

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

โครงการวิจัยเรื่อง “ขีดความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย กรณีศึกษา : บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ” นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ขีดความสามารถหลักของบุคลากร ที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่ ส่งผลให้ องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยม หรือขีดความสามารถหลักขององค์กร (Organizational Core Competency) ที่องค์กรกำหนดขึ้น ทำให้องค์กร ประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ผู้บริหารระดับสูง ที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย และผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้ถ่ายทอดและปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร คือ คณะกรรมการระดับสูงของบริษัท รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 ท่าน จากนั้นนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วจัดทำแบบสอบถามเพื่อทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานระดับบังคับบัญชาเกี่ยวกับ ขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Core Competency) ที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ผู้วิจัยมี วัตถุประสงค์ การวิจัย เพื่อศึกษาแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Core Competency) โดยผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ผู้บริหารระดับสูง ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล คือ ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง และผู้จัดการ Talent Recruitment Center สำนักงานการบุคคลกลาง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) รวมทั้งสิ้นจำนวน 2 ท่าน นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งสามารถสรุปนำเสนอผลจากการศึกษา ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่ได้ ผู้วิจัยได้สรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

5.1.1 ขีดความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย : บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนและวิธีการตามแนวคิดของ Spencer และ Spencer (1993) มา กำหนดขีดความสามารถหลักของพนักงาน โดยเริ่มจากการศึกษาวิจัยทัศน ทัศนกิจ และค่านิยมของ องค์กร จากเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ กิ่งมีโครงสร้าง ผู้บริหารระดับสูง ที่เป็นผู้กำหนด นโยบาย และผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้ถ่ายทอดและปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร คือ คณะกรรมการระดับสูงของบริษัท รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 ท่าน และจากการสำรวจความคิดเห็นของ พนักงานในตำแหน่งระดับบังคับบัญชา (บ. 4) จากการประมวลผลทั้งแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมี โครงสร้างและแบบสอบถาม ผลสรุปมีความสอดคล้องกัน โดยขีดความสามารถหลักที่พึงประสงค์ใน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย : บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) 10 ลำดับ เรียงจากความสำคัญมากที่สุด ดังนี้

ลำดับที่ 1	ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ
ลำดับที่ 2	ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ
ลำดับที่ 3	การคิดสิ่งใหม่
ลำดับที่ 4	การคิดเชิงกลยุทธ์
ลำดับที่ 5	ความสามารถในการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
ลำดับที่ 6	ใฝ่เรียนรู้
ลำดับที่ 7	การเป็นผู้นำในทีม
ลำดับที่ 8	ความสามารถในการใช้ภาษา
ลำดับที่ 9	ความมีจริยธรรม
ลำดับที่ 10	คิดนอกกรอบ

5.1.2 แนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Core Competency)

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศ ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นองค์กรที่มีนโยบาย กลยุทธ์ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเลิศองค์กรหนึ่งของประเทศไทย พิจารณาได้จากรางวัลต่าง ๆ ที่องค์กรได้รับ โดยเฉพาะ รางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence ถึง 10 ปีซ้อนในด้านความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence ถือเป็นรางวัลอันทรงเกียรติสำหรับองค์กรต่าง ๆ เพราะเป็นรางวัลพระราชทานที่ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยาม

บรมราชกุมารี พระราชทานให้แก่องค์กรที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริหารจัดการจนประสบความสำเร็จ และได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงจากองค์กรต่าง ๆ ทั่วประเทศใน 8 สาขา คือ ความเป็นเลิศด้านผู้นำ ด้านสินค้า/บริการ ด้านการตลาด ด้านการบริหารทางการเงิน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กร และด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (ประชาชาติธุรกิจ, 2553) ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล คือ ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง และผู้จัดการ Talent Recruitment Center สำนักงานการบุคคลกลาง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สามารถสรุป แนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Core Competency) ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดังนี้

- 1) ผู้มีสิทธิ์ยื่นใบสมัครได้ต้องมีอายุไม่เกิน 35 ปี GPA. ในระดับปริญญาตรี ไม่น้อยกว่า 2.70 ในระดับปริญญาโท ไม่น้อยกว่า 3.30 และมีคะแนนสอบ ToEIC ไม่น้อยกว่า 550 คะแนน โดยเอสซีจีเน้นการรับพนักงานจากนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาใหม่ เฉลี่ย 80% เนื่องจากเอสซีจีเน้นการสร้างคนขององค์กรเองมากกว่าการรับผู้สมัครที่มีประสบการณ์จากภายนอก
- 2) ผ่านการทดสอบต่าง ๆ ตามที่องค์กรกำหนด ทั้ง Competency Test, SCG Value Test, Cognitive Test, English Test และ Group Exercise
- 3) ผ่านการทดสอบโครงการ SCG Career Camp
- 4) เมื่อผ่านการทดสอบต่าง ๆ ตามที่องค์กรกำหนดแล้ว ผู้สมัครจะเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์ ซึ่งระบบการสัมภาษณ์ใช้ระบบคณะกรรมการ อย่างน้อย 4 คน ซึ่งประกอบด้วย Director as Chairman 1 ท่าน, Manager as Member 3 ท่าน และ HR Manager 1 ท่าน เน้นการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency Based Interview เพื่อให้ได้ทั้งคนเก่งและคนดี มีคุณภาพสูงและซื่อสัตย์เข้ามาร่วมงาน โดยบุคลากรหรือผู้สมัครที่จะผ่านการสัมภาษณ์ และเข้าสู่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกขององค์กรต่อไปได้นั้น คะแนนการสัมภาษณ์จะต้องมีเสียงเป็นเอกฉันท์เท่านั้น

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ Talent Recruitment Center สำนักงานการบุคคลกลาง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency Based Interview ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมีความสอดคล้องกับแนวทาง STAR Model ซึ่งเป็นเทคนิคหนึ่งในการวิเคราะห์หาคำตอบจากผู้สมัครงานเพื่อเชื่อมโยงไปสู่การประเมินขีดความสามารถที่ต้องการ ซึ่งมุ่งแสวงหาข้อมูลเชิงพฤติกรรมในอดีต หรือมุ่งประสบการณ์ของผู้สมัครเป็นสำคัญ ว่าในสถานการณ์หรืองานนั้น ผู้สมัคร

แสดงออกเช่นไรบ้าง และผลการแสดงออกเป็นเช่นไร (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2551 : 83-84) และมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิระประภา อัครบวร และ ลัดดาวรรณ บุญล้อม (2553) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ปี พ.ศ. 2553 -2554” ผลการวิจัยพบว่าองค์กรมีการนำเรื่องขีดความสามารถ (Competency) มาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรมากขึ้น อาทิ Competency-based Interview

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น มีประเด็นที่น่าสนใจ ซึ่งผู้วิจัยขอนำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

5.2.1 บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ถือได้ว่าเป็นองค์กรชั้นนำ และเป็นแบบอย่างในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรหนึ่ง จากผลงานต่าง ๆ ที่ผ่านมาต่างเป็นที่ยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงจากองค์กรต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยเฉพาะรางวัลพระราชทาน 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 ความสำเร็จส่วนหนึ่งมาจากองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ การประกาศวิสัยทัศน์หนึ่งว่า “จะเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรม ในอนาคต ที่นำร่วมงานด้วย ” ส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรต้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างบุคลากร พัฒนาเตรียมความพร้อมรองรับทิศทางการเติบโตของธุรกิจในอนาคต โดยเฉพาะกระบวนการค้นหาคนเก่งหวังสร้างธุรกิจใหม่ ซึ่งมีความเข้มข้นเพื่อรับความท้าทายใหม่ของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาพบว่าขีดความสามารถหลักที่พึง ขีดความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย : บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) 10 ลำดับเรียงจากความสำคัญจากมากที่สุด ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปริญญา พิชญวิจิตร (2544) เรื่อง “การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)”, ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ, การคิดสิ่งใหม่, การคิดเชิงกลยุทธ์,

ความสามารถในการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง, ใฝ่เรียนรู้, การเป็นผู้นำในทีม, ความสามารถในการใช้ภาษา, ความมีจริยธรรม และคตินอกกรอบ ดังนั้น การนำแนวคิดเรื่องขีดความสามารถหลักมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการสรรหาและคัดเลือกส่งผลให้สามารถมองเห็นชัดถึงภาพความต้องการโดยรวม สามารถดำเนินการได้ครบวงจร ประสานกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ปรับตัวตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ให้ได้มาซึ่ง “ผลลัพธ์” ประสิทธิภาพสูงสุด จะเห็นได้จากที่องค์กรได้รับรางวัล ” ความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ต่อเนื่อง 6 ปีซ้อน (ปี 2549-2554)” หากพิจารณาวิเคราะห์กับงานวิจัยอื่น ๆ จะเห็นได้ว่างานวิจัยเรื่อง “ ขีดความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย กรณีศึกษา : บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ” ในครั้งนี้ มีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่ทำการวิจัยด้านขีดความสามารถ ซึ่งมีการนำแนวคิดขีดความสามารถไปประยุกต์ใช้ในงานต่าง ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น งานวิจัยของ นิสดาภัก์ เวชยานนท์ (2550) , อังคณา เฉลิมชัยกิจ (2549) และจิรประภา อัครบวร และ ลัดดาวรรณ บุญล้อม (2553)

5.2.2 แนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Core Competency) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ใช้แนวคิด “การบริหารขีดความสามารถ” (Competency Based Management) ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ให้มีความชัดเจน ต่อเนื่อง และสนับสนุนความสำเร็จตามกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น เพื่อรองรับการขยายตัวธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ ตั้งแต่ระบบการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งปลูกฝังจริยธรรมการดำเนินธุรกิจตลอดจนดูแลผลตอบแทน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สอดคล้องกับความหลากหลายของพนักงาน เน้นการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency Based Interview เพื่อให้ได้ทั้งคนเก่งและคนดี มีคุณภาพสูงและซื่อสัตย์เข้ามาร่วมงาน โดยบุคลากรหรือผู้สมัครที่จะผ่านการสัมภาษณ์ และเข้าสู่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกขององค์กรต่อไปได้นั้น คะแนนการสัมภาษณ์จะต้องมีเสียงเป็นเอกฉันท์เท่านั้น ซึ่งการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency Based Interview ของ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมีความสอดคล้องกับแนวทาง STAR Model ซึ่งเป็นเทคนิคหนึ่งในการวิเคราะห์หาคำตอบจากผู้สมัครงาน เพื่อเชื่อมโยงไปสู่การประเมินขีดความสามารถที่ต้องการ ซึ่งมุ่งแสวงหาข้อมูลเชิงพฤติกรรมในอดีตหรือมุ่งประสบการณ์ของผู้สมัครเป็นสำคัญ ว่าในสถานการณ์หรืองานนั้น ผู้สมัครแสดงออกเช่นไรบ้าง และผลการแสดงออกเป็นเช่นไร ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครฉวีชญ์ แก้วรัตนศรี (2549) เรื่อง การสัมภาษณ์งานโดยยึดหลักขีดความสามารถสำหรับบริษัทตรีเพชโรชิชูเซลส์จำกัด

ซึ่งใช้แนวพฤติกรรมในอดีตเป็นตัวทำนายพฤติกรรมในปัจจุบันและพฤติกรรมที่จะแสดงออกในอนาคต ได้ดีที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นประโยชน์อย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นแนวทางสำหรับสถาบันอุดมศึกษา คณาจารย์ ในการพัฒนา ปรับปรุง การจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานหรือองค์การชั้นนำในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจัดการเรียนการสอน ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งกำหนดให้รายวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรมีการพัฒนาผลการเรียนรู้ของนักศึกษา อย่างน้อย 5 ด้าน คือ ด้าน คุณธรรม จริยธรรม , ความรู้, ทักษะทางปัญญา, ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษา ดังเช่นสถาบันราชภัฏสวนสุนันทาสามารถผลิตบัณฑิตได้ตรงกับความต้องการขององค์การชั้นนำในประเทศไทย คณาจารย์ต้องเน้นหรือมุ่งให้บัณฑิตมีคุณลักษณะตรงกับขีดความสามารถที่องค์กรพึงประสงค์ อันได้แก่ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ, ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ, การคิดสิ่งใหม่, การคิดเชิงกลยุทธ์, ความสามารถในการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง, ใฝ่เรียนรู้, การเป็นผู้นำในทีม, ความสามารถในการใช้ภาษา, ความมีจริยธรรม และคิดนอกกรอบ โดยคณาจารย์ต้องกำหนด วิธีการสอนที่ชัดเจน ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น ฝึกให้นักศึกษาได้วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้น

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยขีดความสามารถหลัก ที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์การชั้นนำในประเทศไทย ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะ ขีดความสามารถหลักของบุคลากรเฉพาะพนักงานจากนักศึกษาที่สำเร็จใหม่เท่านั้น ควรศึกษาให้ครอบคลุมทุกระดับจะทำให้การวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น และเป็นประโยชน์กับบุคลากรทุกระดับ