

การบริหารจัดการสมรรถนะขององค์การเพื่อบรรลุประสิทธิผลของ
บริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

Organizational Competency Management for Effectiveness
Achievement of Thai Oil Public Company Limited

ณัฐภูมิ อารามมงคล¹และ ธนภณ ภู่มาลา

Nattaphum Arparmongkol¹ and Thanaphon Phumala

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

¹Email: ple.pornpat@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษากิจการการจัดการสมรรถนะขององค์การกับการบรรลุประสิทธิผลของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการจัดการสมรรถนะขององค์การบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) 2) ศึกษาการบรรลุประสิทธิผลของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการจัดการสมรรถนะขององค์การกับการบรรลุประสิทธิผลของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) 4) ศึกษา แนวทางการจัดการจัดการสมรรถนะขององค์การที่สัมพันธ์กับการบรรลุประสิทธิผลของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยคือ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสังเกตการณ์ 2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ,สมรรถนะขององค์การ, การบรรลุประสิทธิผล.

ABSTRACT

The study of organizational competency management of effectiveness achievement of Thai Oil public company limited has 4 objectives; 1) to study organizational competency management of Thai Oil public company limited, 2) to study the effectiveness of Thai Oil public company limited, 3) to study the relationship between organizational competency management and the effectiveness of Thai Oil public company limited, and 4) to establish the guideline for organizational competency management which relates to the effectiveness of Thai Oil public company limited.

Keyword: Management, Organizational Competency, Effectiveness Achievement

บทนำ

ในพื้นที่ฐานของสภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในเวทีโลก ที่มีการพัฒนาระบบการเมือง เศรษฐกิจ การค้า เทคโนโลยี และระบบสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจต้องปรับตัว และแสวงหาวิธีบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาเพื่อให้องค์กรสามารถฝ่าฟันกับวิกฤติที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรที่จะอยู่รอดได้ภายใต้สภาวะที่มีการแข่งขันสูง และปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องเป็นองค์กรที่มีการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน รู้เท่าทันถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาและยกระดับขององค์กรจากสถานะปัจจุบันให้ไปถึงสถานะที่ต้องการในอนาคตได้ และในยุคที่เรามีโอกาสปฏิเสธที่จะยอมรับว่าทรัพยากรบุคคล เป็นสิ่งมีค่าสำคัญขององค์กร ไม่ว่าจะหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรก็ตาม ความท้าทายที่สำคัญกลับมิได้อยู่ที่ว่าเราจะบริหารงานบุคคลอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้เท่านั้น หากแต่มีประเด็นที่น่าพิจารณาถึงบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะที่ได้รับการว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร

การเพิ่มขึ้นของบทบาทของงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวได้ว่าเริ่มต้นและนำมาสู่ความสนใจอย่างแพร่หลายในสังคมวิชาการและการบริหารตะวันตกนับจากปลายคริสต์ทศวรรษที่ 1970 ต่อต้นทศวรรษที่ 1980 จากปรากฏการณ์ที่องค์กรหลายแห่งประสบปัญหาความยากลำบากและสลับซับซ้อนจากอัตราดอกเบี้ยที่พุ่งสูงขึ้น การแข่งขันข้ามชาติที่เติบโตอย่างรวดเร็ว รวมทั้งความผันผวนของผลผลิตที่ได้จากองค์กร อันนำมาสู่ข้อเรียกร้องให้องค์กรได้กลับมาทบทวนความรับผิดชอบในขอบเขตหน้าที่เสียใหม่ ซึ่งงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงจากแนวโน้มประการนี้ได้ หลายองค์กรในภาคเอกชน จึงได้เริ่มแสวงหาเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการประเมินต้นทุนและผลตอบแทนจากกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งโดยทั่วไปกิจกรรมเหล่านี้เป็นกิจกรรมเป็นกิจกรรมประเภทที่ไม่ได้ก่อให้เกิดผลผลิตกับองค์กร (Non-Productivity Activities) และยังคงให้ในรอบ 15 ปี นับจากช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 ปรากฏข้อเรียกร้องให้งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปรับบทบาทให้เป็นไปในแนวทางที่สามารถเพิ่มพูนมูลค่าให้แก่องค์กร หรือทำงานด้านกลยุทธ์มากกว่างานภาคปฏิบัติ และปรับบทบาทไปเป็นพันธมิตรทางธุรกิจต่อองค์กร (Strategic Corporate Partnership) จนกระทั่งปัจจุบัน ได้ปรากฏข้อตกลงที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในบทบาทของงานการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะพันธมิตรขององค์กร (Jamrog and Overholt, 2005) แต่กระนั้น บทบาทในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลหันมาเน้นในเรื่องของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในทัศนะของนักวิชาการบางท่าน ก็ดูจะเป็นเพียงภาพที่พร่าเลือนเมื่อเทียบกับงานภาคปฏิบัติที่ยังคงความสำคัญในปัจจุบันและช่วงเวลาที่ผ่านมา งานของ Drinan (1999) และงานของ Lawler and Mohman (2003) สะท้อนให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงการที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ยังก้าวไม่พ้นจากแนวปฏิบัติเดิมเข้าสู่การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจดังที่ได้กล่าวไปแล้ว แม้ว่าผู้บริหารขององค์กรจะต้องการให้ฝ่ายที่งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลปรับบทบาทไปทำงานในเชิงกลยุทธ์มากขึ้นก็ตาม โดยผลจากการสำรวจของ Society for Human Resource Management เมื่อปี ค.ศ. 2002 พบว่า มีองค์กรเพียงร้อยละ 34 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการ

สำรวจในประเทศแคนาดาเท่านั้นที่ยอมรับว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล เล่นบทบาทเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับองค์การอย่างเด่นชัด (Dranin, 1999)

นอกจากนี้ Lawler and Mohrman (1998) ยังได้เน้นถึงสภาวะการณ์ที่ผ่านมว่าองค์การมิได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล และในขณะที่องค์การต่างป่าวประกาศว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญสูงยิ่งหรือสำคัญที่สุดเมื่อเทียบกับบรรดาทรัพยากรการผลิตประเภทอื่น ซึ่งตามกรอบทฤษฎีองค์การและทฤษฎีทางพฤติกรรมองค์การแล้ว เรื่องดังกล่าวนี้ คือเรื่องของประสิทธิผลองค์การ (Organizational Effectiveness) ซึ่งสะท้อนออกมาจากมิติของการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไม่อาจปฏิเสธได้ (Jamrog and Overholt, 2005)

ปัจจุบันองค์การที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ควรเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับเรื่องทุนมนุษย์ (Human Capital) ทั้งสิ้น เป็นผลทำให้องค์การหลายแห่งต้องมีการทบทวน วิเคราะห์บทบาท ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในองค์การให้มากขึ้น องค์การจึงจำเป็นต้องสร้างเครื่องมือเพื่อพัฒนาให้สมรรถนะ (Competency) ของพนักงานให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักและเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานตามที่องค์การได้คาดหวังไว้และนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ฉะนั้น การเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบจนสามารถผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการเตรียมตัวพร้อมกับการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานจนเป็นมืออาชีพต่อไป (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2550) เหล่านี้เป็นสมรรถนะส่วนหนึ่งของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นมืออาชีพ (HR Professional) ซึ่งในปัจจุบันภาพรวมนักทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยไม่ว่าสังกัดอยู่ในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชนยังแสดงบทบาทแบบตั้งรับ กล่าวคือเป็นผู้ปฏิบัติเน้นงานที่เป็นกิจวัตรประจำวันตามนโยบายขององค์การ ซึ่งชี้ได้ว่านักทรัพยากรมนุษย์ไทยยังไม่สามารถพัฒนาตนเองให้ก้าวสู่การเป็นนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ในเชิงรุกได้ (วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2553)

จากการนำเสนอในเบื้องต้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาการจัดการจัดการสมรรถนะขององค์การเพื่อบรรลุประสิทธิผลของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการจัดการสมรรถนะขององค์การบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาการบรรลุประสิทธิผลของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการจัดการสมรรถนะขององค์การกับการบรรลุประสิทธิผลของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการจัดการสมรรถนะขององค์การที่สัมพันธ์กับการบรรลุประสิทธิผลของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัย

โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า

1. การบริหารจัดการสมรรถนะขององค์การบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) พนักงานมีความเห็นด้วยกับนโยบายการบริหารงานบุคคล การพัฒนาความก้าวหน้าของวิชาชีพ และการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

2. การบรรลุประสิทธิผลของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) พนักงานมีความเห็นดีกับการบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการผลิต และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3. การทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการสมรรถนะขององค์การกับการบรรลุประสิทธิผลของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารจัดการ สมรรถนะขององค์การ^{IV} ในด้านนโยบายการบริหารงานบุคคล^{M1} การพัฒนาความก้าวหน้าของวิชาชีพ^{IV2} และการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา^{IV3} มีความสัมพันธ์กับการบรรลุประสิทธิผล^{DV} ในด้าน การบรรลุเป้าหมาย^{DV1} ความสามารถในการผลิต^{DV2} และความพึงพอใจของผู้รับบริการ^{DV3}

4. แนวทางการบริหารจัดการสมรรถนะขององค์การที่สัมพันธ์กับการบรรลุประสิทธิผลของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) คือการดำเนินงานขององค์การต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการสมรรถนะขององค์การ^{IV} ในด้าน นโยบายการบริหารงานบุคคล^{M1} การพัฒนาความก้าวหน้าของวิชาชีพ^{IV2} และการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา^{IV3} ที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุประสิทธิผล^{DV} ในด้าน การบรรลุเป้าหมาย^{DV1} ความสามารถในการผลิต^{DV2} และความพึงพอใจของผู้รับบริการ^{DV3} โดยผู้ศึกษาสามารถอธิบายถึงเส้นทางการความสัมพันธ์ของแนวทางการบริหารจัดการสมรรถนะขององค์การกับการบรรลุประสิทธิผล ที่นำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ ด้วยการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การมุ่งสร้างสรรค์สิ่งใหม่บนพื้นฐานแห่งความเชื่อมั่นระหว่างกัน เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน ในปัจจุบันที่เน้นคนเป็นจุดศูนย์กลางของการพัฒนา ในลักษณะแบบองค์รวม และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดทำแผนและการนำไปปฏิบัติ

บทสรุป

ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า ถึงแม้การคัดเลือกและสรรหาบุคคลเข้าทำงานใดๆ จะได้กำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการไว้ดีเพียงไรก็ตาม ก็มิได้เป็นหลักประกันว่า บุคคลนั้นจะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ดีตลอดไป ทั้งนี้เพราะความเปลี่ยนแปลงของระบบงานและวิทยาการต่างๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลนั้นๆ อาจมีปัญหาหรือผิดพลาดและปฏิบัติงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้น หน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถ ในขณะที่เดียวกันบุคคลที่ทำงานอยู่แล้ว ก็ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมตัวสำหรับ

ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้ง ประสิทธิภาพแก่องค์การและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกของค์การ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้น การทำงานเป็นทีม ด้านการเน้นเชิงรุก และด้านการสร้างความมั่นคง คือ ทำให้ผลผลิตหรือประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงขึ้นตามไปด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาอิสระเรื่อง การบริหารจัดการสมรรถนะขององค์การกับการบรรลุประสิทธิภาพของบริษัทไทย ออยล์ จำกัด (มหาชน) ควรมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านความคิดรวบยอด ควรมีนโยบายเพื่อพัฒนาด้านการวางแผน และการจัดระบบงานเพื่อความ ความสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์กรเพื่อความเป็นเลิศตามลำดับ
2. ด้านมนุษย์สัมพันธ์ ควรมีนโยบายเพื่อพัฒนาด้านการสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ด้าน การสร้างทีมงานและการมีส่วนร่วมในการทำงาน และด้านการจัดการความเครียดตลอดทั้งคุณธรรมและ จริยธรรมในการทำงาน ตามลำดับ
3. ด้านเทคนิควิธี ควรมีนโยบายเพื่อพัฒนาความรู้ด้านการปฏิบัติงานในสถานการณ์ฉุกเฉิน ความรู้ด้าน คอมพิวเตอร์/ เทคโนโลยี และการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการปฏิบัติงานการตามลำดับ

เอกสารอ้างอิง

- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์: มุ่งสู่อนาคต*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- วีระวัฒน์ ปันนิตมัย. (2553). พฤติกรรมการเล่นหวยและความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนเงินหยวนเป็นเงินออมระยะ ยาว. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 50(3), 75–89.
- Drinan, P. (1999). Loyalty, learning and academic integrity. *Liberal Education*, Winter, 28–33.
- Jamrog, J. J., and Overholt, M. H. (2005). Measuring organizational effectiveness. *Canadian Management Centre Special Report*, 5(4), 1–17.
- Lawler, E. E., and Mohrman, S. A. (2003). HR as a Strategic Partner: What Does it Take to Make it Happen?. *Human Resource Planning*, 26(5), 15