคิดของ Coaching และ Mentoring

แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching) คล้ายกับการฝึกฝนนักกีฬาซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้นักกีฬาสามารถเล่นกีฬาได้เต็มความสามารถ เดิมทีนั้นผู้ฝึกจะชี้แนวทางและสอนแนะวิธีการเล่นให้อย่างต่อเนื่องแต่ปัจจุบันนอกจากการสอนแนะแล้ว ผู้ฝึกจะช่วยให้นักกีฬาวិเคราะห์ว่าตนเองจะเล่นได้ดีที่สุดในสภาวะแวดล้อมอย่างไรและถ้าจะเล่นให้ได้ดีที่สุดในทุกครั้ง มีอุปสรรคบ้างเพื่อหาทางจัดให้หมดไปในการทำงานเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่สอนงานผู้ได้บังคับบัญชา จะช่วยให้ผู้ถูกสอนสามารถสะท้อนภาพการปฏิบัติงานของตนเองตระหนักว่าตนเองกำลังทำงานอะไรอยู่

Mentoring ได้ริเริ่มมีขึ้นเมื่อประมาณ 20 ปีที่แล้วมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถสูงและใช้ในการพัฒนาหญิงให้สามารถก้าวสู่การเป็นผู้บริหารได้เท่าเทียมกับชายแนวคิดนี้ยังคงอยู่ต่อมาจนถึงปัจจุบันแต่ในสมัยก่อนรูปแบบของ Mentoring จะเป็นแบบคู่คือจับคู่กันระหว่าง Mentor 1 คนกับ Mentee 1 คนหรือ 2 คนซึ่งปัจจุบันมีผู้เห็นว่าแบบคู่นี้มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น หา Mentor ได้ไม่เพียงพอกับจำนวน Mentee เพราะ Mentor หายากและการที่ Mentee เรียนรู้จากMentor เพียงคนเดียวนั้นไม่เพียงพอเนื่องจากการพัฒนาบุคคลนั้นต้องอาศัยเครือข่ายของกลุ่มคนที่มีความรู้ประสบการณ์และแนวคิดที่แตกต่างกันออกไปซึ่งรวมถึงเครือข่ายในกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วยปัจจุบันจึงได้มีแนวความคิด Mentoring แบบกลุ่มคือ Mentor 1 คนต่อ Mentee 4-6 คน Mentor จะเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้ (Learning leader) กลุ่มจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดกำหนดประเด็นการพัฒนาให้คำแนะนำกันเป็นกลุ่มวิธีนี้จะเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมด้วย Mentoring จะกลายเป็นกลุ่มแห่งการเรียนรู้ (Learning group)

## 3. การจัดระบบ Coaching ในองค์กรเป็นรูปธรรม

- (1) กำหนดให้ระบบ Coaching เป็นนโยบายขององค์กร
- (2) สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรให้มี Trust (ความไว้วางใจกัน) โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างที่หัวหน้างานกับผู้ได้บังคับบัญชา

(3) กำหนดใน Job Description ของระดับหัวหน้างานขึ้นไปในเรื่องการทำหน้าที่เป็น Coach

(4) กำหนดเรื่องการ Coaching เป็นหนึ่งในเป้าหมายประจำปีของระดับหัวหน้างานขึ้นไป โดยมีการวัด Key Performance Index (KPI)

(5) เชื่อมโยงผลการทำ Coaching สู่ระบบ Performance Management และระบบจ่ายค่าตอบแทน

(6) กำหนดและสร้าง/ฝึกวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ (Learning Culture) ซึ่งมีทั้ง Learning by doing เรียนรู้โดยการลงมือทำ Learning by Teaching เรียนรู้โดยการถ่ายทอดและ Learning by Sharing เรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อจะได้เชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้มากับประสบการณ์ชีวิตส่วนตัวนำมาถ่ายทอดเพื่อสอนให้เรามีการติดต่อสื่อสารที่ดีรู้จักเรียงเรียงเตรียมคำพูดก่อนหลังจากที่ไม่กล้า ทำให้กล้าขึ้น มั่นใจมากขึ้น และได้ปฏิสัมพันธ์กันเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันผู้คนในองค์กรรักกันมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การไว้วางใจกันเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันตามเป้าหมายที่วางไว้

#### 4. หน้าที่ในกระบวนการ Mentoring

(1) Guide เป็นผู้คอยชี้ช่องทางแก่กลุ่ม Mentee และคอยเตือนให้ระมัดระวัง จุดอันตรายแต่จะไม่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางให้จะช่วยให้กลุ่มมองเห็นภาพพจน์ขององค์กรในอนาคตเพื่อกลุ่มย้อนไปดูว่าทางที่เขาก้าวหน้าในงานขึ้นมาจนอยู่ในตำแหน่งปัจจุบันเขาได้ใช้ทักษะวิธีการและพฤติกรรมที่ดีหรือไม่ดีอย่างไรบ้าง ตั้งคำถามที่กระตุ้นให้กลุ่มหาคำตอบซึ่งจะทำให้กลุ่มสามารถมองเห็นกลยุทธ์และเทคนิคใหม่ๆที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆได้การเรียนรู้

(2) Ally เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูลแก่ Mentee แต่ละคนในกลุ่มว่าบุคคลนอกกลุ่มเขามองจุดอ่อนจุดแข็งของ Mentee แต่ละคนอย่างไรหาก Mentee เล่าถึงปัญหาของตนก็จะฟังอย่างตั้งใจเห็นอกเห็นใจแล้วให้ข้อมูลความเห็นทั้งทางดีและทางไม่ดีอย่างตรงไปตรงมาและเป็นมิตร

(3) Catalyst เป็นผู้กระตุ้นให้กลุ่มมองภาพวิสัยทัศน์ขององค์กรและอนาคตของตนเองชี้ให้เห็นว่าในอนาคตจะมีอะไรที่เป็นไปได้เกิดขึ้นบ้างแทนการคาดการณ์การมองภาพในอนาคตนั้นให้มองออกไปนอกแวงวงการทำงานของแต่ละคนด้วย

(4) Savvy Insider Mentor เป็นผู้ซึ่งอยู่ในหน่วยงานมานานพอจะรู้ว่างานต่างๆ ในหน่วยงานประสบความสำเร็จได้อย่างไร และ Mentee ในกลุ่มแต่ละคนจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้จะต้องเดินไปทางไหนจะเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยง Mentee กับบุคคลอื่นในองค์กรที่สามารถช่วยให้ Mentee เกิดการเรียนรู้ได้



(5) Advocate ในขณะที่กลุ่มเกิดการเรียนรู้ที่สมาชิกจะเริ่มมองเห็นว่าตนเองสามารถผลักดันความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาแผนความก้าวหน้าได้ด้วยตนเอง Mentor จะทำหน้าที่ช่วยให้ Mentee ได้มีโอกาสแสดงความสามารถให้เห็นเป็นประจักษ์แก่ผู้บังคับบัญชา (Visibility) เช่นเมื่อ Mentee เสนอโครงการปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีก็พยายามผลักดันให้โครงการนั้นได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้

### 5. ประโยชน์ของการทำ Coaching

(1) องค์กรมีผลการปฏิบัติงาน (Organization performance) ที่เป็นไปตามความคาดหวังหรือมากกว่า

(2) องค์กรมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัตน์เนื่องจากการสอนงานทำให้เจ้าหน้าที่มีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายการทำงานกลยุทธ์ขั้นตอนวิธีการทำงานการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสอนงานมีความแตกต่างกัน

### 6. ประโยชน์ของการทำ Mentoring

- (1) สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถศักยภาพได้เร็วกว่าพนักงานปกติ
- (2) ชูใจพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูงให้คงอยู่กับหน่วยงาน
- (3) กระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานมากขึ้นพร้อมที่จะทำงานหนักและท้าทายมากขึ้น
- (4) สร้างบรรยากาศของการนำเสนอผลงานใหม่ ๆ หรือความคิดเห็นนอกกรอบมากขึ้น
- (5) สร้างระบบการสื่อสารแบบสองช่องทาง (Two-way communication) ระหว่าง Mentor และ Mentee

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ ที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการ เก็บ ข้อมูล	ผลการศึกษา
1	เบญจวรรณ นิวาสนนท์ (2552)	การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ใน องค์การ บริหารส่วน จังหวัด นนทบุรี	เชิง ปริมาณ	จากการศึกษา พบว่า (1) ความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ด้านการ ปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความสามารถ ด้านการพัฒนา และด้านการศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลางทุกด้าน (2) การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของข้าราชการที่มีอายุและอายุการ การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด นนทบุรี ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน (เพศ การศึกษา ระดับงาน)
2	จุฑารัตน์ เพชร สุวรรณ (2560)	การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ที่ ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพ ในการ ปฏิบัติงาน ของ พนักงาน โรงแรม บางกอกเซ็น เตอร์	เชิง ปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็น ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมบางกอกเซ็นเตอร์ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บ ข้อมูล	ผลการศึกษา
3	บุญ ภินันท์ วุทธิรพล (2557)	ความจำเป็นใน การพัฒนา บุคลากร ของ สำนักงาน คณะ แพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่	เชิงปริมาณ	ผลการวิเคราะห์สภาพในการพัฒนา ตนเองของบุคลากร สำนักงาน คณะ แพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการพัฒนาตนเอง ของบุคลากรในระดับมาก โดยเป็นการ พัฒนาตนเองใน ด้านทักษะ (Skill) มาก ที่สุด รองลงมาคือ ด้านเจตคติ (Attitude) อันดับสุดท้ายคือด้านความรู้ (Knowledge) โดยบุคลากรมีความจำเป็นในการพัฒนา ตนเองของในระดับมากโดยสามารถแบ่ง ออกได้เป็น ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill)
4	สมคิด ผล นิล(2558)	การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศ องค์การ ที่มี อิทธิพลต่อการ ทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา กรม อุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์ พืช	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า (1) บรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการทำงานเป็น ทีมอยู่ในระดับสูง (2) ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ ประเภทของบุคลากร และ สังกัดหน่วยงานแตกต่างกัน มีการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ปัจจัยส่วน บุคคลจำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงาน ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงาน สังกัดหน่วยงาน แตกต่างกันมีการรับรู้ บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน ส่วนปัจจัย อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ.)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อ งานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
5	นพ. มาศ ปลัด กอง (2562)	การพัฒนาการ เรียนรู้ ด้วย การ นำตนเอง ของ ผู้เรียน ใน ระบบ การศึกษา ทางไกล โดยใช้ รูปแบบ การ จัดการ เรียนรู้ ด้วย เทคนิค นั่งร้าน เสริม เรียนรู้	เชิง ปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า ผู้เรียนที่ได้รับการจัดการเรียนรู้ โดย ผู้สอนที่ใช้เทคนิคนั่งร้านเสริมเรียนรู้ ร่วมกับผู้ช่วยสอนที่ ได้รับการฝึกฝนเทคนิคนั่งร้านเสริมการเรียนรู้(กลุ่มทดลอง A) มีการ เรียนรู้ด้วยการนำตนเองด้านพฤติกรรมสูงกว่า ผู้เรียนที่ได้รับการจัดการเรียนรู้ โดยไม่ใช้เทคนิคนั่งร้านเสริม เรียนรู้ (กลุ่มควบคุม C) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบแบบวัดซ้ำในระยะวัดผลทันทีกับระยะ ติดตามผล 4 สัปดาห์และเมื่อเปรียบเทียบแบบวัดซ้ำใน ระยะวัดผลทันทีกับระยะติดตามผล 6 เดือน

ที่มา: รวบรวมโดยผู้ศึกษา (2564)

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน ของบริษัท เมืองไทยประกันชีวิตเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ให้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผลของการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจะเน้นให้ความสำคัญกับการค้นหาข้อมูลเชิงลึก และเป็นการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของบุคลากรที่มีต่อการดำเนินการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร บริษัทเมืองไทยประกันชีวิต โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 วิธีการศึกษา
- 3.2 ประเภทของข้อมูล
- 3.3 แหล่งข้อมูล
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
- 3.5 กระบวนการเก็บข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอ

#### 3.1 วิธีการศึกษา

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่างแบบเผชิญหน้า (Face-to-face interview) จำนวน 34 คน ซึ่งในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยเป็นผู้ทำการสนทนากลุ่มด้วยตนเองพร้อมกับจดบันทึกและบันทึกเสียงการสนทนา เพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นส่วนข้อเท็จจริง และส่วนที่เป็นข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะสามารถตอบคำถามวิจัยได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

### 3.2 ประเภทของข้อมูล

งานวิจัยนี้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary source) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน และผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary source) เป็นข้อมูลที่ได้จากข้อมูลการวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมของบุคลากร การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการฝึกอบรมของบริษัท และข้อมูลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรประจำปีโดยผู้บังคับบัญชา

### 3.3 แหล่งข้อมูล

การกำหนดแหล่งข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย จะดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดคุณสมบัติเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในงานวิจัยที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้ มีจำนวนน้อย จึงควรกำหนดผู้ให้ข้อมูลไม่น้อยกว่า 8 คน (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2551) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 34 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

3.3.1 บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน จำนวน 24 คน แบ่งเป็น

1. บุคลากรระดับเจ้าหน้าที่ จำนวน 8 คน
2. บุคลากรระดับผู้ชำนาญงาน จำนวน 8 คน



3. บุคลากรระดับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน

3.3.2 ผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน แบ่งตามสาขางาน จำนวน 10 คน

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

3.4.1 แบบสัมภาษณ์ที่มีแนวคำถาม (Question guideline) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม เกี่ยวกับความคิดเห็นและความต้องการต่อการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากรบริษัทฯ ซึ่งรูปแบบคำถามเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure question) ที่เข้าใจง่าย ไม่ชี้นำคำตอบ และเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended question) เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นความต้องการจากผู้ให้สัมภาษณ์ในหลากหลายมุม ซึ่งหัวข้อการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมงานวิจัย เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์
2. ประเด็นเกี่ยวกับความคิดเห็นและทัศนคติต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่
3. ประเด็นเกี่ยวกับประสบการณ์การเข้ารับการฝึกอบรมของ บริษัท ฯ
4. ประเด็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

3.4.2 ข้อมูลการวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมของบุคลากร การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการฝึกอบรมของบริษัทฯ และข้อมูลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรประจำปีโดยผู้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ที่มีแนวคำถาม (Question Guideline) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) สำหรับการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น และความต้องการต่อการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากรบริษัทฯ ที่ต้องวิจัย โดยที่ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาขั้นตอน วิธีการ และเทคนิคการสร้างแบบสัมภาษณ์จากหนังสือ และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวกับการการสร้างเครื่องมืองานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการประยุกต์ใช้ในการกำหนดรูปแบบและเนื้อหาจากการศึกษาของ เบญญา ยอดคำเนิน-แอ็ดติงค์ และ กาญจนา ตั้งชลทิพย์, 2552

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างแบบสัมภาษณ์

3. ออกแบบ สร้างแบบสัมภาษณ์
4. ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบและเนื้อหาโดยอาจารย์ที่ปรึกษา
5. จัดพิมพ์ และนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้

### 3.5 กระบวนการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-face interview) จำนวน 34 คน ในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ขั้นตอน ได้แก่ ก่อนการสัมภาษณ์ ระหว่างการสัมภาษณ์ และหลังการสัมภาษณ์ ดังนี้

#### 3.5.1 ก่อนการสัมภาษณ์

1. ผู้วิจัยคัดเลือกรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์จากบุคลากรที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ และผู้วิจัยได้ติดต่อเพื่อขอเข้าไปสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า ณ วันที่บุคลากรทำการลงทะเบียนเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ
2. ผู้วิจัยทำการบันทึกรายชื่อของบุคลากรผู้ที่จะให้สัมภาษณ์รวมถึงรายละเอียดในการติดต่อ เช่น รหัสพนักงาน หน่วยงาน และข้อมูลการติดต่อ เป็นต้น
3. ผู้วิจัยจะติดต่อไปยังบุคลากรตามรายชื่อดังกล่าวข้างต้น เพื่อแนะนำตัว และแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ในการสัมภาษณ์

#### 3.5.2 ระหว่างการสัมภาษณ์

1. ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้กับผู้ให้สัมภาษณ์ทราบ
2. ผู้วิจัยสัมภาษณ์พร้อมทั้งขออนุญาตจดบันทึก และบันทึกเสียงในระหว่างการสัมภาษณ์ โดยระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะสร้างบรรยากาศให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียด และไม่อึดอัด เนื่องจากการสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างถูกต้องแม่นยำตรงตามวัตถุประสงค์ โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 20 - 30 นาที

3. เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะปิดการสัมภาษณ์ด้วยการกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์

#### 3.5.3 หลังการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยจะแปลข้อมูลจากการจดบันทึก และถอดเทปบันทึกการสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป



### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอ

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกของบุคลากรทั้งสองกลุ่ม มาวิเคราะห์ตามแบบการเทียบเคียงรูปแบบ (Pattern matching) โดยการสร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกับข้อมูลทฤษฎี เพื่อให้เกิดความเข้าใจทางปรากฏการณ์ทางความคิด ดังกล่าว โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลตาม แนวทางของไมล์ และสตู เบอร์แมน (1994) ที่ได้เสนอ ขั้นตอนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ 2 ขั้นตอน ดังนี้

3.6.1 การลดทอนข้อมูล (Data reduction) หมายถึง กระบวนการการย่อความ ที่ทำให้เข้าใจง่าย การแปลงข้อมูลให้พร้อมนำไปใช้งานในขั้นตอนต่อไป สิ่งที่ผู้วิจัยทำในการลดทอนข้อมูลคือการเขียนสรุป ประเด็นที่เกี่ยวข้อง สร้างหลักการในการจำแนกกลุ่ม ข้อมูล จัดบันทึกตั้งแต่การเก็บข้อมูลครั้งแรกไปจนงานวิจัยเสร็จสมบูรณ์

3.6.2 การจัดรูปแบบข้อมูล (Data display) หมายถึง การสร้างรูปแบบข้อมูลที่สามารถสื่อสารกับผู้อ่านให้เข้าใจโดยง่าย เช่น การแสดงข้อมูลด้วยภาพ ตาราง หรือแผนภาพกระบวนการ จากนั้นนำประเด็นสำคัญมาแยกเป็นประเด็นย่อย และนำเสนอผลการวิจัยด้วยวิธีการเชิงบรรยาย (Descriptive research)

#### บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน : กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต” นี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ทางผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้เข้าร่วมวิจัยด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 : บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำนวน 24 คน

กลุ่มที่ 2 : ผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำนวน 10 คน

โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดถูกนำมาวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิจัย ในประเด็นหลักที่สำคัญ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย

ส่วนที่ 2 ประเด็นเกี่ยวกับความคิดเห็นและทัศนคติต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่

ส่วนที่ 3 ประเด็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบริษัทฯ

ส่วนที่ 4 ประเด็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ เพื่อปกป้องมิให้ข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัยถูกเปิดเผย ทางผู้วิจัยจะแทนชื่อของผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นนามสมมุติทั้งหมด เมื่อมีการอ้างอิงถึงชื่อหรือข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัย

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดจำนวน 34 ราย โดยมีคุณลักษณะ ดังนี้

4.1.1 เพศ ประกอบด้วย เพศชาย 11 คน และเพศหญิง 23 คน

4.1.2 ตำแหน่ง ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ จำนวน 8 คน ผู้ชำนาญงาน จำนวน 8 คน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน และผู้บังคับบัญชา จำนวน 10 คน

4.1.3 อายุ ประกอบด้วย ช่วงอายุ 24-33 ปี จำนวน 11 คน ช่วงอายุ 33-43 ปี จำนวน 12 คน และช่วงอายุ 44-53 ปี จำนวน 11 คน

4.1.4 ระดับการศึกษา ประกอบด้วยปริญญาตรี จำนวน 19 คน และปริญญาโท จำนวน 15 คน

4.1.5 อายุงาน ประกอบด้วย ช่วง 1-10 ปี จำนวน 22 คน ช่วง 11-20 ปี จำนวน 6 คน และ ช่วง 21-30 จำนวน 6 คน

ทั้งนี้ ข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดได้ถูกแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 4.1

ตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย

	บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม			ผู้บังคับบัญชา
	เจ้าหน้าที่	ผู้ชำนาญงาน	ผู้เชี่ยวชาญ	
<b>เพศ</b>				
ชาย	3	4	2	2
หญิง	5	4	6	8
<b>ช่วงอายุ</b>				
24 - 33	7	4	0	0
34 - 43	1	2	4	5
44 - 53	0	2	4	5
<b>ระดับการศึกษา</b>				

ระดับปริญญาตรี	7	5	4	3
ระดับปริญญาโท	1	3	4	7
<b>ช่วงอายุงาน</b>				
1 - 10	8	7	2	5
11 - 20	0	0	3	3
21 - 30	0	1	3	2

ที่มา: ประมวลผลโดยผู้ศึกษา (2564)

## 4.2 ประเด็นเกี่ยวกับความคิดเห็นและทัศนคติต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่

ในส่วนของข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและทัศนคติต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่นั้นจะแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ ความคิดเห็นและทัศนคติต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม โดยในส่วนของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมนั้นผู้วิจัยได้ตั้งคำถามถึงรูปแบบ วิธีการ และประสิทธิผลของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ในรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ที่ได้รับการอบรม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังถามถึงความคิดเห็นที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ดีขึ้นด้วย ในส่วนของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมผู้วิจัยได้ตั้งคำถามถึงมุมมอง ความจำเป็น และรูปแบบหรือวิธีการของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ ทั้งนี้เพื่อหาความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ ที่จะทำให้ผู้ผ่านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ที่มีสมรรถนะตามที่กำหนด

### 4.2.1 ข้อมูลความคิดเห็นและทัศนคติต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมของ บริษัทฯ นั้น พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัย มีมุมมองต่อรูปแบบและวิธีการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ ประสิทธิผลของรูปแบบและวิธีการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ และรูปแบบและวิธีการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม ที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

## 1. ประสิทธิภาพของรูปแบบและวิธีการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยที่ได้ผ่านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในรูปแบบที่แตกต่างกัน ทำให้การเปรียบเทียบประสิทธิภาพของรูปแบบและวิธีการนั้นแตกต่างกัน ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนหนึ่งได้ผ่านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพียงวิธีการอบรม (Training) และการฝึกงาน (Internship training) เท่านั้น เนื่องจากเพิ่งเรียนจบและทำงานที่บริษัทฯ เป็นที่แรก จึงให้ความเห็นว่าวิธีการอบรมนั้นมีประสิทธิภาพดี สามารถทำให้รู้และเข้าใจบทบาทตามสมรรถนะบุคลากรมากขึ้น ส่วนวิธีการฝึกงานนั้นช่วยทำให้มีทักษะในการทำงานที่เฉพาะทางมากขึ้น ดังที่ **คุณเชย** [เจ้าหน้าที่ อายุ 24 ปี] ได้กล่าวว่า “เชยรู้สึกชอบวิธีการอบรม มันทำให้เชยมีความรู้ในงานและเข้าใจมากขึ้น” เช่นเดียวกับ **คุณจ๊อบแจง** [เจ้าหน้าที่ อายุงาน 1 ปี] ได้กล่าวว่า “การอบรมที่บริษัททำให้มีพื้นฐานในการทำงานเบื้องต้นได้ แต่หากเป็นงานที่ซับซ้อนและต้องลงมือทำการฝึกงานก็จะทำให้เราเป็นงานได้ไวขึ้น” โดย **คุณอิฐ** [เจ้าหน้าที่ อายุ 25 ปี] ได้กล่าวถึงการพัฒนาสมรรถนะว่า “มันต้องมีทั้งการอบรมและการฝึกปฏิบัติ อบรมในห้องเรียนเพื่อให้รู้และเข้าใจ และต้องเอามาฝึกปฏิบัติหน้างานเพื่อให้มีทักษะเฉพาะทางและชำนาญมากขึ้น”

ในขณะที่ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่ผ่านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรมาในหลายวิธี เช่น วิธีการอบรม (Training) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริง (On Job Training) การศึกษาดูงาน (Field trip) และการอ่าน (Reading) โดยผู้เข้าร่วมวิจัยระบุตรงกันว่า การอบรมเป็นการวางพื้นฐานความรู้เบื้องต้นเพื่อให้รู้และเข้าใจในองค์ความรู้ต่างๆ ได้ ส่วนการลงมือปฏิบัติจะสามารถช่วยทำให้เกิดทักษะ และความชำนาญได้มากขึ้น ดังที่ **คุณติก** [เจ้าหน้าที่ อายุ 27 ปี] กล่าวว่า “การอบรมเป็นเพียงความรู้พื้นฐานเท่านั้น ต้องฝึกปฏิบัติด้วยถึงจะสามารถทำได้ โดยเฉพาะทักษะการทำงาน” เช่นเดียวกับ **คุณสมาร์ท** [ผู้ชำนาญงาน อายุ 31 ปี] ที่กล่าวว่า “จากประสบการณ์ส่วนตัวที่ผ่านการพัฒนาในวิธีการต่าง ๆ มามองว่าการอบรมอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้เราทำงานได้ ต้องอาศัยการลงมือปฏิบัติด้วย ยิ่งได้ลงมือทำบ่อยยิ่งทำให้เก่งขึ้น” ซึ่งใกล้เคียงกับ **คุณธีร์** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 38 ปี] ที่กล่าวว่า “การอบรมมันทำให้เรารู้และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ก็จริง แต่ส่วนตัวมองว่ามันยังไม่เพียงพอต่อการทำให้เกิดทักษะ ยกตัวอย่างหน่วยงานที่พี่สังกัดอยู่ เมื่อน้องใหม่มาเริ่มงาน รุ่นพี่ที่มีประสบการณ์สูง ๆ ในทีมจะทำหน้าที่เป็นโค้ชให้กับพนักงานใหม่ และพาออกไปปฏิบัติหน้างานจริง เพื่อให้เห็นวิธีการทำงาน และได้ฝึกให้ปฏิบัติที่หน้างานเลย แบบนี้พี่ว่ามันตรงจุดกว่า” ซึ่งสอดคล้องกับ **คุณศรี** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 40 ปี] ที่กล่าวว่า “หลังจากที่เรียนทฤษฎีในห้องจบแล้วผู้เข้าอบรมอาจจะได้เพียงความรู้หรือความเข้าใจเท่านั้น แต่ถ้า



เราได้ลงมือปฏิบัติด้วย เราจะเข้าใจอย่างถ่องแท้ เห็นภาพการทำงานมากขึ้น และอาจจะพัฒนาจนชำนาญสามารถแก้ปัญหาในงานนั้น ๆ ได้ด้วย”

ในส่วนของวิธีการอ่านนั้น มีผู้เข้าร่วมวิจัยบางคนให้ความเห็นว่า การอ่านเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เพิ่มพูนความรู้ในสิ่งที่สนใจ และทำให้เกิดจินตนาการมากขึ้น ดังที่ **คุณกาญจนา** [ผู้ชำนาญงาน อายุ 43 ปี] กล่าวว่า “เป็นคนชอบอ่านหนังสือเพราะมันทำให้เราได้ความรู้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ง่าย สะดวก และสามารถอ่านเมื่อไหร่ก็ได้ ที่สำคัญการอ่านหนังสือมันทำให้เราได้คิดตามในสิ่งที่ผู้เขียนพยายามจะสื่อให้กับเรา” เช่นเดียวกับ **คุณสมยศ** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 49 ปี] ระบุว่า “ผมชอบอ่านบทความที่เกี่ยวกับความสำเร็จของคนอื่น ๆ รู้สึกว่าเค้าได้ย่ำยั้งสิ่งที่ผมสนใจเอาไว้ให้แล้ว เหมือนเป็นสูตรสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ที่ทำให้ผมได้รับความรู้เพิ่มขึ้น และนำมาปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดผลสำเร็จได้ง่ายกว่าวิธีการอื่น ๆ อย่างการอบรมที่เป็นทฤษฎีนั้นก็ไม่รู้ว่าสามารถนำมาใช้ได้จริงไหม”

## 2. รูปแบบและวิธีการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ที่

### เหมาะสม

ผู้เข้าร่วมวิจัยที่ผ่านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ในวิธีการและรูปแบบต่าง ๆ มานั้น พบว่า ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่าวิธีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมนั้นควรประกอบด้วย การให้ความรู้ความเข้าใจในเชิงทฤษฎี และการลงมือปฏิบัติควบคู่กัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับองค์ความรู้ของแต่ละบทบาทหน้าที่ด้วย หากเป็นความรู้ทั่วไปที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระเบียบเรียบร้อย สามารถใช้วิธีการอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจได้ แต่หากเป็นความรู้เฉพาะทางที่ช่วยให้ทำงานได้ จำเป็นต้องพัฒนาด้วยการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะ และความชำนาญ และที่สำคัญต้องมีการติดตามประเมินผลด้วย ดังที่ **คุณธเนศ** [เจ้าหน้าที่ อายุ 32 ปี] ที่กล่าวว่า “การพัฒนาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ มันประกอบด้วยความรู้เนวกว้างและเนวลึก ถ้าเป็นความรู้เนวกว้างเราใช้การอบรมก็ช่วยให้สามารถเข้าใจได้ แต่ในขณะที่ความรู้เชิงลึกเราต้องใช้การลงมือทำถึงจะเกิดทักษะอย่างแท้จริง” เช่นเดียวกับ **คุณเฟิร์ส** [ผู้ชำนาญงาน อายุ 27 ปี] ที่กล่าวว่า “หลังจากที่อบรมเสร็จเวลาผ่านไปสักพักก็มักจะลืมเนื้อหาไปเกินครึ่งของที่ได้เรียนมา บางคนแค่ฟังแล้วก็ให้จบไป แต่ถ้าอยากให้สมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด คิดว่ามันต้องสอนให้ทำด้วย แล้วก็มีการติดตามผลจากที่ผ่านการอบรมหรือทำไปแล้ว” ซึ่งตรงกับ **คุณเบิร์ต** [ผู้ชำนาญงาน อายุ 35 ปี] “ผ่านการพัฒนาความรู้และทักษะมาก็เยอะ แต่ส่วนใหญ่สอนเสร็จก็จบกันไป ไม่มีมีการติดตาม ไม่มีการวัดผลที่จริงจัง ซึ่งถ้าต้องการให้มีทักษะจริง ๆ เมื่ออบรมและปฏิบัติแล้ว ควรติดตามผลเป็นระยะ ๆ และประเมินผลทุกครั้ง เพื่อเปรียบเทียบว่าพนักงานที่ผ่านพัฒนานั้นมีผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่”

โดยผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนหนึ่งให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การพัฒนาสมรรถนะในปัจจุบันควรเพิ่มรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ รูปแบบการทำงาน และการใช้ชีวิตในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ในรูปแบบของการผสมผสานการฝึกอบรมหรือการฝึกปฏิบัติในห้องเรียนเข้ากับระบบการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีหรือออนไลน์ (E-learning) มากขึ้น ดังที่ **คุณเต๋** [เจ้าหน้าที่ อายุ 32 ปี] กล่าวว่า “ผมว่าการพัฒนามันควรเข้าถึงได้สะดวก ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน เมื่อไหร่ก็สามารถที่จะทำได้ บางเรื่องเราเรียนผ่านออนไลน์ก็ได้ไม่ต้องเข้าห้องอบรม แต่บางเรื่องบางทักษะที่จำเป็นต้องไปเรียนไปทำร่วมกันก็จัดในรูปแบบออฟไลน์ไป” ซึ่งสอดคล้องกับ **คุณมายด์** [ผู้อำนวยการงาน อายุ 35 ปี] ที่กล่าวว่า “รูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมนั้นผมคิดว่ามันต้องตอบโจทย์การทำงาน การใช้ชีวิตในแต่ละวันของเรา อย่างเช่นทุกวันนี้เราทำงานอยู่บ้านจะให้เข้าไปอบรมที่ออฟฟิศก็ไม่สะดวก ไปรวมตัวกันก็ยังไม่ได้ด้วย ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาศักยภาพควรคำนึงถึงสถานการณ์ในปัจจุบันด้วย การใช้ระบบออนไลน์เข้ามาช่วยน่าจะเหมาะสมที่สุดในตอนนี้” เช่นเดียวกับ **คุณนัท** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 35 ปี] ได้ให้ความเห็นว่า “การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมควรจะคำนึงถึงสถานการณ์ในปัจจุบัน บางวิชาที่สามารถปรับเป็นออนไลน์ได้ก็ควรจะทำ ส่วนบางวิชาที่เฉพาะทางมาก ๆ ก็ใช้วิธีการเชิงปฏิบัติออนไลน์ (Online workshop) ซึ่งส่วนตัวเชื่อว่าเทคโนโลยีสมัยนี้ทำได้”

ในขณะที่ผู้เข้าร่วมวิจัยบางท่านให้ความเห็นที่ต่างไปว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่เหมาะสมควรอยู่ในรูปแบบทางกายภาพ (Physical) เท่านั้น ดังที่ **คุณนิจรีย์** [เจ้าหน้าที่ อายุ 52 ปี] ระบุว่า “การอบรมในห้องเรียนทำให้เราได้มีส่วนร่วมกับอาจารย์และเพื่อนในห้องสามารถสอบถามข้อสงสัยได้ตลอด ทำให้การพัฒนาบุคลากรรูปแบบนี้มีประสิทธิภาพมาก และส่วนตัวก็มองว่าการอบรมผ่านคอมพิวเตอร์มันยุ่งยาก ต้องใช้โปรแกรมที่ไม่รู้จักและต้องคอยพะวงกับปัญหาต่าง ๆ ทำให้ไม่ได้โฟกัสกับการเรียนได้เต็มที่” ซึ่งสอดคล้องกับ **คุณรัฐমন** [ผู้อำนวยการงาน อายุ 51 ปี] ที่ให้ความเห็นว่า “ที่ไม่สะดวกเลยกับการเข้าอบรมออนไลน์ โดยปกติที่อบรมในห้องเรียนเวลาที่เจอปัญหาเราก็แทบจะไม่กล้ายกมือถามอยู่แล้ว พอไปอยู่ในรูปแบบออนไลน์ยังไม่กล้าพูดกล้าถามเลย หน้าตาที่ไม่ได้เจอกัน แล้วยิ่งไปกว่านั้นการเรียนกับคลิปออนไลน์ นั่งเรียนอยู่คนเดียว ถ้ามีปัญหาหรือไม่เข้าใจจะถามใครก็ไม่ได้ แกรมจ้องคอมพิวเตอร์มาก ๆ ทำให้ปวดตาอีก”

#### 4.2.2 ข้อมูลความคิดเห็นและทัศนคติต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมของ บริษัทฯ นั้น พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัย มีมุมมองต่อความจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะ

บุคลากรตามบทบาทหน้าที่ และรูปแบบและวิธีการของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

### 1. มุมมองและความจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยในระดับผู้บังคับบัญชาถึงมุมมองต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ และความจำเป็นของการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่นั้นต่างให้ความเห็นเป็นเสียงเดียวกันว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามที่หน่วยงานต้องการ ทั้งยังเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรในปัจจุบันให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของลักษณะงานในอนาคตที่คาดหวังไว้ด้วย ดังที่คุณพวิณี [ผู้บังคับบัญชา อายุ 39 ปี] กล่าวว่า “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรช่วยให้น้อง ๆ ในทีมที่ทำงานได้ดีขึ้น น้อง ๆ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตัวเองมากขึ้น และทำให้ผลงานโดยรวมของทีมดีขึ้นด้วย” เช่นเดียวกับคุณอุ [ผู้บังคับบัญชา อายุ 42 ปี] ระบุว่า “พนักงานแต่ละคนที่เข้ามาทำงานในทีมจะมีพื้นฐานที่ไม่เท่ากัน ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ทำให้พนักงานรู้ว่าเค้าจะต้องเพิ่มความรู้ความสามารถในเรื่องใด และเราในฐานะหัวหน้าก็จะสามารถประเมินได้ว่าพนักงานมีแก๊ปอยู่ในระดับใด และควรที่จะพัฒนาพนักงานอย่างไร” สอดคล้องกับคุณสมชาย [ผู้บังคับบัญชา อายุ 54 ปี] ที่ได้กล่าวว่า “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ที่มีความจำเป็นกับหน่วยงานของพี่เป็นอย่างมาก เนื่องจากรูปแบบการทำงานของหน่วยที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอด ดังนั้น พี่ก็ต้องพัฒนาให้น้องในทีมที่มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปให้สอดคล้องกับการทำงานที่เปลี่ยนไปด้วย มันจะต้องมีการเติมความรู้ เติมทักษะให้กับน้องในทีมอยู่เสมอ” นอกจากนี้คุณโต่ง [ผู้บังคับบัญชา อายุ 36 ปี] ระบุว่า “พนักงานที่ผ่านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามที่บริษัทกำหนดมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เห็นได้ชัดจากที่น้องในทีมพี่ที่ได้รับการพัฒนาตามเส้นทางการเรียนรู้มีการบริหารจัดการงานได้ดีขึ้น และช่วยพี่ให้คำแนะนำน้อง ๆ ในทีมคนอื่น ๆ ได้อีกด้วย” เช่นเดียวกับคุณนุช [ผู้บังคับบัญชา อายุ 50 ปี] ที่กล่าวว่า “น้องในทีมพี่สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาบางอย่างได้เองดีขึ้น โดยไม่ต้องให้พี่เข้าไปช่วยเหมือนเมื่อก่อน และยังเป็นพี่เลี้ยงให้น้องใหม่ในทีมได้ ดังนั้นพี่เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก และจำเป็นที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง”

### 2. รูปแบบและวิธีการของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

วิธีการและรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการนั้น ผู้เข้าร่วมวิจัยในระดับผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ควร

ประกอบไปด้วยการให้ความรู้ความเข้าใจในพื้นฐานขององค์ความรู้ การแสดงให้ดูถึงวิธีการปฏิบัติ และการให้ลงมือปฏิบัติ ดังที่**คุณแอม** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 36 ปี] ให้ความคิดเห็นว่า “สมรรถนะบุคลากรของแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งตามตำแหน่งงาน ตามบทบาทหน้าที่ และแตกต่างกันถึงระดับบุคคล ดังนั้น วิธีการและรูปแบบการพัฒนาที่ก็ต้องแตกต่างกันไปด้วย บางคนต้องการความรู้พื้นฐานเราอาจใช้วิธีการอบรม บางคนต้องการทักษะเฉพาะทางก็ต้องใช้ทั้งวิธีการอบรมและให้ลงมือปฏิบัติ หรือบางคนต้องการใช้ทักษะด้านอารมณ์ การสื่อสาร การเข้าสังคม (Soft skills) ก็จะต้องใช้วิธีการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเคยชินและความชำนาญ” เช่นเดียวกับ**คุณอ้อย** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 45 ปี] ที่ระบุว่า “จากที่ได้สังเกตและพูดคุยกับน้อง ๆ ถึงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร พี่เห็นว่าน้อง ๆ ต้องการวิธีการการอบรมเนื่องจากเป็นวิธีที่ได้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจได้ง่ายจากการฟังการอบรมจากอาจารย์หรือวิทยากร แต่บางส่วนก็ต้องการการได้ลงมือปฏิบัติเพราะช่วยทำให้น้อง ๆ ได้เข้าใจจากการลงมือทำมากขึ้น และยังได้รับวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องเมื่อนำมาใช้งานจริงด้วยตนเอง”

โดยผู้เข้าร่วมวิจัยในระดับผู้บังคับบัญชาส่วนหนึ่ง ระบุเพิ่มเติมว่ารูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการคือความสะดวกในการได้รับการพัฒนา มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการทำงาน และวิถีการใช้ชีวิตในปัจจุบัน ดังที่**คุณยา** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 35 ปี] กล่าวว่า “ทุกวันนี้เทคโนโลยีอยู่กับเราในทุก ๆ ที่ พี่ว่าการพัฒนาบุคลากรเองก็ควรจะต้องเป็นเช่นนั้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน เพิ่มช่องทางการเรียนแบบออนไลน์ การอบรมเชิงปฏิบัติออนไลน์ (Online workshop) มากขึ้น พี่ว่ามันช่วยทำให้พนักงานสนใจและต้องการพัฒนาสมรรถนะให้กับตนเองมากขึ้น” เช่นเดียวกับ**คุณอู๋** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 42 ปี] ที่กล่าวว่า “เราควรนำระบบ E-learning มาช่วยในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มากขึ้น ความรู้หรือทักษะใดสามารถปรับให้อยู่ในรูปแบบออนไลน์ได้ก็ควรจะทำ และปรับลดการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีทางกายภาพ (Physical) ให้มีเท่าที่จำเป็น”

ในขณะที่ผู้เข้าร่วมวิจัยระดับหัวหน้างานส่วนหนึ่งให้ความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะแบบกายภาพ (Physical) เช่น การอบรมและการลงมือปฏิบัติในห้องเรียนเป็นรูปแบบที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ ดังที่**คุณนุช** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 50 ปี] กล่าวว่า “ส่วนตัวพี่เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะที่พนักงานได้มาเจออาจารย์ มาเจอกันเองในห้องนั้นช่วยกระตุ้นให้แต่ละคนเกิดความสนใจและกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองมากขึ้น ซึ่งรูปแบบออนไลน์นั้นก็มีข้อจำกัดในส่วนนี้ โดยเฉพาะกับน้อง ๆ ในทีมพี่ ที่มีนิสัยขี้อาย ไม่กล้าตอบ ไม่กล้าถามในข้อสงสัยอยู่แล้ว ยิ่งนั่งเงียบไม่มีส่วนร่วมเข้าไปอีก ซึ่งไม่เหมาะแน่ ๆ” ซึ่งสอดคล้องกับ**คุณสมชาย** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 54 ปี] ที่ให้ข้อมูลว่า “ส่วนตัวพี่เองไม่ค่อยถนัดด้านการใช้เทคโนโลยีมากนัก ซึ่งการอบรมในรูปแบบออนไลน์มีการใช้โปรแกรมต่าง ๆ เพิ่มเติมด้วย ยิ่งเพิ่มความสับสนยุ่งยากเข้าไปอีก และพี่เข้าใจว่า



น้อง ๆ ในทีมที่ก็จะอาจจะไม่ถนัดเช่นกัน หากต้องคอยพะวงกับคอมพิวเตอร์ กับการใช้งานโปรแกรมต่าง ๆ ประสิทธิภาพของการพัฒนา ก็จะลดลงไปด้วย”

#### 4.3 ประเด็นเกี่ยวกับประสบการณ์ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบริษัทฯ

ในส่วน of ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่นั้น จะแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ ประสบการณ์ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม โดยในส่วน of บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมนั้น ผู้วิจัย ได้ตั้งคำถามถึงแนวทาง และประสิทธิผลของการพัฒนาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ of บริษัทฯ ในส่วน of ผู้บังคับบัญชา of บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม ผู้วิจัย ได้ตั้งคำถามถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อศึกษาความเหมาะสม of แผนการการพัฒนาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ of บริษัทฯ และหาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ of บุคลากร ทั้งในด้านเนื้อหา รูปแบบ และวิธีการที่ทำให้บุคลากรสนใจ และสามารถพัฒนาสมรรถนะได้ตามที่บริษัทกำหนด

##### 4.3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ of บริษัทฯ of บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง of บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม of บริษัทฯ นั้น พบว่า ผู้เข้าร่วมวิจัย มีความคิดเห็นต่อแนวทาง ประสิทธิภาพ และเงื่อนไขการผูก MBO ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ ที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

##### 1. ความคิดเห็นต่อแผนการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ of บริษัทฯ

จากการที่บริษัทฯ กำหนดแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานให้กับบุคลากรนั้น ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า มีความเหมาะสม เป็นการวางแนวทางการพัฒนาสมรรถนะให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานได้รู้ว่าตนเองต้องพัฒนาในด้านใดบ้าง และมีเป้าหมายในการพัฒนาอย่างไร ดังที่ คุณฟ้า [เจ้าหน้าที่ อายุ 32 ปี] กล่าวว่า “การที่บริษัทฯ วางแผนการอบรมตามตำแหน่งงานให้กับพนักงานทำให้เรารู้ว่าในแต่ละปีเราต้องพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง เพื่อให้มีความสามารถและทำงานได้ตามที่บริษัทต้องการ” สอดคล้องกับ คุณป้อย [เจ้าหน้าที่ อายุ 41 ปี] ที่กล่าวว่า “ในแต่ละปีบริษัทฯ มีเป้าหมายที่เปลี่ยนไป การที่มีแผนการอบรมตามตำแหน่ง



งานทำให้ที่รู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง ต้องเรียนอะไรก่อน จะได้ไม่เลือกเรียนในวิชาที่ไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่บริษัทฯ ต้องการ” เช่นเดียวกับคุณกนกวรรณ [ผู้ชำนาญงาน อายุ 48 ปี] ที่กล่าวว่า “บางทีในแต่ละปีเราก็ไม่รู้ว่าต้องพัฒนาตัวเองด้านใดบ้าง การที่บริษัทฯ กำหนดแผนการอบรมตามตำแหน่งงานออกมา ทำให้เรารู้ว่าตัวเองต้องเรียนอะไรตามที่บริษัทต้องการให้เราพัฒนา ก่อนจากนั้นถึงจะเลือกเรียนตามที่เราสงใจ เพื่อให้ได้พัฒนาตัวเองตามที่บริษัทฯ ต้องการ และตามที่ตัวเราสงใจ” ผู้เข้าร่วมวิจัยบางท่านเห็นว่าการมีแผนฝึกอบรมตามตำแหน่งงานทำให้พนักงานสามารถประเมินสมรรถนะตนเองเทียบกับสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้ และสามารถวางแผนพัฒนาตนเองได้ ดังที่คุณมายด์ [ผู้ชำนาญงาน อายุ 31 ปี] กล่าวว่า “การมีแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานทำให้เราสามารถประเมินตนเองได้ว่า ในแต่ละเรื่องนั้น เรามีเก็บอยู่หรือไม่ และมีวิธีการพัฒนาตนเองเพื่อปิดเก็บนั้นอย่างไร เช่น การที่ผู้อยู่ในตำแหน่งผู้ชำนาญงานไม่ได้มีหน้าที่จัดการน้อง ๆ ในทีมโดยตรง แต่ต้องให้คำปรึกษาและแนะนำน้อง ๆ ได้ ที่ก็ต้องพัฒนาตนเองในด้านการนำตนเองและการนำผู้อื่นด้วยการเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ” สอดคล้องกับคุณชภัทสนันท์ [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 35 ปี] ที่กล่าวว่า “บางครั้งเราก็ทำแต่งงานจนไม่รู้ว่าในแต่ละปีเราต้องพัฒนาตนเองด้านใดบ้างเพื่อให้สามารถช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งการมีแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานทำให้รู้ว่าเรามีความรู้ความสามารถอยู่ห่างจากที่บริษัทคาดหวังเท่าไร ทำให้เราสามารถวางแผนพัฒนาตนเองเพิ่มเติมได้”

ในขณะที่ผู้เข้าร่วมวิจัยบางส่วนให้ความเห็นว่า การกำหนดแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานให้กับพนักงานเป็นการกำหนดกรอบของการพัฒนามากเกินไป เห็นว่าควรมีอิสระในการเลือกพัฒนาสมรรถนะของตนเองได้ ดังที่คุณเชียว [เจ้าหน้าที่ อายุ 24 ปี] กล่าวว่า “การกำหนดแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานไว้ให้นั้นก็ดี แต่ส่วนตัวรู้สึกว่าการพัฒนาในบริษัทฯ ก็จะได้รับความรู้ที่เหมือน ๆ กัน ขาดความหลากหลายทางความรู้และแนวคิด” เช่นเดียวกับคุณเฟิร์ส [ผู้ชำนาญงาน อายุ 27 ปี] ที่กล่าวว่า “เราควรมีอิสระในการเลือกพัฒนาตนเองได้ตามความต้องการ เพราะเราทุกคนต่างรู้อยู่แล้วว่าบริษัทมีเป้าหมายอย่างไร และเรามีบทบาทหน้าที่อย่างไร ซึ่งนั่นทำให้เรารู้ตัวอยู่แล้วว่าเราต้องพัฒนาตนเองด้านไหนเพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้กับบริษัทฯ ได้” และที่คุณสมยศ [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 49 ปี] กล่าวว่า “ที่คิดว่าการพัฒนาตนเองมันควรทำตามความสนใจของเราเป็นหลัก เราควรกำหนดแผนการพัฒนาตนเองได้ตามความต้องการ อีกทั้งไม่ควรคำนึงถึงความเหมาะสมและความสะดวกด้วย บางครั้งด้วยงานของที่ไม่สามารถจะเข้าร่วมอบรมตามวันและเวลาที่บริษัทฯ กำหนดได้”

นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนหนึ่งยังให้ความเห็นว่า แผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ มีปริมาณมากเกินไป ทำให้กระทบกับเวลาทำงาน และไม่สามารถอบรม

ได้อย่างเต็มที่ ดังที่ **คุณศรี** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 40 ปี] กล่าวว่า “ต้องยอมรับว่าปัจจุบันงานพีเอะซึ้นมาก และการที่บริษัทฯ กำหนดแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานให้เราเรียนนั้นก็ไม่ว่างมีเวลา บางครั้งต้องใช้เวลาหลังเลิกงาน ทำธุระส่วนตัวที่บ้านเสร็จถึงจะสามารถเปิดคอมพิวเตอร์เพื่อเรียนออนไลน์ได้ แต่ถ้าเป็นหลักสูตรที่เรียนสดกับอาจารย์ยิ่งแล้วใหญ่ มีรอบการอบรมในช่วงเวลาทำงานเท่านั้น ที่ไม่สามารถหาเวลาเรียนเพื่อพัฒนาในส่วนนี้ได้เลย” เช่นเดียวกับ **คุณจุ่ม** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 44 ปี] ที่ให้ข้อมูลว่า “การกำหนดแผนการฝึกอบรมของบริษัทฯ นั้น อยากให้คำนึงถึงระยะเวลาในการเรียนหรือช่วงเวลาที่เหมาะสมสะดวกต่อการเรียนของพนักงานหลาย ๆ กลุ่มด้วย เพราะจำนวนหลักสูตรที่กำหนดให้เรียนค่อนข้างเยอะ และแต่ละหลักสูตรใช้เวลา 5 – 6 ชั่วโมง”

## 2. ความคิดเห็นต่อการนำการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานไปผูกกับ MBO

การที่บริษัทฯ นำเรื่องการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานไปผูกกับ MBO นั้น ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่ให้สัมภาษณ์ในลักษณะเดียวกันว่าช่วยเพิ่มจำนวนของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะตามที่บริษัทฯ ได้กำหนดไว้ เนื่องจากส่งผลต่อผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ ดังที่ **คุณจ๊อบแจง** [เจ้าหน้าที่ อายุ 25 ปี] และ **คุณฟ้า** [เจ้าหน้าที่ อายุ 32 ปี] ที่กล่าวตรงกันว่า “ในแต่ละเดือนจะคอยติดตามรายงานผลการฝึกอบรมจากทางทีมพัฒนาบุคลากร เพื่อตรวจสอบว่าตนเองได้เรียนครบตามที่บริษัทฯ กำหนด และได้รับคะแนน MBO เต็มหรือยัง ซึ่งช่วยให้เราคอยเตือนตนเองอยู่เสมอว่าจะต้องอบรมให้ครบตามที่บริษัทกำหนด สอดคล้องกับ **คุณอิฐ** [เจ้าหน้าที่ อายุ 25 ปี] กล่าวว่า “อิฐเห็นว่าการนำการฝึกอบรมไปผูกกับ MBO ช่วยจูงใจและกระตุ้นให้เราเข้ารับการอบรมและพัฒนาตามแผนที่บริษัทฯ วางไว้ได้มากขึ้น เพราะถ้าอบรมไม่ครบตามที่บริษัทฯ กำหนดก็จะไม่ได้รับโบนัสในส่วนนี้” ตรงกับข้อมูลที่ **คุณจุ่ม** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 44 ปี] ระบุว่า “ที่ทำงานในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลการเข้าอบรมและพัฒนาพนักงานที่นี้มา 6 ปี เห็นตัวเลขจำนวนพนักงานที่เข้าอบรมในแต่ละปีมาตลอด จะเห็นว่าในปีที่มีการนำ MBO เข้ามาใช้ผูกกับการฝึกอบรม จำนวนพนักงานที่เข้าอบรมเพิ่มสูงถึง 99% ของพนักงานทั้งบริษัทฯ เทียบกับปีที่ไม่ได้นำ MBO มาผูกไม่ได้เลย เป็นการใช้โบนัสมาเป็นแรงจูงใจพนักงานให้เข้าอบรม” ผู้เข้าร่วมวิจัยยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่านอกจากการจำนวนพนักงานที่เข้าถึงการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะจะเพิ่มขึ้นแล้ว ยังส่งผลต่อประสิทธิผลโดยรวมของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานด้วย ดังที่ **คุณเคน** [ผู้ชำนาญงาน อายุ 32 ปี] กล่าวว่า “การที่พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทได้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่แล้ว เชื่อว่าพนักงานก็จะมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นด้วย เมื่อเทียบกับการที่พนักงานไม่เข้ารับการฝึกอบรมหรือพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่เลย” สอดคล้องกับ **คุณฉวีภาครณ์** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 47 ปี] ที่กล่าวว่า “การที่บริษัทนำการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานไปผูกกับ MBO ทำให้ภาพรวมของพนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะมากขึ้น ซึ่งส่งผล

ให้พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทฯ มีความรู้ และทักษะที่สามารถช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้”

ในขณะที่ผู้เข้าร่วมวิจัยบางส่วนให้ความเห็นไปในทางกลับกันถึงประสิทธิผลของการนำการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ไปผูกกับ MBO ว่าเป็นเสมือนการบังคับให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม และไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานที่ลดลง ดังที่ **คุณนิจจรีย์** [ผู้ชำนาญงาน อายุ 52 ปี] กล่าวว่า “การพัฒนาตนเองควรเกิดจากจิตสำนึกของพนักงานทุกคน ดังนั้นบริษัทฯ ควรปลูกฝังนิสัยและวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองให้กับพนักงาน มากกว่าจูงใจโดยการให้เงินพนักงานเพื่อให้พัฒนาตัวของตัวเอง เพราะนอกจากจะไม่สร้างนิสัยของการพัฒนาตนเองแล้ว ยังไม่สร้างประสิทธิผลที่ดีจากการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะให้กับพนักงานด้วย” เช่นเดียวกับ **คุณนภัทร** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 35 ปี] กล่าวว่า “เพื่อน ๆ นื่อง ๆ ในทีมรวมถึงตัวเราเองรู้สึกว่าการนำการฝึกอบรมไปผูกกับ MBO เป็นเหมือนภาระหนึ่งที่เราต้องทำให้สำเร็จ ไม่ได้เป็นความต้องการหรือความสนใจที่เราควรจะทำ ซึ่งการที่เราทำอะไรที่ไม่ได้มาจากความต้องการและความสนใจ ผลลัพธ์ที่ออกมามักจะไม่ได้ตามที่ควรจะเป็น”

### 3. ประสิทธิภาพของแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของ บริษัทฯ

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยถึงประสิทธิผลของการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ต่อสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของผู้เข้าร่วมวิจัยพบว่า ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่ต่างให้ข้อมูลตรงกันว่าแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบริษัทฯ ที่กำหนดไว้ สามารถช่วยให้พนักงานมีสมรรถนะหลักตามธุรกิจของบริษัทฯ และตามวัฒนธรรมขององค์กร ดังที่ **คุณฟ้า** [เจ้าหน้าที่ อายุ 32 ปี] “เราทำงานที่นี่มา 4 ปี ตั้งแต่ปีแรกที่เข้ามาทำงานที่นี่ ก็ได้รับการอบรมเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและความรู้พื้นฐานประกันชีวิตเป็นอันดับแรก ๆ และได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องดังกล่าวอยู่ตลอด ทำให้เรามีความเข้าใจในธุรกิจและค่านิยมของบริษัทฯ ที่เปลี่ยนไปในแต่ละช่วงเวลาได้เป็นอย่างดี” เช่นเดียวกับ **คุณสมรภัท** [ผู้ชำนาญงาน อายุ 31 ปี] ที่ให้ข้อมูลว่า “บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับพนักงานมาก พยายามทำให้ออกไปพร้อมกับบริษัท เมื่อบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือกระบวนการทำงานก็จะมีการชี้แจงให้พนักงานได้ทราบ และพัฒนาความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ ให้กับพนักงาน เช่น บริษัทต้องการนำเรื่องวิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) มาใช้ ก็มีการประกาศให้พนักงานทราบ รวมถึงจัดการอบรมให้ความรู้ในเรื่องนี้ให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีสมรรถนะหลักตามที่บริษัทกำลังดำเนินไปด้วย”

ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่ยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมอีกว่าแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ สามารถทำให้พนักงานมีสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะที่บริษัทฯ กำหนดไว้อีกด้วย ดังที่**คุณธเนศ** [เจ้าหน้าที่ อายุ 32 ปี] ได้กล่าวว่า “แผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ มุ่งเน้นในส่วนของการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งเป็นหลัก ทำให้หลักสูตรที่ถูกกำหนดอยู่ในแผนการฝึกอบรมเน้นไปที่ทักษะทางด้านการบริหารจัดการ ด้านอารมณ์ ด้านการสื่อสาร ซึ่งหลักสูตรเหล่านี้ก็ตอบโจทย์สมรรถนะตามตำแหน่งงานที่บริษัทฯ ต้องการให้พนักงานในแต่ละระดับมี เช่น หลักสูตรเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยหลักคิดและเครื่องมือ PDCA (Systematic planning by PDCA) ที่ช่วยให้พนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่มีทักษะในการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น” เช่นเดียวกับ**คุณเคน** [ผู้ชำนาญงาน อายุ 32 ปี] ที่กล่าวว่า “แผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ช่วยให้เราวางแผนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังมีส่วนช่วยให้เราสามารถให้คำแนะนำน้อง ๆ ในทีมได้อีกด้วย ซึ่งตอบโจทย์สมรรถนะของตำแหน่งงานผู้ชำนาญงานที่จะต้องมีความสามารถและทักษะในการเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำพนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ในทีมได้” สอดคล้องกับ**คุณจุ่ม** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 44 ปี] ที่กล่าวว่า “ด้วยส่วนตัวของที่อยู่ในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญดังนั้นงานที่ได้รับมอบหมายส่วนใหญ่ก็จะเป็งานบริหาร โปรเจคต่าง ๆ ที่ต้องใช้การคิดวิเคราะห์มากมายในการวางแผน โปรเจค หากให้เทียบจากแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ พี่มองว่าช่วยที่ได้เป็นอย่างมากมีหลักสูตรที่ตรงกับลักษณะงานและความต้องการเป็นอย่างมาก เช่น หลักสูตรบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ (Master Project Management)”

เมื่อสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยถึงสมรรถนะตามสายงานพบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยทั้ง 34 คน ให้ความเห็นตรงกันว่าแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ยังไม่สามารถทำให้พนักงานมีสมรรถนะตามสายงานได้ ดังที่**คุณเฟิร์ส** [ผู้ชำนาญงาน อายุ 27 ปี] ระบุว่า “ส่วนใหญ่หลักสูตรที่กำหนดไว้ในแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานเน้นเฉพาะทักษะด้านการบริหารจัดการ (Soft skills) ซึ่งไม่สามารถทำให้เรามีทักษะการทำงานใหม่ ๆ ที่จะทำให้เราสร้างสรรค์ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม หรือดีกว่ามาตรฐานได้” สอดคล้องกับการให้ข้อมูลของ**คุณชกษนันท์** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 35 ปี] ที่กล่าวว่า “จากแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ เน้นเฉพาะสมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามตำแหน่งเท่านั้น ทำให้เราไม่เห็นภาพของการพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน และไม่สามารถประเมินตนเองได้ว่าเราควรพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้มีสมรรถนะตามสายงานตามที่บริษัทฯ กำหนด”

ในส่วนองวิธีการและรูปแบบของการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่เห็นว่ามีความเหมาะสมแล้วที่กำหนดการพัฒนาสมรรถนะหลักให้



อยู่ในรูปแบบการอบรมออนไลน์ ทั้งในรูปแบบของคลิปวิดีโอการเรียนออนไลน์ และการสอนสด (Live) ผ่านระบบการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) ของบริษัท ดังที่**คุณเต๋** [เจ้าหน้าที่ อายุ 32 ปี] กล่าวว่า “ผมว่าการที่บริษัทนำหลักสูตรความรู้พื้นฐานประกันชีวิต หลักสูตรความรู้เสริมต่าง ๆ ของบริษัทไว้บนระบบการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) นั้น สะดวกต่อการเข้าไปเรียน ทำให้ผมและเพื่อนพนักงานคนอื่น ๆ สามารถเข้าถึงความรู้ของบริษัทได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว” เช่นเดียวกับ**คุณนัท** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 35 ปี] ที่กล่าวว่า “หากพิจารณาถึงความเหมาะสมของการฝึกอบรมของบริษัทฯ ในความคิดเห็นส่วนตัวมองว่าหลักสูตรความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทฯ ที่ไว้บนระบบการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) มีความเหมาะสมมาก เนื่องจากเป็นเพียงการให้ความรู้ความเข้าใจกับพนักงานเท่านั้น ดังนั้นการวางหลักสูตรเหล่านี้ให้อยู่ในรูปแบบของวิดีโอออนไลน์มีความเหมาะสมดีแล้ว” สำหรับแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานของบริษัทในส่วนที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ผู้เข้าร่วมวิจัยต่างก็ให้ความเห็นในทิศทางเดียวกันว่ามีความเหมาะสม เนื่องจากเป็นการวางแผนการฝึกอบรมที่ผสมผสานกันระหว่างการฝึกอบรมออนไลน์ (Online training) การอบรมในห้องเรียนเสมือนจริง (Virtual class training) และการอบรมเชิงปฏิบัติการออนไลน์ (Virtual workshop) รวมถึงมีการติดตามผล (Follow up session) หลังจากที่จบการอบรมในแต่ละหลักสูตร ดังที่**คุณเบิร์ด** [ผู้ชำนาญงาน อายุ 35 ปี] กล่าวว่า “ผมพอใจกับการอบรมในส่วนนี้มาก มีการวางแผนการอบรมที่เป็นขั้นตอน มีการติดตามผลในแต่ละขั้นตอนต่าง ๆ ทำให้รู้สึกว่าการอบรมดูจริงจังมากขึ้น และน่าจะได้อะไรจากการอบรมเพิ่มขึ้น เช่น จะลงเรียนหลักสูตรภาวะผู้นำในตนเองและผู้อื่น (Lead team and lead leader) พนักงานจะต้องเรียนคลิปวิดีโอออนไลน์และทำข้อสอบให้ผ่านเสียก่อน จากนั้นถึงจะสามารถลงเรียนในรูปแบบห้องเรียนเสมือนจริงได้ และจะต้องเข้าร่วมคลาสของการติดตามผลกับอาจารย์อีกครั้ง ถึงจะนับได้ว่าเรียนสำเร็จในหลักสูตรนี้ ซึ่งส่วนตัวเห็นว่าวิธีการนี้จะช่วยคัดกรองผู้เข้าอบรมและช่วยให้การอบรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น” เช่นเดียวกับ**คุณธีร์** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 38 ปี] ที่กล่าวว่า “เข้าใจว่าการรูปแบบการอบรมของบริษัทฯ ในปีที่ถูกปรับเปลี่ยนมาเป็นรูปแบบออนไลน์เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งส่วนตัวมองว่าทำได้ดีและเหมาะสม ถึงแม้จะมีการนำหลักสูตรต่างๆ มาปรับให้อยู่ในรูปแบบออนไลน์ แต่ก็มีการผสมผสานกันทั้งการอบรม และการได้ปฏิบัติจริง โดยเฉพาะหลักสูตรที่เสริมทักษะตามตำแหน่งงานต่าง ๆ”

ในขณะที่ผู้เข้าร่วมวิจัยบางส่วนไม่เห็นด้วยกับรูปแบบการฝึกอบรมออนไลน์ของบริษัทฯ เนื่องจากการเรียนกับคลิปวิดีโอออนไลน์นั้นเป็นการสื่อสารด้านเดียว ไม่สามารถโต้ตอบกันได้ และการอบรมในห้องเรียนเสมือนจริงก็ใช้งานยาก และมีจำนวนรอบให้อบรมที่ไม่เพียงพอต่อจำนวนพนักงาน ดังที่**คุณนิจอรี** [เจ้าหน้าที่ อายุ 52 ปี] กล่าวว่า “รูปแบบการ



อบรมของบริษัทฯ ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบออนไลน์ หลายคนอาจบอกว่าสะดวกสบาย อยู่บ้านก็เรียนได้ แต่สำหรับคนที่อายุอย่างที่การเรียนผ่านคอมพิวเตอร์หลาย ๆ ชั่วโมงทำให้หมดพลังมากกว่าการทำงานในบางเสียอีก” สอดคล้องกับคุณสมยศ [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 49 ปี] ที่กล่าวว่า “บางวันที่ต้องเรียนผ่านคอมพิวเตอร์ทั้งวันก็เกิดความล้าของสายตาและสมองมาก เทียบกับการอ่านหนังสือแล้ว การอบรมแบบออนไลน์นี้ทำร้ายสายตาว่ากันค่อนข้างมาก ที่สำคัญเราไม่ค่อยจะมีความรู้เรื่องเทคโนโลยีกับเขาด้วย จะกดเข้าร่วมอบรมก็ทำผิด ๆ ถูก ๆ ลงทะเบียนทันบ้าง ไม่ทันบ้าง” เช่นเดียวกับคุณณัฐสมน [ผู้อำนวยการงาน อายุ 51 ปี] ที่ให้ข้อมูลว่า “พื้มีปัญหากับการเข้าเรียนออนไลน์ ส่วนตัวคิดว่ามันไม่เหมาะกับคนยุคพีที่มีนิสัยคนไทยอย่างเต็มเปี่ยม ไม่กล้าตอบ ไม่กล้ายกมือถาม และบางครั้งจะลงทะเบียนอบรมก็ทำไม่ถูก บางครั้งเข้ามาได้แต่ก็ลงทะเบียนเรียนห้องเรียนเสมือนไม่ทันเนื่องจากรีบจำนวนจำกัด”

#### 4.3.2 ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบริษัท ฯของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมของบริษัทฯ นั้น พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัย ได้สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของบริษัทฯ ที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

##### 1. วิธีการสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของบริษัทฯ

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยในระดับผู้บังคับบัญชาถึงแนวทางการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของตนเองนั้น ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่ใช้ผลจากการประเมินสมรรถนะบุคลากรของผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานมาวางแผนร่วมกับทีมพัฒนาบุคลากร และชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงแนวการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามแต่ละหน่วยงานต้องการ ดังที่คุณเล็ก [ผู้บังคับบัญชา อายุ 52 ปี] กล่าวว่า “ในแต่ละปีหลังจากที่ประเมินพนักงานในทีมแล้ว พี่จะเห็นว่าแต่ละคนมีจุดแข็งและจุดอ่อนด้านไหน และจะเก็บผลการประเมินมาคุยกับทีมพัฒนาบุคลากรเพื่อวางแผนพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงาน” สอดคล้องกับคุณหญิง [ผู้บังคับบัญชา อายุ 50 ปี] ที่กล่าวว่า “ในช่วงของการประเมินผลพนักงานประจำปี พี่จะชี้แจงให้พนักงานแต่ละคนทราบถึงผลการทำงานของตนเอง พร้อมอธิบายเกณฑ์ในการให้คะแนน เพื่อชี้ให้เห็นว่าแต่ละคนมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร และต้องพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะตามที่หน่วยงานต้องการอย่างไร ในขณะที่เดียวกันพี่ก็จะขอความช่วยเหลือจากทีมพัฒนาบุคลากรในการวางแผนการอบรมให้กับพนักงานในหน่วยงานของพี่ด้วย”

ในขณะที่ผู้เข้าร่วมวิจัยในระดับผู้บังคับบัญชาเองก็มีแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานที่บริษัทฯ กำหนดให้เช่นเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่จะดำเนินการอบรมตามตำแหน่งงานของตนเองให้เรียบร้อยก่อน เพื่อเป็นตัวอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน ดังที่ **คุณนุช** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 50 ปี] กล่าวว่า “พี่จะวางแผนและจัดสรรเวลาในการลงทะเบียนฝึกอบรมของตนเอง และดำเนินการอบรมตามตำแหน่งงานที่บริษัทฯ กำหนดให้เสร็จเรียบร้อยก่อน เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับพนักงานในหน่วยงาน และสามารถให้คำแนะนำและเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไม่ตะจิตตะขงใจ” เช่นเดียวกับ **คุณพวิณี** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 39 ปี] ได้กล่าวว่า “ในฐานะผู้บังคับบัญชาเราก็ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้พนักงานในหน่วยงานเห็น โดยการดำเนินการเข้ารับการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานที่บริษัทฯ กำหนดให้เรียบร้อยก่อน เนื่องจากในแต่ละเดือนทีมพัฒนาบุคลากรได้ดำเนินการจัดส่งรายงานการฝึกอบรมประจำเดือนให้กับพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ทุกคนในหน่วยงานจะได้เห็นรายงานการเข้าอบรมของกันและกัน นั่นก็เป็นจุดที่จะแสดงให้พนักงานในหน่วยงานของพี่ได้เห็นว่าคุณบังคับบัญชาของเขาได้ดำเนินการอบรมเรียบร้อยแล้ว”

ผู้เข้าร่วมวิจัยบางส่วนให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาบางส่วนก็ไม่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานที่บริษัทฯ กำหนดมากนัก ซึ่งในฐานะผู้บังคับบัญชาก็จะใช้วิธีการพูดคุยชี้แจงเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจถึงประโยชน์และผลพลอยได้ของการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานที่บริษัทฯ กำหนด ดังที่ **คุณแอม** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 36 ปี] กล่าวว่า “เมื่อได้รับรายงานการฝึกอบรมของหน่วยงานจากทีมพัฒนาบุคลากร จะพิจารณาดูว่าพนักงานในหน่วยงานมีความคืบหน้าของการเข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างไร หากมีพนักงานคนใดมีความคืบหน้าน้อยก็จะพูดคุยสอบถาม ให้คำแนะนำในการวางแผนเพื่อเข้ารับการอบรม รวมถึงชี้แจงถึงประโยชน์จากการอบรมในส่วนต่าง ๆ เช่น การอบรมหลักสูตรนี้จะช่วยให้เรามีความรู้ความเข้าใจอย่างไร จะทำให้เราสามารถทำอะไรเพิ่มเติมจากเดิมได้บ้าง” เช่นเดียวกับ **คุณยา** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 35 ปี] ที่กล่าวว่า “พี่จะบอกกับพนักงานเสมอ ๆ ว่าการอบรมตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ นั้น ให้ประโยชน์กับพนักงานอย่างไรบ้างทั้งทางตรงและทางอ้อม ทางตรงคือพนักงานจะได้รับความรู้ในเรื่องต่าง ๆ มีทักษะและความสามารถเพิ่มขึ้น ส่วนทางอ้อมนั้นทางทีมบุคคลจะดำเนินการเก็บประวัติการอบรมของพนักงานไว้สำหรับใช้ประกอบการประเมินต่าง ๆ เช่น การพิจารณาผ่านทดลองตำแหน่งงาน และการพิจารณาปรับตำแหน่งงาน” นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมวิจัยบางส่วนให้ข้อมูลว่า ในแต่ละหน่วยงานมีการกระตุ้นการเข้าอบรมตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ โดยการให้รางวัลสำหรับผู้เรียนสำเร็จก่อน หรือผู้ที่มีจำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมมากที่สุด” ดังที่ **คุณโต่ง** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 36 ปี] และ **คุณอ้อย** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 45 ปี] ให้ข้อมูลตรงกันว่า “พี่

พยายามสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดในหน่วยงาน โดยการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในด้วยการให้รางวัลสำหรับคนที่เรียนสำเร็จก่อน หรือคนที่มีจำนวนการเรียนรู้หลักสูตรสำเร็จเยอะที่สุดในแต่ละปี โดยมีเงื่อนไขให้พนักงานแบ่งปันเรื่องราวที่ได้รับการอบรมและพัฒนามาให้กับเพื่อนพนักงานในหน่วยงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การทำสไลด์สรุปการฝึกอบรม การจัดคลาสแบ่งปันความรู้ เป็นต้น ซึ่งทำให้พนักงานในทีมรู้สึกว่าการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะให้กับตนเองเป็นส่วนหนึ่งในกิจวัตรของพนักงานทุกคน”

#### 4.4 ประเด็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

ในส่วน of ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่นั้นจะแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยได้ตั้งคำถามสำหรับทั้งสองกลุ่มถึงแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพควรมีองค์ประกอบอย่างไร เพื่อศึกษาความต้องการ และนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของบริษัท

##### 4.4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมของบริษัทฯ นั้น พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยมีความต้องการ และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ ที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

##### 1. ความต้องการ และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่

ในการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยถึงความต้องการของการพัฒนาแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบริษัทฯ นั้น ความต้องการสมรรถนะตามสายงานเป็นประเด็นอันดับต้น ๆ ที่ผู้เข้าร่วมวิจัยคำนึงถึง โดยผู้เข้าร่วมวิจัยมีความต้องการให้บริษัทฯ ปรับและเพิ่มเติมสมรรถนะตามสายงานเข้าไปในแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ด้วย เนื่องจากสมรรถนะตามสายงาน เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยให้พนักงานมีทักษะใหม่เพิ่มเติมสอดคล้องกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ดังที่ **คุณดึก** [เจ้าหน้าที่ อายุ 27 ปี] กล่าวว่า “ในสถานการณ์ปัจจุบันหน้า

งานบางอย่างของเราได้รับผลกระทบทำให้ลักษณะงานบางอย่างเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นนอกจากสมรรถนะหลักที่พนักงานควรได้รับการพัฒนาแล้ว บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะตามสายงานที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย” เช่นเดียวกับ**คุณธเนศ** [เจ้าหน้าที่ อายุ 32 ปี] ที่กล่าวว่า “แผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ที่ผ่านมานั้นเฉพาะทักษะและสมรรถนะแนวกว้าง แต่อยากให้เราเพิ่มทักษะแนวคิดที่จะทำให้เรามีสมรรถนะตามสายงานมากขึ้น เช่น ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานบัญชีใหม่ที่ต้องให้ความรู้กับพนักงานเพิ่มเติม เนื่องจากมาตรฐานมีการเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับปัจจุบัน” สอดรับกับ**คุณเฟิร์ส** [ผู้ชำนาญงาน อายุ 27 ปี] ระบุว่า “ส่วนใหญ่หลักสูตรที่กำหนดไว้ในแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานเน้นเฉพาะทักษะด้านการบริหารจัดการ (Soft skills) ซึ่งไม่สามารถทำให้เรามีทักษะการทำงานใหม่ ๆ ที่จะทำให้เราสร้างสรรค์ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม หรือดีกว่ามาตรฐานได้ ดังนั้นหากบริษัทเพิ่มเติมการพัฒนาสมรรถนะตามสายงานเข้ามาด้วย จะทำให้พนักงานในองค์กรมีสมรรถนะที่รอบด้าน และสามารถทำงานเพื่อให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น”

หากมีการเพิ่มเติมในส่วนของวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติ (Workshop) มากขึ้น จะช่วยให้พนักงานที่ผ่านการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ มีทักษะและความชำนาญเพิ่มขึ้น ดังที่**คุณอิฐ** [เจ้าหน้าที่ อายุ 25 ปี] ได้กล่าวว่า “การพัฒนาสมรรถนะต้องมีทั้งการอบรมและการฝึกปฏิบัติ อบรมในห้องเรียนเพื่อให้รู้และเข้าใจ และต้องเอามาฝึกปฏิบัติหน้างานเพื่อให้มีทักษะเฉพาะทางและความชำนาญมากขึ้น แต่แผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการอบรม ซึ่งอาจจะไม่ตอบโจทย์ทั้งหมด ส่วนตัวต้องการให้เพิ่มในส่วนของวิธีการปฏิบัติเข้าไปให้มากกว่าเดิม” เช่นเดียวกับ**คุณเบิร์ด** [ผู้ชำนาญงาน อายุ 35 ปี] “ถ้าต้องการให้พนักงานมีทักษะจริง ๆ ควรเพิ่มวิธีการและรูปแบบของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติให้มากขึ้น และที่สำคัญจะต้องติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะเป็นระยะ ๆ เนื่องจากรูปแบบการอบรมของบริษัทฯ ที่ผ่าน ๆ มา ใช้รูปแบบและวิธีการของการอบรมเป็นหลัก”

ในขณะที่ผู้เข้าร่วมวิจัยบางส่วนต้องการให้เพิ่มวิธีการและรูปแบบของการศึกษาดูงานในหน่วยงานหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะสามารถนำมาเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานและมีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานได้มากขึ้น ดังที่**คุณธีรศักดิ์** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 38 ปี] ระบุว่า “ผมต้องการให้บริษัทฯ เพิ่มเติมรูปแบบและวิธีการการพัฒนาพนักงานให้มากกว่านี้ อย่างเช่นการไปศึกษาดูงานในบริษัทฯ ที่กำลังประสบความสำเร็จว่าปัจจุบันบริษัทฯ ของเขามีแนวคิดและกระบวนการการทำงานอย่างไร และนำมาเป็นตัวอย่างในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่ง่ายขึ้นกว่าวิธีการเดิมที่เราทำอยู่”



อีกหนึ่งความต้องการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยคำนึงถึงเป็นอย่างมาก คือการที่พนักงานสามารถกำหนดแผนการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานได้เอง โดยต้องการเพียงให้บริษัทฯ กำหนดเป้าหมายและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานมาให้เท่านั้น ดังที่ **คุณเฟิร์ส** [ผู้ชำนาญงาน อายุ 27 ปี] ที่กล่าวว่า “เราควรมีอิสระในการเลือกพัฒนาตนเองได้ตามความต้องการ เพราะเราทุกคนต่างรู้อยู่แล้วว่าบริษัทมีเป้าหมายอย่างไร และเรามีบทบาทหน้าที่อย่างไร ซึ่งนั่นทำให้เรารู้ตัวอยู่แล้วว่าเราต้องพัฒนาตนเองด้านไหนเพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้กับบริษัทฯ ได้” สอดคล้องกับ **คุณสมยศ** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 49 ปี] ที่กล่าวว่า “พีคิดว่าการพัฒนาตนเองมันควรทำตามความสนใจของเราเป็นหลัก เราควรกำหนดแผนการพัฒนาร่างเองได้ตามความต้องการ อีกทั้งควรคำนึงถึงความเหมาะสมและความสะดวกด้วย บางครั้งด้วยงานของพีไม่สามารถจะเข้าร่วมอบรมตามวันและเวลาที่บริษัทฯ กำหนดได้” เช่นเดียวกับ **คุณฐิพาภรณ์** [ผู้เชี่ยวชาญ อายุ 47 ปี] ที่กล่าวว่า “หากพนักงานสามารถกำหนดการพัฒนาตนเองได้เอง พีเชื่อว่าจะทำให้การพัฒนาสมรรถนะของแต่ละมีประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากพนักงานแต่ละคนได้มีส่วนร่วมในการออกแบบแผนการพัฒนาด้วยตนเอง โดยส่วนตัวมองว่าบริษัทควรกำหนดความต้องการสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงานให้เพื่อเป็นแนวทางก็เพียงพอ”

#### 4.4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของผู้บังคับบัญชานักวิชาการที่ผ่านการฝึกอบรมของบริษัทฯ นั้น พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยมีความต้องการ และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ ที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

##### 1. ความต้องการ และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่

ในการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยในระดับผู้บังคับบัญชาถึงความต้องการของการพัฒนาแผนการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบริษัทฯ นั้น ผู้เข้าร่วมวิจัยต่างแสดงความต้องการที่ชัดเจนเป็นเสียงเดียวกันว่า ต้องการให้บริษัทฯ สื่อสาร ให้ความรู้ความเข้าใจถึงที่มา วัตถุประสงค์ และความสำคัญของการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ให้กับพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานทุกคนในบริษัทฯ มีความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจน ดังที่ **คุณแอม** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 36 ปี] กล่าวว่า “ก่อนที่จะพัฒนาทักษะหรือสมรรถนะต่าง ๆ ให้กับพนักงาน สิ่งแรกที่บริษัทฯ ต้องทำคือการสื่อสารที่ชัดเจน เนื่องจากทุกวันนี้ยังมีพนักงานในหน่วยงานมาสอบถามอยู่ตลอดว่าต้องอบรมอะไรบ้าง อบรมยังไง อบรมได้ถึงเมื่อไหร่ ซึ่งส่วนตัว



มองว่าส่วนนี้เป็นส่วนสำคัญที่บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญก่อน” เช่นเดียวกับคุณอ้อย [ผู้บังคับบัญชา อายุ 45 ปี] ที่กล่าวว่า “พี่พยายามสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดในหน่วยงานของพี่ แต่ทุกครั้งที่มีการพูดคุยกันถึงการฝึกอบรมและพัฒนาตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ มักจะมีพนักงานในหน่วยงานถามเสมอว่า แผนการฝึกอบรมมีอะไรบ้าง และจะเป็นต้องอบรมทุกคนไหม ในส่วนนี้ที่อยากให้บริษัทฯ ช่วยสร้างความตระหนักรู้ให้กับพนักงานมาก ๆ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ที่องค์กรที่แท้จริง”

ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่ระบุว่าแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบริษัทฯ ที่เหมาะสมนั้น ควรประกอบด้วยสมรรถนะหลักตามธุรกิจขององค์กร (Core Competency) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) สมรรถนะทางการจัดการ (Management Competency) สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ (Leadership Competency) และสมรรถนะแห่งอนาคต (Transformative Competency) ตามที่บริษัทฯ กำหนด ดังที่ คุณพวิณี [ผู้บังคับบัญชา อายุ 39 ปี] กล่าวว่า “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรช่วยให้น้อง ๆ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตัวเองมากขึ้น และวางแผนการทำงานได้ดีขึ้น แต่พี่ต้องการให้บริษัทฯ เพิ่มการพัฒนาสมรรถนะด้านอื่น ๆ ควบคู่กันไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะตามสายงาน จะช่วยให้น้องในทีมที่มีความรู้ที่เฉพาะทางมากขึ้น” เช่นเดียวกับคุณสมชาย [ผู้บังคับบัญชา อายุ 54 ปี] ที่ได้กล่าวว่า “เนื่องจากรูปแบบการทำงานของหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอด พี่ต้องการให้บริษัทฯ ช่วยพัฒนาสมรรถนะตามสายงานให้พนักงานในหน่วยงานของพี่ให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะ รวมถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปให้สอดคล้องกับการทำงานที่เปลี่ยนไปด้วย”

หากมีวิธีการและรูปแบบใหม่ ๆ ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ อย่างเช่นการไปศึกษาดูงานในบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมประกันเหมือนกัน หรือ อุตสาหกรรมประกันในต่างประเทศ จะทำให้พนักงานมีความรู้และทักษะเฉพาะทางมากขึ้น ดังที่ คุณเล็ก [ผู้บังคับบัญชา อายุ 52 ปี] กล่าวว่า “ความรู้และทักษะมันมาได้จากหลายทาง ทางหนึ่งที่ต้องการให้บริษัทเพิ่มเติมคือการให้พนักงานได้ไปศึกษาดูงานในบริษัทที่ประสบความสำเร็จทั้งในบริษัทประกัน และไม่ใช่ว่าบริษัทประกัน เพื่อนำแนวทางในการปฏิบัติงานมาใช้กับบริษัทของเรา” เช่นเดียวกับคุณหญิง [ผู้บังคับบัญชา อายุ 50 ปี] ที่กล่าวว่า “ต้องการให้บริษัทฯ เพิ่มเติมประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับพนักงานในแต่ละหน่วยงานด้วยการพาไปศึกษาดูงานบริษัทธุรกิจประกันในต่างประเทศบ้าง เนื่องจากส่วนตัวมองว่าบริษัทฯ เราก่อนข้างเป็นบริษัทอันดับต้น ๆ ของประเทศอยู่แล้ว หากจะพัฒนาพนักงานและบริษัทฯ ให้ไปได้ไกลขึ้น บริษัทควรสนับสนุนให้พนักงานได้รับความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ในระดับนานาชาติด้วย”

ผู้เข้าร่วมวิจัยระดับผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความต้องการตรงกันในเรื่องของเวลาในการอบรม ต้องการให้มีระยะเวลาในการอบรมมากขึ้น หรือมีอิสระในการเลือกอบรมมากขึ้น เนื่องจากปริมาณงานและความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมวิจัยแต่ละคน ดังที่ **คุณสมชาย** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 54 ปี] กล่าวว่า “ผมเข้าใจว่าบริษัทฯ ได้วางแผนและกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้กับพนักงานไว้สมควรแล้ว แต่ต้องการให้บริษัทฯ พิจารณาเพิ่มเติมในส่วนของตารางการฝึกอบรมอยากให้มีจำนวนรอบที่มากขึ้น และวันเวลาที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อความคล่องตัวในการวางแผนเข้ารับการอบรมของพนักงาน” สอดคล้องกับ **คุณอุ๊** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 42 ปี] ที่กล่าวว่า “พนักงานแต่ละคนอาจจะมียานที่รับผิดชอบที่ไม่เท่ากัน ส่วนตัวที่มีงานค่อนข้างเยอะในแต่ละวันทำให้วางแผนเข้าร่วมอบรมตามที่บริษัทฯ กำหนดค่อนข้างลำบาก พี่ต้องการให้ช่วยพิจารณาถึงความหลากหลายของรอบการอบรมเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานทุกกลุ่มด้วย” เช่นเดียวกับ **คุณญา** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 35 ปี] ที่กล่าวว่า “แผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานที่บริษัทฯ กำหนดไว้ให้ นั้น มีตารางการจัดอบรมที่ค่อนข้างจำกัด ไม่สอดคล้องกับงานและปริมาณงานในแต่ละวันของพี่ เนื่องจากต้องรับลูกค้าพิเศษอยู่ตลอด ทำให้ไม่สะดวกในการเข้ารับการอบรมในวันทำงานเลย ต้องการให้ปรับหรือเพิ่มตารางการอบรมในวันหยุดให้ด้วย หรือเพิ่มทางเลือกในการเลือกฝึกอบรมหรือพัฒนาให้กับตนเองได้เอง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการพัฒนาตนเองได้มากขึ้น” สอดคล้องกับ **คุณนุช** [ผู้บังคับบัญชา อายุ 50 ปี] ที่กล่าวว่า “ส่วนตัวพี่พอใจกับแผนการฝึกอบรมที่บริษัทฯ ได้กำหนดเอาไว้ให้ แต่บางครั้งต้องยอมรับว่าพี่จัดสรรเวลาในการเข้าอบรมค่อนข้างยากหากบริษัทฯ สามารถให้พนักงานกำหนดแผนการฝึกอบรมได้เอง พี่เชื่อว่าจำนวนพนักงานที่เข้าถึงการอบรมและได้รับการพัฒนาสมรรถนะจะมากขึ้นด้วย นอกจากนี้จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพิ่มขึ้นด้วย”

ผลการวิจัยตามที่ได้นำเสนอในบทนี้แสดงให้เห็นถึงความคิดเห็นและทัศนคติต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ ประสบการณ์ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบริษัทฯ และความต้องการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ ผู้อำนวยการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บังคับบัญชา ที่มีความเหมือนและแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปโดยประมวลเป็นข้อ และอภิปราย พร้อมเสนอแนะแนวทางการแก้ไขในบทต่อไป

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน : กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาความเหมาะสมของกลยุทธ์การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร บริษัทฯ
- 2) เพื่อศึกษาความต้องการของบุคลากรที่มีต่อองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ
- 3) เพื่อเสนอกยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพต่อบริษัทฯ

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้วิธีเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นและทัศนคติต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ ประสิทธิภาพของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบริษัทฯ และความต้องการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่ ผู้ชำนาญงาน ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บังคับบัญชา ของ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต สำหรับพัฒนาและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต สามารถสรุปผล และให้ข้อเสนอแนะของงานวิจัยได้ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามที่บริษัทและหน่วยงานกำหนด นอกจากนี้การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ยังช่วยเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของลักษณะงานในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับรับมือกับการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานที่อาจจะได้รับผลกระทบในอนาคตได้อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิกฤตการณ์ COVID – 19 ซึ่งเป็นโรคติดต่อทางอากาศ ส่งผลกระทบต่อลักษณะของการทำงานในทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกบริษัท ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากในการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในบริษัท ซึ่งวิธีการและรูปแบบที่เหมาะสมของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมมองที่วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเป็นหลัก เช่น เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจขององค์กรก็สามารถใช้วิธีการฝึกอบรม (Training) เพื่อพัฒนาให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในทักษะใหม่ๆ ได้ก็ใช้วิธีการของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หรือการฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริง (On Job Training) ทั้งนี้การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ควรมีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร รูปแบบการทำงาน และการใช้ชีวิตในสถานการณ์ COVID – 19 ในปัจจุบัน เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีส่วนช่วยในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โดยผสมผสานวิธีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเข้ากับระบบการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีหรือออนไลน์ (E-Learning) มากขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้ง 2 กลุ่ม พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ มีการปรับให้เข้ากับความต้องการของบุคลากร รูปแบบการทำงาน และสถานการณ์ในปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม สังเกตได้จาก การที่ผู้เข้าร่วมวิจัยให้ข้อมูลถึงความเปลี่ยนแปลงของวิธีการและรูปแบบในการฝึกอบรมที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ทำให้มีจำนวนบุคลากรที่เข้าถึงการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานมากขึ้น รวมถึงประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นซึ่งสังเกตได้จากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาสมรรถนะตามที่ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูล โดยสิ่งที่ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้ง 2 กลุ่มต้องการให้บริษัทฯ พัฒนานั้นมีทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบไปด้วย ด้านประเภทของสมรรถนะบุคลากร ด้านวิธีการ รูปแบบ และช่องทางการเข้าถึง ด้านการกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะ ด้านแรงจูงใจ และด้านการสื่อสาร ซึ่งได้สรุปรายละเอียดไว้ในหัวข้อที่ 5.1.1 - 5.1.5

### 5.1.1 ด้านประเภทของสมรรถนะบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทนั้นยังขาดในด้านการพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ผู้เข้าร่วมวิจัยมีความต้องการให้บริษัทฯ เพิ่มเติมการพัฒนาทักษะที่เฉพาะทางมากขึ้น เพื่อให้แผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของบริษัทฯ มากขึ้น และช่วยให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับการทำงานทั้งในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคตได้มากยิ่งขึ้น

### 5.1.2 ด้านวิธีการ รูปแบบ และการเข้าถึงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานที่เหมาะสมนั้นควรประกอบด้วย การให้ความรู้ความเข้าใจในเชิงทฤษฎี และการลงมือปฏิบัติ โดยผู้เข้าร่วมวิจัยต้องการให้บริษัทฯ เพิ่มการพัฒนาในรูปแบบของการพัฒนาเชิงปฏิบัติมากขึ้น เพราะการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในบางเรื่องนอกจากจะใช้รูปแบบการพัฒนาเชิงทฤษฎีแล้วเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจแล้ว ยังต้องใช้วิธีการเชิงปฏิบัติเป็นตัวช่วยเพื่อให้บุคลากรเกิดทักษะ และมีความชำนาญในลักษณะงานมากขึ้น และต้องการให้บริษัทฯ เพิ่มรูปแบบการศึกษาดูงาน (Field Trip) ในองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มแนวคิดและกระบวนการทำงานที่หลากหลายด้วย

โดยรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในปัจจุบันควรมีหลากหลายมากขึ้น ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยต้องการให้บริษัทฯ ให้ปรับรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร รูปแบบการทำงาน และการใช้ชีวิตในสถานการณ์ปัจจุบันมากขึ้น โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ผ่านสื่อเทคโนโลยีหรือออนไลน์ (E-Learning) เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและง่ายต่อการเข้าถึงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรมากขึ้น

### 5.1.3 ด้านการกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะ

การกำหนดแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และทักษะตามที่บริษัทฯ กำหนด แต่อย่างไรก็ตามการที่บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะให้กับตนเองนั้นจะมีส่วนช่วยให้บุคลากรมีความสนใจและให้ความร่วมมือในการเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานมากขึ้น ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยต้องการให้บริษัทฯ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการ



พัฒนาตนเองได้เองตามความสนใจ และความต้องการ เนื่องจากบุคลากรจะทราบถึงความต้องการในการพัฒนาของตนเองเป็นอย่างดี

#### 5.1.4 ด้านแรงจูงใจ

เพื่อให้บุคลากรทุกคนในบริษัทเข้ารับการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ นั้น บริษัทได้นำการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ไปผูกกับ MBO ของบุคลากรแต่ละคน ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่เข้ารับการพัฒนาตามที่บริษัทฯ กำหนด แต่อย่างไรก็ตามต้องไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกกดดันและมองว่าการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานตามที่บริษัทฯ กำหนดนั้นเป็นภาระ โดยต้องการให้บริษัทฯ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาศมรรถนะตามตำแหน่งงานที่บริษัทฯ กำหนดด้วยวิธีการสร้างแรงจูงใจในหน้าที่การงาน การผ่านการทดลองงาน หรือการเลื่อนตำแหน่ง

#### 5.1.5 ด้านการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญ และถูกมองว่าเป็นปัญหาหลักของการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรไม่ได้รับข่าวสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ เลย บุคลากรไม่รู้ว่าตนเองมีแผนการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานที่ต้องเข้าร่วมจึงไม่ได้รับการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามที่บริษัทฯ กำหนด บริษัทควรเริ่มสื่อสารกับบุคลากรมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรทราบถึงแผนการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานด้วย ซึ่งเนื้อหาในการสื่อสารกับบุคลากรนั้นสามารถสรุปได้ 3 ประเด็นหลัก คือ แผนการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ เงื่อนไขและระยะเวลาในการเข้ารับการพัฒนา และการจัดกิจกรรมหรือผลประโยชน์ที่ดึงดูดความสนใจ ซึ่งการสื่อสารของบริษัทฯ เป็นการแนะนำให้บุคลากรรับรู้ข้อมูลแผนการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ว่ามีเนื้อหาสาระอะไรบ้าง มีวิธีการและรูปแบบอย่างไร และกำหนดการรายละเอียดเป็นอย่างไร ซึ่งเปรียบเสมือนการแนะนำให้กับบุคลากรได้รู้จักก่อน ทั้งนี้ควรมีกำหนดการสื่อสารเป็นรายสัปดาห์เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามารับการพัฒนา และเป็นการเตือนให้บุคลากรที่ยังไม่เคยเข้ารับการพัฒนาได้ทราบและเข้ารับการพัฒนาต่อไป

## 5.2 อภิปรายผล

### 5.2.1 ด้านประเภทของสมรรถนะบุคลากร

จากผลการวิจัยที่ผู้เข้าร่วมวิจัยกล่าวว่าแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ นั้นมีความเหมาะสม เนื่องจากมีการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนในบริษัทจำเป็นต้องมีในแต่ละตำแหน่งงานตามที่บริษัทกำหนดฯ แต่อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องเพิ่มการพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน (Job competency) เข้าไปด้วย เนื่องจากเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ และต้องการให้เพิ่มการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับหลักการการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะ ของณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547:10-11) ที่แบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency)

### 5.2.2 ด้านวิธีการ รูปแบบ และการเข้าถึงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานนั้นผู้เข้าร่วมวิจัยต้องการให้แผนการพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งงานประกอบด้วยการให้ความรู้ความเข้าใจในเชิงทฤษฎี และในเชิงปฏิบัติมากขึ้น เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในลักษณะงานมากขึ้น และต้องการให้บริษัทเพิ่มรูปแบบการศึกษาดูงาน (Field Trip) ด้วย โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ผ่านสื่อเทคโนโลยีหรือออนไลน์ (E-Learning) ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร รูปแบบการทำงาน และการใช้ชีวิตในสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและง่ายต่อการเข้าถึงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร มากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ ภิญ โสธาธร (2519 : 164-166) ที่ได้จำแนกประเภทของการพัฒนา บุคลากรซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 6 ด้าน ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การประชุมหรือสัมมนา การศึกษาดูงาน (Field Trip) การศึกษาอย่างเป็นทางการ (Education) การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองแบบไม่เป็นทางการ

### 5.2.3 ด้านการกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะ

ในมุมมองของผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานนั้น ผู้เข้าร่วมวิจัยต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานให้กับ

ตนเองได้โดยอิสระ โดยบริษัทเพียงกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้เพื่อเป็นแนวทางเท่านั้น โดยให้เหตุผลว่าการได้อิสระในการวางแผนพัฒนาตนเองนั้นช่วยให้บุคลากรต้องการเรียนรู้มากขึ้น ตามแนวคิดเรื่องหลักการศึกษาผู้ใหญ่ ของ โนลส์ (Knowles, 1975, p. 43) ที่เรียกว่า “แอนดราโกจี (Andragogy)” มีใจความสำคัญคือ ศิลป์ และศาสตร์ ในการช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ โดยแนวคิดหลักเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง เน้นแรงจูงใจภายในตนเอง ความสามารถในการค้นหาความต้องการความสนใจของตนเอง นำไปสู่การลงมือกระทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ และการยอมรับผลของการกระทำนั้น

#### 5.2.4 ด้านแรงจูงใจ

ในการที่บริษัทนำแผนการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ไปผูกกับ MBO ของบุคลากรแต่ละคนนั้น ทำให้จำนวนบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาคตามที่บริษัทฯ กำหนดมีเพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามต้องไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกกดดันและมองว่าการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานตามที่บริษัทฯ กำหนดนั้นเป็นภาระ โดยต้องการให้บริษัทฯ เพิ่มการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาศมรรถนะตามตำแหน่งงานที่บริษัทฯ กำหนด ด้วยวิธีการสร้างแรงจูงใจในการเจริญเติบโตทางหน้าที่การงาน การผ่านการทดลองงาน หรือการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2516, หน้า 432 - 433) ที่ได้จำแนกสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ ส่วนใหญ่มักจะเป็นเรื่องที่สามารถสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน และความมั่นคงในงาน เป็นต้น และสอดคล้องกับทฤษฎีของ โรเจอร์ (นรงค์ฤทธิ์ สุรชิต.2547: 19 - 20 อ้างถึงใน Rogers. 1979. 13 - 20) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจด้านอาชีพ (Vocational Motivates) เป็นแรงจูงใจที่มีความสำคัญในการทำให้ผู้ใหญ่แสวงหาความรู้โดยการเข้าศึกษาอีกครั้ง

#### 5.1.5 ด้านการสื่อสาร

การสื่อสารคือการสื่อสารคุณค่าของแผนพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ให้บุคลากรทราบ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานตามที่บริษัทฯ กำหนด ในส่วนนี้ถือเป็นปัญหาหลักของบริษัทฯ จากการสัมภาษณ์พบว่าบุคลากรบางส่วนไม่ได้รับทราบข้อมูล รายละเอียดของ

แผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ เลย ในขณะที่บริษัทฯ นั้นมีระบบการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีหรือออนไลน์ (E-learning) ของตัวเอง และมีช่องทางในการสื่อสารทางออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ก แฟนเพจ ไลน์กรุปของบริษัท แต่การสื่อสารในด้านแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ อาจยังไม่เป็นที่น่าสนใจมากพอ ซึ่งต้องจัดกิจกรรมหรือใช้ผลประโยชน์ที่ดึงดูดความสนใจ ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์มากขึ้นเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรรับรู้ข้อมูลแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ และเข้ารับการพัฒนามากขึ้น

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ในส่วนของข้อเสนอแนะผู้วิจัยต้องการเสนอแนวทางในการพัฒนาวิธีการ รูปแบบ และองค์ประกอบของแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 ในส่วนนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทฯ ซึ่งเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ให้กับบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในปัจจุบัน และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคตเพื่อให้ผู้วิจัยในอนาคตได้ทราบถึงปัญหา และวิธีการแก้ไขของงานวิจัยฉบับนี้ และสามารถทำการวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทฯ

ในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ควรยึดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของบริษัทเป็นหลัก กำหนดแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้ตอบสนองต่อความต้องการสมรรถนะของบริษัท ทั้ง 5 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลักตามธุรกิจขององค์กร (Core competency) สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) สมรรถนะทางด้านการจัดการ (Management competency) สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ (Leadership competency) และสมรรถนะแห่งอนาคต (Transformative competency) และควรยึดหลักการให้บุคลากรเป็นศูนย์กลาง กำหนดวิธีการ รูปแบบ และองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานให้ตอบสนองกับความต้องการของบุคลากร ทั้งนี้บริษัทควรกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความต้องการและสนใจเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะเพิ่มมากขึ้น โดยผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ ดังนี้



### 1) พัฒนาการสื่อสารและประชาสัมพันธ์

การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างการรับรู้ เป็นการนำเสนอภาพของการพัฒนาบุคลากรของของบริษัทฯ ให้บุคลากรได้เห็นว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับทุกคน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความน่าสนใจให้กับบุคลากรในการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น ที่ผ่านมามีบริษัทฯ ใช้การสื่อสารประชาสัมพันธ์โดยใช้หลักการตลาดแบบผลัด (Outbound Marketing) เพียงอย่างเดียว ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยเห็นว่าบริษัทควรเพิ่มการสื่อสารประชาสัมพันธ์โดยใช้หลักการตลาดแบบแรงดึงดูด (Inbound Marketing) โดยการสร้างคอนเทนต์ขึ้นมาช่วยกระตุ้นการรับรู้และสร้างความสนใจให้กับบุคลากรมากยิ่งขึ้น ซึ่งเหมาะกับสมกับบริษัทฯ เนื่องจากบริษัทฯ มีทรัพยากรที่สามารถนำมาสร้างคอนเทนต์ในการดึงดูดบุคลากรได้มากมาย ทั้งช่องทางออฟไลน์ เช่น นิตยสารในห้องสมุดมาจัดมูนิกอ่าน และช่องทางออนไลน์ เช่น คลิปความรู้เสริม หรือ หลักสูตรออนไลน์ต่างๆ ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันบุคลากรทำงานในรูปแบบออนไลน์เกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ บริษัทควรใช้ช่องทางออนไลน์นี้ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อดึงดูดบุคลากรผู้ที่ไม่ได้รับรู้หรือไม่เคยเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้มีส่วนร่วมในแผนการพัฒนาดังกล่าว

### 2) พัฒนาเป้าหมายของแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ

แผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ แต่เดิมมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาสมรรถนะหลักตามธุรกิจขององค์กร สมรรถนะทางการจัดการ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ และสมรรถนะแห่งอนาคต เพื่อให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในมุมมอง ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันในบริษัทฯ และประสบความสำเร็จได้อย่างราบรื่น

แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้วิจัยมองว่าบริษัทควรพัฒนาเป้าหมายของแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน ให้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคลากร โดยการเพิ่มการพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน เพื่อให้มีทักษะเฉพาะทางที่จำเป็นต่อการทำงานมากขึ้น ทั้งในลักษณะงานเดิมที่มีความยากและท้าทายขึ้น และลักษณะงานใหม่ที่เกิดจากผลกระทบของสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น กล่าวคือแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ คือการเชื่อมแผนยุทธศาสตร์องค์กรเข้ากับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ดังนั้นแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานของบริษัทฯ จะต้องสามารถสร้างเสริมทักษะและสมรรถนะทั้ง 5 ด้านตามที่บริษัทกำหนด ซึ่งบริษัทจะมีกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะแต่ละด้านที่ชัดเจน

### 3) ปรับปรุงวิธีการ และรูปแบบ ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร



เนื่องจากบริษัทฯ ใช้วิธีการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานเป็นหลัก โดยกำหนดแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานประจำปีให้กับบุคลากร ในรูปแบบของการฝึกอบรมออนไลน์ (Online Learning) การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Learning) การฝึกอบรมในห้องเรียนเสมือน (Virtual Classroom) และการถ่ายทอดสด (Live) ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในวิธีการและรูปแบบดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยมองว่ายังไม่เพียงพอต่อความต้องการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามที่บริษัทฯ กำหนด บริษัทฯ ควรเพิ่มวิธีการเรียนเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งเป็นการนำกลุ่มของบุคลากรที่ผ่านการเรียนในรูปแบบการเรียนออนไลน์ การเรียนในรูปแบบห้องเรียน หรือการเรียนผ่านห้องเรียนเสมือน มาทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ทัศนคติ ประสบการณ์ และทำงานร่วมกันระหว่างสายงาน (Cross Functional Working Team) เพื่อนำเสนอแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม หรือเสนอแนวทางการแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายตามที่บริษัทฯ กำหนด นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรได้รู้และเข้าใจการทำงานของหน่วยงานอื่นในบริษัทฯ อีกด้วย

อีกเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงการพัฒนสมรรถนะได้มากขึ้นคือการนำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีหรือระบบออนไลน์ (E-learning) เข้ามาช่วยในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับพนักงาน และสอดคล้องกับลักษณะการทำงานในปัจจุบัน โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ แต่อย่างไรก็ตามบุคลากรของบริษัทฯ มีความหลากหลายทางด้านอายุค่อนข้างมาก ประกอบไปด้วยบุคลากรอายุน้อยที่มีความคุ้นเคยในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และบุคลากรที่มีอายุมากซึ่งไม่มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะตามวิธีการและรูปแบบที่บริษัทฯ กำหนด ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าบริษัทฯ ควรเพิ่มทักษะในการใช้งานในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากรด้วย

#### 4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

ทุกคนทราบดีว่าการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งสำคัญและมีประโยชน์ ที่ผ่านมามีบริษัทฯ นำการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรไปสู่กับ MBO ซึ่งนับว่าเป็นแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพทำให้มีจำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมมีปริมาณมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเห็นว่าบริษัทควรสร้างค่านิยมในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากร โดยปรับเปลี่ยนการใช้แรงจูงใจด้วยผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงิน เป็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่เกิดจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพภายหลังจากการได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามที่บริษัทฯ กำหนด นอกจากนี้บริษัทฯ และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะให้กับตนเอง เพราะการได้มีส่วนร่วม

จะทำให้บุคลากรมีความภูมิใจ และต้องการพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางแผนไว้ ทั้งยังทำให้บุคลากรสามารถประเมินสมรรถนะของตนเองได้อีกด้วย

### 5) การพัฒนาบุคลากรโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

ในการพัฒนามสมรรถนะบุคลากรในระยะยาวบริษัทฯ ควรพิจารณาแนวทางการใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์เข้ามาช่วยในการปรับปรุง และพัฒนาให้บุคลากรในบริษัทฯ ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนด โดยการร่วมมือกับหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษา เพื่อร่วมกำหนดแผนการพัฒนามสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษามีองค์ความรู้ บุคลากรที่เชี่ยวชาญ และเครื่องมือที่พร้อมต่อการให้ความรู้และพัฒนาสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สถาบันการศึกษาอาจจะสามารถแก้ไขปัญหาในการพัฒนามสมรรถนะบุคลากรของบริษัทฯ ได้ ทำให้การพัฒนามสมรรถนะบุคลากรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น ทั้งยังสร้างความแปลกใหม่ที่มีประโยชน์กับทั้งสองหน่วยงานอีกด้วย

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

เนื่องจากแผนการพัฒนามสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานเป็นเรื่องที่ผู้เข้าร่วมวิจัยหรือบุคคลทั่วไปไม่ได้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งมากนัก ทำให้การสัมภาษณ์นั้นมีอุปสรรค 2 เรื่องด้วยกัน คืออุปสรรคจากการติดต่อขอสัมภาษณ์ และอุปสรรคที่เกิดจากความไม่เข้าใจของผู้เข้าร่วมวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

##### 1) อุปสรรคที่เกิดจากการติดต่อขอสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัย

การติดต่อขอสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยที่ผ่านการพัฒนามสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงานนั้นทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากผู้เข้าร่วมวิจัยเกรงว่าจะมีผลกระทบผลการฝึกอบรมและหน้าที่การงานของตนเอง ผู้วิจัยจึงอธิบายให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ทราบว่าข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัยจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยมีผู้วิจัยเข้าถึงข้อมูลได้แต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น อีกประเด็นที่พบคือผู้เข้าร่วมวิจัยไม่สะดวกให้สัมภาษณ์ในช่วงเวลาทำงาน ผู้วิจัยจึงได้ติดต่อเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ภายหลังทางโทรศัพท์ แต่พบว่าเมื่อติดต่อไปเพื่อขอสัมภาษณ์ ทางโทรศัพท์ผู้เข้าร่วมวิจัยบางส่วนไม่สะดวกให้สัมภาษณ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคตควรติดต่อขอสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์ โดยส่งคำเชิญผ่านทางอีเมลหรือช่องทางอื่นที่ผู้วิจัย และผู้เข้าร่วมวิจัยกำหนดร่วมกัน

##### 2) อุปสรรคที่เกิดจากความไม่เข้าใจของผู้เข้าร่วมวิจัย

เมื่อสอบถามผู้เข้าร่วมวิจัยถึงความเข้าใจในแผนการพัฒนามสมรรถนะนั้นส่วนใหญ่ระบุว่ามีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี แต่เมื่อถูกสัมภาษณ์ตามคำถามที่กำหนดไว้ผู้เข้าร่วมวิจัยบางส่วนกลับตอบได้ไม่ครอบคลุมในทุกประเด็น โดยใช้การตอบคำถามที่อ้างอิงจาก

ประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นหลัก ซึ่งผู้วิจัยจำเป็นต้องอธิบายถึงความหมายของการพัฒนา  
สมรรถนะให้ผู้เข้าร่วมวิจัยฟัง และปรับการสัมภาษณ์ โดยการใช้คำถามที่เข้าใจง่ายมากขึ้น  
นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการสรุปประเด็นที่ผู้เข้าร่วมวิจัยให้สัมภาษณ์ทุกครั้งที่จะจบการแต่ละคำถาม  
ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคตควรให้คำจำกัดความให้กับผู้เข้าร่วม  
วิจัยได้รับทราบ และใช้แบบสอบถามความเข้าใจเรื่องแผนการพัฒนาสมรรถนะในการคัดกรองผู้เข้าร่วม  
วิจัยก่อน



## บรรณานุกรม

- ชัยชาญ ภูงิ้ว จิณณัฐชา. (2554). การพัฒนาบุคลากรโดยใช้แนวทางสมรรถนะ [สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต]. สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร.
- นพมาศ ปลัดทอง. (2562). การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของผู้เรียนในระบบการศึกษาทางไกล โดยใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคนิคนั่งร้านเสริมเรียนรู้ [ปริญญา นิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต]. สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เบญจวรรณ นิवासานนท์. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี [วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต]. สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ประภาพร กุลฉวงค์. (2553). ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนงานด้านวิชาการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ [การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต]. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภาณุวัฒน์ แสงทอง. (2557). การศึกษาการพัฒนาบุคลากรกรณี บริษัท อเบโนพรินด์ จำกัด [การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต]. สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- เรชา ชูสุวรรณ. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ [วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต]. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุรยุทธ กอบกิจพานิชผล. (2560). การโค้ช (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ในภาครัฐ. สืบค้นจาก [https://wiki.ocsc.go.th/\\_media/%E0%B8%AA%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%98\\_%E0%B8%81%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%9E%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%8A%E0%B8%9C%E0%B8%A513.pdf](https://wiki.ocsc.go.th/_media/%E0%B8%AA%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%98_%E0%B8%81%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%9E%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%8A%E0%B8%9C%E0%B8%A513.pdf)

- โสภภาพรรณ สุริยะมณี และตรีเพ็ชร อ่าเมือง. (2559). การพัฒนาโมเดลนำร่องของสมรรถนะของหน่วยเลขานุการผู้บริหาร: กรณีศึกษาเลขานุการผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหิดล [รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนางานของบุคลากรสายสนับสนุน]. หน่วยเลขานุการผู้บริหาร งานเลขานุการกิจและสภาคณาจารย์ กองบริหารงานทั่วไป สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมคิด ผลนิล. (2558). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช [วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต]. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Donald Clark. (2016). David McClelland and Competencies [Web Blog Post]. Retrieved from <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/McClelland.html>
- Haslinda A. (2009). Evolving Terms of Human Resource Management and Development [Journal]. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/40426281\\_EVOLVING\\_TERMS\\_OF\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT\\_AND\\_DEVELOPMENT](https://www.researchgate.net/publication/40426281_EVOLVING_TERMS_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_AND_DEVELOPMENT)
- Serhat Kurt. (2020). Andragogy Theory – Malcolm Knowles [Web Article]. Retrieved from <https://educationaltechnology.net/andragogy-theory-malcolm-knowles/>





ภาคผนวก ก

**คำถามสัมภาษณ์ สำหรับบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน  
ของบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด มหาชน**

งานวิจัยเรื่อง : กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน : กรณีศึกษาบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต  
จำกัด มหาชน

ผู้วิจัย : นายรัฐพล เอี่ยมสวัสดิ์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งใช้เป็นแนวทางสำหรับการสัมภาษณ์บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตาม  
ตำแหน่งงาน ของบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด มหาชน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับประกอบงานวิจัยเรื่อง  
“กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน : กรณีศึกษาบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด มหาชน”  
โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความเหมาะสมของกลยุทธ์การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของ  
บุคลากร บริษัทฯ
2. เพื่อศึกษาความต้องการของบุคลากรที่มีต่อองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน  
ของบริษัทฯ
3. เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพต่อบริษัทฯ

หมายเหตุ

1. ในระหว่างการสัมภาษณ์อาจมีการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกที่จะให้  
บันทึก สามารถแจ้งผู้ทำการสัมภาษณ์ได้
2. ข้อมูลที่ได้รับจะถูกรักษาไว้เป็นความลับ และจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น
3. การสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้
  - กลุ่มที่ 1 บุคลากรระดับเจ้าหน้าที่
  - กลุ่มที่ 2 บุคลากรระดับผู้ชำนาญงาน
  - กลุ่มที่ 3 บุคลากรระดับผู้เชี่ยวชาญ

ในการสัมภาษณ์บุคลากรทั้ง 3 กลุ่มนี้ จะใช้หัวข้อสัมภาษณ์เหมือนกันทั้งหมด ซึ่งแบบสอบถาม  
สัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1 :** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

เพศ ชาย  หญิง  อายุ..... ปี ระดับการศึกษา ..... อายุการทำงาน.....ปี

**ส่วนที่ 2 :** คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและทัศนคติต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่

2.1 ท่านได้ผ่านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในรูปแบบและวิธีการไหนมาบ้าง ในมุมมองของท่านแต่ละวิธีการเปรียบเทียบกันเป็นอย่างไร

2.2 ท่านคิดว่าวิธีการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในรูปแบบและวิธีการจากประสบการณ์ของท่านตามหัวข้อ (2.1) มีความเหมาะสมและช่วยให้ท่านสามารถสมรรถนะตามที่คาดหวังหรือต้องการหรือไม่

2.3 ท่านคิดว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ผ่านมาของท่าน สามารถทำให้มันดีขึ้นได้อย่างไรและเพราะอะไร

**ส่วนที่ 3 :** คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับประสบการณ์การเข้ารับการฝึกอบรมของ บริษัท ฯ

3.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการที่บริษัทฯ กำหนดแผนการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานให้กับบุคลากร

3.2 ท่านคิดว่า การที่บริษัทฯ นำเรื่องการฝึกอบรมตามตำแหน่งงานไปผูกกับ MBO ของบุคลากร จะส่งผลต่อประสิทธิภาพมากหรือน้อยอย่างไร พร้อมอธิบายเหตุผล

3.3 ในการเข้ารับการอบรมหลักสูตรตามตำแหน่งงานที่ผ่านมาในแต่ละหลักสูตร ส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานของท่านหรือไม่ หากมีหลักสูตรหรือรูปแบบใดไม่ส่งผลต่อสมรรถนะของท่าน ควรใช้หลักสูตรใดหรือรูปแบบใด

**ส่วนที่ 4 :** คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

4.1 ท่านคิดว่าแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ควรมีรูปแบบ วิธีการ และองค์ประกอบอย่างไร (Online/Offline/Project/Workshop/OJT/Incentive/Bonus/Punishment)

4.2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ



ภาคผนวก ข

**คำถามสัมภาษณ์ สำหรับผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตาม  
ตำแหน่งงาน  
ของบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด มหาชน**

งานวิจัยเรื่อง : กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน : กรณีศึกษาบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด มหาชน

ผู้วิจัย : นายรัฐพล เอี่ยมสวัสดิ์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งใช้เป็นแนวทางสำหรับการสัมภาษณ์บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตาม ตำแหน่งงาน ของบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด มหาชน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับประกอบงานวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน : กรณีศึกษาบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด มหาชน" โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความเหมาะสมของกลยุทธ์การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของ บุคลากร บริษัทฯ
2. เพื่อศึกษาความต้องการของบุคลากรที่มีต่อองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ของบริษัทฯ
3. เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพต่อบริษัทฯ

หมายเหตุ

1. ในระหว่างการสัมภาษณ์อาจมีการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกที่ ให้ บันทึก กรุณาแจ้งผู้ทำการสัมภาษณ์ได้
2. ข้อมูลที่ได้รับจะถูกรักษาไว้เป็นความลับ และจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น
3. การสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1 :** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

เพศ ชาย  หญิง  อายุ..... ปี ระดับการศึกษา ..... อายุการทำงาน.....ปี

**ส่วนที่ 2 :** คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและทัศนคติต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาท หน้าที่

- 2.1 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ในมุมมองของท่านเป็นอย่างไร
- 2.2 ท่านคิดว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร มีความจำเป็นหรือไม่อย่างไร
- 2.3 ท่านคิดว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา ท่านคิดว่าผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน ต้องการรูปแบบหรือวิธีการใดเพื่อพัฒนาสมรรถนะ



**ส่วนที่ 3 :** คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

3.1 ในฐานะผู้บังคับบัญชา ท่านสามารถกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะได้อย่างไรและท่านได้ทำอะไรบ้าง เพื่อส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีความสนใจในการเข้าร่วมการพัฒนาบุคลากร

**ส่วนที่ 4 :** คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

4.1 ในฐานะผู้บังคับบัญชา ท่านคิดว่าแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ควรมีรูปแบบ วิธีการ และองค์ประกอบอย่างไร (Online/Offline/Project/Workshop/OJT/Incentive/Bonus/Punishment)

4.2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

