

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

องค์กรต่าง ๆ ในยุคปัจจุบันต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันต่าง ๆ ทั้งที่มาจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าต่อไป ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นนี้ ได้ส่งผลกระทบต่อทางลบต่อองค์กรธุรกิจจำนวนมากไม่น้อย เช่น เกิดภาวะขาดทุน สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด ยอดการผลิตลดลง เป็นต้น ซึ่งสาเหตุสำคัญเนื่องมาจากองค์กรธุรกิจเหล่านี้ไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

การปรับตัวขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคตได้ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ในอดีตการบริหารจัดการองค์กรเน้นความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านเทคโนโลยี ต้นทุน และคุณภาพเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย อันเป็นผลมาจากการรับอิทธิพลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลให้เทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้า มีนวัตกรรมทางความรู้ใหม่ ๆ และเกิดการขยายตลาดใหม่ไปยังต่างประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งเป็นการติดต่อระหว่างกันอย่างไร้พรมแดนและแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วโลก (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2550)

องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างหันมาพัฒนาองค์กรของตนเองกันอย่างเร่งด่วนและจริงจัง เพื่อสร้างความโดดเด่นที่เหนือคู่แข่งและยากที่คู่แข่งจะสามารถลอกเลียนแบบได้ จึงค้นหาสิ่ง ที่สร้างความเป็นเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ รวมถึงสร้างความสำเร็จได้เปรียบให้องค์กร ซึ่งทุกองค์กรต่างยอมรับว่า “ทุนมนุษย์” ของตนเองเป็นสิ่งที่มีความค่ามากที่สุด ทุนมนุษย์หรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยทางด้านคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรได้ บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์คือองค์ประกอบที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร หากเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ ของการดำเนินงาน อันได้แก่ เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร การตลาด และการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยสำคัญที่สุดของการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะหากขาดกำลังทรัพยากรมนุษย์

ก็ไม่มีความซับซ้อนเลยอีกทั้งอื่น ๆ นั้นเอง กล่าวคือ หากองค์กรต่าง ๆ มีทรัพยากรด้านอื่น ๆ เหมือนกัน แต่มีผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารแตกต่างกัน ผลการดำเนินงานย่อมแตกต่างกัน

หากย้อนไปในยุคแรก ๆ ของการการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กรในประเทศไทย จะยึดถือหลักการเรื่อง “Put the right man in the right job” การจัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน แต่ในปัจจุบัน หลักการดังกล่าวยังขาดความสมบูรณ์ เพราะคำนึงความสอดคล้องเพียงสองมิติ เท่านั้น คือ มิติด้านคนและมิติด้านงาน แต่ยังขาดมิติที่สาม คือ มิติด้านองค์กร ด้วยเหตุผลที่ว่า องค์กรแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะตัว ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร หรือระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนั้น แม้ว่าบุคคลหนึ่งอาจมีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่จำเป็นว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีหรือมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มเปี่ยม เนื่องจาก บุคคลนี้อาจจะมีบุคลิกลักษณะต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ นั่นคือ การที่องค์กรหนึ่ง ๆ จะบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จนั้น จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร (ชูชัย สมितिไกร, 2552)

ดังนั้น ภารกิจที่ทำหายขององค์กรในยุคปัจจุบันก็คือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกุญแจสำคัญคือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม การที่จะทำเช่นนั้นได้ ย่อมต้องอาศัย สรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพและมีขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่เหมาะสมเป็น พลังผลักดันที่สำคัญ หากสรรหาและคัดเลือกบุคลากรไร้ประสิทธิภาพ ก็ย่อมส่งผลเสียต่อการ ดำเนินงานขององค์กร จากผลงานวิจัยเรื่อง โครงการศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ปี พ.ศ. 2553-2554 โดยคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์จากผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ทั้งองค์กรภาคธุรกิจ และองค์กรภาคอุตสาหกรรม เป็นที่น่าสังเกตว่า แนวโน้มในประเทศไทย องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านการสรรหาและคัดเลือกมากกว่าประเด็นอื่น ๆ โดยองค์กรมี แนวโน้มจะพัฒนาภาพลักษณ์หรือสร้างแบรนด์เพื่อดึงดูดผู้สมัครที่มีความสามารถให้เข้าสู่ กระบวนการสรรหามากขึ้น ส่วนในด้านการคัดเลือกบุคลากรจะมีความเข้มข้นในการพิจารณา คุณสมบัติของผู้สมัครมากขึ้น สำหรับ แนวโน้มด้านการสรรหาและคัดเลือกในต่างประเทศ เช่น ประเทศอังกฤษ องค์กรมีการนำเรื่องขีดความสามารถ (Competency) มาใช้ในการคัดเลือกบุคลากร มากขึ้น อาทิ Competency-based Interview (จิระประภา อัครบวร และ ลัดดาวรรณ บุญล้อม, 2553)

องค์กรสมัยใหม่นิยมใช้รูปแบบในการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กรโดยจัดทำเป็นแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในระยะยาว ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยเรื่องขีดความสามารถ หรือ Competency มาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการรับคนเข้าสู่องค์กร ซึ่งบางบริษัทได้เริ่มวางแผนรับคนตั้งแต่อยู่ในรั้วมหาวิทยาลัย มีโอกาสได้สิทธิ์ในการคัดเลือกพนักงานก่อนองค์กรอื่น หรือที่เรียกว่า การคัดเลือกพนักงานที่เป็นดาวเด่นที่ยังไม่จบจากมหาวิทยาลัย ( Young Talent) สรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถดีของแต่ละสถาบันการศึกษา ดำเนินการ Road Show ไปตามมหาวิทยาลัยให้นักศึกษาที่สนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม ทดสอบบุคลิกภาพ และภาษา ผ่านกระบวนการสัมภาษณ์ การว่าจ้าง ซึ่งจะทำให้องค์กรได้เห็นพฤติกรรมทัศนคติ จากการทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ โดยการสังเกตพฤติกรรมในช่วงเวลาที่อยู่ร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารและทีมสัมภาษณ์ สามารถเห็นพฤติกรรมของพนักงาน เช่น ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การช่วยเหลือผู้อื่น การแสดงออก ความเป็นนักคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยจะทำให้องค์กรได้คัดเลือกคนที่มีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับองค์กรมากขึ้น ดีกว่าการที่เรียกพนักงานมาสัมภาษณ์ที่สำนักงาน เพียงแค่ใช้เวลาไม่ถึง 15 นาที แล้วตัดสินใจเลือกพนักงานเข้าสู่องค์กร โอกาสที่เกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกคนมีค่อนข้างสูง จะเห็นได้ว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร มีความสำคัญไม่น้อย เพราะเป็นกระบวนการในขั้นตอนแรกของการรับคน ฉะนั้นองค์กรใหญ่ๆ จึงให้ความสนใจที่จะเพิ่มความพิถีพิถันในการรับคนมากยิ่งขึ้น องค์กรมักเลือกรับคนมีความรู้ ความสามารถ และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเป็นสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีหน้าที่หลักสำคัญประการหนึ่ง คือ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกไปรับใช้สังคมได้หลายสาขาวิชาชีพ ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยฯ ข้อหนึ่งที่ว่า “ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพระดับแนวหน้า ตรงกับความต้องการของชุมชนและสังคมยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ และเป็นประชากรโลก อย่างมีความสุข” โดยดำเนินการผลิตมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลารวม 75 ปี บัณฑิตที่ผลิตออกไปในแต่ละรุ่นจะมุ่งเน้นทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ รวมทั้งให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานของประเทศ ในการศึกษาเรื่องขีดความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย

กรณีศึกษา : บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จะเอื้อให้เกิดการเชื่อมโยงกันระหว่างสถาบันการศึกษาและความต้องการของตลาดแรงงาน ในอดีตที่ผ่านมา ตลาดแรงงานมีความต้องการบุคลากรหรือบัณฑิตที่เรียนจบจากสถาบันการศึกษาที่มีความรู้เฉพาะเจาะจงในศาสตร์สาขาใดสาขาหนึ่ง แต่เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลง ความต้องการของตลาดแรงงานที่มีต่อบุคลากรหรือบัณฑิตก็เปลี่ยนแปลงตาม โดยองค์กรต้องการคนที่มีความรู้ที่ครอบคลุมและหลากหลายมากยิ่งขึ้น

การปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะรูปแบบการเรียนรู้อุปสมัยใหม่ จะช่วยให้บัณฑิตสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาขีดความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย คือ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่เป็นองค์กรชั้นนำอันดับหนึ่งของประเทศไทยที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence ถึง 10 ปีซ้อนในด้านความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence ถือเป็นรางวัลอันทรงเกียรติสำหรับองค์กรต่าง ๆ เพราะเป็นรางวัลพระราชทานที่ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี พระราชทานให้แก่องค์กรที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริหารจัดการจนประสบความสำเร็จ และได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงจากองค์กรต่าง ๆ ทั่วประเทศใน 8 สาขา คือ ความเป็นเลิศด้านผู้นำ ด้านสินค้า/บริการ ด้านการตลาด ด้านการบริหารทางการเงิน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กร และด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (ประชาชาติธุรกิจ , 2553) โดยผลการวิจัยจะทำให้ทราบว่า แนวโน้มขีดความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรมีเรื่องใดบ้าง เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการจัดการเรียนสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานหรือองค์กรชั้นนำต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาขีดความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
- 1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Core Employee Competency)

### 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

#### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

โครงการวิจัยเรื่อง “ขีดความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย กรณีศึกษา : บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยด้านเนื้อหา ดังนี้

1.3.1.1 ขีดความสามารถหลักของบุคลากร(Core Competency) ที่องค์กรพึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือก ส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.3.1.2 ศึกษาแนวทางการดำเนินงานในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ตามแนวคิดขีดความสามารถหลัก(Core Employee Competency) ขององค์กร

#### 1.3.2 ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

1.3.2.1 แหล่งข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วย

- ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จำนวน 7 คน
- ผู้บริหารด้านสายงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน

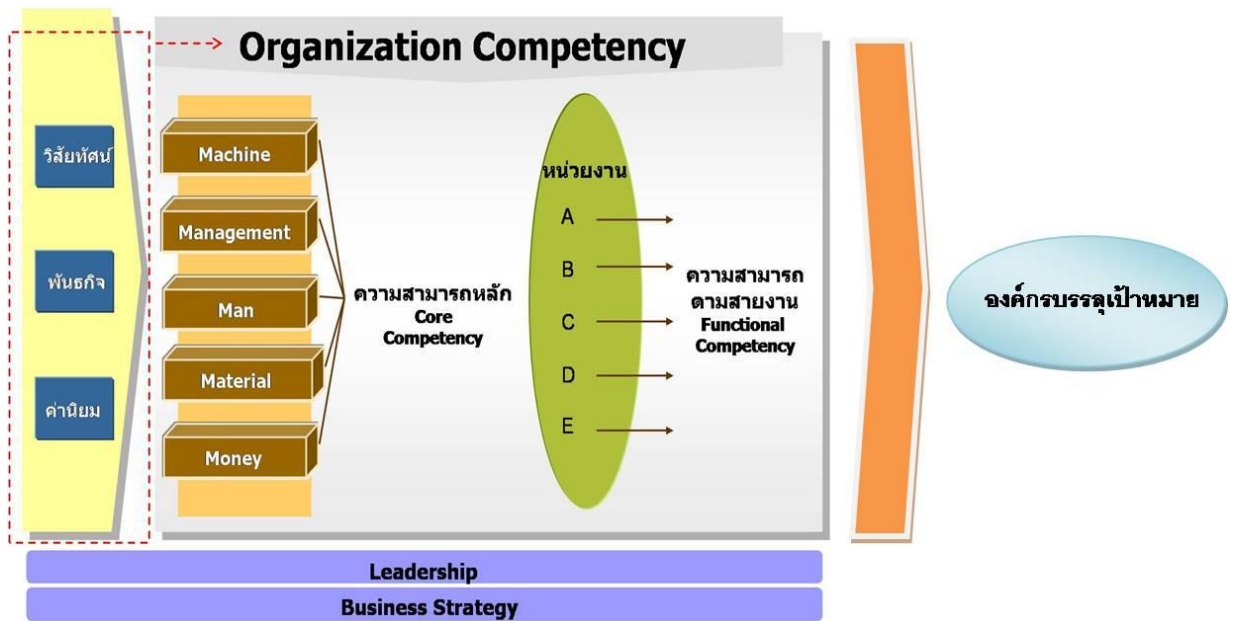
1.3.2.2 แหล่งข้อมูลของการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ พนักงานตำแหน่งระดับบังคับบัญชา ระดับ บ.4 ของการบริหารกลาง สำนักงานใหญ่ เขตบางซื่อ จังหวัดกรุงเทพมหานคร บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 41 คน

1.3.2.3 ขีดความสามารถหลักของบุคลากรหมายถึง ขีดความสามารถหลักของบุคลากรเฉพาะพนักงานจากนักศึกษาที่สำเร็จใหม่เท่านั้น

#### 1.3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยด้านพื้นที่ คือ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) การบริหารกลาง สำนักงานใหญ่ เขตบางซื่อ จังหวัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นองค์กรชั้นนำที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence ถึง 10 ปีซ้อนในด้านความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

## 1.4 กรอบแนวความคิด



## 1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

- 1.5.1 ผลการวิจัยในเรื่องขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Core Employee Competency) ที่องค์กรพึงประสงค์ เป็นแนวทางสำหรับสถาบันอุดมศึกษา คณาจารย์ ในการพัฒนาปรับปรุง การจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานหรือองค์กรชั้นนำในอนาคต
- 1.5.2 ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานขีดความสามารถหลัก
- 1.5.3 ผลการวิจัย จะเป็นแนวทางสำหรับนักวิจัยอื่น ๆ ที่สนใจ เพื่อทำการวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องอันจะนำมาซึ่งองค์ความรู้ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**ขีดความสามารถหลักขององค์กร (Organizational Core Competency)** คือ ความสามารถที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร

**ขีดความสามารถหลัก (Core Competency หรือ Core Employee Competency)** คือ คุณลักษณะที่องค์กรพึงประสงค์ และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรต้องมีเหมือน ๆ กัน ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอยู่ในแผนกใด ตำแหน่งใดก็ตาม สิ่งเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรต้องมีและถือปฏิบัติร่วมกัน จึงจะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่ง Core Competency ของบุคลากรนี้มักถูกกำหนดจาก Organizational Core Competency

**ขีดสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency)** คือ คุณลักษณะที่องค์กรพึงประสงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ มี เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความลึกซึ้งของความสามารถที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมาก่อนที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง จึงจะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบผลสำเร็จได้