



การระบุคุณลักษณะในระบบการบริหารคนเก่ง : กรณีศึกษา บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด

**Talent Identification in the Talent Management System: A Case Study of Karex Berhad**

อัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น

**Acharaporn Thongsrinoon**

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement**

**for the Degree of Master of Business Administration**

**Prince of Songkla University**

2559

ชื่อสารนิพนธ์                      การระบุคุณลักษณะในระบบการบริหารคนเก่ง: กรณีศึกษา  
 บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด  
 ผู้เขียน                                    นางสาวอัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น  
 สาขาวิชา                                บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ)

.....ประธาน  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ)

.....กรรมการ  
 (ดร.กุลกานต์ เวเมส)

.....กรรมการ  
 (นายเชนทริว กุมาร์ ทิริธุมาร์)

.....  
 (ดร.ชนาวุธ แสงกาสนีย์)  
 ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

ชื่อสารนิพนธ์	การระบุคุณลักษณะในระบบการบริหารคนเก่ง: กรณีศึกษา บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด
ผู้เขียน	นางสาวอัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2558

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์ความสามารถหลักที่สอดคล้องกับนโยบายและวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อใช้ในการระบุคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด (2) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารคนเก่งในขั้นตอนการระบุคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด และ (3) เพื่อจัดทำเอกสารใช้ในระบบบริหารคนเก่ง (ขั้นตอนในการระบุ) ตำแหน่งผู้จัดการแผนกของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานระดับผู้จัดการแผนกและผู้จัดการฝ่ายซึ่งประกอบด้วย 3 บริษัทรวมจำนวน 26 คนด้วยวิธีการสุ่มแบบกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีทีมระดับบริหารองค์กรร่วมสัมภาษณ์ด้วย โดยพัฒนาเครื่องมือจากการวิจัยเอกสารและเอกสารภายในองค์กรเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการหาคุณลักษณะคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก

ผลการศึกษาวิสัยทัศน์ของบริษัท คือบริษัทจะผลิตดูยางอนามัยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากลเพื่อให้บรรลุความพึงพอใจของลูกค้า ผู้บริหารระดับสูงสุดและพนักงานได้มีความคิดเห็นตรงกันว่า 10 คุณลักษณะประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ การตั้งใจเรียนรู้ ทัศนคติที่ดี การเป็นผู้นำ การรักษาคำมั่นสัญญา ความโปร่งใสในการตัดสินใจ การสร้างความศรัทธา การเป็นผู้ฟังที่ดี การตรงต่อเวลา การรักษาความลับและความขยันหมั่นเพียร นอกจากนี้ ศักยภาพทั้ง 7 ด้านที่จำเป็นสำหรับคนเก่ง ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความมุ่งมั่นในการทำงานและแนวคิดบริหารจัดการเป็นระบบ จึงนำคุณลักษณะและศักยภาพของคนเก่ง ไปใช้ในการประเมินหาคนเก่ง เริ่มต้นด้วยผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีใน 3 ปีติดต่อกัน ในขั้นสุดท้ายได้นำเอาเครื่องมือที่เรียกว่าตาราง 9 ช่องมาสรุปผลการระบุคุณลักษณะคนเก่ง

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาคือวิธีดำเนินการ ขั้นตอนในการระบุคุณลักษณะคนเก่งในองค์กรและการนำระบบบริหารคนเก่งมาใช้ในอนาคต

คำสำคัญ : การระบุคุณลักษณะคนเก่ง ระบบบริหารคนเก่ง ศักยภาพ

**Minor Thesis Title** Talent Identification in the Talent Management System:  
A Case Study of Karex Berhad

**Author** Miss Acharaporn Thongsrinoon

**Major Program** Business Administration

**Academic year** 2015

### **ABSTRACT**

The objectives of this research were (1) to analyze core capabilities of managers in Karex Berhad that are in line with the vision, policy and organization culture (2) to develop a guideline of talent identification of a manager position in Karex Berhad, and (3) to develop documents used in the talent management system (Identification step). Data were collected from top management and 26 managers and directors working in three companies belonging to Karex Berhad. In-depth interviews and focus group were implemented. The lists of question used to collect data were developed based on the literature review and existing document in Karex Berhad.

The result revealed that the vision of Karex Berhad is to innovate and produce superior quality products in order to achieve the highest customer satisfaction. The top management and employees agreed with 10 characters of talent: Honesty, Willing to learn, Entrepreneurial thinking Commitment, Transparency, Respect, Good Listener, Punctuality, Confidentiality and Diligent. Additionally, seven potentials were selected to be assessed as the necessary potentials for talent of Karex Berhad : Knowledge, Experience, Team work, Leadership, Learning skill, Results Oriented and Systemic Thinking. These characters and potentials are used to evaluate talent along with the results of performance appraisal in the good level for three years consecutive. Finally, the tool called 9 grid box was used as a tool summarizing the results of the talent identification.

The recommendation are how to implement this talent identification step into the organization and further develop the talent management system.

Keyword: Talent Identification, Talent Management System, Potential

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่องการระบุคุณลักษณะในระบบการบริหารคนเก่ง: กรณีศึกษา บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ อาจารย์ที่ปริกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำ แนวทางอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆของสารนิพนธ์จนเสร็จ สมบูรณ์ด้วยดีรวมทั้งสนับสนุนและให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและ ประทับใจ ในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบ สารนิพนธ์ ทั้งสองท่าน คือ ดร.กุดกานต์ เวเมส และ คุณเชษฐ์ทิว ภูมาร์ ทริธุมาร์ ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อ ปรับปรุงสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา คอยให้ความ ช่วยเหลือและให้กำลังใจในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ทุกคนที่ให้ความ ร่วมมือในการเก็บข้อมูล และบุคลากร บริษัทอินโนลาเท็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ความ ช่วยเหลือและขอแนะนำในการทำวิจัยเพื่อสารนิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณบิดา มารดา สมาชิกในครอบครัวรวมถึงเพื่อนๆ ที่คอย ช่วยเหลือให้คำแนะนำและให้กำลังใจในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เสมอมาโดยเฉพาะเพื่อนๆ คณะ บริหารธุรกิจทุกคน

สุดท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยเพื่อสารนิพนธ์ในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ ต่อองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ที่สนใจทั่วไป คุณความดีและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ ฉบับนี้ขอมอบแด่บุพการี คณาจารย์ และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวมาข้างต้นทุกท่าน

อัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(8)
รายการภาพประกอบ	(9)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.5 ข้อยกเว้นของการวิจัย.....	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) .....	5
2.2 แนวคิดการเชื่อมโยงธุรกิจกับแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	9
2.3 แนวคิดในการประเมินผลงานและศักยภาพของพนักงาน.....	12
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
2.5 กรอบแนวคิด.....	27
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย .....	28
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	28
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	32
3.3 รูปแบบการวิจัย .....	34

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
3.4 การรวบรวมข้อมูล.....	35
3.5 ขั้นตอนในการจัดเก็บข้อมูล.....	36
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
4.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรและการวิเคราะห์จุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กร.....	39
4.2 คุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Individual Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) .....	42
4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร.....	52
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	55
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	55
5.2 อภิปรายผล.....	62
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	64
บรรณานุกรม .....	66
ภาคผนวก ก. ....	70
ภาคผนวก ข. ....	78
ประวัติผู้เขียน .....	82

## รายการตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงทักษะในการประเมินศักยภาพคนเก่ง.....	17
3.1 แสดงจำนวนกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	32
4.1 แสดงคุณลักษณะคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากการสัมภาษณ์ระดับบริหาร ขององค์กร.....	44
4.2 แสดงศักยภาพของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากการสัมภาษณ์ระดับบริหาร ขององค์กร .....	45
4.3 แสดงคุณลักษณะของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่าย	46
4.4 แสดงศักยภาพของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่าย.....	46
4.5 แสดงคุณลักษณะของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากการสนทนากลุ่ม.....	48
4.6 แสดงศักยภาพคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากการสนทนากลุ่ม.....	48
4.7 แสดงผลสรุปคุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก.....	49
4.8 แสดงผลสรุปศักยภาพคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก .....	50
4.9 แสดงผลสรุปคุณลักษณะและศักยภาพคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก ที่ผ่านการ พิจารณาระดับบริหารขององค์กร.....	52
4.10 เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติประจำปี.....	53



## รายการภาพประกอบ

ภาพที่	หน้า
2.1	แสดงขั้นตอนการระบุคนเก่ง(Talent)..... 8
2.2	แสดงคุณลักษณะของคนเก่งโดยใช้ผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินศักยภาพ.. 19
2.3	แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย ..... 27
3.1	แสดงแผนผังองค์กร บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด..... 30
5.1	แสดงคุณลักษณะคนเก่งของตำแหน่งผู้จัดการแผนกในแบบประเมินคนเก่ง..... 59
5.2	แสดงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) ย้อนหลัง 3 ปี ของคนเก่ง ตำแหน่งผู้จัดการแผนกในแบบประเมินคนเก่ง ..... 60
5.3	แสดงการประเมินศักยภาพ (Potential) ของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกในแบบ ประเมินคนเก่ง..... 60
5.4	แสดงการสรุปผลประเมินคนเก่ง..... 61

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันจากผลกระทบด้านเศรษฐกิจทั่วโลกตกต่ำลง ทำให้ผู้บริหารต่างหันมาสนใจสร้างบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเนื่องจากได้รับผลกระทบต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น โดยเฉพาะต้นทุนด้านค่าแรง ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของต้นทุนการผลิตของธุรกิจประเภทโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งอาจจะส่งผลให้องค์กรต้องเลิกจ้างพนักงานบางส่วน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรักษาพนักงานที่มีความสามารถซึ่งมีประสิทธิภาพสูงให้อยู่กับองค์กร การค้นหาคนเก่ง (Talent) จึงเป็นทางเลือกที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ (อังสินันท์ อินทรกำแหง และ นริศรา พึ่งโพธิ์สก, 2556) เนื่องจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีหรือเครื่องจักร สามารถลอกเลียนแบบได้ แต่คนเก่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้เพราะแต่ละคนมีการสร้างสมประสบการณ์แตกต่างกัน มีคุณลักษณะและอุปนิสัยที่แตกต่างกัน ทักษะคิดในการบริหารในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่นกัน ซึ่งคนกลุ่มนี้มีจำนวนน้อยมากและเป็นที่ต้องการของหลายบริษัท การค้นหาคนเก่งอาจจะมาจากกระบวนการคัดสรรภายในหรือภายนอกองค์กร ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งเริ่มตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารคนเก่งภายในองค์กรเนื่องจากการเจริญเติบโตทางธุรกิจขององค์กร ส่วนหนึ่งมาจากการเลือกใช้คนเก่งในการเข้าจัดการกับปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เริ่มถูกนำมาประยุกต์ใช้มากขึ้น โดยการใช้ประโยชน์จากคนให้มียุทธศาสตร์สูงสุดแก่องค์กร (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2557)

การบริหารคนเก่งในมุมมองเชิงการจัดการ Schwyer (2004, อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ, 2551) กล่าวว่าการบริหารคนเก่งหมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และการวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) กัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในกระบวนการสรรหาการระบุคนเก่ง (Talent Identification) จัดว่าเป็นขั้นตอนแรกและเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารคนเก่ง องค์กรจะเริ่มจากการวิเคราะห์ว่าองค์กรต้องการคนประเภทใด หรือมีคุณลักษณะเช่นไรที่สามารถส่งเสริมคุณค่า ซึ่ความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด Levin และ Rosses (2001, อ้างถึงใน วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548) กล่าวว่าการศึกษา

จากพนักงานภายในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศในงานที่มีความสำคัญและสร้างคุณค่าแก่องค์กร หลังจากนั้นองค์กรต้องวางแผนการรักษาพนักงานเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรให้นานที่สุดและให้คนเก่งเหล่านี้สร้างผลปฏิบัติงานที่ดีแก่องค์กร

บริษัท คาเร็กซ์ เบอร์ฮาด ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2488 ดำเนินการผลิตยางอนามัยส่งออกและจำหน่ายทั่วโลก ปัจจุบันมีโรงงานผลิต 3 โรงงานซึ่งตั้งอยู่ในประเทศมาเลเซีย 2 แห่ง และอีก 1 แห่งในประเทศไทยมีพนักงานรวม 2,000 คน และเมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2556 บริษัทได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศมาเลเซีย เนื่องจากบริษัทมีการเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องและจะต้องมีการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต จากการวิเคราะห์ของฝ่ายการตลาดของบริษัทพบว่าข้อได้เปรียบจากการแข่งขันทางด้านธุรกิจคือการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่เท่าเทียมกันแต่มีราคาต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เนื่องจากบริษัทมีเทคโนโลยีการผลิตเครื่องจักรเป็นของตนเอง ขนาดขององค์กรที่เหมาะสมไม่ใหญ่จนเกินไปและพนักงานมีทักษะหลายด้าน (Multiskilling) ตลอดจนมีประสบการณ์การทำงานหลายปีกับบริษัท จึงเข้าใจระบบเป็นอย่างดีและส่งผลทำให้ต้นทุนการผลิตเหมาะสมที่สามารถแข่งขันได้ ดังนั้นบริษัทจึงพิจารณาถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีการปรับปรุงสวัสดิการเพิ่มขึ้นในหลายๆด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการบริหารคนเก่งได้รับการสนับสนุนให้นำมาใช้กับองค์กร เพื่อนำทรัพยากรที่มีอยู่มาปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ด้วยหลักการและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยซึ่งทำงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท Innolax(Thailand)Limited จึงมีความสนใจในการศึกษาการบริหารคนเก่งในด้านการระบุลักษณะคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนกเนื่องจากการสอบถามเบื้องต้นกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (คุณ โกห์ เมีย เลียด) และการศึกษาเอกสารขององค์กรเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและทิศทางในอนาคต ทำให้ทราบว่าตำแหน่งผู้จัดการแผนกมีความสำคัญต่อการที่องค์กรจะดำเนินการต่อไปในอนาคต เนื่องจากเป็นตำแหน่งบริหารระดับกลางที่มีศักยภาพในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่อไป นอกจากนี้การบริหารงานของผู้จัดการแผนกยังมีผลกระทบโดยตรงกับผลปฏิบัติงานของแผนก ดังนั้นการระบุคุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนกจึงมีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนและสามารถนำไปเป็นต้นแบบในการระบุคุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งอื่นที่มีความสำคัญต่อองค์กรต่อไปในอนาคต

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์ความสามารถหลักที่สอดคล้องกับนโยบายและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อใช้ในการระบุคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารคนเก่งในขั้นตอนการระบุคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด
3. เพื่อจัดทำแบบประเมินคนเก่ง (Talent Assessment) ตำแหน่งผู้จัดการแผนกของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นเครื่องมือในการค้นหาคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก เพื่อพนักงานจะได้รับการบริหารที่เหมาะสม
2. เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกพนักงานภายในองค์กรเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญในอนาคตซึ่งนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้
3. เป็นแนวทางในการหาคนเก่งในตำแหน่งอื่นที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

## ขอบเขตของการวิจัย

1. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** การวิจัยเรื่อง การระบุคุณลักษณะในระบบการบริหารคนเก่ง : กรณีศึกษา บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด เป็นการวิจัยเพื่อจัดทำแบบประเมินคนเก่ง ตำแหน่งผู้จัดการแผนกของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด
2. **ขอบเขตด้านพื้นที่** การวิจัยเรื่อง การระบุคุณลักษณะในระบบการบริหารคนเก่ง: กรณีศึกษา บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด เป็นการค้นหาคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนกซึ่งมาจากบริษัทในเครือฯ 3 บริษัท ซึ่งประกอบด้วย บริษัท Karex Sdn. Bhd. บริษัท Innolatex Sdn. Bhd. และ บริษัท Innolatex (Thailand) Limited.
3. **ขอบเขตด้านเวลา** การวิจัยเรื่อง การระบุคุณลักษณะในระบบการบริหารคนเก่ง: กรณีศึกษา บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด เป็นการวิจัยเพื่อจัดทำแบบประเมินคนเก่ง ตำแหน่งผู้จัดการแผนก ของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ดำเนินการวิจัยระหว่างเดือน มกราคม พ.ศ. 2559 ถึง เดือน กรกฎาคม พ.ศ.2559

## ข้อจำกัดของการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง การระบุคุณลักษณะในระบบการบริหารคนเก่ง: กรณีศึกษา บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด เพื่อใช้จัดทำแบบประเมินคนเก่งโดยใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปีของพนักงานและผลการประเมินศักยภาพจากหัวหน้างานเท่านั้นไม่ได้มีการนำสมรรถนะ (Competency) มาร่วมในการประเมินเนื่องจากในขณะที่ยังคงยังไม่มีการจัดทำการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ดังนั้นจึงใช้การประเมินศักยภาพจากหัวหน้างานมาทดแทน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**พนักงานคนเก่ง (Talent)** หมายถึง เป็นผู้มีผลปฏิบัติงานดี (High Performance) เป็นผู้มีศักยภาพในการทำงานและเอื้อต่อการพัฒนา (High Potential) และเป็นผู้มีจิตสำนึกดี (Conscientiousness) โดยคนเก่งสามารถเพิ่มมูลค่าทางการตลาด (Market Value) และสามารถสร้างผลกำไรให้องค์กรได้ (สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน, 2558)

**ศักยภาพ (Potential)** หมายถึง ความสามารถหรือความพร้อมในตัวของผู้ใด สิ่งหนึ่งที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา การปรับปรุง การจัดการ หรือการเข้ามาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆขึ้น (วิวัฒน์ชัย บุญยภักดิ์, 2532)

**ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547)

**คุณลักษณะ (Characteristic)** หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำ มีทั้งที่เป็นลักษณะประจำตัวบุคคล (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, น.246) เช่น คุณลักษณะ ของคนเก่ง คุณลักษณะของคนดี เป็นต้น และลักษณะของสิ่งต่างๆ ที่มีใช้ตัวบุคคล เช่น คุณลักษณะของสี คุณลักษณะระบบการบริหารที่ดี เป็นต้น

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การระบุคุณลักษณะในระบบการบริหารคนเก่ง: กรณีศึกษา บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด เป็นการวิจัยเพื่อจัดทำแบบประเมินคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก โดยมีแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

#### แนวคิดและทฤษฎี

1. แนวคิดการบริหารคนเก่ง (Talent Management)
2. แนวคิดการเชื่อมโยงธุรกิจกับการแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดในการประเมินผลงานและศักยภาพของพนักงาน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### กรอบแนวคิด

### แนวคิดและทฤษฎี

#### 2.1 แนวคิดการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

##### 2.1.1 คำจำกัดความของคนเก่ง

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความของคนเก่ง (Talent) ไว้หลากหลาย ซึ่งมีรายละเอียดสามารถจัดแบ่งเป็นกลุ่มได้ดังนี้

Michaels, Hadified และAxelrode (2001, อ้างถึงใน พรรัตน์ แสงหาญ, 2556)

ได้กล่าวว่า ความเก่ง (Talent) ของคนในองค์กร ว่าเป็นความสามารถโดยรวมของบุคคลที่มีทั้งด้าน พรสวรรค์ ทักษะ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการตัดสินใจ ทัศนคติ บุคลิกภาพและแรงขับภายใน

Seldeneck (2004, อ้างถึงใน พรรัตน์ แสงหาญ, 2556) เรียกคนเก่งว่า Super Keeper ซึ่งหมายถึงผู้มีผลงานที่ดีเยี่ยม มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะและสมรรถนะตรงตามที่ต้องการ แต่เป็นกลุ่มที่หายากรวมถึงรักษาไว้ยากเช่นกัน

Goffee, Jones และ Mund (2007, อ้างถึงใน พรรัตน์ แสดงหาญ, 2556) ใช้คำว่า Clever People แทนกลุ่มคนเก่งซึ่งเปรียบเทียบกับทรัพยากรขององค์กรที่เป็นกำลังสำคัญขององค์กร ซึ่งมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

Michaels และคณะ (2001, อ้างถึงใน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2548) นิยามคำว่า คนเก่ง (Talent) คือบุคลากรที่มีสำคัญต่องานซึ่งมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่แหลมคม มีความสามารถเป็นผู้นำ มีทักษะในการสื่อสาร มีความสามารถในการจูงใจและแนะนำผู้อื่น มีสัญชาตญาณของความเป็นเจ้าของกิจการ มีทักษะในงานที่ทำ และมีความสามารถที่จะมุ่งมั่นทำงานจนแล้วเสร็จ

คำนิยามที่แตกต่างไปจากกลุ่มคือ Huselid, Becker และ Beatty (2005, อ้างถึงใน พรรัตน์ แสดงหาญ, 2553) เรียกคนเก่งในองค์กรว่าเป็นพนักงานเกรด A และได้อธิบายถึงสิ่งที่ทำให้คนเก่งแตกต่างจากคนส่วนใหญ่ ว่าอยู่ที่ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีระดับเซวี่ปัญญาหรือไอคิว (IQ) สูงตั้งแต่ 130 ขึ้นไป สามารถเรียนรู้ได้เร็ว
2. มีทักษะการเป็นผู้นำและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. มีพลังในการทำงาน สามารถทำงานได้มากกว่า 55 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
4. ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ปัญหา มีแรงบันดาลใจ (Passion) ในการทำงาน
5. เข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี
6. ให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นได้
7. ให้ความร่วมมือและให้ความสำคัญของการทำงานของทีม
8. มีประวัติการทำงานดี ผลงานเกินกว่าความคาดหวังหรือสูงกว่ามาตรฐาน
9. มีคุณธรรม ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกที่ควร
10. มีทักษะการสื่อสารดีทั้งการพูดและการเขียน

จากคุณลักษณะตามนักวิชาการให้นิยามไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นว่า คนเก่งมีความสำคัญกับองค์กรมาก ซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีความศักยภาพสูง (High Potential) และมีผลงานที่ดีเยี่ยม (High Performance) โดยองค์กรจะใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสนับสนุนธุรกิจและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

### 2.1.2 กระบวนการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

สุทธิภรณ์ ตรีภตรงและคณะ (2550) ได้ศึกษากระบวนการบริหารคนเก่งเริ่มต้นตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกจนกระทั่งการออกจากองค์กรซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน

1. การสรรหาและการระบุคนเก่ง (Talent Recruited and Identification)
- เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุดเพราะถ้าผิดพลาดในการสรรหา องค์กรจะไม่ได้คนเก่งตามที่ต้องการ

องค์กรต้องตัดสินใจว่า ความสามารถพิเศษ (Talents) และทักษะ (Skills) อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องใช้และเก็บรักษาไว้กับองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งแหล่งของกลุ่มคนเก่งได้ 2 ประเภท คือ

### 1.1 การสรรหาค้นหาและคัดเลือกจากภายนอกองค์กร

การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กรนั้น ควรอาศัยคุณลักษณะขององค์กรที่ต้องการเป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้นๆพบว่าข้อดีของการสรรหาพนักงานใหม่คือ ทำให้องค์กรได้รับความรู้ ประสบการณ์และแนวทางการทำงานใหม่ๆของคนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกและนำความรู้มาแบ่งปันกับพนักงานในองค์กร ซึ่งเกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะการเรียนรู้นำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 1.2 การสรรหาและการคัดเลือกจากแหล่งภายในองค์กร

เป็นการมองหาคนเก่งที่ทำงานอยู่ในองค์กร เพื่อจะจัดเข้าอยู่ในกลุ่มพนักงานที่จะต้องดูแลพิเศษ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและขีดความสามารถของพนักงาน การแจ้งพนักงานให้ทราบว่าตนเองเป็นคนเก่งขององค์กร ทำได้สองแบบ คือเป็นรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการคือมีการพูดคุยเป็นการส่วนตัวระหว่างผู้บริหารสายตรงและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อป้องกันการขัดแย้งภายในองค์กร

## 2. การฝึกอบรมพัฒนาคนเก่ง (Talent Training and Development)

เป็นการส่งเสริมให้ผู้ที่ได้รับคัดเลือกเป็นคนเก่งยิ่งขึ้น โดยอาศัยรูปแบบการพัฒนาคณากรทั่วไป คือ การหาความต้องการในการพัฒนาคณากรก่อนดำเนินการพัฒนาและอบรม องค์กรสามารถอบรมได้หลายประเภทเช่น การสอนงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การมอบหมายงานที่ยากให้แก่คนเก่ง เพื่อพัฒนาศักยภาพ มอบหมายให้คนเก่งสอนงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่น โดยมีการสังเกตพฤติกรรมของคนเก่งเพื่อเก็บเป็นข้อมูลในการประเมิน

## 3. การจูงใจคนเก่ง (Talent Motivation)

จากผลการวิจัยของ Tower Perrin (2004, อ้างถึงใน อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2558) ได้สรุปปัจจัยช่วยดึงดูดใจและจูงใจรักษาคนเก่ง (Motivation / Retention Factors Talent) ได้แก่

1. การพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน
2. ความเข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของคนเก่ง
3. การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้
4. การเชื่อมโยงโปรแกรมหรือระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร

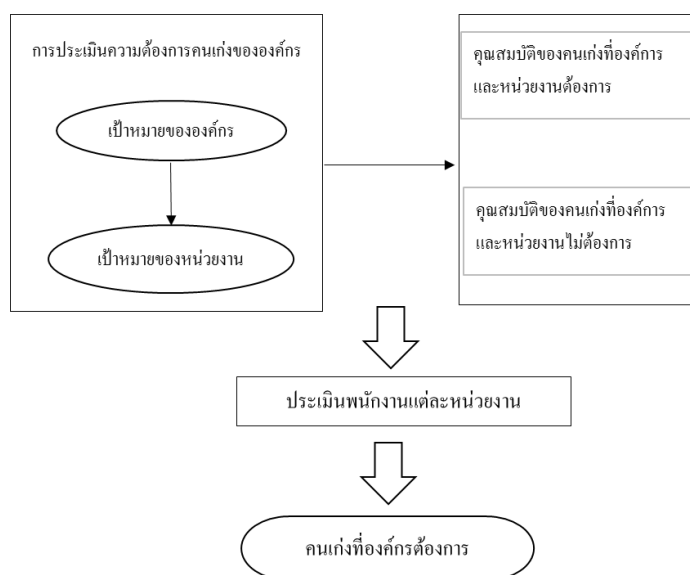


## 5. การมีระบบสื่อสารสองทางระหว่างความคาดหวังขององค์กรและความคาดหวังของพนักงาน

สรุปได้ว่า การบริหารคนเก่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยเลือกเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและการรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กรซึ่งวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องสอดคล้องกับความแตกต่างของแต่ละบุคคล จึงจะทำให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

### 2.1.3 การระบุคุณลักษณะของคนเก่ง

Levin และ Roses (2001, อ้างถึงใน วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548) อธิบายการระบุลักษณะของคนเก่งขององค์กร ต้องอาศัยการวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งนำไปสู่กลยุทธ์ขององค์กรที่วางไว้ หลังจากนั้นจึงนำแนวทางไประบุคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการ เมื่อได้คุณลักษณะของคนเก่งที่ต้องการ จากนั้นจึงค้นหว่าพนักงานคนใดที่มีคุณสมบัติตรงกับคุณลักษณะของคนเก่ง นอกจากนี้แล้วยังทำให้ทราบว่าพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มคนเก่งขาดคุณสมบัติใดบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเป็นคนเก่งในองค์กร ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการระบุคนเก่ง (Talent)

ที่มา : วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548, น. 18)

กล่าวโดยสรุปคืองานวิจัยมีเป้าหมายในการระบุลักษณะคนเก่ง จึงเริ่มจากการศึกษากลยุทธ์จากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเพื่อนำข้อมูลมาระบุเป็นคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการ

## 2.2 แนวคิดการเชื่อมโยงธุรกิจกับแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 2.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

แต่ละองค์กรถูกสร้างขึ้นมาเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ โดยเปรียบเทียบกับผู้นำขององค์กรได้กับผู้เล่น (Player) ที่มีบทบาทในการนำและการเล่นเพื่อให้ทีมชนะซึ่งความคาดหวังชัยชนะไม่เพียงครั้งเดียว แต่ต้องการทุกครั้งเสมอไปจึงทำให้ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ และการสนับสนุนเพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตได้ อันไปสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ยั่งยืน (Sustain)

ความท้าทายขององค์กร (อาภรณ์ ภู่วิรัชพันธ์, 2558) กล่าวคือการทำให้นักงานซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานและสนับสนุนองค์กร ไปสู่เป้าหมายได้พัฒนาและปรับปรุงงานทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ในการนำมาพัฒนาองค์กร เครื่องมือในการพัฒนาองค์กรมีมากมายไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator) การกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงาน (Position Competency) การออกแบบแผนผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การบริหารและพัฒนาพนักงานคนเก่ง เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำองค์กรควรเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะสมในแต่ละองค์กรซึ่งมีความแตกต่างกัน

ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อเชื่อมโยงธุรกิจกับแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Goodstein และคณะ (1993, อ้างถึงใน ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์, 2557) ได้เสนอแนวทางการสร้างกลยุทธ์ไว้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดสร้างภารกิจ เป็นการระบุว่า ต้องทำอะไรโดยเปลี่ยนการมองการณ์ไกลให้เป็นรูปธรรมโดยการปฏิบัติ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นการวัดความก้าวหน้า การปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
3. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นทำให้รู้ว่าขณะนี้องค์กรมีสภาพเป็นอย่างไร ซึ่งมีวิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์หลายวิธี

ด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้คือกระบวนการวิเคราะห์แบบ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการรู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย

#### 4. การสร้างกลยุทธ์ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการหาข้อมูล (Input Stage) ประกอบด้วย การประเมินปัจจัยภายในและภายนอก
2. การจับคู่ (Marching Stage) เป็นขั้นตอนการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนและโอกาส (WO) จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) จุดแข็งและโอกาส (ST) เพื่อสร้างกลยุทธ์โดยเรียกเทคนิคว่า SWOT Matrix
3. การตัดสินใจ (Decision Stage) เป็นการพิจารณากลยุทธ์โดยคำนึงถึงการเติบโตขององค์กรและกระบวนการมีส่วนร่วม

การกำหนดกลยุทธ์องค์กรที่ชัดเจน จะเป็นสร้างจุดยืนและความเชื่อมั่นให้กับการพัฒนาทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพสูง สำหรับประเภทของกลยุทธ์ก็มีหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาผู้ที่เกี่ยวข้อง (Non-employee Development) การพัฒนาบุคลากรในองค์กร (Employee Development) การศึกษา (Employee Education) และการฝึกอบรม (Employee Training) การพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและคุณประโยชน์หลายประการ สมาชิกขององค์กรจะมีระบบความคิดในเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเพื่อที่จะพัฒนาให้ตนเองประสบความสำเร็จในระยะยาวและองค์กรสามารถสร้างสมรรถนะที่ต้องการเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จในอนาคตและสามารถตอบโต้กับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (อังคณา ไกรสุวรรณ, 2549)

#### 2.2.2 เครื่องมือในการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยใช้วิธี SWOT Analysis

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผนการปฏิบัติตามแผนและการปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความถูกต้องเหมาะสม ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

Fred (1997, อ้างถึงใน สักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์, 2557) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to formulating Strategies) ประกอบด้วย

1. ภารกิจของธุรกิจ (Business Mission) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal)

2. วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย (Purpose) นโยบาย (Policies) และกลยุทธ์ (Strategies) โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก(External Opportunities and Treats)

3. จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Internal Strengths and Weaknesses)

4. การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้บังเกิดผล

จากองค์ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์ข้างต้น สอดคล้องกับหลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพแวดล้อม 2 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้รู้จักตนเองและรู้จักสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ ซึ่งองค์กรจะได้ทราบแนวโน้มปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่มีผลกระทบ จึงมีความเหมาะสมในการใช้ข้อมูลจาก SWOT มากำหนดแผนกลยุทธ์ในอนาคตซึ่ง อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) ได้คิดค้นทฤษฎีนี้โดยได้นำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดในช่วงทศวรรษที่ 1960– 1970 (Humphrey, 2005)

SWOT ย่อมาจากประเด็นที่ต้องมีการวิเคราะห์ได้แก่ S-Strength (จุดแข็ง)

W-Weakness (จุดอ่อน) O-Opportunity (โอกาส) และ T-Threat (อุปสรรค) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. จุดแข็ง (S-Strength) หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวกซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

2. จุดอ่อน (W-Weakness) หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

3. โอกาส (O-Opportunity) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

4. อุปสรรค (T-Threat) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

เมื่อองค์กรได้ข้อมูลจาก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมแล้ว ให้นำจุดแข็ง จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์ใดโดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT องค์กรจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้ (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557)

1. สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีมาปรับใช้

2. สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายเนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญทั้งอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายใน ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับและป้องกัน (Defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรค ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

3. สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ที่มีจุดอ่อนอยู่หลายด้าน ดังนั้นทางออกคือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turn around orientated strategy) เพื่อจัดหาหรือแก้ไข จุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

4. สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพทั่วไปไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่รอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยน ก็สามารถจะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

การนำหลักของ SWOT มาวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรนี้ เป็นการนำวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อให้ทราบถึงทรัพยากรและความสามารถต่างๆ ในองค์กร เพื่อจะได้นำไปสร้างให้องค์กรบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าคนเก่งในแต่ละองค์กรมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันเนื่องจากพันธุกรรมและวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่แตกต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร องค์กรควรจะต้องวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ในปัจจุบัน เพื่อให้รู้ถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงาน จึงนำไปสู่กลยุทธ์ในการค้นหาคนเก่ง

## 2.3 แนวคิดในการประเมินผลงานและศักยภาพของพนักงาน

### 2.3.1 แนวคิดการประเมินผลงาน

พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นมีหลากหลายประเภท มีทั้งพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและไม่ดี ดังนั้น Berger และ Berger (2004) ได้แบ่งประเภทของพนักงานออกเป็น

3 แบบ คือ

1. Super keepers เป็นกลุ่มพนักงานที่องค์กรต้องการสรรหาคัดเลือกเข้ามา ซึ่งบุคคลดังกล่าวเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นต้นแบบให้กับองค์กร เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จและสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร

2. Keepers เป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานเกินกว่ามาตรฐานที่คาดหวัง บุคคลในกลุ่มนี้จะมีความพยายามในการช่วยเหลือคนอื่นในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

3. Solid Citizens เป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง

4. Misfits เป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติที่ไม่เป็นตามมาตรฐานที่คาดหวังไว้

ในการประเมินผลการทำงานปัจจุบันเป็นการประเมินหรือตีค่าของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นตัวเลขเพื่อพิจารณาว่าพนักงานคนนั้นมีมูลค่างานเป็นอย่างไร โดยพิจารณาจากผลสรุปจากแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่ง Rothwell (2005, อ้างถึงใน อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2558) ได้กล่าว ถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานใน 5 วิธี คือ

1. Global Rating คือการเน้นการประเมินผลงานโดยภาพรวมใช้มาตรวัดเพียงค่าเดียว (Single scale) หรือเป็นประโยชน์สั้นๆคือ พนักงานทำงานดีมาก มีผลงานดีเกินความคาดหมาย ซึ่งเป็นการชี้ภาพรวมในการทำงานไม่ได้ระบุผลงานที่แท้จริงของพนักงานแต่มีข้อดีคือประเมินผลได้รวดเร็ว

2. Trait Rating คือการประเมินคุณลักษณะภายในส่วนบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความมั่นใจในตนเอง โดยตั้งเกณฑ์การประเมินจากคุณลักษณะภายในเริ่มจาก ดีมากจนไปถึงไม่สามารถยอมรับได้ การประเมินด้วยวิธีนี้ได้ผลลัพธ์เร็วแต่ไม่สามารถอ้างอิงขอบเขตที่รับผิดชอบงานได้

3. Dimension/Activity Rating คือการประเมินผลงานบนพื้นฐานของลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ประเมินจะประเมินตามงานที่ได้มอบหมายให้ปฏิบัติ การประเมินวิธีนี้ควรจะมีการตกลงทั้งสองฝ่ายก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และต้องปรับปรุงลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

4. Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) คือการประเมินผลงานจากพฤติกรรมในการทำงานที่สามารถสังเกตได้เพื่อแยกแยะคนที่มีผลงานดีออกจากผลงานระดับปานกลาง โดยเริ่มตั้งแต่ระดับ 5 ไปจนกระทั่ง 10 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับจะระบุพฤติกรรมที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ระบบการประเมินแบบนี้จะอยู่บนพื้นฐานของสมรรถนะในงาน เพื่อให้วิธีการนี้

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ดีเท่าที่ควร การประเมินด้วยวิธีนี้ จึงจำเป็นจะต้องใช้เวลาในการกำหนดพฤติกรรมของปัจจัยความสามารถแต่ละตัวที่ถูกกำหนดขึ้นมา

5. Management by Objectives (MBO) คือการประเมินเน้นไปที่การประเมินผลลัพธ์ของงานที่เป็นรูปธรรมมากกว่าการประเมินกระบวนการที่จะส่งต่อผลสำเร็จของผลลัพธ์ของงาน การประเมินแบบ MBO หัวหน้างานกับลูกน้องควรจะมีการตกลงพูดคุยกันถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จของงานกันตั้งแต่ต้นปีและกำหนดเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน เมื่อถึงช่วงประเมินหัวหน้างานควรมีการประเมินผลงานของพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับผลงานในปัจจุบันกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ช่วงต้นปี

ในงานวิจัยการหาคนเก่งขององค์กร ผู้วิจัยจะใช้ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator : KPI) มาเป็นข้อมูลการประเมินผลปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นข้อมูลขององค์กรที่ได้มีการจัดทำไว้แล้ว ซึ่งการใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี มาประกอบการพิจารณาเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ได้ว่าพนักงานมีการปฏิบัติงานดี อย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตามนอกจากการใช้ดัชนีชี้วัดผลงานในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว เพื่อให้ครอบคลุมลักษณะของคนเก่งที่ต้องมีทั้งผลปฏิบัติงานที่ดีร่วมกับศักยภาพที่สูง ดังนั้นในส่วนต่อไปจึงเป็นการทบทวนแนวคิดด้านการประเมินศักยภาพของพนักงาน

### 2.3.2 แนวคิดการประเมินศักยภาพของพนักงาน

ในแง่มุมมองของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการบอกผลงานในช่วงระยะเวลาที่ทำกรประเมินเท่านั้น แต่ไม่ได้บ่งบอกประสิทธิภาพของพนักงานว่าเป็นอย่างไร สิ่งที่สามารถบ่งบอกประสิทธิภาพได้ก็คือศักยภาพนั่นเอง ซึ่งศักยภาพ (Potential) หมายถึง พลังงานของตัวบุคคล ที่สามารถดึงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ดังนั้นการพัฒนาเพียงผลงานปัจจุบันยังไม่เพียงพอต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรควรจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพของพัฒนาเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันกับธุรกิจในอนาคต ดังนั้นองค์กรต่างๆพยายามค้นหาเครื่องมือดึงศักยภาพที่มีอยู่ของพนักงาน โดยออกแบบเครื่องมือให้เหมาะสมในแต่ละองค์กร เพราะศักยภาพเป็นการบ่งบอกคุณค่าในตัวพนักงานที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในอนาคต เครื่องมือที่จะนำมาให้ประเมินศักยภาพ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2558) ซึ่งสามารถรวบรวมได้ดังต่อไปนี้

1. การใช้แบบประเมินศักยภาพ วิธีนี้จะนำสมรรถนะ (Competency) ที่กำหนดขึ้นมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินศักยภาพของพนักงาน ด้วยการประเมินพฤติกรรมของพนักงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่คาดหวังไว้ ศักยภาพจึงเป็นความสามารถที่พนักงานแสดงออกมากกว่าหรือเกินกว่าพฤติกรรมที่หัวหน้างานคาดหวังไว้

2. การทดสอบใช้ความสามารถโดยจ้างผู้เชี่ยวชาญมาช่วยในการออกแบบ ศักยภาพ ส่วนใหญ่เน้นการทำแบบประเมินเพื่อประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความมั่นใจในตนเอง การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3. การสัมภาษณ์ เป็นการพูดคุยกับพนักงานเพื่อค้นหาศักยภาพที่แฝงอยู่ของ พนักงานที่ยังไม่นำมาใช้ ซึ่งผู้สัมภาษณ์ควรมีประสบการณ์และได้รับการอบรมถึงเทคนิคในการ สัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์หาศักยภาพ โดดเด่นของพนักงาน

4. การทดสอบความรู้เชิงวิชาการ เป็นการให้พนักงานตอบคำถามเชิงวิชาการโดย มีแนวคำถามอ้างอิงกับแนวคิดและหลักการทำงาน ซึ่งสามารถเป็นการตั้งเป็นคำถามปลายปิดหรือ ปลายเปิดได้เช่นกันเพื่อเป็นการทดสอบความรู้ของพนักงาน

5. การทดลองปฏิบัติ เป็นการให้โอกาสพนักงานในการทดลองปฏิบัติงานนี้จริงๆ ซึ่งเป็นการจำลองสถานการณ์ (Simulation) หรือมีการมอบหมายเป็น โครงการ (Project) จะทำให้ผู้ ประเมินสามารถทราบถึงศักยภาพที่มีอยู่ของตัวพนักงาน

6. การสังเกตพฤติกรรม การประเมินศักยภาพด้วยวิธีการสังเกตพฤติกรรมของ พนักงานจะต้องใช้เวลาพอสมควรและผู้ที่ทำหน้าที่สังเกตในการประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในขอบข่ายงานของพนักงานคนนั้นเป็นอย่างดี

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวิธีการประเมินศักยภาพเพื่อค้นหาคนเก่งในทางปฏิบัติ การประเมินศักยภาพของพนักงานนั้นไม่จำเป็นจะต้องใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง ผู้ประเมินสามารถ เลือกใช้วิธีการต่างๆเพื่อตรวจสอบยืนยันข้อมูลที่วิเคราะห์ได้ถูกต้องหรือไม่ เนื่องจากแต่ละวิธีมีข้อดี และเสียที่แตกต่างกันควรเลือกให้เหมาะสมกับองค์กรและทรัพยากรที่มีอยู่ จึงจะเกิดประสิทธิภาพ สูงสุด

นอกจากนี้ Berger และ Berger (2004, อ้างถึงใน อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2558) ได้วิจัย ถึงการนำความสามารถหลักมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินคนเก่ง ซึ่งเกณฑ์ในการประเมินหา ศักยภาพประกอบไปด้วย

1. การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน (Action Orientation) คือการทำงาน มีเป้าหมาย โดยการเอาชนะปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ขอมริบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดมาตรฐานและภาระหน้าที่งานที่จะต้องทำ สามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ มุ่งเน้นผลสำเร็จ และมีความสามารถในการติดตามผลการปฏิบัติงานของตนเอง

2. การสื่อสาร (Communication) คือความสามารถในการสื่อสาร เป็นอย่างดีทั้งพูด อ่าน เขียน รวมถึงการเสนอความคิดเห็นของตนเองให้แก่ผู้อื่น มีความสามารถ



ในการรับฟังเข้าใจประเด็นต่างๆ นำเสนอความคิดเห็นของตนเองตามความเข้าใจอย่างละเอียด

3. ความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรม (Creative/Innovation) คือการสร้างและปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ นำเสนอแนวทางการปรับปรุงระบบใหม่ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
4. การตัดสินใจในภาวะวิกฤต (Critical Judgment) คือผู้ตัดสินใจมีความสามารถในการกำหนดประเด็นและการคิดหาคำตอบการกระทำบนสิ่งที่ถูกต้องบนพื้นฐานเหตุและผล
5. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Orientation) คือการรับฟังลูกค้า สร้างความมั่นใจกับลูกค้าในสินค้าและบริการ ความสามารถเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงถึงความคาดหวังของลูกค้าและการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าอย่างดี
6. ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Skills) คือปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ที่ดี สามารถสร้างศรัทธาและความไว้วางใจ รวมถึงสร้างความมั่นใจในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
7. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือมีความสามารถในการจูงใจ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การประสานงาน การกระตุ้นและสนับสนุน ความสามารถสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของ สามารถสร้างความสามัคคีและผลักดันให้กลุ่มมีเป้าหมายร่วมกัน
8. การทำงานเป็นทีม (Team work) คือมีการวางแผนงาน ขั้นตอนการปฏิบัติ การจูงใจและพัฒนา การให้รางวัล การกระตุ้น การใช้คนให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ร่วมกันแก้ปัญหาในทีมและพัฒนางานให้เกิดความสามัคคี
9. ความชำนาญด้านเทคนิคงาน (Technician/ Functional Expertise) คือมีความรู้และทักษะในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีความรู้ในธุรกิจและมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานและวางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมของบริษัท

ดังนั้นความสามารถหลักในงานเป็นขีดความสามารถในงานที่เห็นเด่นชัดในการแบ่งแยกกลุ่มพนักงานทั่วไปกับกลุ่มคนเก่ง อาทิเช่น ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นทักษะการบริหารงาน มีนักคิดและนักวิชาการมากมายได้กล่าวถึงคุณลักษณะในด้านศักยภาพของคนเก่ง ดังต่อไปนี้

Tichny และ Devanan (1986, อ้างถึงใน อากรณี ภู่วิทยพันธ์, 2558) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้ รัฐบาลบาทของตนเองในฐานะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความกล้าในตนเอง มีความเลื่อมใสศรัทธาผู้อื่น มุ่งเน้นและผลักดัน

ให้เกิดการทำงานอย่างมีมูลค่า มีใจในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา มีมุมมองและวิสัยทัศน์กว้างไกล

Bennis (1989, อ้างถึงใน อารมณ์ ภูวพิทยพันธ์, 2558) ได้กล่าวว่าพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำ ได้แก่ สามารถนำเสนอวิสัยทัศน์/เป้าหมายในอนาคต มีความซื่อสัตย์ กระตือรือร้น ความกล้าหาญและมีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น

Covey (2004) ให้ความสำคัญเห็นเกี่ยวกับศักยภาพความเป็นคนเก่งจะมีนิสัยที่คิดแบบชนะ-ชนะ (Win-Win) มีอิทธิพลจูงใจผู้อื่น รู้จักบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่น และมีผลประโยชน์ร่วมกับผู้อื่น

อารมณ์ ภูวพิทยพันธ์ (2558) มีความคิดเห็นว่ามีศักยภาพ ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Visioning) มีความมุ่งมั่นนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Influence with Others) มีความคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic Thinking) มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี (Human Relation) มีใจที่จะพัฒนาตนเองเสมอ (Human Development) มีความมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ (Results Oriented)

จากแนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพของผู้นำจากนักวิชาการหลายท่าน จึงได้นำมาสรุปเป็นตารางแสดงทักษะการประเมินศักยภาพคนเก่ง ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงทักษะในการประเมินศักยภาพคนเก่ง

ทักษะในการประเมินศักยภาพคนเก่ง	Berger และ Berger (2004)	Ticky และ Devanan (1986)	Bennis (1989)	Covey (2004)	อารมณ์ ภูวพิทยพันธ์ (2558)
1. การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน	✓				✓
2. การสื่อสาร	✓				
3. ความคิดสร้างสรรค์ /นวัตกรรม	✓				✓
4. การตัดสินใจในภาวะวิกฤต	✓				
5. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า	✓				
6. ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	✓		✓	✓	✓

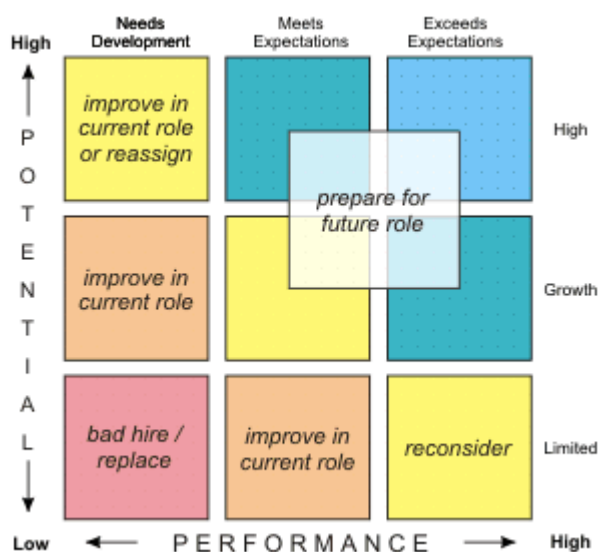
ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ทักษะในการประเมินศักยภาพ คนเก่ง	Berger	Ticky	Bennis	Covey	อาภรณ์
	และ Berger (2004)	และ Devanan (1986)	(1989)	(2004)	ภูวิทย์พันธ์ (2558)
7. ภาวะผู้นำ	✓			✓	✓
8. การทำงานจะทำงานเป็นทีม	✓			✓	
9. ความชำนาญด้านเทคนิคงาน	✓				
10. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง		✓			✓
11. วิสัยทัศน์/เป้าหมายในอนาคต		✓	✓		✓
12. ความคิดเป็นระบบ					✓
13. มุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์					✓
14. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง			✓		✓
15. ซื่อสัตย์			✓	✓	

จากตารางจะพบว่าผลการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการหลายท่าน จึงทำให้ได้ข้อสรุปสามารถทำเป็นเกณฑ์ในการประเมินศักยภาพคนเก่งได้ โดยพิจารณาจากศักยภาพที่มีความถึงสูงสุดได้แก่ ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น รองลงมา ด้านภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์/เป้าหมายในอนาคต การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรม การทำงานจะทำงานเป็นทีม ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และความซื่อสัตย์ จึงนำมาเป็นจุดตั้งต้นในการระบุคนเก่ง อย่างไรก็ตาม ศักยภาพในด้านการสื่อสาร การตัดสินใจในภาวะวิกฤตติ การมุ่งเน้นลูกค้า ความชำนาญด้านเทคนิคงาน ความคิดเป็นระบบ และการมุ่งสู่ผลลัพธ์ จะเก็บไว้เพื่อพิจารณาในการเพิ่มเติมต่อไป เมื่อพิจารณาความสามารถหลักที่องค์กรต้องการและความสามารถในการเป็นเกณฑ์ในการหาคนเก่งขององค์กรและนำไปสู่การทำแบบประเมิน

### 2.3.3 เครื่องมือในการประเมินผลงานและศักยภาพของพนักงาน

ในการจัดทำเครื่องมือในการประเมินผลงานและศักยภาพของพนักงานโดยใช้หลักแนวคิดของ McKinsey & Company (2008) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการประเมินและหาคนเก่งในองค์กร ซึ่งเครื่องมือที่เรียกว่าการประเมิน 9 ช่อง (9 Box grid) ประกอบไปด้วย 9 ช่องของคุณลักษณะพนักงานซึ่งประกอบไปด้วย 2 แกน แกนแรกก็คือแกน X เป็นเรื่องของผลงาน (Performance) แกนที่สองก็คือ แกน Y เป็นเรื่องของศักยภาพ (Potential) ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงคุณลักษณะของคนเก่งโดยใช้ผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินศักยภาพ  
ที่มา : McKinsey & Company (2008)

ประกาศณ์ ปีพ.ศ. 2555) ได้ค้นหาคนเก่งโดยวิธีจากการประเมิน 9 ช่อง โดยในแต่ละช่องนั้นจะประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยก็คือ ผลงาน และศักยภาพ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเป็นตัวช่วยสำหรับคนที่ประเมินหรือค้นหาคนเก่ง โดยแต่ละด้านของปัจจัยนั้นจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ระดับเท่านั้นก็คือ

1. ด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance) จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ยังต้องพัฒนา (Needs Improvement) ผลงานได้ตามที่คาดหวัง (Meets Expectation) และดีที่สุดคือ ผลปฏิบัติงานได้เกินกว่าที่คาดหวัง (Exceeds Expectation) ในกรณีที่มีองค์กรมีการใช้ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator : KPI) มาเป็นตัวชี้วัดผลการทำงาน ก็สามารถนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลได้ นอกจากผลงานที่ได้แล้วองค์กรควรพิจารณาสังเกตพฤติกรรมของคนเก่งที่สนับสนุนในการปัจจัยด้านผลงานด้วยเช่นกันว่า ทำเช่นไรถึงประสบความสำเร็จ มีการบริหารอย่างไรซึ่งเกณฑ์ในการประเมิน 9 ช่อง นี้ มีเพียง 3 ระดับเท่านั้นก็คือ

1. ผลปฏิบัติงานได้เกินกว่าที่คาดหวัง (Exceeds Expectation) คือพนักงานที่ถูกจัดกลุ่มอยู่ในกลุ่มผลงานที่สูงกว่าเป้าหมายหรือมาตรฐาน จะต้องมียกระดับผลงานที่อยู่ในเกณฑ์สูงอย่างสม่ำเสมอ

2. ผลงานได้ตามเป้าหมาย (Meets Expectations) หรือตรงตามที่คาดหวัง คือมอบหมายงานอะไรก็ได้ตามที่มอบหมายทุกประการ แต่ก็ไม่มีความคิดริเริ่มหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่

3. ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Need Development) คือพนักงานไม่สามารถทำงานหรือสร้างผลงานได้ตามเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เลย หรือไม่ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นส่วนใหญ่

2. ด้านศักยภาพ (Potential) แบ่งออกเป็น 3 ระดับเช่นกัน คือศักยภาพสูง (High) ศักยภาพปานกลาง (Growth) และสุดท้ายก็คือมีศักยภาพต่ำ (Limited)

ความหมายของศักยภาพก็คือ ความพร้อมที่จะทำงาน หรือรับผิดชอบงานที่ยากขึ้น สูงขึ้น ใหญ่ขึ้น ขอบเขตงานที่มากกว่าที่ปัจจุบันทำอยู่ ดังนั้นศักยภาพ จึงเป็นการใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินค่อนข้างมาก วิธีการในการประเมิน 9 ช่อง จะแบ่งกลุ่มศักยภาพออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ศักยภาพสูง (High) พนักงานที่อยู่ในกลุ่มนี้สามารถที่จะทำงานที่ยากขึ้นได้ในทันทีเลย
2. ศักยภาพปานกลาง (Growth) พนักงานในกลุ่มนี้มีความสามารถในการรับมือกับงานที่ยากขึ้นแต่ไม่เท่ากลุ่มแรก ยังต้องมีการพัฒนาความสามารถบางอย่างเพิ่มเติม
3. ศักยภาพต่ำ (Limited) เป็นพนักงานที่ไม่สามารถที่จะรับมือกับงานที่ยากขึ้นหรือรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้เลย

จากการประเมิน 9 ช่อง จึงสามารถจัดคุณลักษณะของพนักงานได้เป็น 9 ประเภท มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลปฏิบัติงานได้เกินกว่าที่คาดหวัง (Exceeds Expectation Performance) และ ศักยภาพสูง (High Potential) ช่องนี้เป็นช่องของคนเก่งที่สุดขององค์กรก็คือ ศักยภาพในการทำงานสูงมาก อีกทั้งผลงานที่แสดงออกสูงกว่าเป้าหมาย
2. ผลปฏิบัติงานได้เกินกว่าที่คาดหวัง (Exceeds Expectation Performance) และ ศักยภาพปานกลาง (Growth Potential) ช่องนี้ก็เป็นอีกช่องที่ยังคงอยู่ในกลุ่มคนเก่งเช่นกันเพียงแต่จะมีศักยภาพที่สู้คนกลุ่มแรกไม่ได้ แต่ผลงานนั้นเกินเป้าหมายมาตลอด
3. ผลปฏิบัติงานได้ตามที่คาดหวัง (Meets Expectation Performance) และ ศักยภาพสูง (High Potential) กลุ่มที่ 3 นี้ก็จะ เป็นอีกกลุ่มที่ถือว่าเป็นคนเก่งอีกเช่นกัน เพียงแต่ผลงานอาจจะอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานมาตลอด แต่ศักยภาพในการพัฒนาต่อขยดนั้นมีสูงมาก
4. ผลปฏิบัติงานได้ตามที่คาดหวัง (Meets Expectation Performance)

และศักยภาพปานกลาง (Growth Potential) คนกลุ่มนี้ถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่ทำงานได้มาตรฐานและศักยภาพก็ดี กลุ่มที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ถือได้ว่าเป็นพนักงานที่อยู่ในเกณฑ์ผลงานดี ถึง ดีมาก พนักงานในช่องทั้ง 4 จัดว่าเป็นระดับคนเก่งขององค์กร ส่วนใน 5 ช่องที่เหลือนั้นได้แก่

5. ผลปฏิบัติงานได้เกินกว่าที่คาดหวัง (Exceeds Expectation Performance) และศักยภาพต่ำ (Limited Potential) กลุ่มนี้เป็นพนักงานที่สั่งงานอะไรก็มักจะทำได้เกินเป้า และทำงานได้ดีกว่าเป้าหมายเสมอ แต่ยังขาดศักยภาพอย่างมาก

6. ผลปฏิบัติงานได้ตามที่คาดหวัง (Meets Expectation Performance) และศักยภาพต่ำ (Limited Potential) กลุ่มนี้ผลงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย แต่ศักยภาพยังต่ำอยู่มาก

7. ผลปฏิบัติงานยังต้องพัฒนา (Needs Improvement Performance) และศักยภาพสูง (High Potential) กลุ่มนี้มีมอบหมายงานอะไรก็ทำไม่ได้ แต่กลับมีศักยภาพที่สูงมากมาย ซึ่งแปลว่าองค์กรกำลังให้พนักงานกลุ่มนี้ทำงานที่ไม่ถนัด

8. ผลปฏิบัติงานยังต้องพัฒนา (Needs Improvement Performance) และศักยภาพปานกลาง (Growth Potential) คนกลุ่มนี้อาจจะมีมากขึ้นกว่ากลุ่มที่แล้ว

9. ผลปฏิบัติงานยังต้องพัฒนา (Needs Improvement Performance) และศักยภาพต่ำ (Limited Potential) กลุ่มสุดท้าย ก็คือ ต่ำทั้งผลงาน ต่ำทั้งศักยภาพ ถ้าพนักงานตกในช่องนี้ ในทางปฏิบัติ ก็ควรให้หาคนที่เหมาะสมกว่าเข้ามาทดแทน

การใช้การประเมิน 9 ช่อง เป็นเครื่องมือในการระบุพนักงานกลุ่มใดจะเป็นคนเก่งขององค์กร โดยใช้การประเมินศักยภาพจากหัวหน้างานและประเมินผลจากการทำงานของปีที่ผ่านมา จึงสามารถระบุได้ว่าพนักงานอยู่ในกลุ่มใด จึงสามารถคัดกรองกลุ่มคนเก่งออกจากกลุ่มพนักงานทั่วไปได้

โดยสรุปแล้วการจัดทำเครื่องมือในการระบุคนเก่ง เริ่มมาจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ของบริษัท เพื่อให้ทราบคุณลักษณะของคนเก่งที่สอดคล้องกับกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรเป็นการคัดกรองในรอบแรก ขั้นตอนต่อไป นำผลประเมินการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปีกับผลการประเมินศักยภาพจากหัวหน้างานซึ่งนำแนวคิดของผู้นำที่มีศักยภาพ มาเป็นเกณฑ์ในการประเมินศักยภาพแล้วมาพิจารณาว่าอยู่ในระดับใด โดยการนำการประเมิน 9 ช่อง มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมิน จึงจะสามารถระบุคนเก่งตามความประสงค์ขององค์กรอย่างถูกต้อง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งพบว่างานวิจัยหรือบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารคนเก่งในธุรกิจอุตสาหกรรมมีน้อยมากจึงได้นำเสนอในภาคส่วนธุรกิจอื่นที่ใกล้เคียงมาทดแทน

ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ (2551) ได้ศึกษา รูปแบบ กระบวนการ และวิธีการบริหารคนเก่งของธนาคารแอสตนคาร์ดชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด (มหาชน) รวมถึงหาแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารคนเก่ง พบว่า ธนาคารได้มีการกำหนดคุณสมบัติและลักษณะของคนเก่ง รวมถึงแนวทางคัดเลือกกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง ( International Graduate : IG) โดยมีคุณสมบัติและลักษณะของคนเก่งคือเป็นบุคคลที่มีผลการเรียนดี จบการศึกษาจากต่างประเทศหรือจบหลักสูตรนานาชาติ อายุไม่เกิน 30 ปี มีประสบการณ์ทำงานประมาณ 1-2 ปี มีความสามารถสูง มีความสามารถภาษาอังกฤษและคณิตศาสตร์ มีภาวะเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ ทักษะที่ดี และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

สำหรับการคัดเลือกคนเก่ง ธนาคารจะสอบข้อเขียนสั้นๆ ผ่านทางเว็บเพจของธนาคารรวมถึงสอบข้อเขียนภาษาอังกฤษและคณิตศาสตร์ สอบวัดบุคลิกภาพ สอบทัศนคติ การสอบสัมภาษณ์และอบรมเชิงปฏิบัติการ

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารคนเก่งโครงการ กลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงของธนาคารนั้น ปัญหาหลักเกิดจากการลาออกของคนเก่งสูง ซึ่งเกิดจากการซื้อตัวของธนาคารหรือบริษัทคู่แข่ง ทำให้สูญเสียคนเก่งหลังผ่านกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง เพราะฉะนั้นธนาคารจะต้องหาแนวทางแก้ไขป้องกันการถูกซื้อตัวจากคู่แข่ง เพราะธนาคารได้ลงทุนในการพัฒนาคนเก่งไว้สูง การปรับปรุงการบริหารคนเก่งจะต้องวางแผนปรับปรุงให้มีความครอบคลุมทุกขั้นตอน และมีความชัดเจน รวมทั้งทุกฝ่ายจะต้องให้ความร่วมมือในการบริหารดังกล่าว เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าว และเพิ่มศักยภาพในการบริหารต่อไป

วาสิตา ฤทธิบำรุง (2548) ศึกษาการบริหารคนเก่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ในกรณีศึกษา บริษัท CISCO ใช้วิธีการสรรหาคนเก่งทั้งภายในและนอกองค์กร ซึ่งภายนอกองค์กรใช้การประกาศรับสมัครทางเว็บเพจและโปรแกรมคัดเลือกพนักงานที่คุณสมบัติตรงกับงาน ส่วนการสรรหาคนเก่งภายในองค์กรใช้โปรแกรม Pathfinder เพื่อช่วยค้นหาคนเก่งที่กระจายอยู่ในสาขาและหน่วยงานธุรกิจในเมืองและประเทศต่างๆ การระบุคนเก่งขององค์กรต้องอาศัยการประเมินพนักงานว่าใครเป็นคนเก่งที่ต้องการมากที่สุด โดยเริ่มต้นจากการพิจารณาวิเคราะห์องค์กรว่ามีเป้าหมาย พันธกิจและแผนงานในอนาคตอย่างไร หลังจากนั้นจึงนำเป้าหมายขององค์กร

ไปกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเป็นไปแนวทางเดียวกัน เมื่อสามารถกำหนดเป้าหมายได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์แล้ว จึงนำไปใช้เป็นแนวทางในการระบุคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการ นอกเหนือจากการกำหนดคุณลักษณะที่คนเก่งควรมีแล้ว บางองค์กรอาจจะมีการกำหนดลักษณะของคนเก่งไม่ควรมีส่วนร่วมด้วย ทำให้มีคุณสมบัติทั้งด้านบวกและด้านลบของคนเก่ง เพื่อให้การระบุคนเก่งนั้นสมบูรณ์และถูกต้องเหมาะสมมากขึ้น

นอกจากนี้ได้ศึกษา บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งดำเนินธุรกิจด้านการสื่อสารโทรคมนาคมไร้สาย ดาวเทียม ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ มีการใช้ ALPC Model ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติ (Attitude) ความสามารถในการเรียนรู้ (Learn Ability) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ศักยภาพ (Potential) และสมรรถนะ (Competency) เป็นหลักการในการระบุคนเก่งขององค์กร โดยสมรรถนะที่ใช้ระบุคุณลักษณะของคนเก่งของบริษัทได้แก่ ความเฉียบแหลมทางธุรกิจ (Business Acumen) ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Capacity) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) การตัดสินใจ (Decision Making) การสร้างวัฒนธรรมใหม่ (Change Championship) ความสามารถมีอิทธิพลและมีส่วนร่วม (Influencing Partnering) การมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Results Orientation) และการเป็นเลิศทางคุณภาพ (Quality Excellence)

สุทธิภรณ์ ตรีภตรอง ดวงกมล โรจนศักดิ์ และ สารีณี มั่นเจริญศิริ (2550) ศึกษาการบริหารคนเก่งในการระบุคุณลักษณะคนเก่ง กรณีศึกษา บริษัท Avalant จำกัด พบว่า แนวทางในการประเมินศักยภาพของพนักงานโดยใช้รูปแบบสมรรถนะและน้ำหนักความสำคัญของแต่ละสมรรถนะนั้นจะแตกต่างกันไปตามแต่ละกลุ่มของพนักงาน โดยผลการประเมินศักยภาพที่ได้จะนำมาพิจารณาประกอบร่วมกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งนำมาใช้เป็นเครื่องมือและมาตรฐานในการระบุคนเก่งอย่างไรก็ตามบริษัทฯ ควรปรับปรุงเครื่องมือและมาตรฐานในการระบุคนเก่งให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนี้ควรมีการสื่อสารให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการใช้สมรรถนะเพื่อให้พนักงานปรับปรุงศักยภาพของตนเองให้ได้ตามที่บริษัทต้องการ

กฤติน กุลเพ็ง (2556) ได้ยกตัวอย่าง จากบทสัมภาษณ์ของ พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ได้พูดถึงคนดีของ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ไว้ 10 ประการคือ 1.ต้องเป็นคนมีน้ำใจ 2. ใฝ่หาความรู้ 3. มีความวิริยะอุตสาหะ 4. มีความเป็นธรรม 5. เห็นแก่ส่วนรวม 6. รู้หน้าที่ในงานในครอบครัวและในสังคม 7. มีทัศนคติที่ดี 8. มีวินัยและมีสัมมาคารวะ 9. มีเหตุผล 10. รักษาชื่อเสียงทั้งของตัวเองและของบริษัท

หลักเกณฑ์การพิจารณาพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กร จะต้องประกาศใช้ให้พนักงานทั้งองค์กรได้รับทราบโดยทั่วกันว่า พนักงานที่เข้าข่ายที่เป็นคนเก่งขององค์กรจะต้องถูก



ประเมินโดยคณะกรรมการพัฒนาศักยภาพพนักงาน โดยพิจารณาคุณสมบัติของพนักงานในหัวข้อ ดังนี้

1. อายุการทำงานของพนักงานอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป เพราะมีข้อมูลการประเมินผลย้อนหลัง เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าพนักงานมีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2. การยึดมั่นในอุดมการณ์ของบริษัท (Personal Characteristics) การประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม การประพฤติปฏิบัติอย่างสุจริตและมีคุณธรรมซึ่งจะนำเรื่องหัวข้อของคนดี 10 ประการ มาเป็นตัวประเมินผลด้วย ถ้าไม่ผ่านในหัวข้อแรกนี้ พนักงานดังกล่าวจะไม่มีสิทธิประเมินในหัวข้อถัดไปอีกได้เลย

3. ลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership Characteristics) ความเป็นผู้นำและการสร้างทีมงาน ความมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เชิงธุรกิจ ความสามารถที่จะทำงานในสภาวะกดดัน ความยืดหยุ่นและการปรับตัว

4. ลักษณะการบริหาร (Managerial Characteristics) ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจ ความสามารถเชิงวิเคราะห์และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ความรอบรู้และจิตสำนึกด้านการตลาด ความมุ่งมั่นสู่ประสิทธิภาพและผลสำเร็จ

การประเมินผลโดยเริ่มตั้งแต่หัวข้อแรก ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่นำเสนอคือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับผู้จัดการสายงานที่รับผิดชอบ จะมีผู้พิจารณากลั่นกรองพนักงานผู้ที่ได้ผ่านการคัดเลือกนำรายชื่อเข้าสู่กระบวนการพิจารณาคุณสมบัติในหัวข้อที่ 2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Characteristics) โดยคณะกรรมการพัฒนาศักยภาพที่ถูกแต่งตั้งขึ้น โดยกรรมการผู้จัดการบริษัท เป็นผู้พิจารณา ถ้าพนักงานที่ผ่านการพิจารณาในกรรมการชุดนี้แล้วจะใส่อักษรย่อว่า A ซึ่งย่อมาจาก ACCEPTABILITY คือผ่านการยอมรับจากหน่วยงานต่างๆไม่ว่าจะมีการประสานงาน การสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งหัวข้อนี้จะเน้นเรื่องของการเก่งคน ถ้าจะมีการปรับระดับพนักงานขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจะต้องผ่านการประเมินในหัวข้อที่ 3 คือคุณลักษณะการบริหาร (Managerial Characteristics) ซึ่งในหัวข้อนี้จะมุ่งเน้นไปที่การบริหารให้งานประสบความสำเร็จ การเก่งงานมีความมุ่งมั่นให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถควบคุมการจัดระบบงาน การมองการณ์ไกลและการสร้างงานใหม่ เมื่อผ่านการประเมินจากคณะกรรมการแล้วให้ใส่อักษรย่อว่า C ซึ่งย่อมาจาก CAPABILITY

อังศิรินทร์ อินทรกำแหง และ นริศรา พึ่งโพธิ์สภ (2556) ได้ศึกษาการคัดเลือกคนเก่งของธนาคารกรุงไทย (KTB Talent) โดยเลือกพนักงานที่มีความเด่นทั้งด้านผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานโดยพิจารณาจากปัจจัยในการพิจารณาคัดเลือกได้แก่

1. ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก
  2. มีเจตคติที่ดีในการทำงาน
  3. มีความสามารถในการเรียนรู้
  4. มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี
  5. มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ส่งผลกับความสำเร็จในงาน
  6. มีศักยภาพที่บ่งชี้ว่ามีแนวโน้มเติบโตเป็นผู้บริหาร/ ผู้เชี่ยวชาญได้ในอนาคต
- วิธีการคัดเลือก คนเก่งของธนาคารกรุงไทยมีขั้นตอนดังนี้
1. ฝ่ายการพนักงานพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเบื้องต้น ได้แก่ อายุไม่เกิน 45 ปี ดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่เจ้าหน้าที่อาวุโสถึงรองผู้อำนวยการฝ่าย คะแนนประเมินผลประจำปี ต่อเนื่อง 3 ปี ย้อนหลัง ได้ร้อยละ 48 ขึ้นไปทุกปี และค่า T-score ของคะแนนประเมินผลมากกว่าหรือเท่ากับ 60 คะแนน หรือ 500 แบบเต็ม
  2. ผู้บริหารสายงาน ผู้บริหารหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมิน ศักยภาพผู้ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก พร้อมทั้งเสนอรายชื่อเพิ่มเติม (ถ้ามี)
  3. ฝ่ายการพนักงานตรวจสอบคุณสมบัติ
  4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินคุณลักษณะ พฤติกรรม ศักยภาพ ทักษะคติ และความสามารถในการเรียนรู้ (ผู้ประเมินได้แก่ เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา)
  5. ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ธนาคารกำหนด เข้ารับการทดสอบเบื้องต้น เช่น ทดสอบ ความสามารถภาษาอังกฤษ โดยให้ข้อสอบ CU-TEP คะแนนจะต้องได้ 450 คะแนนขึ้นไป และการ ความสามารถทางความคิดเชิงวิเคราะห์ โดยให้ข้อสอบ CU-BEST คะแนนจะต้องได้ 200 คะแนน ขึ้นไป ซึ่งผลคะแนนจะเท่ากับการสอบผ่านปริญญาโทของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  6. สอบสัมภาษณ์ และกรรมการผู้จัดการพิจารณาอนุมัติรายชื่อ
- อาจารย์ ภูววิทย์พันธ์ (2550) ได้สรุปการสัมภาษณ์ คุณ มนูญ สรรค์คุณากร กล่าวถึง การคัดเลือกคนเก่งของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) การคว่ำดาวเด่นจึงเริ่มต้นตั้งแต่ระดับ มหาวิทยาลัย ซึ่งบริษัทมีโครงการ CCC (Cement Career Choice) โดยให้นักศึกษาปีสุดท้ายที่มีผล การเรียนในระดับ 3 ขึ้นไป สอบคัดเลือก เพื่อคัดคนหัวกะทิเข้ามาเรียนรู้และทำความรู้จักบริษัทด้วย การเข้าค่าย จากนั้นก็สัมภาษณ์พร้อมให้คำตอบว่าไปทำงานหรือไม่ ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้บริษัทได้เห็น ตัวตนและทัศนคติของเด็ก ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ที่เข้ามาตามระบบ CCC จะผ่านการทดลองงาน 100% นับว่าเป็นโครงการที่คัดกรองคน ได้ค่อนข้างดี นอกจากนี้แล้วการมีศักยภาพสูงได้ต้องมี คุณสมบัติ 3 ประการ คือ C-Capability คือความสามารถในการทำงาน มีการจัดการแผนการทำงาน และมีทักษะการบริหาร A-Acceptability คือได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง จะต้อง

มีความเป็นผู้นำ เมื่อลูกน้องยอมรับแน่นอนว่าเป็นคนที่มีศักยภาพในการสอนงานและสร้างทีมของตนเองได้เมื่อนำมารวมกันจึงกลายเป็นศักยภาพสูง

Gakovic และ Yardley (2007) ได้ศึกษาการบริหารคนเก่งของ HSBC ทั่วโลก พบว่าองค์กรให้ความสำคัญกับวิธีการคัดเลือกที่เข้มข้น และ โปร่งใส และใช้การประเมินจากข้อมูลที่หลากหลายเช่น การใช้เทคนิคการประเมิน 360 องศา การสัมภาษณ์ การประเมินตนเองและการประเมินจากผู้จัดการ สำหรับรูปแบบการประเมินคนเก่งมี 3 รูปแบบคือ การประเมินศักยภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และแรงบันดาลใจของแต่ละคน (Individual Aspiration)

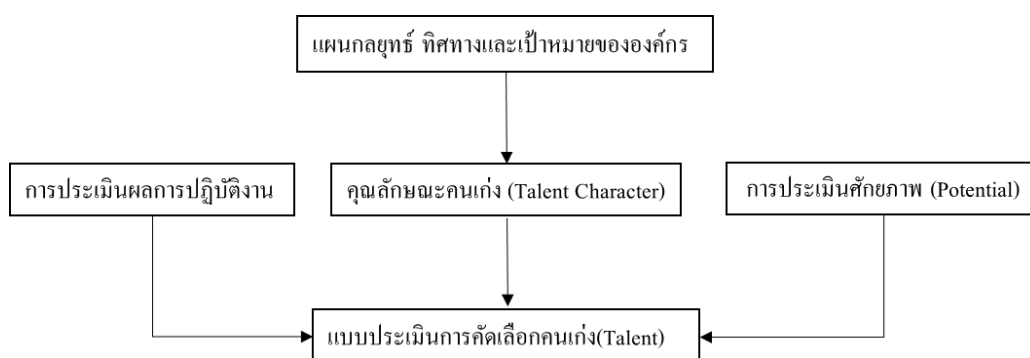
พัลภา เอี่ยมสะอาด (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างระบบการบริหารคนเก่งของกรุงเทพมหานคร โดยวิเคราะห์กรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าแต่ละกรณีศึกษามีจุดเด่นของแต่ละระบบแตกต่างกันไป สำหรับการสรรหาคนเก่ง ต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจและความต้องการเพื่อสร้างตำแหน่งหลักของคนเก่ง และสัดส่วนคนเก่งที่เหมาะสมกับหน่วยงาน

บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย. (2555). คู่มือนโยบายและการปฏิบัติงานด้านค่านิยมองค์กร (CPF way) ซึ่งมีทั้งหมด 6 ข้อครอบคลุมความสามารถ คือ 1. สามประโยชน์สู่ความยั่งยืน (Tree benefits to sustainability) 2. ทำเร็วและมีคุณภาพ (Speed and Quality) 3. ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย (Simplification) 4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) 5. สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovativeness) 6. มีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และรู้จักตอบแทนบุญคุณ (Integrity, Honesty & Reciprocity) เป็นนโยบายให้บุคลากรทุกระดับประพฤติปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและเคร่งครัด ซึ่งการบริหารทรัพยากรทุกระดับการ ต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร (CPF Way) โดยใช้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกและสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนถึงการฟื้นฟูสภาพของบุคลากร

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น จะพบว่าคนเก่งที่มีความสามารถหลักในแต่ละองค์กรจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน ขึ้นกับนโยบายและวัฒนธรรมขององค์กร บางองค์กรอาจเน้นในด้านวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่ ต้องการคนดีและจะต้องมีจริยธรรมเป็นองค์ประกอบหลัก ก่อนที่จะพิจารณาในเรื่องผลปฏิบัติงานและศักยภาพ ส่วนด้านศักยภาพมักมีปัจจัยที่คล้ายๆกันไม่แตกต่างกันมาก อาทิเช่น มีภาวะความเป็นผู้นำ สามารถทำงานเป็นทีม มีความริเริ่มสร้างสรรค์ความสามารถในการทำงาน การจัดการแผนการทำงานและมีศักยภาพในการสอนงานและสร้างทีมของตนเอง จะพบว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นทักษะของคนเก่งที่ควรจะมีเป็นพื้นฐาน ซึ่งการวิจัยดังกล่าวจะนำมาปรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อจัดทำแบบประเมินในคนเก่ง ตำแหน่งผู้จัดการแผนกของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ต่อไป

### กรอบแนวคิด

ผู้วิจัยได้ศึกษาเพื่อทำความเข้าใจ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง การเชื่อมโยงธุรกิจกับการแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และแนวคิดในการประเมินผลงาน และศักยภาพของพนักงานเพื่อจัดแบบประเมินในการหาคนเก่งที่อยู่ในองค์กร ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพ ได้ดังภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การระบุคุณลักษณะในระบบการบริหารคนเก่ง: กรณีศึกษา บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มุ่งศึกษาระบบการบริหารคนเก่งในองค์กร เพื่อระบุคุณลักษณะของคนเก่ง ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรและนำผลจากการศึกษามาใช้ในการคัดเลือกคนเก่งภายในองค์กร เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพ มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ที่มุ่งศึกษาระบบการบริหารคนเก่งในขั้นตอนการระบุคุณลักษณะคนเก่งที่ต้องสอดคล้องกับบริบทเฉพาะขององค์กร เพราะการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถได้ข้อมูลมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งตั้งข้อคำถามไว้ล่วงหน้า รวมถึงได้มีโอกาสอธิบายและซักถามข้อสงสัยในระหว่างการสัมภาษณ์ จึงทำให้เกิดการค้นพบข้อมูลใหม่ การวิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วย การคัดเลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือในการวิจัย
- 3.3 รูปแบบการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 ขั้นตอนการจัดเก็บข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

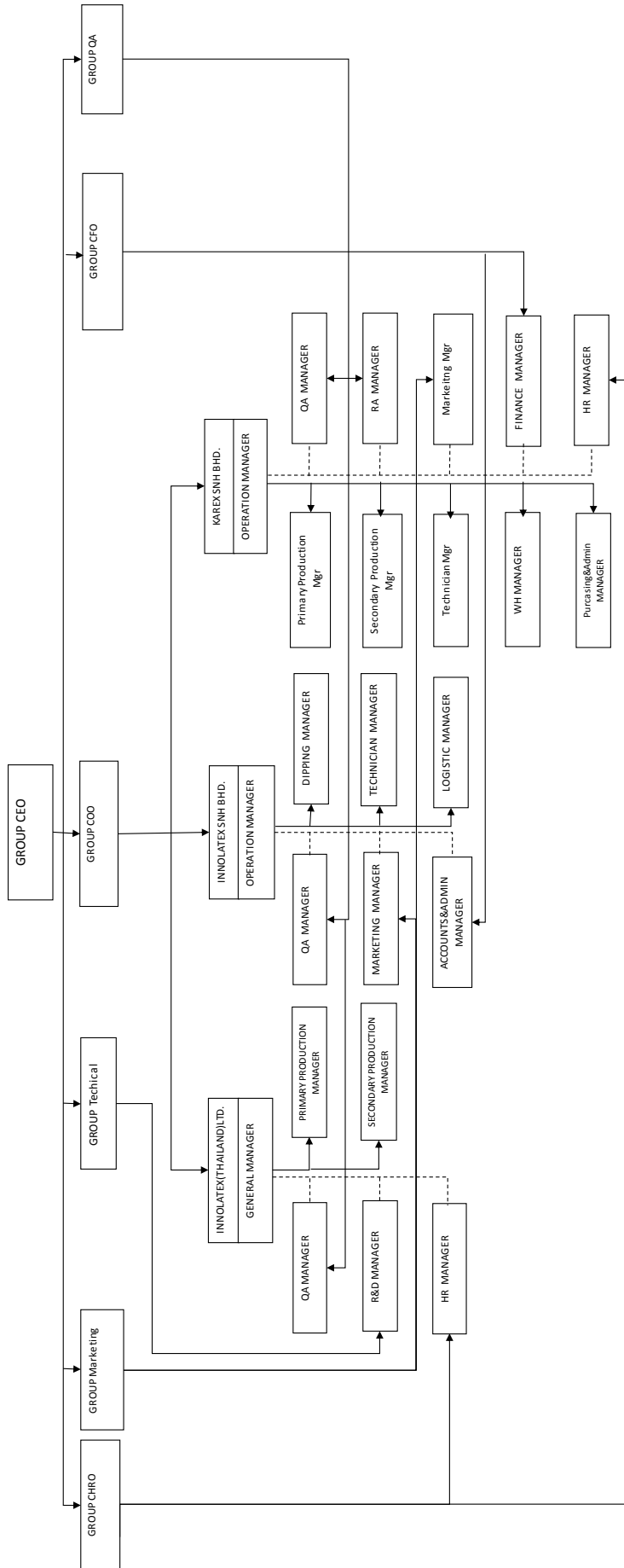
#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด จัดตั้งเมื่อเดือน พฤศจิกายน 2488 และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ในประเทศมาเลเซีย เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2556 บริษัทได้ดำเนินธุรกิจผลิตยางอนามัยจำหน่ายทั่วโลก โดยมีในบริษัทเครือจำนวน 3 บริษัท เป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายซึ่งได้แก่ บริษัท Karex Sdn. Bhd. ตั้งอยู่ในรัฐยะโฮร์ บริษัท Innolatex Sdn. Bhd. ตั้งอยู่ในรัฐสลังงอ ประเทศมาเลเซียและบริษัท Innolatex (Thailand) Limited ตั้งอยู่ในจังหวัดสงขลา ประเทศไทย ซึ่งทั้งหมดประกอบกิจการในการผลิตยางอนามัย ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะองค์กรออกเป็น 4 ด้านคือ

1. ด้านลักษณะโครงสร้างขององค์กร บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด มีรูปแบบการจัดโครงสร้างแบ่งการบริหารองค์กรเป็นฝ่ายต่างๆ ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บริหารสูงสุด (CEO) แบ่งออกเป็น 6 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายออกแบบและวิจัย ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพและฝ่ายการเงิน ซึ่งแต่ละฝ่ายมีการกระจายอำนาจในการดำเนินงานทั้ง 3 บริษัท ได้แก่บริษัท Karex Sdn. Bhd. บริษัท Innolatex Sdn. Bhd. และบริษัท Innolatex (Thailand) Limited โดยแต่ละบริษัทจะมีผู้จัดการทั่วไป (General Manager) หรือผู้จัดการฝ่ายผลิต (Operation Manager) เป็นผู้ควบคุมดูแลการบริหารในแต่ละบริษัท ซึ่งมีรายละเอียดดังแผนภาพที่ 3.1

## ORGANIZATION CHART



**แผนภาพที่ 3.1** แผนผังองค์กร บริษัทคาร์เร็ก เบอริช

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท คาร์เร็ก เบอริช (2559)

2. การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ในแต่ละบริษัทมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามแผนกและฝ่ายที่พนักงานสังกัดอยู่ตามแต่ละบริษัท ซึ่งแต่ละตำแหน่งได้ระบุนหน้าที่ความรับผิดชอบในคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งผู้จัดการทั่วไปจะเป็นผู้ควบคุมดูแลให้การสนับสนุนภายในแต่ละบริษัท

3. กระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร ก่อนที่จะมาควรวรรวมกิจการเป็นบริษัท การ์เร็็กซ์ เบอร์ฮาด บริษัททั้งสามเป็นธุรกิจของครอบครัว ซึ่งมีผู้บริหารสูงสุดคนเดียวกัน คือผู้บริหารสูงสุด (CEO) คนปัจจุบัน ซึ่งทำให้วัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันมากนัก ในกระบวนการทำงานเมื่อรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ฝ่ายการตลาดจะกระจายคำสั่งซื้อไปให้แต่ละบริษัทผลิต โดยพิจารณาจากความสามารถในกำลังการผลิตของแต่ละบริษัท จึงทำให้มีการทำงานร่วมกันและติดต่อประสานงานกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในการผลิตและการบริหาร

4. ด้านเทคโนโลยีและกระบวนการผลิต บริษัท Karex Sdn. Bhd. เป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยีและกระบวนการผลิต เนื่องจากเป็นบริษัทที่ก่อตั้งอันดับแรกและได้มีการคิดค้นสร้างเครื่องจักรที่เป็นลักษณะพิเศษ โดยจากการประมวลความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในการผลิตของบริษัทแล้วถ่ายทอดไปยังบริษัท Innolatex Sdn. Bhd และ บริษัท Innolatex (Thailand) Limited จึงส่งผลให้เครื่องจักรและเทคโนโลยีในการผลิตไม่แตกต่างกัน

จากข้อมูลบริษัทข้างต้น จึงพบว่าไม่มีความแตกต่างกันด้านโครงสร้างขององค์กร การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร กระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรและด้านเทคโนโลยีและกระบวนการผลิต ผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มประชากร มาจากทั้งสามบริษัท ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. พนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายของบริษัทในเครือ ทั้ง 3 บริษัท
2. พนักงานระดับผู้จัดการแผนกของบริษัทในเครือ ทั้ง 3 บริษัท

เนื่องจากพนักงานระดับผู้จัดการแผนก เป็นตำแหน่งที่สำคัญซึ่งมีผลต่อกระบวนการบริหารองค์กร ซึ่งผู้วิจัยสนใจในการค้นหาคนเก่งในตำแหน่งนี้ เพราะพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายของบริษัทซึ่งเป็นหัวหน้างานของพนักงานระดับผู้จัดการแผนก จึงเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการพิจารณาศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก โดยสรุปดังตาราง 3.1 ต่อไปนี้



**ตาราง 3.1** แสดงจำนวนกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย

บริษัท	จำนวนพนักงานระดับ	
	ผู้จัดการแผนก (คน)	ผู้จัดการฝ่าย (คน)
Karex Sdn. Bhd.	10	3
Innolates Sdn. Bhd	6	1
Innolates(Thailand) Limited	5	1
รวม	21	5

ที่มา ข้อมูล ณ วันที่ 4 มกราคม 2559

### 3.2 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.2.1 ศึกษาคั่นคว่ำจากเอกสาร

##### 3.2.1.1 ศึกษาคั่นคว่ำจากเอกสารของบริษัทฯ ได้แก่

3.2.1.1.1 นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ของบริษัท

3.2.1.1.2 โครงสร้างองค์กรของแต่ละหน่วยงาน

3.2.1.1.3 คำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งผู้จัดการแผนก

3.2.1.1.4 ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี

##### 3.2.1.2 ศึกษาคั่นคว่ำจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.2.2 การวิจัยภาคสนาม

##### 3.2.2.1 แบบสัมภาษณ์

3.2.2.1.1 การสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างกับผู้บริหารสูงสุดของบริษัท

คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด คือ คุณโกห์ เมีย เคียด ตำแหน่ง ผู้อำนวยการบริหารสูงสุด เพื่อทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของบริษัทและรวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร

3.2.2.1.2 การสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างกับทีมบริหารของ บริษัท คาร์เร็กซ์

เบอร์ฮาด คือ คุณ เซ็นทริว กุมาร์ ทิรุมาร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต เพื่อทราบถึง มุมมอง คุณสมบัติหลักของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกโดยมีคำถามดังนี้

1. ในมุมมองของท่าน กลุ่มคนเก่ง ในตำแหน่งผู้จัดการแผนก ควรจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร จึงสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรตามที่คาดหวัง

2. กลุ่มคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก ควรจะต้องมีศักยภาพใน

ด้านใดบ้าง เพราะอะไร

3.2.2.1.3 การสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างกับทีมบริหารของ บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด คือ คุณ วอง ลี ชู ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทราบถึง มุมมองคุณสมบัติหลักของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก และการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีคำถามดังนี้

1. ท่านมีมุมมองอย่างไรที่เกี่ยวกับด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบัน
2. ท่านคิดว่าการนำระบบการบริหารคนเก่งมาใช้กับองค์กร ในขั้นตอนการระบุคุณลักษณะของคนเก่ง ได้สร้างความได้เปรียบของการแข่งขันหรือไม่อย่างไร เพราะอะไร
3. ในมุมมองของท่าน กลุ่มคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก ควรจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร

3.2.2.1.4 การสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างกับทีมบริหารของพนักงานระดับ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย จำนวน 5 คน เพื่อทราบถึง มุมมองคุณสมบัติหลักของคนเก่งในตำแหน่ง ผู้จัดการแผนก โดยมีคำถามดังนี้

1. ในมุมมองของท่าน กลุ่มคนเก่ง ในตำแหน่งผู้จัดการแผนก ควรจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร
2. กลุ่มคนเก่ง ตำแหน่งผู้จัดการแผนก ควรจะต้องมีศักยภาพในด้านใดบ้าง เพราะอะไร

3.2.2.1.5 การสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับพนักงานระดับตำแหน่ง ผู้จัดการแผนก จำนวน 21 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ บริษัท Karex Sdn. Bhd. จำนวน 10 คน บริษัท Innolathe Sdn. Bhd. จำนวน 6 คน และบริษัท Innolathe(Thailand)Limited จำนวน 5 คน เนื่องจาก ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มที่มีลักษณะสำคัญที่คล้ายกัน คือ ใช้สถานที่ทำงานเป็นเกณฑ์ เพราะกลุ่มสมาชิกมีลักษณะคล้ายกันจะเอื้ออำนวยต่อการสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ดีกว่ากลุ่มที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการ (Moderator) ทำหน้าที่ในการยกประเด็นมาให้สมาชิกในกลุ่ม มาถกกันตามความคิดเห็นและประสบการณ์ โดยมีแนวคำถามดังนี้

1. ระบบการบริหารคนเก่ง เพื่อเป็นการสอบถามความรู้ ความเข้าใจในระบบการบริหารคนเก่ง และหากนำระบบนี้มาใช้ในองค์กรจะเป็นอย่างไร
2. คุณลักษณะของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อสอบถามมุมมองว่าคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก มีคุณลักษณะอย่างไร

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสอบถามมุมมองในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานปัจจุบันครอบคลุมหรือไม่ หรือมีข้อเสนอแนะอย่างไร

4. การประเมินศักยภาพการทำงาน เพื่อสอบถามมุมมองในฐานะหัวหน้างานของผู้จัดการแผนก มีความคาดหวังให้ตนเองมีศักยภาพสูงในด้านใดบ้าง

5. แบบประเมินคนเก่ง เพื่อสอบถามมุมมองว่าใครควรจะได้รับการคัดเลือกเป็นคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก โดยเขียนในเศษกระดาษ

6. การประเมินตนเองกับคุณลักษณะคนเก่งขององค์กรว่าเป็นอย่างไร มีความแตกต่างมากน้อยเพียงใด และควรปรับปรุงอย่างไร

ซึ่งแนวคำถามจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนคือ ประเด็นในการศึกษา (Study Concepts) ประเด็นในการสนทนา (Questions) และประเด็นสำหรับซักถามต่อเนื่อง (Probes) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนาดังกล่าวไปทวนสอบ คุณลักษณะคนเก่งที่สรุปจากทีมผู้บริหารสูงสุด ว่าคุณลักษณะดังกล่าวสามารถค้นพบได้ในพนักงานในองค์กรหรือไม่

### 3.2.2.2 การสังเกต

3.2.2.2.1 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ซึ่งผู้วิจัยเป็นพนักงานของบริษัทในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคลและธุรการ บริษัท Innolax (Thailand) Limited ซึ่งมีอายุงานมากกว่า 8 ปี จึงมีส่วนร่วมในกิจกรรมอยู่เสมอ อาทิเช่น การประชุมประจำสัปดาห์ของบริษัท Innolax (Thailand) Limited และการประชุมผลการปฏิบัติงานประจำเดือนของทั้งสามบริษัท ที่ประเทศมาเลเซีย และนอกจากนี้ยังสามารถเก็บข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรบรรยากาศในการทำงาน โดยดูจากพฤติกรรมของผู้ถูกสังเกต แนวทางในการปฏิบัติงานหรือข้อคิดเห็นของผู้ร่วมงาน รวมถึงคาดการณ์แนวโน้มและทิศทางขององค์กรในอนาคต เพื่อนำเป็นข้อมูลเสริมในการวิเคราะห์งานวิจัยในภาพรวมขององค์กร

3.2.2.2.2 การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non Participant Observation) ซึ่งเป็นการสังเกตโดยทางอ้อม ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้เข้าร่วมในกลุ่มของผู้ถูกสังเกต โดยเป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการพักพิงที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของตำแหน่งผู้จัดการแผนก

## 3.3 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาข้อมูลจากองค์กรที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ โดยใช้ข้อมูลขององค์กร การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยการแบ่งเป็นการสัมภาษณ์เดี่ยวและมีการสัมภาษณ์กลุ่ม ซึ่งมีการสังเกตในการเก็บข้อมูล โดยมีกระบวนการ

สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายธุรกิจ ทิศทางบริษัทและแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการทำการวิเคราะห์ SWOT รวมถึงการสัมภาษณ์แนวคิดหรือคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการ ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ยังสัมภาษณ์เป็นข้อคำถามเชิงกว้างและปลายเปิดกับผู้อำนวยการฝ่ายผลิต ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มผู้จัดการฝ่าย เพื่อเจาะประเด็นจากบทสัมภาษณ์ที่ได้รับและข้อคิดเห็นจากการสนทนากลุ่มกับผู้จัดการแผนก เพื่อนำประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์และสนทนา มาสรุปเชิงพรรณนา

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ใช้แหล่งข้อมูลในการศึกษา 2 ประเภท ได้แก่

#### 3.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลปฐมภูมิ (ยุทธ ไกยวรรณ, 2553) เป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งกำเนิดของข้อมูลนั้นๆ โดยตรง เช่น การสัมภาษณ์ ข้อมูลจากการวัดหรือการนับสิ่งที่ต้องการรวบรวม ข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการใช้ข้อมูลของการรวบรวม ซึ่งได้นำไปใช้ในงานวิจัย ได้แก่

1. ข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท โดยใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารสูงสุดของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด คือ คุณ โกห์ เมีย เลียด ตำแหน่ง ผู้อำนวยการบริหารสูงสุดร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม
2. ข้อมูลเกี่ยวกับ คุณสมบัติหลักของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก โดยใช้ในการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับทีมบริหารของ บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด คือ คุณ เซ็นทริว กุมาร์ ทิฐุมาร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต และ คุณ วอง ลี ชู ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
3. ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติหลักของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก โดยใช้ในการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับทีมบริหารของผู้จัดการฝ่ายร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม
4. ข้อมูลลักษณะคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก โดยใช้ในการสนทนากลุ่มของทีมผู้จัดการแผนกร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

#### 3.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลทุติยภูมิ (ยุทธ ไกยวรรณ, 2553) เป็นข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดที่ไม่ได้มาจากแหล่งข้อมูลโดยตรง เป็นข้อมูลที่ผู้อื่นรวบรวมมาหรือผู้อื่นอ้างไว้ การวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ของบริษัท โครงสร้างองค์กรของแต่ละหน่วยงาน คำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งผู้จัดการแผนกและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3.5 ขั้นตอนในการจัดเก็บข้อมูล

การจัดเก็บข้อมูลในการวิจัยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ออกแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งใช้สำหรับผู้บริหารสูงสุดของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด นอกจากนี้ยังสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน และผู้จัดการฝ่าย จำนวน 5 คนถึงคุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก รวมถึงการสนทนากลุ่มของผู้จัดการแผนก จำนวน 21 คนโดยคำถามหรือสนทนาทั้งหมดต้องผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องจากอาจารย์ที่ปรึกษา จึงจะสามารถเก็บข้อมูลได้

2. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร นโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ของบริษัท โครงสร้างองค์กรของแต่ละหน่วยงาน คำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งผู้จัดการแผนกและ ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการทำแบบประเมินคนเก่ง

3. สรุบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสูงสุด ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการฝ่าย และบทสนทนากลุ่มของผู้จัดการแผนก เพื่อค้นหาคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการ

4. นำข้อมูลคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการรวบรวมกับคุณลักษณะของคนเก่งทั่วไปซึ่งกล่าวในงานวิจัยและนำข้อมูลผลการประเมินการปฏิบัติงาน โดยใช้ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ย้อนหลัง 3 ปีมาจัดกลุ่มว่ามีคุณลักษณะใด จัดเป็นกลุ่มคนเก่งโดยใช้การประเมิน 9 ช่อง เป็นเครื่องมือ

5. จัดทำแบบประเมินในการหาคุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก

6. สรุปลผลการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ของผู้จัดการแผนก ถึงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อคุณลักษณะคนเก่งที่ได้มีการรวบรวมไว้ข้างต้น โดยติดตามจากการประชุมภายในบริษัททั้ง 3 แห่ง

7. ทำการทวนสอบแบบประเมินคนเก่ง โดยให้กลุ่มผู้จัดการฝ่าย คัดเลือกจากผู้จัดการแผนก ที่มีผลประเมินในการทำงานและศักยภาพสูงสุด มาทบทวนคุณลักษณะของคนเก่ง

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือที่กำหนดขึ้น โดยการวิเคราะห์ข้อมูล พยายามค้นหาและตีความหมายที่แฝงอยู่ในข้อความเหล่านั้น โดยอาศัยข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้โดยวิธีอื่นหรือข้อมูลสภาพภูมิหลังแวดล้อมมาประกอบการวิเคราะห์และตีความหมายข้อมูลในเอกสาร โดย เอ็มพร หลินเจริญ (2555) กล่าวถึงขั้นตอนในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มีการดำเนินการดังนี้

3.6.1 กำหนดเกณฑ์คัดเลือกเอกสาร เป็นการกำหนดให้ชัดเจนว่าผู้วิจัยคัดเลือกเอกสารอะไรประเภทใด มาทำการวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยจะต้องตั้งกฎเกณฑ์ขึ้น สำหรับการคัดเลือกเอกสารและหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์ให้ชัดเจน โดยอาจใช้ช่วงระยะเวลาปีที่พิมพ์หรือบันทึกแหล่งเผยแพร่และลักษณะการเผยแพร่ เป็นต้น

3.6.2 วางเค้าโครงการวิเคราะห์เป็นการจัดระบบการจำแนกคำหรือข้อความในเนื้อหาสาระของเอกสารซึ่งผู้วิเคราะห์ควรจัดระบบการจำแนกให้ชัดเจนว่าจะจำแนกโดยใช้คำหรือข้อความใดบ้างระบบการจำแนกที่ชัดเจนนี้จะช่วยให้ผู้วิเคราะห์สามารถที่จะนำเนื้อหาใดมาวิเคราะห์และจะตัดเนื้อหาใดออกไป ทั้งนี้การกำหนดระบบการจำแนกควรจำแนกโดยการพิจารณาถึงหลักเกณฑ์ต่อไปนี้ คือ

3.6.2.1 การจำแนกควรสอดคล้องกับปัญหาวัตถุประสงค์ของตัวแปรในการวิจัย

3.6.2.2 การจำแนกควรมีความครอบคลุมคำหรือข้อความที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นระบบในการจำแนกควรมีความครอบคลุมคำ หรือข้อความอื่นๆที่มีอยู่ในเอกสารเพื่อให้สามารถนำมาลงรหัส แจกนับได้ถูกต้องภายใต้คำหลักในการจำแนก

3.6.2.3 การจำแนกควรใช้หลักเกณฑ์เดียวกันและสถานภาพเป็นต้น ซึ่งการใช้หลักเกณฑ์เดียวกันในการจำแนกจะมีประโยชน์ป้องกันการซ้ำซ้อนกันของคำหรือข้อความที่จะปรากฏเมื่อทำการแจกแจง

3.6.2.4 การจำแนกควรมีระบบที่เด่นชัด ไม่ควรมีคำซ้ำซ้อนกันระหว่างข้อความที่จะนำไปแจกแจงภายใต้ระบบการจำแนกแต่ละครั้ง

3.6.3 พิจารณาเงื่อนไขแวดล้อมของข้อมูลเอกสารเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับลักษณะต่างๆของข้อมูลเอกสารที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปอย่างถูกต้องมีความครอบคลุมมากที่สุด โดยลักษณะของข้อมูลที่จะพิจารณาได้แก่ แหล่งที่มาของข้อมูล ช่วงเวลาของการบันทึกข้อมูล ผู้รับข้อมูลหรือบุคคลที่ผู้บันทึกข้อมูลประสงค์จะส่งข้อมูลถึง และแหล่งเผยแพร่

ข้อมูลลักษณะเหล่านี้ของข้อมูลจะช่วยให้ผู้วิเคราะห์ข้อมูลสามารถมาวิเคราะห์เชื่อมโยงอธิบายข้อมูลในเอกสารได้ดีขึ้น

3.6.4 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนับความถี่ของคำ หรือข้อความที่จำแนกไว้ภายใต้ระบบการจำแนกที่กำหนดไว้หลังจากนั้น ก็ทำการวิเคราะห์เชื่อมโยง สรุปบรรยายข้อมูลที่จำแนกได้อ้างอิงไปสู่ข้อมูลทั้งหมดในเอกสารนั้น ๆ

ในงานวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือที่กำหนดขึ้นซึ่งประกอบด้วย เพื่อจัดทำแบบประเมินคนเก่ง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.6.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าด้านเอกสาร ประกอบด้วยเอกสารของบริษัทฯ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ในเอกสารเป็นข้อความเชิงพรรณนา

3.6.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ของผู้บริหารสูงสุดของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด นอกจากนี้ยังสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการฝ่ายถึงคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการ การสนทนากลุ่มของผู้จัดการแผนก ซึ่งกระบวนการทั้ง 3 ด้านเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้

3.6.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต ประกอบด้วยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เป็นการตีความจากการสังเกตพฤติกรรมในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแบบประเมินคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกโดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่ค้นคว้า ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มและส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตลักษณะพฤติกรรมของคนเก่งแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดคุณลักษณะของคนเก่ง เพื่อจัดทำแบบประเมินคนเก่งต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การระบุคุณลักษณะในระบบการบริหารคนเก่ง: บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาใน 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การศึกษาองค์กรทำให้ได้ข้อมูล วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร เพื่อนำไปสู่แผนกลยุทธ์ขององค์กร ส่วนที่ 2 การศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Individual Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และ ส่วนที่ 3 การศึกษาองค์กรทำให้ได้ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมี รายละเอียด ดังนี้

#### 4.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรและการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร

##### 4.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร

ในปี พ.ศ. 2531 บริษัทเริ่มจากธุรกิจของครอบครัวภายใต้ชื่อ BANRUB ซึ่งตั้งอยู่ในประเทศมาเลเซีย ขณะนั้นมีกำลังการผลิตยางอนามัยเพียง 60 ล้านชิ้นต่อปี ต่อมาในปี พ.ศ. 2537 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น Karex Industries Sdn. Bhd. และสร้างโรงงานผลิตในรัฐโยโฮร์ (Jorhor) เพื่อรองรับการขยายตัวของกำลังการผลิต ในปี พ.ศ. 2542 ได้ขยายโรงงานในการผลิตอีก 1 แห่งตั้งอยู่รัฐสลังงอ (Selangor) ภายใต้ชื่อ Innolatex Sdn. Bhd. และในปี พ.ศ. 2542 ได้ขยายธุรกิจในประเทศไทย คือ บริษัท Innolatex(Thailand)Limited ทั้งสามบริษัททำผลิตภัณฑ์เดียวกันคือ ผลิตภัณฑ์ยางอนามัย เนื่องจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสูงสุดในการขยายกำลังผลิตเพื่อรองรับการแข่งขันในอนาคต จึงได้นำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของ Bursa Malaysia Berhad เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2556 ภายใต้ชื่อ บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ในปัจจุบันนี้ บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด มีโรงงานผลิต 3 แห่ง พนักงานเกือบ 2,000 คน มีกำลังการผลิตยางอนามัย 4 พันล้านชิ้นต่อปี จึงทำให้เป็นผู้ผลิตยางอนามัยที่ใหญ่ที่มีกำลังผลิตมากที่สุดในโลก ทุกบริษัทในเครือมีใบอนุญาตการผลิตเครื่องมือทางการแพทย์ (ยางอนามัย) และได้รับการรับรองระดับนานาชาติ ผลิตภัณฑ์ได้ส่งออกไปกว่า 110 ประเทศ ในทวีปแอฟริกา เอเชีย อเมริกาและยุโรป นอกจากการผลิตยางอนามัย บริษัทมีโครงการวางแผนผลิตสารหล่อลื่น เจลและอุปกรณ์ทางการแพทย์อื่นๆ อาทิเช่น สายสวนทางการแพทย์



บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอรัฮาด ได้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องโดยสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจ โดยออกแบบและพัฒนาเครื่องจักรให้เป็นระบบอัตโนมัติเพื่อลดการพึ่งพาการใช้แรงงานจำนวนมากและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยมีการสร้างโรงงานใหม่ในประเทศไทย เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่ลดพลังงานและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม นอกจากนี้การพัฒนาด้านเครื่องจักร สำหรับในด้านผลิตภัณฑ์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ได้คิดค้นการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ในด้านระบบการบริหาร บริษัทได้นำระบบการควบคุมคุณภาพ ISO 9001:2008 ISO 14001 ISO5001 และGMP เข้ามาจัดการระบบในขับเคลื่อนในการผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสูงสุดได้กล่าวว่า บริษัทจะผลิตถุงยางอนามัยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุด ที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากลเพื่อให้บรรลุความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งได้กำหนดพันธกิจของบริษัท 4 ข้อคือ

1. บริษัทจะเป็นผู้นำในกำลังการผลิตถุงยางอนามัยเป็นอันดับหนึ่งของโลก
2. บริษัทมุ่งเน้นการออกแบบวิจัยและพัฒนาในกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างนวัตกรรมของถุงยางอนามัย
3. บริษัทจะมุ่งสร้างแบรนด์ เพื่อเป็นการขยายชื่อเสียงของบริษัท
4. บริษัทจะดูแลพนักงานให้มีความสุขในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

จากวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว องค์กรจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร เพื่อนำไปสู่แผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานในขั้นต่อไป

#### 4.1.2 การวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร

เมื่อองค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจแล้ว องค์กรจะมีทิศทางในการทำงาน ซึ่งจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ ที่ทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ขององค์กร ในการวิเคราะห์ SWOT เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2559 ในการประชุมระดับบริหารขององค์กรทั้งที่ 1 ประจำปี 2559 มีรายละเอียดดังนี้คือ

##### การวิเคราะห์ด้านจุดแข็ง (Strength)

1. บริษัท Karex Berhad มีจุดเด่นในเรื่องต้นทุน จึงสามารถทำให้ขายสินค้าได้ราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน

2. กระบวนการผลิตเทคโนโลยี ประหยัดพลังงานและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมซึ่ง  
ซึ่งเป็นบริษัทผู้วางยานามัยรายแรกที่น่าเทคโนโลยีมาใช้
3. องค์กรมีขนาดไม่ใหญ่เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง จึงทำให้การตัดสินใจและ  
กระจายอำนาจได้รวดเร็ว
4. เครื่องจักรผลิตตุยงอนามัยขนาดเล็ก จึงสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆให้กับ  
ลูกค้า และสามารถตอบสนองลูกค้าที่มียอดสั่งซื้อจำนวนน้อยได้
5. กำลังผลิตตุยงอนามัยมากสุดในโลก
6. องค์กรสามารถผลิตเครื่องจักรด้วยพนักงานขององค์กร จึงสามารถลดต้นทุนใน  
การซื้อเครื่องจักรได้

#### การวิเคราะห์ด้านจุดอ่อน (Weakness)

1. องค์กรมีการเติบโตแบบก้าวกระโดด ยังขาดแผนการถ่ายทอดความรู้และ  
แผนการพัฒนาศักยภาพในระยะยาว
2. เนื่องจากการขยายตัวขององค์กร ยังไม่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่  
สำคัญ จึงมีความเสี่ยงสูงเมื่อบุคลากรในตำแหน่งสำคัญเกษียณอายุหรือถูกคู่แข่งซื้อตัว
3. องค์กรใช้แรงงานเป็นฐานกำลังในการผลิต จึงมีความเสี่ยงสูงในการขาดแคลน  
แรงงานเมื่อมีการขยายกำลังการผลิตหรือต้นทุนเพิ่มขึ้นเมื่อมีการปรับค่าแรงขั้นต่ำ
4. กลุ่มลูกค้าหลักเป็นการรับจ้างผลิตสินค้าให้กับแบรนด์ต่างๆ ตามแบบที่ลูกค้า  
กำหนด (Original Equipment Manufacturer: OEM) จึงทำให้ราคาขายไม่สูงมากนัก
5. การสร้างแบรนด์ในตลาดยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก
6. ผลิตภัณฑ์ที่สร้างความแตกต่างยังอยู่ในกระบวนการวิจัยพัฒนา ยังไม่ได้ออกสู่  
ท้องตลาด

7. ปัญหาทางด้านการเมืองของประเทศมาเลเซีย จึงอาจจะส่งผลในนโยบายต่างๆ

#### การวิเคราะห์ด้าน โอกาส (Opportunity)

1. ราคาน้ำมันปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้นทุนวัตถุดิบลดลง
2. ความต้องการใช้ตุยงอนามัยในตลาดโลกมีเพิ่มขึ้น
3. เศรษฐกิจชะลอตัวทำให้บริษัทผลิตตุยงอนามัยที่มีกิจการขนาดเล็ก ปิดตัวลง  
จึงเป็นโอกาสในการลดคู่แข่งทางการค้า
4. การประกาศตัวเป็นผู้สนับสนุนการต่อต้าน โครเคดส์จึงทำให้กลุ่มลูกค้าให้ความสนใจในวิสัยทัศน์ของบริษัทมากขึ้น

5. รัฐบาลในประเทศไทยได้ให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยาง จึงได้รับสิทธิประโยชน์ทางการค้าสำหรับการขยายฐานกำลังการผลิตที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย

การวิเคราะห์อุปสรรค (Treat)

1. การสร้างแบรนด์ใหม่ทำได้ยาก เนื่องจากต้องอาศัยระยะเวลา และทรัพยากรในทุกด้านอย่างมหาศาล

2. การเป็นผู้ทำชิงต้องแก่งแย่งกับคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่มากในตลาดโลก

3. ข้อจำกัดหรือนโยบายต่างๆของรัฐบาลประเทศมาเลเซียในแต่ละสมัย

เมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ต้องดำเนินการแล้ว การกำหนดกลยุทธ์เป็นหัวใจที่สำคัญในอันดับถัดมาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์เริ่มต้นจากการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร แล้วกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร จึงนำไปสู่แผนการปฏิบัติ การระบุคุณลักษณะคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก จึงเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากผลการวิเคราะห์ SWOT ในด้านจุดอ่อน พบว่า องค์กรมีการเติบโตแต่ยังไม่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ หากบุคลากรในตำแหน่งสำคัญออกจากงาน เนื่องจากเกษียณหรือถูกบริษัทคู่แข่งซื้อตัว ทำให้มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรไม่สามารถให้บรรลุไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ การระบุคุณลักษณะคนเก่งเป็นแผนปฏิบัติขั้นแรกของระบบการบริหารคนเก่งใน บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ซึ่งเป็นโครงการเพื่อแก้ไขปัญหาในการสืบทอดในตำแหน่งสำคัญ

#### 4.2 คุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Individual Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

##### 4.2.1 คุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของระดับบริหารขององค์กร

จากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสูงสุดของบริษัทคาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด คือ คุณโกห์ เมีย เกียด ตำแหน่ง ผู้อำนวยการบริหารสูงสุด เพื่อทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของบริษัทและรวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร สามารถสรุปได้ว่า นโยบายคุณภาพและวิสัยทัศน์ยังคงเหมือนเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนกที่สอดคล้องวัฒนธรรมขององค์กร คือ เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ (Honesty) ซึ่งเป็นคุณสมบัติแรกที่จะใช้ในการคัดเลือก นอกจากนี้ผู้จัดการแผนกจะต้องทำงานด้วยสัญชาตญาณการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneur) ซึ่งจะแตกต่างจากการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการแผนกโดยทั่วไปจะทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่มอบหมายเท่านั้น ไม่ได้คิดถึงองค์กรในระยะยาว ซึ่งแตกต่างจากการเป็น

เจ้าของธุรกิจจะมีมุมมองระยะยาวมากกว่าและคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในภาพรวม การตั้งใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก เพราะผู้จัดการแผนกไม่ควรรู้เพียงแต่ในงานของตนเองเท่านั้น ควรจะรู้ในงานส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องด้วยเช่นกัน จึงจะทำให้ตนเองมีการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้น มีมุมมองที่กว้างขึ้น จนสามารถก้าวไปสู่อีกตำแหน่งที่สูงกว่า

สำหรับศักยภาพของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกที่พึงประสงค์ คือ การมีประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงความรู้ความสามารถช่วยในการแก้ปัญหา จึงเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม บัณฑิตทั้งหลายจะช่วยทำให้งานประสบผลสำเร็จและเป็นหัวหน้างานที่ดีได้

วัฒนธรรมขององค์กรในปัจจุบันกับที่คาดหวังไว้ก็ไม่แตกต่างกัน เพราะองค์กรมีการปลูกฝังมาเกือบ 20 ปี สังเกตได้จากพนักงานในระดับผู้จัดการฝ่ายที่มีอายุงานมากกว่า 7 ปี จะได้รับการยอมรับเรื่องความซื่อสัตย์ และใช้แนวคิดของเจ้าของธุรกิจมาเป็นแนวทางในการพิจารณาตัดสินใจงานส่วนที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปลูกฝังค่านิยมดังกล่าว ให้รู้สึกรู้สึกว่าพนักงานไม่เป็นแค่ลูกจ้าง แต่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงนำไปสู่แนวทางปฏิบัติ คือองค์กรจะมอบหุ้นบริษัทกับพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 7 ปีขึ้นไป เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานที่มีความจงรักภักดีกับองค์กรและปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยสามารถช่วยเหลือกันหรือทำงานแทนกันได้เมื่อต้องการ โดยไม่คำนึงถึงหน้าที่ในงานที่ถูกกำหนดไว้ในใบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการปลูกฝังวัฒนธรรม โดยมีผู้นำเป็นแบบอย่าง และเป็นแนวทางที่ปฏิบัติต่อกันไป

ในขณะเดียวกัน คุณ เซ็นทริว กุมาร์ ติรูมาร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต ได้ให้ความเห็นถึงคุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก ที่สอดคล้องวัฒนธรรมองค์กร คือ คุณลักษณะที่สำคัญที่สุด คือความซื่อสัตย์ (Honesty) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การรักษาคำมั่นสัญญา (Commitment) ความโปร่งใสในการตัดสินใจ (Transparency) การสร้างความศรัทธา (Respect) การเป็นผู้ฟังที่ดี (Good Listener) การตรงต่อเวลา (Punctuality) และการสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (Willing to learn) สำหรับศักยภาพของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก ควรจะต้องมีอันดับแรก คือ ความรู้ความสามารถ ลำดับถัดมาคือประสบการณ์ในการทำงาน การทำงานเป็นทีม และทักษะสำคัญที่สุดคือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นเป็นทักษะสำคัญที่จะก้าวต่อไปในตำแหน่งที่สำคัญ เมื่อก้าวในตำแหน่งที่สูงกว่า จะทำให้สามารถมองในภาพมูกว้างได้

นอกจากนี้ คุณ วอง ลี ซู ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคคลว่า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบัน ยังเป็นการเริ่มต้น เพราะลักษณะงานที่ผ่านมาเป็นการทำงานเชิงรับ งานธุรการ การสรรหาบุคลากร และการฝึกอบรม

โดยวางแผนดำเนินงานในแต่ละปี แต่เมื่อได้รับพันธกิจจากผู้อำนวยการสูงสุด ในเรื่องบริษัทจะดูแลให้มีความสุขในการทำงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม บริษัทจึงเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการเพื่ออนาคตโดยวางแผนในการปรับปรุงสวัสดิการพนักงาน และเพิ่มงบประมาณในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา นอกจากนี้ยังเริ่มให้มีโครงการค้นหาคนเก่ง ซึ่งเป็นการเริ่มต้นที่ละก้าวที่ดี

การนำระบบบริหารคนเก่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นสามารถเกิดขึ้นจริงได้ อย่างไรก็ตามการนำมาปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญและทำท่ายิ่งกว่า ความสำเร็จไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าหากขาดการกระบวนการบริหารคนเก่งที่เป็นระบบ เพราะคนเก่งจะมีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ดี และมีความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายเป็นจุดสำคัญ หากองค์กรไม่เอื้ออำนวยสิ่งแวดล้อมให้คนเก่ง คนเก่งจะลาออกไปสู่องค์กรอื่น

คุณลักษณะของคนเก่ง นอกจากเรื่องงานแล้วจะต้องเก่งในเรื่องการบริหารบุคคลด้วยเช่นกัน เมื่อลูกน้องเกิดศรัทธา ก็จะเป็นเรื่องง่ายในการจูงใจในการทำงาน การเป็นผู้ฟังที่ดีมีส่วนสำคัญเช่นกัน การเป็นหัวหน้านั้นไม่เพียงแต่ออกคำสั่ง ควรต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้สนทนาด้วยเช่นกัน ศักยภาพของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก จะต้องมีความรู้ความสามารถจนเป็นที่ยอมรับ สามารถทำงานเป็นทีม มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และมีแนวคิดการบริหารเป็นระบบ

จากผลการสัมภาษณ์ ทีมระดับบริหารขององค์กรทั้งสามท่าน จึงสามารถสรุปคุณลักษณะและศักยภาพของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก ดังตารางที่ 4.1 และ 4.2

**ตารางที่ 4.1** แสดงคุณลักษณะคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากการสัมภาษณ์ระดับบริหารขององค์กร

คุณลักษณะของคนเก่ง	ผู้อำนวยการ บริหารสูงสุด	ผู้อำนวยการ ฝ่ายผลิต	ผู้อำนวยการ ฝ่ายทรัพยากร มนุษย์
1. ความซื่อสัตย์	✓	✓	
2. การตั้งใจเรียนรู้	✓	✓	
3. สัญชาตญาณการเป็นเจ้าของธุรกิจ	✓		

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะของคนเก่ง	ผู้อำนวยการ บริหารสูงสุด	ผู้อำนวยการ ฝ่ายผลิต	ผู้อำนวยการ ฝ่ายทรัพยากร มนุษย์
4. การรักษาคำมั่นสัญญา		✓	
5. ความโปร่งใสในการตัดสินใจ		✓	
6. การสร้างความศรัทธา		✓	✓
7. การเป็นผู้ฟังที่ดี		✓	✓
8. การตรงต่อเวลา		✓	

จากผลการสัมภาษณ์ที่ผ่านมาพบว่า ผู้อำนวยการบริหารสูงสุดและผู้อำนวยการฝ่ายผลิต ได้มีความคิดเห็นตรงกันของคุณลักษณะคนเก่ง 2 คุณลักษณะ คือ ความซื่อสัตย์ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญเป็นอันดับแรก ลำดับต่อมาคือ การตั้งใจเรียนรู้ ในขณะที่ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตและผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นตรงกันในคุณลักษณะ การสร้างความศรัทธาและการเป็นผู้ฟังที่ดี ส่วนความคิดเห็นคุณลักษณะคนเก่งที่แตกต่างกันทั้ง 3 ท่าน คือ สัญชาตญาณการเป็นเจ้าของธุรกิจ การรักษาคำมั่นสัญญา ความโปร่งใสในการตัดสินใจ และการตรงต่อเวลา

ตารางที่ 4.2 แสดงศักยภาพของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากการสัมภาษณ์ระดับบริหารขององค์กร

ศักยภาพของคนเก่ง	ผู้อำนวยการ บริหารสูงสุด	ผู้อำนวยการ ฝ่ายผลิต	ผู้อำนวยการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์
1. ความรู้ความสามารถ	✓	✓	✓
2. ประสบการณ์ในการทำงาน	✓	✓	
3. การทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓
4. ภาวะผู้นำ	✓		
5. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		✓	
6. ความมุ่งมั่นในการทำงาน			✓
7. แนวคิดการบริหารเป็นระบบ			✓

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ศักยภาพคนเก่งที่ทีมบริหารระดับองค์กรมีความคิดเห็นตรงกัน คือ ความรู้ความสามารถ และการทำงานเป็นทีม สำหรับศักยภาพของคนเก่งในด้านการมีประสบการณ์ในการทำงานมีเพียงผู้อำนวยการบริหารสูงสุดและผู้อำนวยการฝ่ายผลิต ที่คิดเห็นตรงกัน ส่วนความคิดเห็นศักยภาพคนเก่งที่แตกต่างกันทั้งสามท่านคือ ภาวะผู้นำ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความมุ่งมั่นในการทำงาน และ แนวคิดบริหารเป็นระบบ

#### 4.2.2 คุณลักษณะและศักยภาพของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการจากการสัมภาษณ์

##### เชิงลึก (Individual Interview) ของผู้จัดการฝ่าย

จากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการฝ่าย ทำให้สามารถสรุปได้ว่าคุณลักษณะและศักยภาพของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก ดังตารางที่ 4.3 และ 4.4

ตารางที่ 4.3 แสดงคุณลักษณะของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่าย

คุณลักษณะของคนเก่ง	Tech. R&D	QA	Finance	Finance	General
	Director	Director	Director	Controller	Manager
1. ความซื่อสัตย์	✓	✓	✓		
2. ความโปร่งใสในการทำงาน			✓	✓	✓
3. การรักษาความลับ			✓	✓	
4. ความขยันหมั่นเพียร	✓	✓			✓

จากผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่าย พบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างค่อนข้างหลากหลาย คือ ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใสในการทำงาน และความขยันหมั่นเพียร เป็นความคิดเห็นที่ตรงกันทั้ง 3 ท่าน ส่วนการรักษาความลับ มีเพียง 2 ท่านที่คิดเห็นตรงกัน

ตารางที่ 4.4 แสดงศักยภาพของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่าย

ศักยภาพของคนเก่ง	Tech. R&D	QA	Finance	Finance	General
	Director	Director	Director	Controller	Manager
1. การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน		✓		✓	
2. การสื่อสาร		✓	✓		✓
3. ความคิดสร้างสรรค์/ นวัตกรรม	✓				

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ศักยภาพของคนเก่ง	Tech. R&D Director	QA Director	Finance Director	Finance Controller	General Manager
4. การตัดสินใจในภาวะวิกฤต		✓	✓	✓	
5. ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับ ผู้อื่น		✓	✓		
6. ภาวะผู้นำ		✓		✓	✓
7. การทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓
8. ความชำนาญด้านเทคนิคงาน	✓	✓	✓		
9. ความรู้เกี่ยวกับด้านธุรกิจ / บัญชี		✓	✓		✓

จากการสัมภาษณ์ของผู้จัดการฝ่าย พบว่าผู้จัดการฝ่ายมีความคิดเห็นตรงกันทุกคนว่า การทำงานเป็นทีม เป็นทักษะในการประเมินศักยภาพของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก สำหรับทักษะในด้านอื่นๆ อาทิเช่น การสื่อสาร การตัดสินใจในภาวะวิกฤต ภาวะผู้นำ ความชำนาญด้านเทคนิคงาน และ ความรู้เกี่ยวกับด้านธุรกิจ/บัญชี เป็นทักษะที่ผู้จัดการฝ่าย ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกัน

#### 4.2.3 การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับพนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการแผนก จำนวน 21 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ บริษัท Karex Sdn. Bhd. จำนวน 10 คน บริษัท Innolates Sdn. Bhd. จำนวน 6 คน และบริษัท Innolates(Thailand)Limited จำนวน 5 คน สามารถรวบรวมความคิดเห็นได้ดังนี้

จากการจัดสนทนากลุ่มใน 3 ครั้ง โดยแบ่งกลุ่มตามบริษัทที่สังกัด พบว่ามีเพียงร้อยละ 28 ที่มีความรู้ในระบบบริหารคนเก่ง ส่วนที่เหลือร้อยละ 72 ไม่เคยมีความรู้มาก่อนเลย ผู้วิจัยจึงได้อธิบายระบบบริหารคนเก่ง เพื่อให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและเมื่อสอบถามความคิดเห็นถึงผลกระทบต่อตนเองหากนำมาใช้ในองค์กร ด้วยที่จะนำระบบนี้มาใช้งานแต่เพียงกังวลถึงเกณฑ์ในการประเมินเพื่อให้ได้เป็นคนเก่งขององค์กร ควรจะชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของพนักงานโดยทั่วไป



สำหรับความคิดเห็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่ผ่านมาโดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) เป็นการวัดผลการทำงาน ผู้จัดการแผนก 19 คน มีความคิดเห็นว่าการครอบคลุมแล้ว เพราะได้มีการพิจารณาคัดกรองจากผู้บังคับบัญชาและทีมผู้บริหารแล้ว มีเพียง 2 คนเท่านั้นคิดว่าตัวชี้วัดบางตัวทำได้ยากเนื่องจากเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ จึงนำไปสู่ผลการสนทนากลุ่มผู้จัดการแผนกถึงคุณลักษณะและศักยภาพของคนเก่งที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงคุณลักษณะของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากการสนทนากลุ่ม

คุณลักษณะของคนเก่ง	ความถี่
1. ความขยันหมั่นเพียร	5
2. จริยธรรม	4
3. ความซื่อสัตย์	2

จากการสนทนากลุ่มพบว่าคุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากผู้จัดการแผนก 5 ท่าน มีความเห็นว่า ความขยันหมั่นเพียร ลำดับถัดมาคือ จริยธรรม และลำดับสุดท้ายคือความซื่อสัตย์ ส่วนศักยภาพคนเก่ง สามารถสรุปได้ดังตาราง 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงศักยภาพคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากการสนทนากลุ่ม

ศักยภาพของคนเก่ง	ความถี่
1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	8
2. การสื่อสาร	7
3. ความคิดเป็นระบบ	6
4. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	3
5. ความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรม	3
6. วิสัยทัศน์/เป้าหมายในอนาคต	4
7. ความชำนาญด้านเทคนิคงาน	4
8. การทำงานเป็นทีม	4
9. การตัดสินใจในภาวะวิกฤต	2
10. ภาวะผู้นำ	1
11. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า	1

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ศักยภาพของคนเก่ง	ความถี่
12. มุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์	1
13. การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน	1
14. ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	1

ผู้ร่วมสนทนาจำนวน 8 ท่าน มีความคิดเห็นว่า ทักษะที่นำมาประเมินศักยภาพของคนเก่งคือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันดับถัดมาคือ การสื่อสาร ความคิดเป็นระบบ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรม วิสัยทัศน์/เป้าหมายในอนาคต ความชำนาญด้านเทคนิคงาน การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจในภาวะวิกฤต ภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า มุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานและทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมาสรุปได้ว่า คุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของระดับบริหารขององค์กร ผู้จัดการฝ่าย และการสนทนากลุ่มของผู้จัดการแผนก ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงผลสรุปคุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก

คุณลักษณะของคนเก่ง	ระดับบริหาร ขององค์กร	ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการแผนก
1. ความซื่อสัตย์	✓	✓	✓
2. การตั้งใจเรียนรู้	✓		
3. สัญชาตญาณการเป็นเจ้าของธุรกิจ	✓		
4. การรักษาคำมั่นสัญญา	✓		
5. ความโปร่งใสในการตัดสินใจ	✓	✓	
6. การสร้างความศรัทธา	✓		
7. การเป็นผู้ฟังที่ดี	✓		
8. การตรงต่อเวลา	✓		
9. การรักษาความลับ		✓	
10. ความขยันหมั่นเพียร		✓	✓
11. จริยธรรม			✓

การศึกษาคุณลักษณะของคนเก่ง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกของทีมระดับบริหารขององค์กร ผู้จัดการฝ่าย รวมถึงการสนทนากลุ่มของผู้จัดการแผนก พบว่า คุณลักษณะของคนเก่งที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรคือ ความซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ตรงกันทั้ง 3 กลุ่ม เนื่องจากวัฒนธรรมขององค์กรได้รับการปลูกฝังและสืบสอดคล้องกันมา จึงยึดเป็นแนวทางปฏิบัติของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งระดับผู้บริหาร เป็นคุณลักษณะหลักในการทำงาน

ส่วนคุณลักษณะอื่น ๆ มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ตามลำดับได้แก่ ความโปร่งใสในการตัดสินใจ ความขยันหมั่นเพียร ส่วนคุณลักษณะของคนเก่งที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันคือระดับบริหารขององค์กรให้ความสำคัญในเรื่อง การตั้งใจเรียนรู้ สัญชาตญาณการเข้าของธุรกิจ การรักษาความลับสัญญา การสร้างความศรัทธา การเป็นผู้ฟังที่ดี การตรงต่อเวลา ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายให้ความสำคัญในเรื่อง การรักษาความลับ ส่วนผู้จัดการแผนกให้ความสำคัญในเรื่องจริยธรรม

ส่วนความคิดเห็นในแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละกลุ่มมีมุมมองในคุณลักษณะแตกต่างกัน ทีมผู้บริหารสูงสุดจะมองในภาพรวมขององค์กรและทิศทางในอนาคตที่ควรจะเป็น ส่วนผู้จัดการฝ่ายจะเน้นเรื่องผลการปฏิบัติงาน และมองอนาคตในระยะสั้น แตกต่างกับผู้จัดการแผนก ซึ่งจะมีมุมมองในปัจจุบันเท่านั้น

นอกจากนี้คุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก แล้วผลการสรุปศักยภาพคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของทีมระดับบริหารขององค์กร ผู้จัดการฝ่าย และการสนทนากลุ่มของผู้จัดการแผนก ดังตาราง 4.8

**ตารางที่ 4.8** แสดงผลสรุปศักยภาพคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก

ศักยภาพคนเก่ง	ระดับบริหารของ องค์กร	ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการแผนก
1. ความรู้ความสามารถ	✓		
2. ประสิทธิภาพในการทำงาน	✓		
3. การทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓
4. ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓
5. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	✓		✓
6. ความมุ่งมั่นในการทำงาน	✓		
7. แนวคิดบริหารจัดการเป็นระบบ	✓		✓
8. การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน		✓	✓
9. การสื่อสาร		✓	✓

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ศักยภาพคนเก่ง	ระดับบริหารของ องค์กร	ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการแผนก
10. ความคิดสร้างสรรค์ /นวัตกรรม		✓	✓
11. การตัดสินใจในภาวะวิกฤต		✓	✓
12. ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น		✓	✓
13. ความชำนาญด้านเทคนิคงาน		✓	✓
14. ความรู้เกี่ยวกับด้านธุรกิจ/บัญชี		✓	
15. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง			✓
16. วิสัยทัศน์/เป้าหมายในอนาคต			✓
17. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า			✓
18. การมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์			✓

สำหรับผลสรุปศักยภาพคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของระดับบริหารขององค์กร ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการแผนก พบว่ามีความคิดเห็นตรงกัน คือการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ ลำดับถัดมาเป็น การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ /นวัตกรรม การตัดสินใจในภาวะวิกฤต ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความชำนาญด้านเทคนิคงาน ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของระดับบริหารขององค์กรมองว่าความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน ความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มาวัดศักยภาพคนเก่ง ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายให้ความสำคัญการตัดสินใจในภาวะวิกฤต ความรู้เกี่ยวกับด้านธุรกิจ/บัญชี ส่วนผู้จัดการแผนก กลับมองว่า ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์/เป้าหมายในอนาคต การมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ ควรจะเป็นทักษะในการประเมินศักยภาพคนเก่ง

จากผลการสัมภาษณ์ของทีมระดับบริหารขององค์กร ผู้จัดการฝ่าย รวมถึงผู้จัดการแผนกซึ่งเป็นผู้ถูกประเมิน ได้รวบรวมและนำเสนอให้ทีมระดับบริหารขององค์กร ทบทวนและพิจารณาคุณลักษณะและศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนกของบริษัท เคาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ซึ่งผลการพิจารณาดังตารางที่ 4.9

**ตารางที่ 4.9** แสดงผลสรุปคุณลักษณะและศักยภาพคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก ที่ผ่านการพิจารณาระดับบริหารขององค์กร

คุณลักษณะ	ศักยภาพ
1. ความซื่อสัตย์	1. ความรู้ความสามารถ
2. การตั้งใจเรียนรู้	2. ประสบการณ์ในการทำงาน
3. สัญชาตญาณการเป็นเจ้าของธุรกิจ	3. การทำงานเป็นทีม
4. การรักษาคำมั่นสัญญา	4. ภาวะผู้นำ
5. ความโปร่งใสในการตัดสินใจ	5. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
6. การสร้างความศรัทธา	6. ความมุ่งมั่นในการทำงาน
7. การเป็นผู้ฟังที่ดี	7. แนวคิดบริหารจัดการเป็นระบบ
8. การตรงต่อเวลา	
9. การรักษาความลับ	
10. ความขยันหมั่นเพียร	

คุณลักษณะและศักยภาพได้ผ่านการพิจารณาจากระดับบริหารขององค์กร สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริงและได้รับการยอมรับจากทุกระดับ ดังนั้นจึงนำเกณฑ์ที่กล่าวมาข้างต้นนำไปใช้ในการประเมินเพื่อระบุคุณลักษณะคนเก่งของผู้จัดการแผนก บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด

#### 4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด จะใช้การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยแต่ละบริษัทจะแบ่งออกเป็นฝ่ายและใช้ตัวชี้วัดรวม (Group KPI) คือ ตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 บริษัท โดยสามารถแบ่งความรับผิดชอบออกเป็น 5 ส่วนได้แก่ ผลิต ควบคุมคุณภาพ ซ่อมบำรุง จัดซื้อ การตลาด บุคคลและธุรการ เพื่อควบคุมกระบวนการบริหารภายในองค์กร

การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก เป็นการระบุให้แต่ละส่วนได้ทราบถึงเป้าหมายที่ชัดเจนและหาแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยผลของตัวชี้วัดสามารถสะท้อนลักษณะผลการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนออกมาในรูปของร้อยละ ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละแผนกได้กำหนดมาจากระดับบริหารเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในแต่ละปี ในช่วงสิ้นปีจะมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และได้ประชุมเพื่อกำหนดตัวชี้วัดในปีถัดไป การปรับตัวชี้วัด

จะเป็นการตกลงทั้งสองฝ่ายคือตัวแทนฝ่ายบริหารและระดับผู้จัดการฝ่ายของแต่ละบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติได้จริงหรือหาแนวทางแก้ไขได้ในกรณีที่พบปัญหาไม่สามารถปฏิบัติได้ ในแต่ละเดือนจะมีการประชุมเพื่อตรวจติดตามผล หากไม่ได้ตามเป้าหมาย ฝ่ายที่รับผิดชอบจะต้องชี้แจงที่มาของปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหากับที่ประชุม ในกรณีที่ได้ตามเป้าหมายติดต่อกันมากกว่า 3 เดือนติดต่อกัน จะมีการนำเสนอข้อมูลให้กับฝ่ายอื่นๆได้รับทราบแนวทางที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับฝ่ายอื่นๆที่ยังไม่ได้ตามเป้าหมาย

ดังนั้นองค์กรจึงสามารถนำผลประเมินการปฏิบัติงานประจำปี มาใช้ในเป็นเกณฑ์การประเมินเพื่อระบุคุณลักษณะคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก ของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ในส่วนที่ 2 ของแบบประเมิน เพื่อสอดคล้องกับการประเมิน 9 ช่องโดยใช้ผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งระดับผลการประเมินประจำปีเป็น 3 ระดับ ดังตารางที่ 4.10

**ตารางที่ 4.10** แสดงเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

ระดับคะแนนตัวชี้วัดประจำปี	แปลผล	ระดับการระบุคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก
ระดับคะแนนระหว่าง 4 - 5	ผลปฏิบัติงานสูงกว่าเป้าหมาย	Exceed Expectations
ระดับคะแนนเท่ากับ 3	ผลปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	Meet Expectations
ระดับคะแนนระหว่าง 1-2	ผลปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย	Need Development

ในการวิจัยเพื่อจัดทำแบบประเมินคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนกของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด จะต้องนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานตลอดทั้ง 3 ปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการประเมินเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ถูกประเมินผลปฏิบัติงานสูงกว่าเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ

จากผลการวิจัยข้างต้นได้ศึกษาข้อมูลขององค์กรประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนำไปสู่แผนกลยุทธ์ขององค์กรในส่วนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การนำระบบบริหารคนเก่งเข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อรองรับปัญหาองค์กรมีการเติบโตแต่ยังไม่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ ดังนั้นการระบุคุณลักษณะคนเก่งเป็นแผนปฏิบัติขั้นแรกของระบบการบริหารคนเก่งในบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ซึ่งเป็นโครงการที่มาแก้ไขปัญหการวางแผนสืบทอดในตำแหน่งสำคัญ

ลำดับถัดไปในการหาเกณฑ์เพื่อระบุคุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับทีมบริหารระดับองค์กร ผู้จัดการฝ่าย และทวนสอบด้วยการสนทนากลุ่มของผู้จัดการแผนก เพื่อให้เกณฑ์ที่ทำการประเมินนั้นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ

และวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงการยอมรับจากผู้จัดการแผนกซึ่งเป็นผู้ถูกประเมิน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการจัดทำเกณฑ์ในการระบุคุณลักษณะของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก และขั้นตอนสุดท้ายได้ศึกษาผลระบบการประเมินผลประจำปีขององค์กร ซึ่งให้ระบบตัวตัวชี้วัดผลงานหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จึงนำมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมิน 9 ช่อง ซึ่งประกอบด้วย ผลการประเมินการทำงาน 3 ระดับ และผลการประเมินศักยภาพ 3 ระดับ จึงสามารถสรุปเป็นแบบประเมินคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนกของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ซึ่งจะกล่าวในบทถัดไป

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การระบุคุณลักษณะในระบบการบริหารคนเก่ง: กรณีศึกษาบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การระบุคุณลักษณะในระบบการบริหารคนเก่ง: กรณีศึกษา บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์ความสามารถหลักที่สอดคล้องกับนโยบายและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อใช้ในการระบุคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารคนเก่งในขั้นตอนการระบุคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด
3. เพื่อจัดทำแบบประเมินคนเก่ง (Talent Assessment) ตำแหน่งผู้จัดการแผนกของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด

ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 5.1.1 ความสามารถหลักที่สอดคล้องกับนโยบายและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อใช้ในการระบุคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด

ด้วยสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันในภาคอุตสาหกรรมที่มีคู่แข่งมาก การบริหารต้นทุนเป็นเรื่องที่น่าจับตามองมากที่สุด การบริหารให้มีคุณภาพสินค้าสูงแต่สามารถควบคุมต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้ นับเป็นข้อได้เปรียบของ บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ จะผลิตถุงยางอนามัยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุด ที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากล เพื่อให้บรรลุความพึงพอใจของลูกค้า โดยกำหนดพันธกิจของบริษัท 4 ข้อคือ

1. การเป็นผู้นำในกำลังการผลิตเป็นอันดับหนึ่งของโลก
2. การมุ่งเน้นการออกแบบวิจัยและพัฒนาในกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างนวัตกรรมของถุงยางอนามัย
3. การจะมุ่งสร้างแบรนด์ เพื่อเป็นการขยายชื่อเสียงของบริษัท
4. การดูแลพนักงานให้มีความสุขในการทำงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม



นอกจาก เวลา เงินทุน เทคโนโลยี แล้ว บุคลากรเป็นหัวใจที่สำคัญไม่น้อยกว่าปัจจัยใดๆ ซึ่งในการคัดสรรบุคลากรหรือการพัฒนาจนมีความรู้ความสามารถเพื่อตอบสนองนโยบายของบริษัทจะต้องใช้ระยะเวลาและการดำเนินการที่เป็นระบบขั้นตอนและโปร่งใส จึงเป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์กร จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพขององค์กร ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีจุดอ่อน คือ ยังไม่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ จึงมีความเสี่ยงสูงเมื่อบุคลากรในตำแหน่งสำคัญเกษียณหรือถูกคู่แข่งซื้อตัว ดังนั้นบริษัทจึงริเริ่มให้ทำการศึกษาระบบการบริหารคนเก่ง เพื่อนำมาใช้ภายในองค์กร โดยเริ่มศึกษาในกระบวนการระบุคุณลักษณะคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการ เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร และมีโอกาสเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น จึงนำมาพิจารณาก่อนเป็นอันดับแรก

ผู้วิจัยจึงค้นหาคุณลักษณะและศักยภาพเพื่อระบุคุณลักษณะของคนเก่งแผนกผู้จัดการแผนก โดยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกของทีมนระดับบริหารขององค์กร ผู้จัดการฝ่ายและสหชนากลุ่มผู้จัดการแผนก ได้ข้อสรุปผลการสัมภาษณ์จึงนำเสนอให้ทีมบริหารระดับขององค์กรพิจารณาความเหมาะสมในคุณลักษณะที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร จากข้อสรุปคุณลักษณะ 10 คุณลักษณะ ประกอบด้วย 1.ความซื่อสัตย์ 2.การตั้งใจเรียนรู้ 3.สัญชาตญาณการเป็นเจ้าของธุรกิจ 4.การรักษาความลับสัญญา 5.ความโปร่งใสในการตัดสินใจ 6.การสร้างความสำเร็จ 7.การเป็นผู้ฟังที่ดี 8.การตรงต่อเวลา 9.การรักษาความลับ และ 10.ความขยันหมั่นเพียร และศักยภาพของคนเก่ง 7 ด้าน ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1. ความรู้ความสามารถ 2.ประสบการณ์ในการทำงาน 3.การทำงานเป็นทีม 4.ภาวะผู้นำ 5.การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 6.ความมุ่งมั่นในการทำงาน และ 7.แนวคิดบริหารจัดการเป็นระบบ เพื่อนำไประบุคุณลักษณะคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก เมื่อมองภาพในองค์กรรวมจะพบว่ามีมุมมองของแต่ละระดับแตกต่างกัน ในระดับบริหารขององค์กรจะมองถึงศักยภาพของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัฒนธรรมขององค์กร โดยสามารถทวนสอบจากศักยภาพของผู้จัดการฝ่ายในปัจจุบัน เพราะระดับบริหารองค์กรทราบดีว่าองค์กรมีขนาดเล็ก มีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนบุคลากร จึงตั้งเกณฑ์ให้เหมาะสมกับองค์กร ที่จะสามารถค้นหาคนเก่งได้ภายในองค์กร แต่ในมุมมองของผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนก จะให้ข้อมูลที่น่ามาประเมินศักยภาพของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนกไว้หลายด้าน เพราะคาดว่าองค์กรจะต้องคัดเลือกคนเก่งที่มีศักยภาพหลายๆด้านจึงจะได้รับยอมรับว่าเป็นคนเก่งขององค์กร

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและสหชนากลุ่มซึ่งเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับสมมุติฐานของผู้วิจัยที่ตั้งไว้ก่อนการสัมภาษณ์คือ ระดับบริหารขององค์กรจะคาดหวังศักยภาพของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการไว้หลายด้าน เพราะคนเก่งควรจะต้องมีศักยภาพเหนือกว่าเพื่อนร่วมงานในตำแหน่งเดียวกัน ส่วนผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกจะให้ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการประเมิน

ศักยภาพของคนเก่งไว้น้อยด้าน เนื่องจากเป็นสิ่งที่ต้องนำไปประเมินตนเอง ทำให้ตนเองมีโอกาสมากขึ้นในการได้รับการคัดเลือกเป็นคนเก่งขององค์กร ดังนั้นการค้นพบดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริง

ผู้วิจัยจึงได้นำคุณลักษณะและศักยภาพจากผลการสัมภาษณ์ของทีมนระดับบริหารขององค์กร ผู้จัดการฝ่าย รวมถึงผู้จัดการแผนกซึ่งเป็นผู้ถูกประเมิน ที่ได้ผ่านการพิจารณาจากระดับบริหารขององค์กร ว่าสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริงและได้รับการยอมรับจากทุกระดับ ไปใช้ในแบบประเมินเพื่อระบุคุณลักษณะคนเก่งของผู้จัดการแผนก บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด

### 5.1.2 ศึกษาแนวทางการบริหารคนเก่งในขั้นตอนการระบุคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด

จากการศึกษาแนวทางการบริหารขั้นตอนการระบุคนเก่งของนักวิชาการและการทบทวนวรรณกรรมจึงนำไปสู่ขั้นตอนการระบุคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ดังนี้

5.1.2.1 พิจารณาคูณสมบัติในการคัดเลือกผู้นำเสนอรายชื่อคือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการฝ่ายตามสายงานกลั่นกรองพนักงานที่มีคุณสมบัติเข้ารับการคัดเลือกซึ่งดำรงตำแหน่งผู้จัดการแผนกและมีอายุงานมากกว่า 3 ปี รวมถึงมีผลประเมินประจำปีขั้นต่ำ 3 ครั้ง

5.1.2.2 พิจารณาคูณลักษณะคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนกโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจะต้องดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายหรืออยู่ในระดับที่สูงกว่าเป็นผู้พิจารณาคูณลักษณะของผู้ได้รับคัดเลือก ประกอบด้วย 1.ความซื่อสัตย์ 2.การตั้งใจเรียนรู้ 3.สัญชาตญาณการเป็นเจ้าของธุรกิจ 4.การรักษาความลับสัญญา 5.ความโปร่งใสในการตัดสินใจ 6.การสร้างความสำเร็จ 7.การเป็นผู้ฟังที่ดี 8.การตรงต่อเวลา 9.การรักษาความลับ และ 10.ความขยันหมั่นเพียร พนักงานที่ผ่านการพิจารณาจะได้ผลการประเมินจะต้องผ่านทุกคุณลักษณะ หากไม่ผ่านจะไม่สามารถมีสิทธิในการประเมินในขั้นถัดไป ผู้ที่ผ่านประเมินจะถูกระบุด้วยอักษร PASS และไม่ผ่านระบุด้วยอักษร FAIL ในแบบประเมิน

5.1.2.3 พิจารณาผลประเมินการปฏิบัติงานประจำปี โดยใช้ผลประเมินการปฏิบัติงานประจำปีย้อนหลัง 3 ปี ซึ่งมาจากผลตัวชี้วัดประจำปี มาเป็นเกณฑ์การประเมินเพื่อระบุคุณลักษณะคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนก ของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ซึ่งแบ่งระดับผลการประเมินประจำปี เป็น 3 ระดับ คือ ผลปฏิบัติงานสูงกว่าเป้าหมาย (Exceed Expectations: E) ผลปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย (Meet Expectations: M) และผลปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย

(Need Development: N) ซึ่งผู้ถูกประเมินที่มีผลประเมินปฏิบัติงานใน 3 ปีที่ผ่านมา สูงกว่าเป้าหมาย (Exceed Expectations: E) หรือ ผลปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย (Meet Expectations: M) จะได้รับการเสนอชื่อเป็นคู่แข่งขององค์กร

5.1.2.4 พิจารณาศักยภาพคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการแผนกโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้พิจารณาศักยภาพของผู้ได้รับคัดเลือก ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1. ความรู้ความสามารถ 2. ประสิทธิภาพในการทำงาน 3. การทำงานเป็นทีม 4. ภาวะผู้นำ 5. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 6. ความมุ่งมั่นในการทำงาน และ 7. แนวคิดบริหารจัดการเป็นระบบโดยใช้เกณฑ์ระดับคะแนน 3 ระดับ คือ ศักยภาพสูงสามารถที่จะปฏิบัติงานที่ยากขึ้นได้ในทันที (High: H) ศักยภาพปานกลางสามารถที่จะปฏิบัติงานที่ยากขึ้นได้แต่ต้องมีการพัฒนาความสามารถบางอย่างเพิ่มเติม (Growth: G) และมีศักยภาพต่ำไม่สามารถรับงานที่ยากขึ้นหรือรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้เลย (Limited: L) ซึ่งผู้ถูกประเมินที่มีผลประเมินศักยภาพสูง (High: H) หรือศักยภาพปานกลาง (Growth : G) จะได้รับการเสนอชื่อเป็นคู่แข่งขององค์กร

5.1.2.5 พิจารณาสรุปผลประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน โดยใช้จากประเมิน 9 ช่อง (McKiney & Company, 2008) มาระบุเพื่อค้นหากลุ่มคนเก่งของตำแหน่งผู้จัดการแผนก ซึ่งผู้ที่ผ่านการพิจารณาจะต้องได้ผลประเมินในด้านศักยภาพและผลประเมินการทำงานอยู่ในระดับคนเก่งเท่านั้น

5.1.2.6 คณะกรรมการพิจารณาสรุปผลการประเมินและนำเสนอรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกที่ระบุเป็นคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการให้กับทีมบริหารระดับองค์กรในการพิจารณาขั้นต่อไป

### 5.1.3. แบบประเมินคนเก่ง (Talent Assessment) ตำแหน่งผู้จัดการแผนกของ บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด

การจัดทำแบบประเมินคนเก่ง (Talent Assessment) ตำแหน่งผู้จัดการแผนกของ บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยในการศึกษาข้อมูล ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นการประเมินคุณลักษณะของคนเก่งที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรและกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งในส่วนนี้จะประกอบด้วย 1.คุณลักษณะคนเก่งซึ่งได้ข้อสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม 2. ผลประเมิน ซึ่งการประเมินแบ่งเป็น 2 ระดับคือ มีคุณสมบัติ (PASS) หรือไม่มีคุณสมบัติ (FAIL) คณะกรรมการต้องเลือกประเมินอย่างไรอย่างหนึ่ง ซึ่งแสดงดังภาพดังที่ 5.1

1. คุณลักษณะของคนเก่ง ที่สอดคล้องกับ วัฒนธรรมขององค์กร และกลยุทธ์ของบริษัท

ระดับผลการประเมิน : PASS = มีคุณสมบัติ FAIL = ไม่มีคุณสมบัติ

คุณลักษณะ	ผลประเมิน
1. ความซื่อสัตย์	
2. การตั้งใจเรียนรู้	
3. ศึกษาค้นคว้าการเป็นเจ้าของธุรกิจ	
4. การรักษาคำมั่นสัญญา	
5. ความโปร่งใสในการตัดสินใจ	
6. การสร้างความศรัทธา	
7. การเป็นผู้ฟังที่ดี	
8. การตรงต่อเวลา	
9. การรักษาความลับ	
10. ความขยันหมั่นเพียร	

สรุปผลการประเมิน

ผ่านการประเมิน สามารถดำเนินการประเมินในข้อถัดไป

ไม่ผ่านการประเมิน ไม่สามารถดำเนินการประเมินในข้อถัดไป

ผู้ประเมิน.....  
( )

ภาพที่ 5.1 คุณลักษณะคนเก่งของตำแหน่งผู้จัดการแผนกในแบบประเมินคนเก่ง

จากแบบประเมินใน ส่วนที่ 1 พนักงานที่ได้รับผลการประเมิน PASS ในการประเมินคุณลักษณะทั้ง 10 ด้าน เท่านั้นจึงจะมีสิทธิ์ได้รับการประเมินในส่วนที่ 2 ในกรณีที่ได้รับผลประเมิน FAIL ในด้านใดด้านหนึ่งจะไม่ผ่านการพิจารณาและไม่สามารถมีสิทธิ์ในการประเมินในส่วนที่ 2

ส่วนที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) ย้อนหลัง 3 ปี ซึ่งจะประกอบด้วย ปีที่ประเมินผลปฏิบัติงาน รายการตัวชี้วัด เป้าหมาย ผลการปฏิบัติงาน โดยที่ระดับ การประเมินซึ่งระดับการประเมินผล จะแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ผลปฏิบัติงานสูงกว่าเป้าหมาย (Exceed Expectations : E) ผลปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย (Meet Expectations: M) และผลปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย (Need Development: N) ซึ่งแสดงดังภาพที่ 5.2

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) ย้อนหลัง 3 ปี

ระดับผลการประเมิน

- ผลปฏิบัติงานสูงกว่าเป้าหมาย (Exceed Expectations: E)
- ผลปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย (Meet Expectations: M)
- ผลปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย (Need Development: N)

ปีที่ประเมิน	KPI ชัด	% เป้าหมาย	% ผลปฏิบัติงาน	ผลการประเมิน

ภาพที่ 5.2 แสดงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) ย้อนหลัง 3 ปี ของคนเก่ง  
ตำแหน่งผู้จัดการแผนกในแบบประเมินคนเก่ง

ส่วนที่ 3 การประเมินศักยภาพ (Potential) ซึ่งจะประกอบด้วย ทักษะที่ใช้ประเมิน  
ศักยภาพ ของคนเก่งได้จากข้อสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มระดับผลการ  
ประเมินแบ่งเป็น 3 ระดับคือ มีศักยภาพสูง (High: H) มีศักยภาพปานกลาง (Growth: G) และ มี  
ศักยภาพต่ำ ( Limited: L) ดังภาพที่ 5.3

3. การประเมินศักยภาพ (Potential)

ระดับผลการประเมิน :

- มีศักยภาพสูง (High: H)
- มีศักยภาพปานกลาง (Growth: G)
- มีศักยภาพต่ำ ( Limited: L)

ลำดับ	รายการศักยภาพที่ประเมิน	ระดับผลการประเมิน
1	ความรู้ความสามารถ	
2	ประสบการณ์ในการทำงาน	
3	การทำงานเป็นทีม	
4	ภาวะผู้นำ	
5	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	
6	ความมุ่งมั่นในการทำงาน	
7	แนวคิดบริหารจัดการเป็นระบบ	

ภาพที่ 5.3 แสดงการประเมินศักยภาพ (Potential) ของคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก  
ในแบบประเมินคนเก่ง

ส่วนที่ 4 การสรุปผลการประเมินคนเก่ง เป็นนำผลการประเมินส่วนที่ 2 และ 3 มาสรุปในตารางประเมิน 9 ช่อง (9 Grid Box) ดังภาพที่ 5.4



ภาพที่ 5.4 การสรุปผลการประเมินคนเก่ง

ผู้ถูกประเมินจะถูกจัดลำดับ เมื่อผลการประเมินทั้งหมดตกลงใน 4 ช่อง ในช่องสี่เหลี่ยมจัดว่าเป็นคนเก่งที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากที่สุด คือมีผลปฏิบัติงานดีเกินความคาดหวังและมีศักยภาพสูง ส่วนผลประเมินที่ตกลงในช่องสี่เหลี่ยมจัดเป็นคนเก่งขององค์กรเช่นกันแต่ความรู้ความสามารถยังน้อยกว่าช่องสี่เหลี่ยม เนื่องจากองค์กรขนาดเล็กจำนวนพนักงานไม่มาก องค์กรจึงสามารถยอมรับกลุ่มพนักงานที่มีผลประเมินในช่องสี่เหลี่ยม สามารถได้รับการนำเสนอรายชื่อคนเก่งขององค์กร ซึ่งสามารถเข้าสู่กระบวนการพัฒนาศักยภาพคนเก่งในขั้นถัดไป สำหรับ 5 ช่องที่เหลือยังมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมตำแหน่งคนเก่งในขณะนี้ แต่สามารถรู้ข้อดีของตนและนำไปสู่การพัฒนาให้เหมาะสม เมื่อคณะกรรมการประเมินสรุปผลการประเมินและเสนอข้อคิดเห็นเพื่อนำรายชื่อคนเก่งขององค์กรให้ทีมระดับบริหารองค์กรพิจารณา

## 5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาองค์กรเพื่อวิเคราะห์ความสามารถหลักที่สอดคล้องกับนโยบายและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อใช้ในการระบุคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม พบว่าลักษณะคนเก่งคือ ค้นหาคุณลักษณะของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการ พบว่า ความซื่อสัตย์ เป็นคุณลักษณะที่ทุกกลุ่มมีความคิดเห็นตรงกัน ความซื่อสัตย์เป็นคุณลักษณะที่สำคัญในองค์กร ซึ่งความซื่อสัตย์ ไม่เพียงแต่การไม่บิดเบือนข้อมูลไปจากข้อเท็จจริง แต่ยังสามารถรวมถึง การรักษาผลประโยชน์และทรัพย์สินในองค์กรด้วย การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านความซื่อสัตย์ของบุคลากรภายในองค์กรนี้ เป็นส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรจะมีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไปดังเช่นกรณีของบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์มีค่านิยมหลัก (Six Core Values) 6 ประการ ที่ทุกคนยึดถือ (บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย, 2555) ได้แก่ 1. ประโยชน์ 3 ประการ (3 Benefits) คือ ทำเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ, ประโยชน์ของประชาชน และประโยชน์ของบริษัท 2. ทำเร็วและมีคุณภาพ (Speed & Quality) 3. ทำเรื่องยากเป็นเรื่องง่าย (Simplification) 4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Accept Change) 5. สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovativeness) 6. มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Integrity & Honesty) ค่านิยมหลัก 6 ประการดังกล่าว เป็นการรวมทุกรุ่นเข้ามาผนึกกำลังกัน ผ่านกระบวนการ จนก่อเกิดเป็นค่านิยมหลัก 6 ประการ ที่มีความเป็นซี.พี.อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ลักษณะความเป็นเจ้าของธุรกิจ เป็นแนวคิดจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดจากคนอื่น ๆ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมองถึงอนาคตขององค์กร สอดคล้องกับ แนวคิดของ Michaels และคณะ (2001, อ้างถึงใน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2548) นิยามคำว่า คนเก่ง คือบุคลากรที่มีสำคัญต่องานซึ่งมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่แหลมคม มีความสามารถเป็นผู้นำมีทักษะในการสื่อสารมีความสามารถในการจูงใจและแนะนำผู้อื่น มีลักษณะของความเป็นเจ้าของกิจการ มีทักษะในงานที่ทำและมีความสามารถที่จะมุ่งมั่นทำงานจนแล้วเสร็จ เพราะการทำงานในปัจจุบันพนักงานที่ถูกกำหนดกรอบหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอำนาจในการอนุมัติตัดสินใจ เพื่อให้มีการกระจายอำนาจได้อย่างเป็นระบบและไม่ทับซ้อนกันซึ่งเป็นข้อดี แต่ยังมีข้อด้อยในเรื่องการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่ออนาคต อาทิเช่น การพิจารณาในแต่ละโครงการ เมื่อมองในมุมมองเจ้าของกิจการหรือพนักงาน ผลลัพธ์ที่ได้จะมีความแตกต่างกัน เพราะความคิดเจ้าของกิจการจะมองถึงอนาคตและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น แต่พนักงานจะมองผลกระทบในระยะปัจจุบันหรือในระยะสั้น ดังนั้นลักษณะการเป็นเจ้าของธุรกิจนี้ได้รับความสำคัญจากมุมมองของผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร จึงสะท้อนการมีความสำคัญของการคนเก่งที่จะต้องสามารถบริหารงานภายใต้ความ

รับผิดชอบของตนเองให้สมบูรณ์ ประหนึ่งเราทำธุรกิจที่มีความคิดริเริ่มมองอนาคตพร้อมทั้งบริหารงานปัจจุบันได้ดี

สำหรับคุณลักษณะ การตั้งใจเรียนรู้ การรักษาคำมั่นสัญญา ความโปร่งใสในการตัดสินใจ และการสร้างศรัทธา ไม่สอดคล้องกับคุณลักษณะคนเก่งของนักวิชาการหลายท่าน แต่คุณลักษณะดังกล่าวสะท้อนวัฒนธรรมขององค์กรที่มีลักษณะเฉพาะของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด เพราะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

สำหรับทักษะที่ใช้ในการประเมินศักยภาพของคนเก่งขององค์กร ประกอบไปด้วย

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นศักยภาพของคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการที่พึงจะมี เนื่องจากการเรียนรู้ต่อเนื่องเป็นเรื่องที่สำคัญของผู้นำ เพราะต้องนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะเปรียบเสมือนกรอบความคิดที่เริ่มขยายออกไปเรื่อยๆ นานเข้าจะเป็นทักษะ เป็นคนใฝ่รู้ ทำให้ตนเองสามารถบริหารงานทันทุกยุคสมัย เป็นพื้นฐานในการพัฒนาศักยภาพในข้ออื่นๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Tichny และ Devanan (1986, อ้างถึงใน อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2558) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้ รู้บทบาทของตนเองในฐานะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความกล้าในตนเอง มีความใฝ่ใฝ่ศรัทธาผู้อื่น มุ่งเน้นและผลักดันให้เกิดการทำงานอย่างมีมูลค่า มีใจในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา มีมุมมองและวิสัยทัศน์กว้างไกล

2. ความรู้ความสามารถ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยวัดศักยภาพของคนเก่ง เพราะการมีความรู้ ความสามารถ จะช่วยสร้างสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากทีมงาน ส่งผลให้ปฏิบัติงานอันดีเยี่ยม ดังแนวคิดของ Goffee, Jones และ Mund (2007, อ้างถึงใน พรรรัตน์ แสดงหาญ, 2556) ใช้คำว่า Clever people แทนกลุ่มคนเก่งซึ่งเปรียบเทียบกับทรัพยากรขององค์กรที่เป็นกำลังสำคัญขององค์กร ซึ่งมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

3. ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ คนเก่งไม่สามารถใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานสำเร็จเพียงลำพัง จะต้องมีส่วนร่วมที่ผลักดันผลปฏิบัติงานให้นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งคนเก่งจะต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารคนและผลปฏิบัติงาน ดังเช่นหลักเกณฑ์การพิจารณาพนักงานที่เป็นคนเก่งของ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จากบทสัมภาษณ์ของ พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของพนักงานที่เข้าข่ายที่เป็นคนเก่งขององค์กรจะต้องถูกพิจารณาในหัวข้อ 1.อายุการทำงานของพนักงานอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป 2.การยึดมั่นในอุดมการณ์ของบริษัท (Personal Characteristics) 3.ลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership Characteristics) และ 4. ลักษณะการบริหาร (Managerial Characteristics) ซึ่งมีภาวะเป็นผู้นำ เป็นหนึ่งในคุณลักษณะคนเก่งของบริษัทชั้นนำระดับประเทศ (กฤตินี กุลเพ็ง, 2556)



4. การทำงานเป็นทีม เกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบงานร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีเป้าหมายเดียวกัน การทำงานเป็นทีมจะต้องประกอบด้วย หัวหน้าทีมและสมาชิกทีม การทำงานเป็นทีมจึงเป็นปัจจัยสำคัญของคนเก่ง สามารถตรวจสอบได้จากหลายบริษัทชั้นนำของประเทศ รวมถึงสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Berger และ Berger (2004, อ้างถึงใน อารณ ภูวพิทยพันธ์, 2558) ได้วิจัยถึงการนำความสามารถหลักมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินคนเก่ง ซึ่งเกณฑ์ในการประเมินหาค่าศักยภาพประกอบไปด้วย 1.การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน (Action Orientation) 2. การสื่อสาร (Communication) 3.ความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรม (Creative/Innovation) 4.การตัดสินใจในภาวะวิกฤต (Critical Judgment) 5. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Orientation) 6. ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Skills) 7.ภาวะผู้นำ (Leadership) 8.การทำงานเป็นทีม (Team work) 9.ความชำนาญด้านเทคนิคงาน (Technician/Functional Expertise)

ผู้วิจัยเลือกทักษะในการประเมินศักยภาพคนเก่งในตำแหน่งผู้จัดการ เพียง 7 ด้าน ข้างต้นที่สอดคล้องกับความเห็นส่วนมากของผู้ให้ข้อมูล (ทีมระดับบริหารองค์กร, ผู้จัดการฝ่าย และ ผู้จัดการแผนก) ส่วนทักษะอื่น อาทิเช่น การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรม การตัดสินใจในภาวะวิกฤต ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความชำนาญด้านเทคนิคงาน ความรู้เกี่ยวกับด้านธุรกิจ/บัญชี ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์/เป้าหมายในอนาคต การมุ่งเน้นลูกค้า และการมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ ไม่ได้นำมาประเมินเนื่องจากทักษะข้างต้นเป็นศักยภาพคนเก่งในขั้นสูง ซึ่งจะได้ใช้การฝึกฝนและระยะเวลา รวมถึงการสั่งสมประสบการณ์จึงจะสามารถเกิดขึ้นได้

ดังนั้นคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกของบริษัท คาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด ที่มีคุณลักษณะและศักยภาพสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร จะต้องมีคุณลักษณะในเรื่องความซื่อสัตย์และมีสัญชาตญาณของความเป็นเจ้าของกิจการ สำหรับศักยภาพที่พึงจะมี คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การมีความรู้และความสามารถ การมีทักษะความเป็นผู้นำ และการทำงานเป็นทีมผู้วิจัยจึงนำคุณลักษณะและศักยภาพดังกล่าวเป็นข้อมูลในการทำแบบประเมินคนเก่งต่อไป

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.การจัดกลุ่มเพื่อการสนทนากลุ่มจำเป็นต้องพิจารณาให้ผู้ร่วมการสนทนากลุ่มมีความคล้ายคลึงกันและระดับความรู้ความเข้าใจในเรื่องสนทนาต้องไม่แตกต่างกันเพื่อเอื้อกับการสนทนาต่อยอด

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์

1. การสัมภาษณ์เชิงลึกระดับผู้จัดการฝ่ายและสนทนากลุ่มกับผู้จัดการแผนก พบว่าพนักงานส่วนมากยังไม่รู้ว่าระบบการบริหารคนเก่งเป็นอย่างไร จึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารคนเก่ง เพื่อลดระยะเวลาในการอธิบายขณะสัมภาษณ์และสามารถเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์มากยิ่งขึ้น นำไปสู่การได้รับข้อมูลที่หลากหลายขึ้น

2. การจัดทำแบบประเมินคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนกโดยใช้การประเมินศักยภาพจากหัวหน้างาน เป็นเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งการประเมินศักยภาพจากหัวหน้างานเพียงส่วนเดียว อาจเกิดการเอนเอียงได้ ควรใช้คณะกรรมการร่วมประเมิน

3. การจัดทำแบบประเมินคนเก่ง ควรพิจารณาในการเพิ่มแบบประเมินเชิงพฤติกรรมในการประเมินคุณลักษณะและศักยภาพของคนเก่งเพื่อให้การประเมินผลมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้นเพราะผู้ประเมินสามารถพิจารณารายละเอียดของพฤติกรรมประกอบการตัดสินใจ

4. การจัดทำแบบประเมินคนเก่ง ควรจะเก็บข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพควบคู่เชิงปริมาณ เนื่องจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในส่วนของการสนทนากลุ่มจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างบางคนไม่กล้าให้ข้อมูลที่สะท้อนความเป็นจริง เนื่องจากเกรงกลัวข้อมูลจะสอกลับมาถึงตนเองทำให้ได้รับผลกระทบในการประเมินผลจากหัวหน้างานได้ อีกประการคือ ผู้ร่วมสนทนาควรแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีความรู้ในระบบการบริหารคนเก่ง และกลุ่มที่ไม่รู้ระบบการบริหารคนเก่ง เพราะเมื่ออยู่ร่วมกัน กลุ่มที่มีความรู้จะสามารถตอบทำซักถามได้ค่อนข้างชัดเจน จึงเป็นการกีดกันกลุ่มที่ไม่รู้ในระบบ ดังนั้นกลุ่มนี้จะไม่ยอมแสดงตนเองว่าไม่รู้เนื่องจากกลัวภาพลักษณ์ที่ไม่ดี จึงจะไม่ค่อยให้ข้อมูลมากนักจะพยายามเลี่ยงหรืออธิบายคล้ายๆกัน ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแนวทางแก้ไขคือ ให้เก็บข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อหลีกเลี่ยงการระบุตัวตน ทำให้ผู้ให้ข้อมูลอย่างมีอิสระในการตอบคำถามอย่างเต็มที่ และในกลุ่มที่ไม่มีความรู้ในระบบการบริหารคนเก่ง ควรจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแทน เพราะได้ข้อมูลที่เป็นอิสระและแท้จริง

5. การจัดทำแบบประเมินคนเก่ง ได้จัดทำในระดับตำแหน่งผู้จัดการแผนก ในครั้งต่อไปควรพิจารณาในตำแหน่งอื่นๆที่เป็นตำแหน่งที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัท เพื่อให้มีกระบวนการในการขับเคลื่อนในระบบบริหารคนเก่ง

## บรรณานุกรม

- กฤติน กุลเพ็ง. (2556). *ทำอย่างไรจะพบคนเก่งอยู่ในองค์กร*. สืบค้น 17 ตุลาคม 2558, จาก <http://www.krittin.in.th/articles/120-2013-01-24-09-14-13.html>
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย. (2555). *คู่มือนโยบายและข้อกำหนดในการปฏิบัติงานด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เจริญโภคภัณฑ์.
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2557). *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2548). *Talent Management: สร้างต้นแบบอย่างไรให้ได้คนเก่ง*. สืบค้น 14 ตุลาคม 2558, จาก [http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns\\_detail&ColumnID=415](http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=415)
- ประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร. (2555). *เครื่องมือในการหาคนเก่งในองค์กร ตอนที่ 1*. สืบค้น 28 มกราคม 2559, จาก <https://prakal.wordpress.com/2012/04/19/เครื่องมือในการค้นหาคนเก่ง>
- ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ. (2551). *การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคารแสดงดนตรีชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรรัตน์ แสงหาญ. (2553). *คนเก่งรักองค์กร องค์กร รักคนเก่ง. วารสารสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ*, 15(84), 80-84.
- พรรัตน์ แสงหาญ. (2556). *การธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 33(3), 33-38.
- พัลลภา เอี่ยมสะอาด. (2551). *การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ยูทช ไถยวรรณ. (2553). *หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม SPSS*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์.
- วาสิตา ฤทธิบำรุง. (2548). *การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ: สถาบันจัดพัฒนบริหารศาสตร์.

- วิวัฒน์ชัย บุญขันธ์. (2532). *การศึกษาเบื้องต้นเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยว จ.ลำปาง*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์. (2557). รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 7(2), 1009-1010.
- สุทธิภรณ์ ตรีกรรอง ดวงมถ โรจนศักดิ์ และสาริณี มั่นเจริญศิริ. (2550). *Talent Management: Identification กรณีศึกษา บริษัท Avant จำกัด (การศึกษาอิสระปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2558). การบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจศรีวิโรฒ*, 6(2), 145.
- อังคณา ไกรสุวรรณ. (2549). *การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Talent Development)*. สืบค้น 14 ตุลาคม 2558, จาก [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2811:-strategic-talent-development-&catid=461:2011-07-25-08-32-12&Itemid=307](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=2811:-strategic-talent-development-&catid=461:2011-07-25-08-32-12&Itemid=307).
- อังศินันท์ อินทรกำแหง และ นริศรา พิงโพธิ์สถ. (2556). *รายงานการศึกษาโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (รายงานผลการวิจัย)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2558). *กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). *เปิดมุมมองด้านการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ในสายตาของผู้บริหารระดับสูงของ คุณมณูญ สรรค์คุณากร ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)*. สืบค้น 8 ตุลาคม 2558, จาก [http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns\\_detail&ColumnID=680](http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=680)
- เอี่ยมพร หลินเจริญ. (2555). เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. *วารสารการวัดผลการศึกษา*, 17(1), 26-28.
- Berger, L.A. ,& Berger, D.R. (2004). *The Talent Management Handbook*. New York: Mcgraw-Hill.
- Covey, R. S. (1998). *The 7 Habits of Highly effective people*. New York: Franklin Covey.
- Gakovic, A. & Yardley, K. (2007, Summer). Global Talent Management at HSBC. *Organizational Development Journal*, 25(1), 205.

Humphrey, A. (2005, December). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter*. Retrieved from <https://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>

McKinsey & Company (2008). *Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix*. Retrieved September 15, 2015, from [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring\\_ideas\\_the\\_ge\\_and\\_mckinsey\\_nine-box\\_matrix](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix).

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และการสนทนากลุ่ม

## แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุด บริษัท การ์เร็็กซ์ เบอร์ฮาด

ผู้ให้สัมภาษณ์ Goh Miah Kiat.....

ตำแหน่ง Chef Executive officer

1. จากวิสัยทัศน์ของบริษัท ที่กล่าวว่า “บริษัทจะผลิตถุงยางอนามัยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุด ที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากลเพื่อให้บรรลุความพึงพอใจของลูกค้า” ยังคงเป็นปัจจุบัน ใช่มั้ยหรือ หากมีการเปลี่ยนแปลง มีการเปลี่ยนเป็นอย่างไร เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. พันธกิจของบริษัททั้ง 4 ข้อ คือ พันธกิจ

1. บริษัทจะเป็นผู้นำในกำลัการผลิตเป็นอันดับหนึ่งของโลก

2. บริษัทมุ่งเน้นการออกแบบวิจัยและพัฒนาในกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างนวัตกรรมของถุงยางอนามัย

3. บริษัทจะมุ่งสร้างแบรนด์ เพื่อเป็นการขยายชื่อเสียงของบริษัท

4. บริษัทจะดูแลพนักงานให้มีความสุขในการทำงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มีการเปลี่ยนแปลงหรือแตกต่างไปจากนี้หรือไม่ หากมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนไปอย่างไร เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....





## แบบสัมภาษณ์ทีมบริหาร บริษัท การ์เร็ทซ์ เบอร์ฮาด

ผู้ให้สัมภาษณ์ Mr.Senthil Kumar Thirumal

ตำแหน่ง Chief Operation officer

1. ในมุมมองของท่าน กลุ่มคนเก่ง (Talent) ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกควรจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรจึงสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรตามที่คาดหวัง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. กลุ่มคนเก่ง (Talent)ตำแหน่งผู้จัดการแผนก ควรจะต้องมีศักยภาพในด้านใดบ้าง เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



3. ในมุมมองของท่าน กลุ่มคนเก่ง (Talent) ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกควรจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## แบบสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่าย บริษัท การ์เร็ทซ์ เบอร์ฮาด

ผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่ง .....

1. ในมุมมองของท่าน กลุ่มคนเก่ง (Talent) ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกควรจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. กลุ่มคนเก่ง (Talent) ตำแหน่งผู้จัดการแผนก ควรจะต้องมีศักยภาพในด้านใดบ้าง เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม จากการวิจัยเรื่อง การระบุลักษณะ  
ในการบริหารคนเก่ง กรณีศึกษา บริษัทคาร์เร็กซ์ เบอร์ฮาด**

**ผู้ร่วมสนทนา : ผู้จัดการแผนกทั้ง 3 บริษัท**

ประเด็นที่ศึกษา	คำถาม/(ประเด็นซักต่อเนื่อง)
1.ระบบการบริหารคนเก่ง	1.ใครรู้จักระบบการบริหารคนเก่งบ้าง (ซัก : ความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารคนเก่ง) 2.หากองค์กรนำระบบนี้มาใช้จะเป็นอย่างไรบ้าง (ซัก: เป็นผลดีหรือผลเสียต่อตนเองอย่างไร)
2.คุณลักษณะของคนเก่งตำแหน่ง ผู้จัดการที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม องค์กร	1. คนเก่งในตำแหน่งนี้ต้องมีคุณลักษณะอย่างไร (ซัก : ทำไมต้องเป็นคุณลักษณะแบบนี้)
3.การประเมินผลการปฏิบัติงาน	1. ผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านมาโดยใช้ตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงาน (KPI) เป็นการวัดผลการทำงานของ ท่าน ครอบคลุมหรือไม่ (ซัก : ไม่ครอบคลุมส่วนไหน บ้าง ช้อ โหนดบ้างที่ไม่ชัดเจน)
4.การประเมินศักยภาพการทำงาน	1. คุณคิดว่าของหัวหน้างานของคุณ คาดหวังให้คุณมี ศักยภาพสูงในด้านใดบ้าง (ซัก : เพราะอะไร ที่คิดแบบนั้น)
5.แบบประเมินคนเก่ง	จากที่กล่าวมาข้างต้นคุณคิดว่าใครในที่นี้ น่าจะได้รับการ คัดเลือกเป็นคนเก่งตำแหน่งผู้จัดการแผนก (เขียนใส่กระดาษ ไม่ต้องระบุชื่อผู้เขียน)
6. การประเมินตนเองกับ คุณลักษณะคนเก่งขององค์กร	1.คุณคิดว่า คุณมีคุณลักษณะใกล้เคียงกับคุณลักษณะคน เก่งขององค์กร หรือไม่ (ซัก : เพราะสาเหตุอะไร และควรปรับปรุงอย่างไร)

ภาคผนวก ข  
แบบประเมินคนเก่ง (Talent Assessment)

## แบบประเมินคนเก่ง (Talent Assessment)

รหัสแบบประเมิน : .....รหัสพนักงาน : .....

ชื่อ-นามสกุล : .....

ตำแหน่ง .....แผนก ..... ฝ่าย .....

บริษัท .....อายุงาน .....

1. คุณลักษณะของคนเก่งที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร และกลยุทธ์ของบริษัท

ระดับผลการประเมิน : PASS = มีคุณสมบัติ FAIL = ไม่มีคุณสมบัติ

คุณลักษณะ	ผลประเมิน
1.ความซื่อสัตย์	
2. การตั้งใจเรียนรู้	
3.สัญชาตญาณการเป็นเจ้าของธุรกิจ	
4.การรักษาความลับสัญญา	
5. ความโปร่งใสในการตัดสินใจ	
6.การสร้างความสำเร็จ	
7.การเป็นผู้ฟังที่ดี	
8.การตรงต่อเวลา	
9.การรักษาความลับ	
10. ความขยันหมั่นเพียร	

สรุปผลการประเมิน

- ผ่านการประเมิน สามารถดำเนินการประเมินในข้อถัดไป
- ไม่ผ่านการประเมิน ไม่สามารถดำเนินการประเมินในข้อถัดไป

ผู้ประเมิน .....

( )



## 2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) ย้อนหลัง 3 ปี

### ระดับผลการประเมิน

- ผลปฏิบัติงานสูงกว่าเป้าหมาย (Exceed Expectations: E)
- ผลปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย (Meet Expectations: M)
- ผลปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย (Need Development: N)

ปีที่ประเมิน	KPI ชี้วัด	% เป้าหมาย	% ผลปฏิบัติงาน	ผลการประเมิน

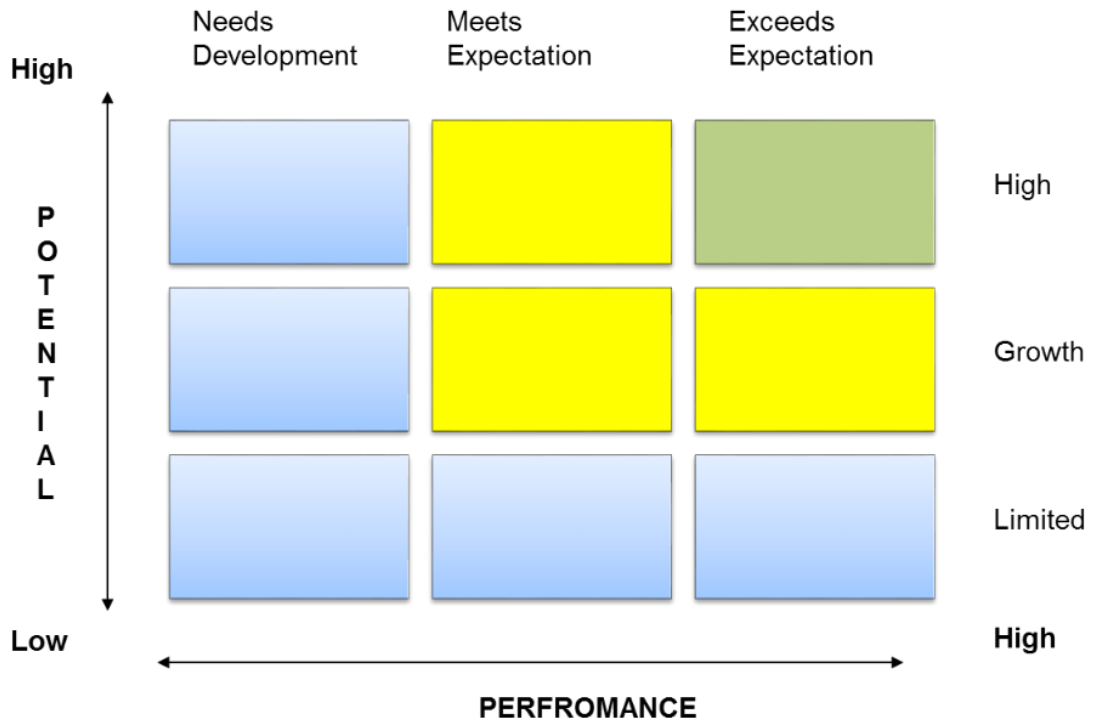
## 3. การประเมินศักยภาพ (Potential)

### ระดับผลการประเมิน :

- มีศักยภาพสูง (High: H)
- มีศักยภาพปานกลาง (Growth: G)
- มีศักยภาพต่ำ (Limited: L)

ลำดับ	รายการศักยภาพที่ประเมิน	ระดับผลการประเมิน
1	ความรู้ความสามารถ	
2	ประสบการณ์ในการทำงาน	
3	การทำงานเป็นทีม	
4	ภาวะผู้นำ	
5	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	
6	ความมุ่งมั่นในการทำงาน	
7	แนวคิดบริหารจัดการเป็นระบบ	

4.สรุปผลการประเมินคนเก่ง



ผ่านการประเมิน

ไม่ผ่านการประเมิน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

---



---



---

ผู้ประเมิน .....

( )

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล

อัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5710521057

วุฒิการศึกษา

วุฒิ

ชื่อสถาบัน

ปีที่สำเร็จการศึกษา

ปริญญาตรี

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ปีการศึกษา 2541

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคลและธุรการ บริษัท อิน โนลาเท็กซ์(ประเทศไทย)จำกัด พ.ศ.2548 – ปัจจุบัน