



ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการ สำหรับบุคลากรขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย

สวณีย์ อ่อนสุวรรณ*

คำสำคัญ : ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะ/ การจัดการ/ บุคลากร
บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากร 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการบุคลากร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสมรรถนะทางการจัดการ กับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการบุคลากร 4) ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากรขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย แบบสอบถามเป็นเครื่องมือใช้ในการศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ การจัดลำดับ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสัมพันธ์เพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยระดับความเชื่อมั่น .05 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 61.20 เป็นเพศชายจำนวน 256 คน ส่วนใหญ่อายุ 20-30 ปี จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 51.70 ระดับการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 87.40 จำนวน 365 คน ประสบการณ์ทำงานรวมทุกองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่ประสบการณ์ 1-10 ปี จำนวน 289 คน คิดเป็นร้อยละ 69.50 อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-10 ปี จำนวน 409 คน คิดเป็นร้อยละ 97.70

2. ระดับความสำคัญของปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากรภาพรวมเฉลี่ย และโดยรวมทุกด้านสำคัญมากที่สุด เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญจากค่าเฉลี่ย ลำดับแรกด้านการสร้างทีมและการทำงานเป็นทีม (\bar{X} = 4.45) การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ (\bar{X} = 4.44) การมุ่งเน้นลูกค้า (\bar{X} = 4.43) การบริหารกระบวนการผลิตและการจัดการสินค้า (\bar{X} = 4.42) การพัฒนาบุคลากร (\bar{X} = 4.41) การเป็นผู้นำและการจัดการความเปลี่ยนแปลง (\bar{X} = 4.40) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 4.39) เรียงตามลำดับ

3. วิธีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาพรวมเฉลี่ยและทุกด้านระดับความสำคัญมากที่สุดเมื่อพิจารณาลำดับระดับความสำคัญจากค่าเฉลี่ย ลำดับแรกด้านวิธีการฝึกอบรม (\bar{X} = 4.53) ด้านวิธีการพัฒนา (\bar{X} = 4.50) และด้านวิธีการให้การศึกษา (\bar{X} = 4.32) เรียงตามลำดับ

4. ผลทดสอบสมมติฐาน

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการโดยรวมกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการบุคลากรขององค์กรธุรกิจในภาพรวมเฉลี่ย มีความสัมพันธ์ สูงกับโดยรวมด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้า และการสร้างทีมและการทำงานเป็นทีมส่วนด้านอื่นมีความสัมพันธ์กันปานกลาง

5. ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากร ขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย = .814 การจัดการเชิงกลยุทธ์ +.812 การพัฒนาบุคลากร +.771 การสร้างทีมและการทำงานเป็นทีม +.679 การมุ่งเน้นลูกค้า +.641 การบริหารกระบวนการผลิตและจัดการสินค้าคงคลัง +.569 การเป็นผู้นำและการจัดการความ เปลี่ยนแปลง +.507 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยปทุมธานี



Abstract

This research were qualitative and quantitative research aim to: 1). Study factors toward managerial competency development for employees significant level, 2). development method for employees, 3).relationship between significant level factors due to managerial competency development and development method for employees, and 4).managerial competency development model for healthy beverage businesses organization employee in Thailand. Questionnaire was the tool and statistics treatment by software computer namely: frequency, percentage, raking, Pearson correlation, and multi regression at statistics level .05. Research found that

1. Majority of respondent were male 256 respondents (61.20%), their age between 20-30 years 216 respondents (51.70%), education attain bachelor degree 365 respondents (87.40%), working experience between 1-10 years 289 respondents (69.50%), and duration on current position between 1-10 years 409 respondents (97.70%).

2. Finding indicated that overall and every area of factors toward managerial competency development for employees significant level were at very high level , however raking by mean the first were team building and team work area ($\bar{X}=4.45$), decision and problem solving ($\bar{X}=4.44$), customer focus ($\bar{X}=4.43$), delivery and production management ($\bar{X}=4.42$), employees development ($\bar{X}=4.41$), change management and leadership ($\bar{X}=4.40$), and strategic management area ($\bar{X}= 4.39$) respectively.

3. Finding indicated that overall and every area of development method significant level for employees were at very high level, however raking by mean the first were training method area ($\bar{X}=4.53$), deviltment method ($\bar{X}=4.50$) and education educate method area ($\bar{X}=4.32$) respectively.

4. Hypotheses tested Overall area of development method for employees and factors toward managerial competency development significant level were at high relationship namely: strategic management area, customer focus, team building and team work area, but other areas were moderate relationship.

5. Managerial competency development model for healthy beverage businesses organization employee in Thailand = .814strategic management +.812 employees development +.771 team building and team work area +.679 customer focus+ .641delivery and production management

6. +.569change management and leadership +.507decision and problem solving.

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นยุคที่มีการแข่งขันสูงในธุรกิจ จะเห็นได้จากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่มีความเจริญรุ่งเรืองอย่างรวดเร็วขององค์กรต่าง ๆ จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมในระดับองค์กร โดยถือว่าเป็นภารกิจขององค์กรที่จะต้องจัดดำเนินการให้กับบุคลากร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะด้าน ตลอดจนการปรับตัวให้



ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิทยาการต่าง ๆ อันส่งผลให้เกิดการพัฒนาและความมั่นคงต่อองค์กร

เครื่องดื่มที่คนไทยนิยมดื่ม ได้แก่ ชา กาแฟ น้ำอัดลม น้ำหวาน น้ำผลไม้ ตลอดจนเครื่องดื่มที่มาจากส่วนต่าง ๆ ของพืช เครื่องดื่มจากธรรมชาติส่วนใหญ่ ได้แก่ น้ำผลไม้ซึ่งรวมทั้งน้ำคั้นจากผลไม้สด เช่น น้ำส้ม น้ำมะนาว น้ำมะพร้าว เป็นต้นและน้ำผลไม้ที่มีเนื้อผลไม้บด น้ำผลไม้ชนิดหลังนี้ทั้งน้ำและเนื้อผลไม้จะผ่านการบดหรือปั่นให้ละเอียดและแต่งเติมรสหวานด้วยน้ำตาลหรือน้ำเชื่อม และอาจเติมกรดผลไม้เพื่อแต่งรสเปรี้ยวได้ตัวอย่างของน้ำผลไม้ดังกล่าวได้แก่ น้ำสับปะรด น้ำแตงโม น้ำมะเขือเทศ น้ำมะขาม เป็นต้น นอกจากนี้ผลไม้แล้วเครื่องดื่มที่ได้จากธรรมชาติยังสามารถมาจากส่วนอื่น ๆ ของพืช เช่น ส่วนเหง้า ต้นใบ ดอก เมล็ด เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องดื่มประเภทนี้ได้แก่ น้ำอ้อย น้ำขิงน้ำเก๊กฮวย น้ำใบบัวบก นมถั่วเหลือง เป็นต้น

ที่ผ่านมาในอดีตตลาดเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทยมีอัตราการขยายตัวไม่สูงมากนัก ด้วยเหตุผลที่ว่าเรื่องสุขภาพเป็นเรื่องรอง แต่ด้วยสภาพความเป็นอยู่ที่เปลี่ยนแปลงไป ภาวะเศรษฐกิจ ความเร่งรีบ ความห่วงใยในสุขภาพ และการขยายตัวของประชากรพร้อมกับความสะดวกสบาย สิ่งเหล่านี้จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้ธุรกิจเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับกระแสการบริโภคเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้รักสุขภาพทั้งหลาย เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพจึงกลายมาเป็นสินค้าที่เข้ามาแทรกส่วนแบ่งทางการตลาด เครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ที่ได้รับความนิยมตอบรับค่อนข้างมากอีกประเภทหนึ่งในปัจจุบัน ทำให้มีผู้ผลิตสนใจที่จะเข้าสู่ตลาดกันเป็นจำนวนมากส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันสูงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันด้านการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย และสิ่งหนึ่งที่ทุก ๆ องค์กรให้ความสำคัญอย่างมากคือ การพัฒนาศักยภาพพนักงานในองค์กร เนื่องจากพนักงานเหล่านี้จะมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรธุรกิจเติบโตตามเป้าหมายที่วางไว้

ในปัจจุบันคนหันมาใส่ใจเรื่องสุขภาพเป็นอันดับต้น ๆ แต่สำหรับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพที่หลาย ๆ องค์กรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก และเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จ และสามารถพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคตได้ปัญหาอันดับแรกคือ การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ เนื่องจากทุกองค์กรยังไม่มีสมรรถนะทางการจัดการที่เป็นรูปธรรมหรือตัวแบบทางการจัดการที่ชัดเจน เพื่อจะนำมาพัฒนานักงานเหล่านี้ ซึ่งทำให้พนักงานที่มีศักยภาพเหล่านี้ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บางครั้งทำให้องค์กรธุรกิจอาจต้องสูญเสียพนักงานที่มีศักยภาพเหล่านี้ไป

บุคลากรนับว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตามจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพและศักยภาพของบุคลากร ซึ่งหมายถึงบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถความชำนาญและทัศนคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมีสมรรถนะทางการจัดการเป็นไปตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรตลอดจนมีคุณลักษณะที่ดีพึงประสงค์มีทัศนคติที่ดีและมีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรจะทำให้ให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและเกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถรองรับและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตด้วยสำหรับในประเทศไทยองค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย ขนาดใหญ่และขนาดกลาง มี 6 บริษัท ได้แก่ (1) บริษัท อิชิตัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (2) บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (3) บริษัท เจนเนอร์ล เบฟเวอร์เรจ จำกัด (4) บริษัท ยูนิ-เพรสซิเดนท์ (ประเทศไทย) จำกัด (5) บริษัท ฟู้ดสตาร์ จำกัด และ (6) บริษัท โตโย ไชกัน (ประเทศไทย) จำกัด (ฐานเศรษฐกิจออนไลน์, 2559)

หากมองภาพรวมแล้วจะพบว่าธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทยมีการแข่งขันกันสูงในเรื่องการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ สรุบบัญญาที่ทุกธุรกิจกำลังประสบเหมือน ๆ กันก็คือ (1) บุคลากรที่มีศักยภาพจะทำงานอยู่กับองค์กรธุรกิจไม่นาน องค์กรธุรกิจจะต้องค้นหาความรู้ความสามารถของพนักงานที่มีอยู่นำออกมาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้ได้มากที่สุดจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารจัดการยุคปัจจุบันนี้ (2) ปัญหาเรื่องการลาออกที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง และเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งองค์กรธุรกิจต้องพยายามรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรนานๆซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพส่วนใหญ่จะถูกดึงตัวไปทำงานกับองค์กรธุรกิจอื่น หรือ องค์กรธุรกิจคู่แข่ง หรือ



ไปทำงานที่ท้าทายกว่าหรือต้องการความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งบางองค์กรธุรกิจไม่อาจตอบสนองได้ทันความต้องการจึงเป็นสาเหตุให้บุคลากรที่มีศักยภาพเหล่านี้มีแนวโน้มเปลี่ยนงานบ่อยกว่าพนักงานทั่ว ๆ ไป (3) บุคลากรที่มีศักยภาพไม่มีโอกาสเติบโตในองค์กรธุรกิจได้ เนื่องจากมีการพัฒนาไม่ต่อเนื่อง

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น องค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทยต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ซึ่งในปัจจุบันนี้ยังไม่มีฐานในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมสำหรับนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะมีคำถามจากหลาย ๆ องค์กรธุรกิจว่า บุคลากรที่มีศักยภาพเหล่านี้มีสมรรถนะบ้างอะไรในการจัดการ และสมรรถนะทางการจัดการแต่ละเรื่องจะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเหล่านี้ด้วยวิธีใด หากองค์กรธุรกิจมีฐานในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพแล้วก็สามารถนำมาใช้เป็นฐานในการพัฒนา และยังสามารถนำมาสร้างผู้บริหารจากภายในองค์กรธุรกิจให้เป็นที่ยอมรับได้อีก

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญทั้งต่อตัวเองและต่อองค์กรความสำคัญต่อตนเองได้แก่ การได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสามารถเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นทั้งเป็นการสนองความต้องการที่ก้าวหน้าของบุคลากรส่วนความสำคัญต่อองค์กรได้แก่ การเพิ่มผลผลิตขององค์กรและทำให้องค์กรได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพจึงนับได้ว่าการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากรเองและต่อองค์กรธุรกิจด้วยองค์กรธุรกิจทุกองค์กรยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดยมีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีศักยภาพตรงกับหน้าที่งานที่รับผิดชอบเพื่อที่จะนำมาพัฒนาในส่วนงานที่ได้รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมาจึงหมายถึง กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ได้เพิ่มความรู้ความชำนาญความสามารถทักษะทัศนคติเพื่อให้ปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ (พยอมวงศ์สารศรี, 2550)

จากการสำรวจองค์กรธุรกิจชั้นนำของ BPM Forum and Success Factors (2007 : 7) เกี่ยวกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพขององค์กร พบว่าองค์กรธุรกิจชั้นนำ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพขององค์กรเกี่ยวข้องกับงานขององค์กรธุรกิจ ในด้านการพัฒนาบุคลากร มากที่สุด ร้อยละ 63.3 รองลงมาเป็นการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร ร้อยละ 60.0 และการสรรหาให้ได้บุคลากรมา ร้อยละ 49.4

อย่างไรก็ดีทิศทางการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพจำเป็นต้องไปเชื่อมโยงและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานขององค์กรซึ่งสมรรถนะ (Competency) ถือเป็นเครื่องมือที่เป็นฐานสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นระบบสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องจัดทำ สมรรถนะสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพขององค์กร ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับทิศทางและศักยภาพของบริษัท และนำมาใช้เป็นฐานการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพต่อไปได้

ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย จึงเห็นความสำคัญและความต้องการจำเป็นในการวิจัยว่าจะทำอย่างไรที่จะระบุสมรรถนะทางการจัดการ สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นที่สมรรถนะทางการจัดการ (Managerial Competency) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปปรับใช้พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพขององค์กร ให้มีความเป็นผู้นำ และมีความสามารถในบริหารงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้น อันจะนำมาเป็นฐานในการพัฒนา และสร้างผู้บริหารจากภายในองค์กรให้เป็นที่ยอมรับ โดยมีความเป็นผู้นำและมีความสามารถในบริหารงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า อันจะไปช่วยทำให้เป้าหมายขององค์กรที่ท้าทายให้ประสบความสำเร็จรวมถึงมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากรขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการบุคลากรขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสมรรถนะทางการจัดการ กับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการบุคลากรขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย
4. เพื่อเสนอตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการ สำหรับบุคลากรขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย

สมมติฐานในการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการ สำหรับบุคลากรขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย ได้ศึกษาตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยที่นำไปสู่สมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากรขององค์กรธุรกิจความสัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการด้านวิธีการฝึกอบรมพนักงานธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยที่นำไปสู่สมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากรขององค์กรธุรกิจความสัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการด้านวิธีการพัฒนาพนักงานธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยที่นำไปสู่สมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากรขององค์กรธุรกิจความสัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการด้านวิธีการให้การศึกษาด้านการพัฒนาพนักงานธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยที่นำไปสู่สมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากรขององค์กรธุรกิจความสัมพันธ์กับตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการ สำหรับบุคลากร ขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่นำไปสู่สมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากรวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการบุคลากรขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทยหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะทางการจัดการ กับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการบุคลากรขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย เพื่อเสนอตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการ สำหรับบุคลากร ขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย

2. ขอบเขตด้านประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่สำหรับการศึกษาวิจัยไว้คือ องค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ ขนาดใหญ่และขนาดกลางในประเทศไทยเท่านั้น ประชากรกลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณ คือ บุคลากรตั้งแต่ผู้ช่วยหัวหน้างานขึ้นไป จำนวน 7 บริษัท รวม 39,355 คน คำนวณหาขนาดตัวอย่างด้วยสูตรยามาเนได้ขนาดตัวอย่าง 418 คน

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

การวิจัยเรื่องตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการ สำหรับบุคลากร ขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย โดยมีการกำหนดเป็นตัวแปรดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ ปัจจัยที่นำไปสู่สมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากรขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย ประกอบด้วย สมรรถนะการจัดการเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการบริหารกระบวนการผลิตและการจัดการสินค้า สมรรถนะการมุ่งเน้นลูกค้า สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร สมรรถนะการเป็น



ผู้นำและการจัดการความเปลี่ยนแปลง สมรรถนะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และสมรรถนะการสร้างทีมและการทำงานเป็นทีม ตัวแปรอิสระอีกตัวคือ วิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากรขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย ประกอบด้วย ด้านการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร และการให้การศึกษา

3.2 ตัวแปรตาม ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการ สำหรับบุคลากร ขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระหว่างเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2559 – มิถุนายน พ.ศ. 2560

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากร 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการบุคลากร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสมรรถนะทางการจัดการ กับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการบุคลากร 4) ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากรขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย แบบสอบถามเป็นเครื่องมือใช้ในการศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ การจัดลำดับ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสัมพันธ์เพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยระดับความเชื่อมั่น .05

ผลการวิจัย

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 61.20 เป็นเพศชายจำนวน 256 คน ส่วนใหญ่อายุ 20-30 ปี จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 51.70 ระดับการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 87.40 จำนวน 365 คน ประสบการณ์ทำงานรวมทุกองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่ประสบการณ์ 1-10 ปี จำนวน 289 คน คิดเป็นร้อยละ 69.50 อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-10 ปี จำนวน 409 คน คิดเป็นร้อยละ 97.70

2. ระดับความสำคัญของปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากรภาพรวมเฉลี่ย และโดยรวมทุกด้านสำคัญมากที่สุด เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญจากค่าเฉลี่ย ลำดับแรกด้านการสร้างทีมและการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}=4.45$) การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ($\bar{X}=4.44$) การมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X}= 4.43$) การบริหารกระบวนการผลิตและการจัดการสินค้า ($\bar{X}=4.42$)การพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}= 4.41$) การเป็นผู้นำและการจัดการความเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.40$) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}= 4.39$) เรียงตามลำดับ

3. วิธีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาพรวมเฉลี่ยและทุกด้านระดับความสำคัญมากที่สุดเมื่อพิจารณาลำดับระดับความสำคัญจากค่าเฉลี่ย ลำดับแรกด้านวิธีการฝึกอบรม ($\bar{X}= 4.53$) ด้านวิธีการพัฒนา ($\bar{X}= 4.50$) และด้านวิธีการให้การศึกษา ($\bar{X}= 4.32$) เรียงตามลำดับ

4. ผลทดสอบสมมติฐาน

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการโดยรวมกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการบุคลากรขององค์กรธุรกิจในภาพรวมเฉลี่ย มีความสัมพันธ์ สูงกับโดยรวมด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้า และการสร้างทีมและการทำงานเป็นทีมส่วนด้านอื่นมีความสัมพันธ์กันปานกลาง

5. ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากร ขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย = .814 การจัดการเชิงกลยุทธ์ +.812 การพัฒนาบุคลากร +.771 การสร้างทีมและการทำงานเป็นทีม +.679 การมุ่งเน้นลูกค้า +.641 การบริหารกระบวนการผลิตและจัดการ สินค้าคงคลัง +.569 การเป็นผู้นำและการจัดการความเปลี่ยนแปลง +.507 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากร ขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย = .814การจัดการเชิงกลยุทธ์ +.812การพัฒนาบุคลากร +.771การสร้างทีมและการทำงานเป็นทีม



ทำงานเป็นทีม +.679 การมุ่งเน้นลูกค้า +.641 การบริหารกระบวนการผลิตและจัดการสินค้าคงคลัง +.569 การเป็นผู้นำและการจัดการความเปลี่ยนแปลง +.507 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ผู้วิจัยขออภิปรายผล ดังนี้

1. ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อสมรรถนะทางการจัดการ ส่งผลเท่ากับ .814 สูงสุดต่อตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากร ขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทยแสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์นับว่าเป็นเรื่องที่ต้องจัดการให้ความสำคัญในอันดับแรก ๆ เป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

อย่างไรก็ตามด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการโดยรวมกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการบุคลากรขององค์กรธุรกิจด้านวิธีการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์สูงกับด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังนั้นผู้บริหารองค์กรธุรกิจควรเน้นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากร โดยการใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation) จัดทำสถานการณ์ให้คล้ายกับความจริงแล้วให้หาแนวทางวิธีแก้ไขปรับปรุง การบรรยาย (Lecture) การพูด อธิบายความรู้ที่ผู้พูดเชี่ยวชาญกลุ่มเล็ก การใช้กรณีตัวอย่าง (Case Study) อ่านรับฟังดูเหตุการณ์ หาแนวทางวิธีแก้ไขปรับปรุงนำไปประยุกต์ใช้การอภิปราย (Discussion) แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หาแนวทางแก้ปัญหาปรับปรุงร่วมกัน การสาธิต (Demonstration) และให้ปฏิบัติการทำงาน (On the Job Training) การระดมความคิด (Brainstorming) ร่วมกันเสนอวิธี แนวคิดในเรื่องที่เรียนรู้การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) จัดทำสถานการณ์ให้คล้ายกับความจริง แล้วให้แสดงบทบาทตามที่กำหนด และการใช้เกม (Game) ที่มีกติกาไม่ซับซ้อนเชื่อมโยงไปยังเรื่องที่ต้องการให้เรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจนศจี ไพบูลย์สวัสดิ์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการกำหนดสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของหัวหน้าแผนก โดยทำการศึกษาวิจัยด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และใช้แบบศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก สำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง พบว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะพนักงานจะช่วยให้สมรรถนะการจัดการของบุคลากรองค์กรธุรกิจสูงขึ้น

2. ด้านการพัฒนาบุคลากรส่งผลต่อสมรรถนะทางการจัดการส่งผลเท่ากับ .812 สูงสุดลำดับสอง แสดงให้เห็นว่าการช่วยให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไปโดยวิธีการให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้น ๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นรวมทั้งการใช้วิธีการจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติที่ได้รับนั้น ๆ ออกมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลด้วย

อย่างไรก็ตามด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการโดยรวมกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการบุคลากรขององค์กรธุรกิจด้านวิธีการให้การศึกษาระดับสูงดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญโดยส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้ศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้น การศึกษาในระดับที่สูงขึ้นหลังมีทำงาน มีระดับความคิดเห็นสูงสุด และการศึกษาดูงาน (Field Trip) เดินทางไปยังสถานที่ดูงาน รับฟังบรรยายและสังเกตวิธีการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้สมรรถนะการจัดการของพนักงานสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจนศจี ไพบูลย์สวัสดิ์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการกำหนดสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของหัวหน้าแผนก โดยทำการศึกษาวิจัยด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และใช้แบบศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก สำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง พบว่า การให้



การศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะพนักงานจะช่วยให้สมรรถนะการจัดการของบุคลากรองค์กรธุรกิจสูงขึ้น

3. ด้านการสร้างทีมและการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อสมรรถนะทางการจัดการ ส่งผลเท่ากับ .771 สูงสุดเป็นลำดับสาม แสดงให้เห็นว่า เป็นการปรับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ความสำคัญในการสร้างทีมโดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการ ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น มีความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันจะส่งผลให้สมรรถนะบุคลากรสูงขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุศยมาศ มารยาตร์ (2542) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 30 คน โดยประเมินสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 5 สมรรถนะ คือ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาแผนการใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร การจัดสรรค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน และการจัดทำแผนพัฒนาการพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานมีสมรรถนะสูงขึ้นจากการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้สมรรถนะการจัดการของบุคลากรองค์กรธุรกิจสูงขึ้น

4. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าส่งผลต่อสมรรถนะทางการจัดการส่งผลเท่ากับ .679 ส่งผลสูงสุดเป็นลำดับสี่ แสดงให้เห็นว่าความต้องการความจำเป็นความคาดหวังและความชอบของลูกค้าและตลาดรวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยสำคัญในการได้มาซึ่งลูกค้าสร้างความพึงพอใจความภักดีและการรักษาลูกค้าไว้ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กรจะส่งผลให้สมรรถนะพนักงานสูงขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุศยมาศ มารยาตร์ (2542) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 30 คน โดยประเมินสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 5 สมรรถนะ คือ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาแผนการใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร การจัดสรรค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน และการจัดทำแผนพัฒนาการพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าส่งผลให้สมรรถนะพนักงานสูงขึ้น

5. ด้านการบริหารกระบวนการผลิตและการจัดการสินค้าส่งผลต่อสมรรถนะทางการจัดการเป็นลำดับที่ 5 ส่งผลเท่ากับ .641 แสดงให้เห็นว่า การจัดส่งสินค้าให้ผู้รับเพื่อกิจกรรมการขาย เป้าหมายหลักในการบริหารการดำเนินธุรกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าก็เพื่อให้เกิดการดำเนินการเป็นระบบให้คุ้มค่ากับการลงทุน การควบคุมคุณภาพของการจัดเก็บ การหยิบสินค้า การป้องกัน ลดการสูญเสียจากการดำเนินงานเพื่อให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำที่สุด และการใช้ประโยชน์เต็มที่จากพื้นที่

อย่างไรก็ตามด้านผลิตและการจัดการสินค้ามีความสัมพันธ์สูงกับวิธีการฝึกอบรมดังนั้นผู้บริหารองค์กรธุรกิจควรเน้นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากร โดยการใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation) จัดทำสถานการณ์ให้คล้ายกับความจริง แล้วให้หาแนวทางวิธีแก้ไขปรับปรุง การบรรยาย (Lecture) การพูด อธิบายความรู้ที่ผู้พูดเชี่ยวชาญกลุ่มเล็ก การใช้กรณีตัวอย่าง (Case Study) อ่านรับฟังดูเหตุการณ์ หาแนวทางวิธีแก้ไขปรับปรุงนำไปประยุกต์ใช้การอภิปราย (Discussion) แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน การสาธิต (Demonstration) และให้ปฏิบัติการทำงาน (On the Job Training) การระดมความคิด (Brainstorming) ร่วมกันเสนอวิธี แนวคิดในเรื่องที่เรียนรู้การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) จัดทำสถานการณ์ให้คล้ายกับความจริง แล้วให้แสดงบทบาทตามที่กำหนด และการใช้เกม (Game) ที่มีกติกาไม่ซับซ้อนเชื่อมโยงไปยังเรื่องที่ต้องการให้เรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจณจสี ไพบุลย์สวัสดิ์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์กรโทรศัพทแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา



การกำหนดสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของหัวหน้าแผนก โดยทำการศึกษาวิจัยด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และใช้แบบศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก สำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองพบว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะพนักงานจะช่วยให้สมรรถนะการจัดการของบุคลากรองค์กรการธุรกิจสูงขึ้น

6. ด้านการเป็นผู้นำและการจัดการความเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อสมรรถนะทางการจัดการ เป็นลำดับ 6 ส่งผลเท่ากับ .569 แสดงให้เห็นว่า ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารให้เห็นการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดี และตั้งใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

อย่างไรก็ตามด้านการเป็นผู้นำและการจัดการความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรธุรกิจควรปรับปรุงวิธีการพัฒนาด้วยการมีโค้ช (Coaching) กระตุ้น ดึงศักยภาพของตนเอง มีระดับความคิดเห็นสูงสุด การติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน (Job Shadowing) และนำสิ่งที่ควรมาเป็นแบบอย่าง ปรับปรุงงานของตนเองการให้มอบหมายโครงการ (Project Assignment) ทั้งการเพิ่มคุณค่าในงานและปริมาณงาน การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ไปเรียนรู้งานและประสบการณ์ในหน้าที่อื่นที่สำคัญและการให้เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คอยช่วยเหลือให้การปรึกษา แนะนำในการทำงาน จะช่วยให้สมรรถนะการจัดการของบุคลากรองค์กรการธุรกิจสูงขึ้น

7. ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจส่งผลต่อสมรรถนะทางการจัดการ ส่งผลเท่ากับ .507 แสดงให้เห็นว่า เป็นกระบวนการในการคัดเลือกเพื่อการปฏิบัติที่มีทางเลือกอยู่หลายทาง และผลลัพธ์มีความแตกต่างกัน ในการตัดสินใจนั้นจะมีขั้นตอนที่เริ่มต้นจากการที่ได้ตระหนักถึงปัญหา และขั้นตอนสุดท้ายจะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลจะส่งผลให้สมรรถนะพนักงานสูงขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุศยมาศ มารยาตร์ (2542) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 30 คน โดยประเมินสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 5 สมรรถนะ คือ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาแผนการใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร การจัดสรรค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน และการจัดทำแผนพัฒนาการพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ส่งผลให้สมรรถนะพนักงานสูงขึ้น

อย่างไรก็ตามด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจมีความสัมพันธ์สูงกับวิธีการสมรรถนะบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรธุรกิจควรปรับปรุงวิธีการพัฒนา ด้วยการมีโค้ช (Coaching) กระตุ้น ดึงศักยภาพของตนเอง มีระดับความคิดเห็นสูงสุด การติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน (Job Shadowing) และนำสิ่งที่ควรมาเป็นแบบอย่าง ปรับปรุงงานของตนเอง การให้มอบหมายโครงการ (Project Assignment) ทั้งการเพิ่มคุณค่าในงานและปริมาณงาน การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ไปเรียนรู้งานและประสบการณ์ในหน้าที่อื่นที่สำคัญและการให้เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คอยช่วยเหลือให้การปรึกษา แนะนำในการทำงาน จะช่วยให้สมรรถนะการจัดการของบุคลากรองค์กรการธุรกิจสูงขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากร ขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย = .814 การจัดการเชิงกลยุทธ์ +.812 การพัฒนาบุคลากร +.771 การสร้างทีมและการ



ทำงานเป็นทีม +.679 การมุ่งเน้นลูกค้า +.641 การบริหารกระบวนการผลิตและจัดการสินค้าคงคลัง +.569 การเป็นผู้นำและการจัดการความเปลี่ยนแปลง +.507 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ผู้วิจัยขอเสนอแนะการนำตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากร ขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย ดังนี้

1. ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อสมรรถนะทางการจัดการ ส่งผลเท่ากับ .814 สูงสุดต่อตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากร ขององค์กรธุรกิจผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพในประเทศไทย แสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์นับว่าเป็นเรื่องที่ต้ององค์กรธุรกิจให้ความสำคัญในอันดับแรก ๆ เป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

อย่างไรก็ตามด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการโดยรวมกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการบุคลากรขององค์กรธุรกิจด้านวิธีการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์สูงกับด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังนั้นผู้บริหารองค์กรธุรกิจควรเน้นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากร โดยการใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation) จัดทำสถานการณ์ให้คล้ายกับความจริงแล้วให้หาแนวทางวิธีแก้ไขปรับปรุง การบรรยาย (Lecture) การพูด อธิบายความรู้ที่ผู้พูดเชี่ยวชาญกลุ่มเล็ก การใช้กรณีตัวอย่าง (Case Study) อ่านรับฟังเหตุการณ์ หาแนวทางวิธีแก้ไขปรับปรุงนำไปประยุกต์ใช้การอภิปราย (Discussion) แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน การสาธิต (Demonstration) และให้ปฏิบัติการทำงาน (On the Job Training) การระดมความคิด (Brainstorming) ร่วมกันเสนอวิธี แนวคิดในเรื่องที่เรียนรู้การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) จัดทำสถานการณ์ให้คล้ายกับความจริง แล้วให้แสดงบทบาทตามที่กำหนด และการใช้เกม (Game) ที่มีกติกาไม่ซับซ้อนเชื่อมโยงไปยังเรื่องที่ต้องการให้เรียนรู้จะช่วยให้สมรรถนะการจัดการของบุคลากรองค์กรธุรกิจสูงขึ้น

2. ด้านการพัฒนาบุคลากรส่งผลต่อสมรรถนะทางการจัดการส่งผลเท่ากับ .812 สูงสุดลำดับสอง แสดงให้เห็นว่าการช่วยให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไปโดยวิธีการให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้น ๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นรวมทั้งการใช้วิธีการจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติที่ได้รับนั้น ๆ ออกมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลด้วย

อย่างไรก็ตามด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการโดยรวมกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการบุคลากรขององค์กรธุรกิจด้านวิธีการให้การศึกษาระดับสูงดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญโดยส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้ศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้น การศึกษาในระดับที่สูงขึ้นหลังมีทำงาน มีระดับความคิดเห็นสูงสุด และการศึกษาดูงาน (Field Trip) เดินทางไปยังสถานที่ดูงาน รับฟังบรรยายและสังเกตวิธีการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้สมรรถนะการจัดการของพนักงานสูงขึ้น

3. ด้านการสร้างทีมและการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อสมรรถนะทางการจัดการ ส่งผลเท่ากับ .771 สูงสุดเป็นลำดับสาม แสดงให้เห็นว่า เป็นการปรับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ความสำคัญในการสร้างทีมโดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการ ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น มีความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันจะส่งผลให้สมรรถนะบุคลากรสูงขึ้น

4. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าส่งผลต่อสมรรถนะทางการจัดการส่งผลเท่ากับ .679 ส่งผลสูงสุดเป็นลำดับสี่ แสดงให้เห็นว่าความต้องการความจำเป็นความคาดหวังและความชอบของลูกค้าและตลาดรวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยสำคัญในการได้มาซึ่งลูกค้าสร้างความพึงพอใจความภักดีและการรักษาลูกค้าไว้ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กรจะส่งผลให้สมรรถนะพนักงานสูงขึ้น

5. ด้านการบริหารกระบวนการผลิตและการจัดการสินค้าส่งผลต่อสมรรถนะทางการจัดการเป็นลำดับที่ 5



ส่งผลเท่ากับ .641 แสดงให้เห็นว่า การจัดส่งสินค้าให้ผู้รับเพื่อกิจกรรมการขาย เป้าหมายหลักในการบริหารการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าก็เพื่อให้เกิดการดำเนินการเป็นระบบให้คุ้มค่ากับการลงทุน การควบคุมคุณภาพของการจัดเก็บ การหยิบสินค้า การป้องกัน ลดการสูญเสียจากการดำเนินงานเพื่อให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำที่สุด และการใช้ประโยชน์เต็มที่จากพื้นที่

อย่างไรก็ตามด้านผลผลิตและการจัดการสินค้ามีความสัมพันธ์สูงกับวิธีการฝึกอบรมดังนั้นผู้บริหารองค์กรธุรกิจควรเน้นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการจัดการสำหรับบุคลากร โดยการใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation) จัดทำสถานการณ์ให้คล้ายกับความจริง แล้วให้หาแนวทางวิธีแก้ไขปรับปรุง การบรรยาย (Lecture) การพูด อธิบายความรู้ที่ผู้พูดเชี่ยวชาญกลุ่มเล็ก การใช้กรณีตัวอย่าง (Case Study) อ่านรับฟังดูเหตุการณ์ หาแนวทางวิธีแก้ไขปรับปรุงนำไปประยุกต์ใช้การอภิปราย (Discussion) แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หาแนวทางแก้ปัญหาปรับปรุงร่วมกัน การสาธิต (Demonstration) และให้ปฏิบัติการทำงาน (On the Job Training) การระดมความคิด (Brainstorming) ร่วมกันเสนอวิธี แนวคิดในเรื่องที่เรียนรู้การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) จัดทำสถานการณ์ให้คล้ายกับความจริง แล้วให้แสดงบทบาทตามที่กำหนด และการใช้เกม (Game) ที่มีกติกาไม่ซับซ้อนเชื่อมโยงไปยังเรื่องที่ต้องการให้เรียนรู้จะช่วยให้สมรรถนะการจัดการของบุคลากรองค์กรธุรกิจสูงขึ้น

6. ด้านการเป็นผู้นำและการจัดการความเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อสมรรถนะทางการจัดการ เป็นลำดับ 6 ส่งผลเท่ากับ .569 แสดงให้เห็นว่า ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารให้เห็นการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดี และจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

อย่างไรก็ตามด้านการเป็นผู้นำและการจัดการความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรธุรกิจควรปรับปรุงวิธีการพัฒนา ด้วยการมีโค้ช (Coaching) กระตุ้น ดึงศักยภาพของตนเอง มีระดับความคิดเห็นสูงสุด การติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน (Job Shadowing) และนำสิ่งที่ควรมาเป็นแบบอย่าง ปรับปรุงงานของตนเองการให้มอบหมายโครงการ (Project Assignment) ทั้งการเพิ่มคุณค่าในงานและปริมาณงาน การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ไปเรียนรู้งานและประสบการณ์ในหน้าที่อื่นที่สำคัญและการให้เป็นที่เลี้ยง (Mentoring) คอยช่วยเหลือให้การปรึกษา แนะนำในการทำงาน จะช่วยให้สมรรถนะการจัดการของบุคลากรองค์กรธุรกิจสูงขึ้น

7. ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจส่งผลต่อสมรรถนะทางการจัดการ ส่งผลเท่ากับ .507 แสดงให้เห็นว่า เป็นกระบวนการในการคัดเลือกเพื่อการปฏิบัติที่มีทางเลือกอยู่หลายทาง และผลลัพธ์มีความแตกต่างกัน ในการตัดสินใจจะมีขั้นตอนที่เริ่มต้นจากการที่ได้ตระหนักถึงปัญหา และขั้นตอนสุดท้ายจะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลจะส่งผลให้สมรรถนะพนักงานสูงขึ้น อย่างไรก็ตามด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจมีความสัมพันธ์สูงกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรธุรกิจควรปรับปรุงวิธีการพัฒนา ด้วยการมีโค้ช (Coaching) กระตุ้น ดึงศักยภาพของตนเอง มีระดับความคิดเห็นสูงสุด การติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน (Job Shadowing) และนำสิ่งที่ควรมาเป็นแบบอย่าง ปรับปรุงงานของตนเอง การให้มอบหมายโครงการ (Project Assignment) ทั้งการเพิ่มคุณค่าในงานและปริมาณงาน การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ไปเรียนรู้งานและประสบการณ์ในหน้าที่อื่นที่สำคัญและการให้เป็นที่เลี้ยง (Mentoring) คอยช่วยเหลือให้การปรึกษา แนะนำในการทำงาน จะช่วยให้สมรรถนะการจัดการของบุคลากรองค์กรธุรกิจสูงขึ้น

บรรณานุกรม

เจณศจี ไพบูลย์สวัสดิ์. (2542). การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนก สังกัดค่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา องค์กรโทรศัพทแห่งชาติแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.



ฐานเศรษฐกิจ. (2559). ผุดเครื่องตีมเบรนต์ไม้ “ไทยเท”. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก

<http://www.thansettakij.com/2016/08/16/85673>

บุศยมาศ มารยาตร์. (2542). การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการ
ปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.

พะยอม วงศ์สารศรี. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวน
ดุสิต.