



รายงานผลการวิจัย

เรื่อง

สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
ในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

**Current Competencies of Human Resources Managers
in Thai Commercial Banking Group**

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกื้อจิตร ชีระกาญจน์

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

รายงานวิจัยฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2555

ก

ชื่องานวิจัย : สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์
ในประเทศไทย

ผู้วิจัย : ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกื้อจิตร ชีระกาญจน์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย และเพื่อศึกษาองค์ประกอบทางด้านสมรรถนะที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย

ประชากรตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์แห่งละ 1 คนจำนวน 5 แห่ง รวม 5 คน และเป็นผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ 5 แห่ง แห่งละ 11 คน จำนวน 55 คน รวมประชากรตัวอย่าง 60 คน จากธนาคารพาณิชย์ 5 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ตามวิธีของ ลิเคิร์ท(Rensis Likert) สามารถเก็บข้อมูล และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้ 57 ราย คิดเป็นร้อยละ 95.00 ของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สถิติทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้(Knowledge) ทักษะ(Skill) และคุณลักษณะ(Attributes) และจะต้องมีความสามารถแต่ละองค์ประกอบดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้(Knowledge) ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมี Technical Skill และ Focus on Customer องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะ(Skill) ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมี Communication และ Teamwork และองค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะ(Attributes) ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมี Innovation, Leader ship, Flexibility, Motivation, Building Relationship

ประโยชน์ที่ได้ทางด้านวิชาการ ผลงานวิจัยใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตร ระบบการเรียนการสอน และการจัดอบรมของคณะบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลิตบัณฑิตตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ สำหรับประโยชน์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาส่งเสริมสมรรถนะในหน้าที่งานของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะที่ค้นพบ

Name of research : Current Competencies of Human Resources Managers in Thai Commercial Banking Group

Researcher : Assistant Professor Kuajit Cheerakan

Abstract

This research aims to identify competency components of human resource managers in the commercial banking groups of Thailand; and to identify the competency components that have influence on the effectiveness of managing human resources managers. The study also identifies the performance element that affects the performance of Human Resources Managers in commercial banking groups in Thailand.

A Five commercial banks i.e. Bangkok Bank Public Company Limited, Kasikorn Bank Public Company Limited, Siam Commercial Bank Public Company Limited, Krung Thai Bank Public Company Limited, and TMB Bank Public Company Limited. Respondents include one senior level manager and a human resources manager from each bank. A response rate of 95.00% (57 out of 60) was achieved. Data was collected using survey questionnaires using 5-point Likert scale and open-ended questions. Descriptive statistics, content analysis, Pearson Correlation and Confirmatory Factor Analysis are employed in the analysis .

The study found that a human resources manager of the commercial banking groups in Thailand perform three major competency components; i.e. Knowledge, Skill and Attributes. The appropriate level of these components could yield the highest effectiveness in managing human resources in the commercial banks industry. It was also revealed that a human resources manager of the commercial banking groups in Thailand should have nine minor components to support the three major components. These are Technical Skill and Focus on Customer for the "Knowledge"; Communications and Teamwork for the "Skills"; and Innovation, Leadership, Flexibility, Motivation, and Building Relationship for the "Attributes".

Findings from this study could be served as a guideline for developing curriculum, teaching and learning systems, as well as the training programs by the Human Resource Management Department of the Faculty of Business Administration to train the graduates to meet the industry's needs. Finally, the results also provide new academic knowledge in terms of human resource management and human resource managers might use the suggested competencies as a guideline to revise, improve, and develop the appropriate training programs in their organizations.

ค

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้จะสำเร็จไม่ได้เลยถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนเงินทุนวิจัยของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ รวมทั้งบุคคลรอบข้างที่ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนจนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้เสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์

ในโอกาสนี้ ข้าพเจ้าขอขอบคุณมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ ที่ได้ให้ทุนสนับสนุนในการทำงานวิจัยฉบับนี้

ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สรชัย พิศาลบุตร ที่ปรึกษารองอธิการบดีฝ่ายวิจัย และรองศาสตราจารย์ ดร.อุบลรัตน์ สายแสงจันทร์ คณะบดีคณะบริหารธุรกิจ ที่ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำ

ขอขอบคุณ ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์เชียง เกาซิด ที่คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ และผลักดันจนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้เสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณปณิธานทุกท่าน ที่ข้าพเจ้าได้อ้างอิงในงานวิจัยเล่มนี้เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

หากมีข้อผิดพลาดหรือบกพร่องประการใด ข้าพเจ้าน้อมรับคำแนะนำด้วยความเต็มใจ และจะนำไปปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ขอขอบคุณ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เกื้อจิตร ชีระกาญจน์
คณะบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สารบัญเรื่อง

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญเรื่อง.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย.....	2
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
2.1 ความเป็นมาของแนวคิดสมรรถนะ.....	4
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	31
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (SEM).....	66
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัยตามโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น	72
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	73
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	73
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	73
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
3.4 การประมวลค่าทางสถิติ.....	74
3.5 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น.....	74

สารบัญเรื่อง (ต่อ)

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
4.1 การประมวลค่าทางสถิติของข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม	76
4.2 การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากร - บุคคลของแต่ละธนาคาร	89
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด.....	93
4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง.....	94
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	99
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	100
5.2 อภิปรายผล.....	101
5.3 สรุปผลการวิเคราะห์.....	102
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	103
บรรณานุกรม.....	104
ภาคผนวก ก. ตัวอย่างแบบสอบถาม.....	108
ภาคผนวก ข. หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม.....	113

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอายุของผู้บริหารและผู้จัดการฝ่าย บริหารทรัพยากรบุคคล	77
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับ ความคิดเห็น	77
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับ ความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Communication	78
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับ ความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Teamwork	78
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับ ความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Leadership	79
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับ ความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Technical Skill	80
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับ ความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Flexibility	81
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับ ความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Innovation	82
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับ ความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Talent Management	83

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับ	83
ความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน	
Learning and Development	
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับ	84
ความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน	
Motivation	
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับ	85
ความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน	
Performance Management	
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับ	85
ความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน	
Building Relationship	
ตารางที่ 4.14 แสดงสรุปค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับ	86
ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	
ในแต่ละด้าน	
ตารางที่ 4.15 แสดงสรุปค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับ	88
ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	
ในแต่ละด้านจำแนกตามธนาคาร	
ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหาร	90
ทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้านจำแนกตามธนาคาร	
ตารางที่ 4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหาร	91
บุคคลเป็นรายคู่โดยวิธี LSD	

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	94
ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของตัวบ่งชี้สมรรถนะ ของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	95

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง The Iceberg Model.....	5
ภาพที่ 2.2 โมเดลลิשראלสัญลักษณ์ภาษากรีก.....	69
ภาพที่ 2.3 โมเดลลิשראלสัญลักษณ์ภาษาอังกฤษ.....	70
ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	72
ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลตัวบ่งชี้สมรรถนะ ของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	96

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกที่ตกต่ำอย่างรุนแรงใน 4-5 ปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 จนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้ ซึ่งสามารถสรุปปัญหาสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจไทยเข้าสู่ภาวะขั้นวิกฤตได้ 3 ปัจจัยคือ 1.ราคาน้ำมันโลก 2.วิกฤตการเงินโลก และ 3. การเมืองในประเทศ โดยเฉพาะปัจจัยที่ 2 การเกิดวิกฤตทางการเงินของโลกยังส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงินไทยประเภทต่างๆ รวมทั้งธนาคารพาณิชย์อีกด้วย

การเกิดวิกฤตทางการเงินของโลก ส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาทางด้านสินเชื่อด้วยคุณภาพของภาคอสังหาริมทรัพย์และได้ลุกลามไปสู่ภาคการเงินที่เกิดการล้มลงของสถาบันการเงินระดับยักษ์ใหญ่ของโลก คือ เลแมน บราเดอร์ส และได้กระจายไปสู่ธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินต่างๆ ทั่วโลก ทำให้เกิดภาวะการขาดทุนและต้องเพิ่มทุน จนกระทั่งมีความจำเป็นที่จะต้องเทขายหลักทรัพย์ต่างๆ เพื่อนำเงินกลับคืนบริษัทแม่ในยุโรปและสหรัฐอเมริกา ทำให้ความเชื่อมั่นต่อสถาบันการเงินทรุดตัวลงอย่างต่อเนื่องทั้งระหว่างสถาบันการเงินกันเอง และระหว่างสถาบันการเงินกับธุรกิจอื่น จนเกิดวิกฤตสภาพคล่องอย่างรุนแรง ตลาดการเงินโลกปั่นป่วนรุนแรง ตลาดหุ้นตกต่ำทั่วโลก จนทำให้ธนาคารกลางของประเทศต่างๆ เร่งร่วมมือกันในการออกมาตรการต่างๆ เพื่อพยุงให้สถาบันการเงินอยู่รอด นับตั้งแต่การปรับลดอัตราดอกเบี้ยลงอย่างต่อเนื่อง การค้ำประกันเงินฝากของผู้ฝากเงิน การค้ำประกันการปล่อยกู้ ตลอดจนการให้เงินเพื่อช่วยเหลือด้วยการปล่อยเงินกู้หรือเข้าไปร่วมถือหุ้นในสถาบันการเงินที่มีปัญหา จนในที่สุด ส่งผลกระทบในทางลบมายังภาคการผลิต และเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก

โดยทั่วไปเมื่อองค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ องค์กรแต่ละแห่งจะมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย 2 กลยุทธ์ที่นำมาทำทนาย

กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพของการแข่งขัน การลดค่าใช้จ่าย และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

กลยุทธ์ที่ 2 มุ่งเน้นการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ของบริษัทไปปฏิบัติ

ในอดีต ประธานหรือผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ และเมื่อกำหนดกลยุทธ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะมอบหมายให้กับผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการต่อไป เช่น การจ้างงานเพิ่มขึ้น หรือปรับลดจำนวนพนักงานลง เป็นต้น

ปัจจุบัน การกำหนดกลยุทธ์เช่นเดิมยังไม่เป็นการเพียงพอต่อความสามารถในการอยู่รอดได้ของธุรกิจหรือองค์กร ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบัน ผู้บริหารองค์กรระดับสูงจึงต้องการให้ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบกับกลยุทธ์ขององค์กร ตั้งแต่เริ่มต้นในกิจกรรมของ การจ้างงาน การฝึกอบรม และค่าตอบแทนพนักงาน ด้วยเหตุนี้เอง ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้น (Dessler : 2009)

ภายใต้สถานะเศรษฐกิจที่มีความตกต่ำ ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะทำงานในตำแหน่งแบบเดิมๆ ไม่ได้อีกแล้ว (มีงานสรรหาคนเพิ่ม จ่ายเงินค่าจ้างให้พนักงาน ไม่มีงานเลิกจ้าง) จำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว มีความรู้ในธุรกิจธนาคารและสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ของธนาคาร เพื่อธนาคารจะสามารถรักษาผลประโยชน์ในสถานะของการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องเพิ่มสมรรถนะ (Competencies) และดำเนินพฤติกรรม (Behaviors) ตามกลยุทธ์ของธนาคาร ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการ)

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบทางด้านสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

1.3 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย

- 1) สมรรถนะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ หรือทักษะ และคุณลักษณะ ของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2) ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล หรือตำแหน่งที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันที่เกี่ยวข้องกับจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 3) ธนาคารพาณิชย์ หมายถึง ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ที่มีหน้าที่ในการให้บริการรับฝากเงิน บริการสินเชื่อให้แก่บุคคลและธุรกิจ เพื่อการลงทุนทางด้านธุรกิจให้เกิดผลประโยชน์

4) **ผู้บริหารระดับสูง** หมายถึง ผู้ที่มีระดับตำแหน่งสูงสุด หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในองค์การที่สามารถให้ข้อมูลและขอรับรองข้อมูลสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลได้ อาจดำรงตำแหน่งประธาน รองประธาน ผู้จัดการทั่วไป กรรมการผู้จัดการ หรือผู้อำนวยการในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้ครอบคลุมการศึกษาสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 5 แห่งได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สำหรับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ประโยชน์ต่อองค์การซึ่งหมายถึงธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย หมายถึงมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และประโยชน์ต่อผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ละกลุ่มจะได้ประโยชน์ดังนี้

1) ประโยชน์ต่อองค์การ

- ได้ทราบสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์
- ได้ Competency model
- สามารถนำ Competency model ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย

- เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร ระบบการเรียนการสอน และการจัดอบรมของคณะบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลิตบัณฑิตตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน
- สามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยชิ้นนี้เป็นแนวทางในการวิจัยที่เกี่ยวข้องในโอกาสต่อไป
- เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ

3) ประโยชน์ต่อผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

- เป็นแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาส่งเสริมสมรรถนะในหน้าที่งานของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- เป็นแนวทางในการจัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งสื่อต่างๆ อาทิเช่น ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะจากเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีหัวข้อและรายละเอียดแต่ละหัวข้อตามลำดับดังนี้

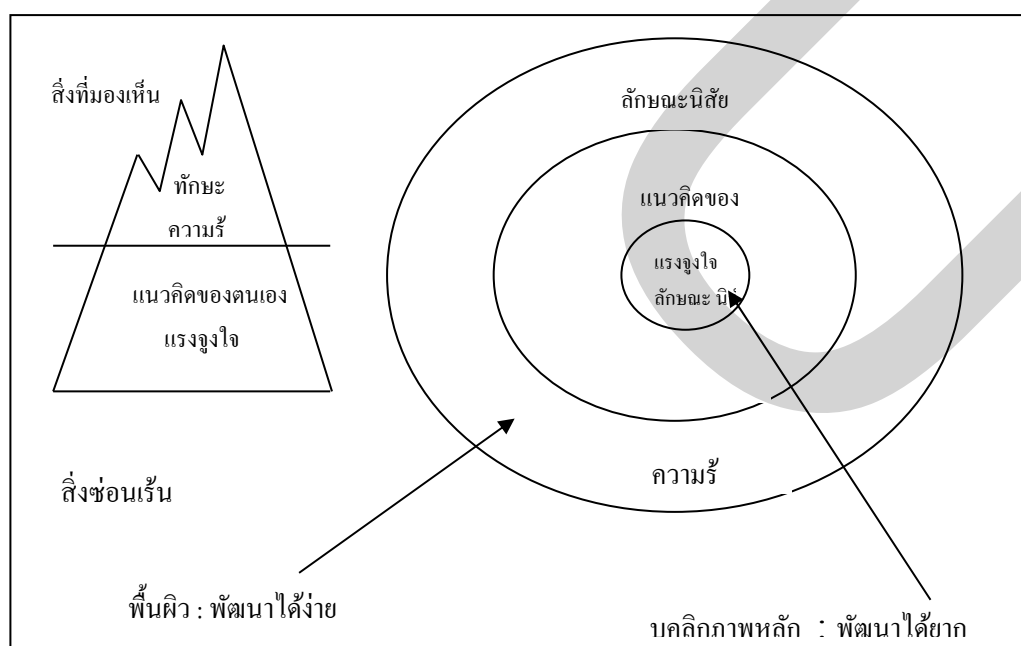
- 2.1 ความเป็นมาของแนวคิดสมรรถนะ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (SEM)
- 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัยตามโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น

2.1 ความเป็นมาของแนวคิดสมรรถนะ

สมรรถนะ ถือว่าเป็นแนวคิดและความเชื่อของผู้บริหารองค์การว่าความสามารถของบุคคลจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดขององค์การได้ เพราะสมรรถนะหรือ Competency หมายถึงคุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมด ที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลและก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) วิธีคิด (self-concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive) โดยมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดสมรรถนะไว้ว่า เป็นการค้นหาความสามารถของข้าราชการในตำแหน่งและระดับต่าง ๆ ว่าควรมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ หรือลักษณะใดที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ (จรัมพร ประถมบุรณ์, 2547)

ศาสตราจารย์เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะโดยทำการออกแบบทดสอบทางบุคลิกภาพบุคคลเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร แมคเคลแลนด์ ได้ใช้ความรู้ในเรื่องนี้แก้ไขปัญหาคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานรัฐบาลของสหรัฐอเมริกา เช่น ปัญหาคะบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดในด้านต่างๆซึ่งอาจทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆไม่ได้รับการคัดเลือก ซึ่งเป็นการกระทำที่ไม่ถูกต้องและผิดกฎหมาย) ส่วนอีกปัญหาหนึ่งก็คือ ปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่ไม่สามารถทำนายผลของการปฏิบัติงานได้ จึงได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มบุคคลต่างๆด้วยการสัมภาษณ์ผู้ที่มีผลการทำงานที่โดดเด่น กับผู้ที่ไม่มี

ผลงานหรือมีแต่ก็ไม่โดดเด่น จากการสัมภาษณ์พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับการเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด จากบทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence ของแมคเคิลเลนด์ ที่ได้พิมพ์เผยแพร่ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม แมคเคิลเลนด์ ก็ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจ เพื่อการศึกษา และการนำมาปรับใช้ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรกันอย่างกว้างขวางจนถึงปัจจุบันนี้ แนวคิดเรื่องสมรรถนะจึงมักที่จะอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำกับส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ที่ได้มาจากการเรียนรู้ ซึ่งส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้จะเป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าสังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล การที่บุคคลมีความฉลาดที่ทำให้มีองค์ความรู้ และทักษะได้ จะยังไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดัน เบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้บุคคลนั้นสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ (Spencer & Spencer, 1993) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง The Iceberg Model

หลังจากที่แมคเคิลแลนด์ ได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competency Rather than for Intelligence เมื่อปี 1973 นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมรรถนะหรือ Competency แม้ว่า Competency จะเป็นคำที่ใหม่และทันสมัย แต่มีแนวคิดพื้นฐานมาจากแนวคิดเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ในเรื่องของเชาวน์ปัญญาและบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่นักจิตวิทยาองค์กรได้ศึกษากันมาเป็นเวลานานแล้ว ในการศึกษาจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรมักใช้คำว่า KSAO เป็นคำย่อที่แสดงถึงคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดย K หมายถึง knowledge คือความรู้ S หมายถึง skill คือทักษะ A หมายถึง ability คือความสามารถ และ O หมายถึง other characteristics คือคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยความหมายและเนื้อหาแล้ว Competency ไม่ได้ต่างจาก KSAO แต่ความแตกต่างอยู่ที่ Competency เป็นการเน้นการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547) ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยัทซีส (Richard Boyatzis) เป็นคนแรก ที่ใช้คำว่า Competency ในปี ค.ศ. 1994 แกรี่ ฮาเมล (Gary Hamel) และ ซี.เค. พรฮาลาด (C.K. Prahalad) ได้นำเสนอความสามารถหลักของธุรกิจที่เรียกว่า Core competency ว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ ต่อมาต้นทศวรรษที่ 1990 องค์กรในต่างประเทศได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกากันอย่างกว้างขวาง โดยมีการกำหนดปัจจัยพื้นฐานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมสักระบบ และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและประเมินผลงานบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุด สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการองค์กรที่เป็นภาคเอกชนและเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ได้แก่ บริษัทเครือปูนซีเมนต์ไทย มีผลให้มีการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (จรัมพร ประถมบุรณ์, 2547)

จากแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะแมคเคิลแลนด์ ยังได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ (Competency) แต่บริษัทควรว่าจ้างบุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) และต่อมาองค์กร U.S. Foreign Service ได้ขอให้ David McClelland พัฒนาวิธีการคัดเลือกคนใหม่ (दन्य तेयनपुठ 2546:55) ปี 1982 Richard, Boyatzis ได้เขียนหนังสือ “The Competent Manager : A Model of Effective Performance” โดยได้ใช้คำว่า “Competencies” เป็นคนแรกและปี 1996 (दन्य तेयनपुठ 2546:58) ได้นิยามความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมากเนื่องจากขึ้นอยู่กับ

สภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน ปี 1994 Gary Hamel และ C.K. Prahalad เขียนหนังสือ "Competing for The Future" ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า "Core Competencies" ความสามารถหลักของธุรกิจ โดยระบุว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการ ของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้น จะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวความคิด Competency ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน โดยในปี ค.ศ. 1998 นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายนได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริการระดับสูงกว่า 4,000 คนจาก 15 ประเทศ พบว่า องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากขึ้น และการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Bain & Company จาก 708 บริษัททั่วโลกพบว่า Core Competencies เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พศุ เดชะรินทร์ 2546:13)

สำหรับประเทศไทยมีการนำแนวความคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซิเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น ไทยธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย(ปตท.) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิด Competency ไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซิเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยงานราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษา ในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง ในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

Richard Boyatzis (1982 อ้างใน ดนัย เทียนพุด, 2546) ได้เขียนหนังสือ "The competent Manager:A Model of Effective Performance" โดยได้ใช้คำว่า "Competencies" เป็นคนแรก และสรุปว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่มียู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนี้ยังได้ตั้งสมมติฐานว่า "มีกลุ่มความสามารถจำนวนหนึ่งจะทำให้คนมีความสามารถแตกต่างกันได้" โดยได้เสนอรูปแบบความสามารถ 23 แบบเป็น 6 กลุ่มต่าง ๆ ดังนี้

1) กลุ่มเป้าหมายและการจัดการสู่ปฏิบัติ

- มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- ผลិតภาพ
- วินิจัยการใช้แนวคิด
- สนใจเกี่ยวกับผลกระทบ

2) กลุ่มภาวะผู้นำ

- ความเชื่อมั่นในตนเอง
- การนำเสนอด้วยปากเปล่า
- การคิดแบบตรรกะ
- กรอบแนวคิด

3) กลุ่มทรัพยากรบุคคล

- ความจำ
- การใช้พลังสังคม
- ความรู้พิเศษเฉพาะ
- มองเชิงบวก
- การจัดการกระบวนการกลุ่ม
- ความแม่นยำในการประเมินตนเอง

4) กลุ่มสิ่งการถูกมอง

- การพัฒนาคนอื่น
- การใช้อำนาจที่ไม่ใช่ทางการ
- ทำด้วยตนเอง

5) กลุ่มมุ่งบุคคลอื่น

- การควบคุมตนเอง
- การรับรู้แบบปรนัย
- ความอดทนและการปรับตัว
- การมุ่งความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด

6) กลุ่มความรู้พิเศษ

- ความจำ
- ความรู้พิเศษเฉพาะ

ขณะเดียวกัน Boyatzis ยังได้กำหนดระดับของความสามารถ (Level of competency)

ไว้ 3 ระดับด้วยกัน คือ

- 1) แรงจูงใจและคุณลักษณะ
- 2) ภาพลักษณ์ของตน/แนวคิดของตนและบทบาททางสังคม
- 3) ทักษะ

ซึ่งมิติของความสามารถนั้น Boyatzis เน้นการวิเคราะห์และสำรวจความสามารถใน 3 ระดับดังกล่าว ซึ่งถือเป็นการศึกษาภาพของบุคคลในเชิงจิตวิทยาที่สูงมากคือ เน้นที่คุณลักษณะภายในของบุคคล

สำหรับพัฒนาการเกี่ยวกับความสามารถในระยะต่อมานั้น พบว่า Lyle M. Spencer :1990 ได้ทำการศึกษาเรื่องความสามารถต่อโดยเชื่อว่าความสามารถประกอบด้วย

- 1) แรงจูงใจ (Motive) คือ แรงขับ ทิศทางและการเลือก เป็นสิ่งที่คนทำงานคิดอยู่ตลอดเวลา หรือต้องการเพื่อเป็นเหตุผลของการปฏิบัติงานหรือดำเนินงาน
- 2) คุณลักษณะ (Trait) คุณลักษณะที่กำหนดวิธีการประพฤติหรือการตอบสนองอย่างคงที่ด้วยลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง การควบคุมตนเองและควบคุมความเครียด
- 3) แนวคิดของตนเอง (Self-Concept) เป็นทัศนคติ คุณค่า หรือความนึกคิดของตนเองที่ทำให้เกิดสนใจในสิ่งที่ทำอยู่
- 4) ความรู้ในเนื้อหา (Content Knowledge) คือ ข้อเท็จจริงหรือวิธีดำเนินการซึ่งเป็นสารสนเทศที่มีขอบเขตเฉพาะของแต่ละคนอาจจะเป็นด้านเทคนิค (Technical) หรือ มนุษยสัมพันธ์
- 5) ความคิดเชิงเหตุผลและทักษะพฤติกรรม (Cognitive & Behavioral Skill) คือ ความสามารถที่จะทำงานทั้งทางกายภาพและใช้สติปัญญา

ปี 1994 Gary Hamel และ C.K. Prahalad เขียนหนังสือ Competing for The Future ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า “Core Competencies” ความสามารถหลักของธุรกิจ โดยระบุว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่งนั้น จะต้องมีความรู้พื้นฐานทักษะ ความรู้และความสามารถหรือพฤติกรรมนิสัยใดบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวความคิด Competency ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน โดยในปี ค.ศ. 1998 นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายนได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า

นอกจากนี้ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546 : 160-167) ยังได้จำแนกสมรรถนะในการปฏิบัติงานออกเป็น 45 สมรรถนะ ดังนี้ การปรับตัว (Adaptability) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking) ความละเอียดรอบคอบ (Attention to detail) การสอนแนะ (Coaching) การให้ความร่วมมือ (Collaboration) การสื่อสาร (Communication) การคิดเชิงแนวคิด (Conceptual thinking) การปรับปรุง

อย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) การประสานงาน (Coordination) จิตสำนึกด้านต้นทุน (Cost awareness) การบริการลูกค้า (Customer service) การให้คำปรึกษา (Counseling) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) การตัดสินใจ (Decision making) การมอบหมายงาน (Delegation) การควบคุมอารมณ์ (Emotional control) การให้อำนาจ (Empowerment) ความอดทน (Endurable) ความกระตือรือร้น (Energetic) ความยืดหยุ่น (Flexibility) การติดตามงาน (Follow up) มนุษยสัมพันธ์ (Human relation) การโน้มน้าว (Influence) การติดตามข้อมูลข่าวสาร (Information monitoring) การคิดริเริ่ม (Initiative) การคิดสิ่งใหม่ (Innovative) ภาวะผู้นำ (Leadership) การรับฟัง (Listening) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การสังเกต (Observation) การพัฒนาองค์กร (Organization development) การสื่อสารด้วยคำพูด (Oral communication) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative analysis) จิตสำนึกด้านคุณภาพ (Quality awareness) การวางแผน (Planning) การนำเสนอ (Presentation) การแก้ปัญหา (Problem solving) ความน่าไว้วางใจ (Reliability) จิตสำนึกด้านความปลอดภัย (Safety awareness) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความรู้เฉพาะสาขาอาชีพ (Technical/Professional knowledge) และความมุ่งมั่น (Tenacity)

ความหมายของสมรรถนะ

หลังจากแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้เผยแพร่ไปอย่างกว้างขวาง นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศจึงได้พยายามให้ความหมายแนวคิดนี้ตามทัศนะและประสบการณ์ของนักวิชาการแต่ละท่าน อีกทั้งมีความพยายามในการนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยแมคเคลแลนด์และนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ที่มีที่มาจากการศึกษาและได้ข้อสรุปจากหลายความคิดของนักวิชาการดังนี้

David McClelland (1973) (อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548: 11) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ และได้เปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะที่อธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง

Spencer and Spencer (1993) ให้ความหมายสมรรถนะ คือลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลที่เชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าหมายถึงความสามารถทางใดทางหนึ่ง ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “ability” นอกจากนี้ในภาษาอังกฤษยังมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่อีกหลายคำ ได้แก่ capability, proficiency, expertise, skill, aptitude แต่ยังมีคำ

เฉพาะว่า competency ซึ่งในภาษาไทยใช้คำว่า “สมรรถนะ” ที่มีลักษณะเฉพาะเพิ่มขึ้น แต่บางองค์กรใช้คำว่า “ความสามารถ”

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548ก) ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึงกลุ่มของความรู้ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ประกอบขึ้นจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยม หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทยประกอบด้วย 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก (Core competence) สำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competence) สำหรับแต่ละกลุ่มงาน

วิทย์ เทียงบุญธรรม (2541) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึงความสามารถ ความมีอำนาจ หรือความพอเพียงในการปฏิบัติกิจกรรมของตนด้วยความชำนาญตามประสบการณ์ที่ได้รับมา และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมได้อย่างเพียงพอ

อัจฉรา สุทธิพรณิรัตน์ (2545) ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง การผสมผสานความรู้ ความเข้าใจและทักษะของบุคคล ไปใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุมาตรฐานการปฏิบัติงาน

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ (2548) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นความสามารถที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้บุคคลสามารถปฏิบัติกิจกรรม หรือแสดงออกถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบที่ทำให้เกิดสมรรถนะมี 5 อย่าง คือ

1. ความรู้ (knowledge) เป็นองค์ประกอบเฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการพยาบาล
2. ทักษะ (Skills) ความสามารถหรือสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี เช่น ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการให้การพยาบาลผู้สูงอายุ
3. ทัศนคติ (Attitude) ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน (Self concept) สิ่ง queบุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น การเป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้
5. แรงจูงใจภายใน (Motives) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็เป้าหมายของตน

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546) กล่าวถึงคำว่าสมรรถนะหมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) กล่าวถึงคำว่าสมรรถนะ คือ บุคลิกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัยหรือกลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตได้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2548) กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ๆ

ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา (2548) ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ ความสามารถที่หมายถึงกลุ่มพฤติกรรมสำคัญ (Critical behaviors) ที่ต้องกระทำเพื่อให้งานใดงานหนึ่งบรรลุผลสำเร็จอย่างดี

พะยอม วงศ์สารศรี (2528) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า สมรรถนะวิสัย (Competency) คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้ถูกต้อง

วุฒิชัย จานง (2530) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ความชำนาญ (Skill) และเจตคติ (Attitude)

รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม (2552) สมรรถนะ คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

อานนท์ สักดิ์วิชัย (2547) สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) สมรรถนะ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดง พฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น Competency ของคนซึ่งเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1. เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด 2. เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3. เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2552) สมรรถนะ คือ คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

อาภรณ์ ภูวพิทักษ์ (2548) ให้ความหมายของสมรรถนะในหนังสือ Competency dictionary ไว้ว่าหมายถึงความสามารถ หรือศักยภาพ หรือสมรรถนะซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรม การแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่าทำอะไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How) มากกว่าการตอบคำถามว่า อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What) ทั้งนี้ การกำหนดความสามารถหรือสมรรถนะนั้นแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายแตกต่างกันดังนี้

K – ความรู้ (Knowledge) หมายถึงข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันการฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายอาชีพเดียวกันและต่างสายอาชีพ

S – ทักษะ (Skill) หมายถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการบริหารจัดการ หมายถึงทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ เป็นการแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน หมายถึงทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป

A – คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึงความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทักษะคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

दन्य तेयनपुठ (2546) ได้สรุปนิยามของสมรรถนะ หรือความสามารถที่มีระดับผลได้สูงที่สุด 2 นิยามด้วยกันคือ

1 นิยามสมรรถนะที่ครอบคลุมในเรื่องความรู้/ประสบการณ์, ทักษะและแรงขับ/ทัศนคติ/สไตล์ หรือในรูปการรวมของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Bundles of attributes) หรือในรูปของ KSA ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ โดยระดับผลได้ของนิยามความสามารถ มีตั้งแต่ระดับน้อย ปานกลาง และมาก

2 นิยามสมรรถนะในลักษณะของผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด (Superior Performance) หรือผลลัพธ์ของความพยายามในงาน แสดงถึงระดับผลได้ตั้งแต่ระดับน้อย ปานกลาง สูง สูงที่สุด

ดังนั้นสมรรถนะ Competency ก็คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน

3. พฤติณิสัยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานจึงหมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความชำนาญในการปฏิบัติงาน หรือกระทำกิจกรรมใด ๆ ก็ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นผลจากการที่บุคคลเรียนรู้ได้รับประสบการณ์หรือการอบรมและมีการพัฒนาด้วยตนเอง

วันทนา กอวัฒนสกุล (2543) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ ทักษะความรู้และความสามารถที่จำเป็นในการทำอะไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานในอาชีพหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ 3 ด้าน ตามรูปคือ

1. ทักษะ (Skills)
2. ความรู้ในงานใดงานหนึ่ง (Knowledge)
3. คุณสมบัติพิเศษประจำตัว (Attributes)

ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ สุทัศน์ น้าพลสุขสันต์ (2547) ที่ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ “คุณลักษณะทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรม ของบุคคล ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ”

จากแนวคิดและความหมายสมรรถนะของนักวิชาการแต่ละท่านจึงสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะหรือCompetencyหมายถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกทางพฤติกรรมแล้วส่งผลต่อความสำเร็จในหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามแนวคิดของแมคเคิลเลนดี้ได้กำหนดให้สมรรถนะมีส่วนประกอบ 5 ส่วนด้วยกันคือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ
2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ
5. แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับเคลื่อน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

สำหรับนักวิชาการได้นำเสนอองค์ประกอบของสมรรถนะที่มีความแตกต่างกันไปแต่ละแนวคิด ดังนี้

มิตรานี และคณะ (Mittrani et al., 1992:38) กล่าวถึงข้อเสนอของ ฟิตท์ (Fitt) ที่เสนอว่า องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 5 ส่วนสำคัญ ได้แก่ เหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ มโนภาพของตนเอง ความรู้ และทักษะ

ส่วนเวอร์ทานีน (Virtanen, 1996:56) เป็นกลุ่มนักคิดยุคการบริหารจัดการสมัยใหม่ กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะว่าประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นสมรรถนะค่านิยม (value competency) ซึ่งเป็นการแสดงถึงเป้าหมายของการกระทำ ได้แก่ มูลเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ และมโนภาพของตนเอง และส่วนที่เป็นสมรรถนะการทำงาน (instrumental competency) แสดงถึงแนวทางและวิธีการในการกระทำ ได้แก่ ทักษะความรู้ และความชำนาญ

สำหรับสเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993: 183) เสนอกรอบในการพิจารณาองค์ประกอบของสมรรถนะสามารถแบ่งการพิจารณาเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มสมรรถนะที่มองเห็นได้ยาก (hidden group) ได้แก่ มูลเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ และมโนภาพของตนเอง ซึ่งยากต่อการเข้าถึง เนื่องจากเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล และกลุ่มที่ 2 กลุ่มที่สามารถมองเห็นได้ (visible group) ได้แก่ ความรู้และทักษะ ซึ่งเป็นสิ่งที่สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) มองว่าสามารถผลักดันให้เกิดพฤติกรรมและก่อให้เกิดการปฏิบัติงาน

ดังนั้น หากพิจารณาองค์ประกอบของสมรรถนะจึงสามารถมองในหลายแง่มุมตามที่นักคิดได้นำเสนอ อย่างไรก็ตามในความหลากหลายก็ยังคงมีความเหมือนอยู่ คือองค์ประกอบของสมรรถนะจะประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ 2 ส่วนคือ ส่วนที่ไม่สามารถรับรู้ได้จากภายนอก ได้แก่ มูลเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ และมโนภาพของตนเอง ซึ่งเห็นได้จากทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และส่วนที่สามารถรับรู้จากภายนอก ได้แก่ ความรู้ และทักษะ

ประเภทและรูปแบบของสมรรถนะ

ปัจจุบันมีการนำเสนอสมรรถนะ 2 ประเภท (Spencer and Spencer, 1993 อ้างใน สุขชัย ยาวะประภาส, 2546: 223-240) ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามพันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการขององค์กร และสมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่มีเฉพาะในบางตำแหน่งงานในองค์กร เช่น ความรู้ความเชี่ยวชาญ และบุคลิกภาพที่ต้องมีในการทำงานในตำแหน่งที่แตกต่างกันไป เช่น นักบัญชี นักโปรแกรมเมอร์ ฯลฯ เป็นต้น

ส่วนเวอร์ทานีน (Virtanen, 1996: 60-61) กล่าวว่าสมรรถนะพิจารณาได้ 5 ด้าน คือ สมรรถนะด้านงาน (task competency) หรือสมรรถนะในการสร้างผลงาน หรือความสามารถในการทำงาน การวางแผน และกำหนดการใช้เครื่องมือ และบุคลากรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายการทำงาน สมรรถนะด้านอาชีพ (professional competency) คือความสามารถในการทำงานที่เฉพาะเจาะจง ต้องอาศัยความสามารถเฉพาะด้าน สมรรถนะด้านการเมือง (political competency) เป็นสมรรถนะการสร้าง

การยอมรับตามกฎหมาย คือความสามารถในการชักนำ ชักจูงโน้มน้าวใจเพื่อครอบครองอำนาจในการจัดแบ่งทรัพยากรโดยเป็นที่ยอมรับร่วมกัน และสมรรถนะด้านจริยธรรม (ethical competency) สมรรถนะการคิดอย่างมีเหตุผลมีผลบนพื้นฐานของศีลธรรม ซึ่งหากพิจารณาในส่วนของสมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะทางจริยธรรมและสมรรถนะทางการเมือง ขณะที่สมรรถนะเกี่ยวกับการทำงานและสมรรถนะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจัดเป็นสมรรถนะเฉพาะด้าน (specific competency) ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตามการเกิดสมรรถนะในแต่ละด้านเป็นการเกิดขึ้นเนื่องจากองค์ประกอบของสมรรถนะทั้งในส่วนที่เป็นค่านิยม(value competency)และในส่วนที่เป็นทักษะความรู้ (instrumental competency)(Virtanen,1996: 61)

ณรงควิทย์ แสนทอง (2546 : 259) แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มาของสมรรถนะ ออกได้ 3 ประเภท คือ

1. Personal competencies เป็นสมรรถนะที่เฉพาะตัวของบุคคล หรือ กลุ่ม บุคคล เท่านั้น เช่น ความสามารถในการเขียนภาพของศิลปิน การแสดงของนักร้อง นักร้อง นักกีฬา คนบางคนที่สามารถดำรงชีพอยู่กับอสรพิษได้ นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือการเลียนแบบ ไม่สามารถถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้

2. Job competences เป็นสมรรถนะที่เป็นความสามารถเฉพาะของบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการ ทั้งนี้ เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ

3. Organization competencies เป็นสมรรถนะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร ที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จได้ เช่น บริษัทโซนี่ เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าประเภทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีขนาดเล็ก บริษัท 3M เป็นองค์กรที่มีความสามารถเฉพาะในการผลิตสินค้าจำพวกเทป กระดาษกาว

ณรงควิทย์ แสนทอง (2546 : 160-167) ได้กล่าวถึงสมรรถนะความสามารถประจำตำแหน่ง (Job competencies) ว่าจะต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การกำหนดความสามารถที่น่าจะมี (Competencies) ให้กำหนดความสามารถที่น่าจะมีผลสำหรับผลที่คาดหวังในแต่ละข้อด้วยคำถามที่ว่า ถ้าจะให้ได้ผลงานตามที่คาดหวังแล้ว ผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้จะต้องมีความสามารถอะไรบ้าง

2. คัดเลือกความสามารถหลัก (Key competencies) เมื่อเราวิเคราะห์ได้แล้วว่าความคาดหวังแต่ละกลุ่มนั้นมีความสามารถอะไรบ้าง ให้หาตัวชี้วัดความสามารถหลักของตำแหน่งงาน โดยดูจากภาพรวมของความสามารถ ดังนี้

- 2.1 พิจารณาจากความสามารถที่ซ้ำกันมากที่สุด หมายถึง ความสามารถที่เป็นความต้องการของกลุ่มผลความคาดหวัง

- 2.2 พิจารณาจากความท้าทายหรือความยากของงานที่ระบุไว้ในช่วงแรกเพื่อดูว่าความท้าทายทุกตัวมีความสามารถรองรับครบหรือยัง

ต่อมาในปี 2547 ฌรงค์วิทย์ แสนทอง 2547 ได้เสนอรูปแบบสมรรถนะออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. Core competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะท่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. Job competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะท่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. Personal competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะท่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงปองหรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก Personal competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล” (ห้ามเลียนแบบ)

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ (2547: 18) ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะ ไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะเชิงความรู้ (Cognitive competencies) หมายถึง ความรู้เฉพาะ ความเข้าใจ และสิ่งที่ต้องตระหนักถึง

2. สมรรถนะเชิงเจตคติ (Affective competencies) หมายถึง ค่านิยม เจตคติ ความสนใจและสุนทริยะ ที่บุคคลแสดงออกในการปฏิบัติของตน

3. สมรรถนะเชิงปฏิบัติ (Performance competencies) หมายถึง พฤติกรรมแสดงออก ที่เน้นทักษะปฏิบัติที่แสดงให้ เห็นว่ามีการลงมือทำจริง

4. สมรรถนะเชิงผลผลิต (Product competencies) หมายถึง ความสามารถในการกระทำ เพื่อเปลี่ยนอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมา หรือทำงานในอาชีพได้ประสบผลสำเร็จ

5. สมรรถนะเชิงแสดงออก (Expressive competencies) หมายถึง ความสามารถ ที่แสดงถึงการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้เพื่อพัฒนาผลงาน

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2552 : 29) ได้แบ่งประเภทออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆไว้ดังนี้

1. Core Competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร (ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายหรือแผนกใด) จะต้อง มี หรืออาจพูดอีกอย่างหนึ่งได้ว่า Core Competency นี้ถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้อง มี ซึ่ง Core Competency ขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ หรืออาจจะหมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมี

สมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

2. Functional Competency หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

นอกจากนี้ อารักษ์ ภูวพิทักษ์ (2547) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. Core competency หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. Managerial competency หมายถึง ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ทักษะในการบริหารและจัดการงานต่าง ๆ หรือเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับ พนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-based)

3. Functional competency หมายถึง ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ และสามารถเรียก Functional competency เป็น Job competency หรือ Technical competency ได้

4. Individual competency หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย

ศุภชัย ขาวะประภาส (2548) ได้อธิบายถึงสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะสามารถจำแนกเป็นกลุ่ม ๆ ได้หลายวิธีแต่วิธีหนึ่งที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การของรัฐ คือการแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์การต้องมี เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ขององค์การ สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์การเอง องค์การแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่นหรือหลักขององค์การ สมรรถนะหลักของ องค์การจะถ่ายทอดลงไปที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องมี เช่น ศาลยุติธรรมอาจมีสมรรถนะหลักคือ สมรรถนะเรื่องการส่งเสริม และรักษาความยุติธรรม รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคต่าง ๆ อาจเน้น สมรรถนะหลักเรื่องการให้บริการอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

2. สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Functional competency) เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก เช่น ฝ่ายกฎหมายต้องมีสมรรถนะด้านความรู้ เกี่ยวกับกฎหมาย และมีสมรรถนะด้านทักษะในการตีความ ฝ่ายบัญชีต้องมีสมรรถนะหลักด้านความรู้ ของการบัญชี และมีทักษะด้านการทำบัญชี ฝ่ายการวางแผนต้องมีสมรรถนะหลัก คือ ด้านการคิดเชิง วิเคราะห์ และมีทักษะในการจัดทำแผน เป็นต้น

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ (2547) กล่าวว่า รูปแบบของสมรรถนะอาจมีหลายแบบ แต่ที่สามารถมาประยุกต์ใช้และเหมาะสมกับลักษณะงานของโรงพยาบาล คือรูปแบบของ Mc Clelland (1993 อ้างใน เพ็ญจันทร์ แสนประสาน, 2547) โดยแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะหลักขององค์กรที่ทุกหน่วยต้องถือเป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่น

1.1 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement orientation) คือ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้เงื่อนไขเวลาและงบประมาณที่กำหนด

1.2 การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง ความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) คือ การพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติหรือการทำงานอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง เพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและหน่วยงาน

1.4 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer focus) คือ ยึดลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลางตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจสูงสุด

1.5 ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญของบุคลากรในองค์กรที่ต้องมีจริยธรรม คุณธรรม ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์ต่อตนเอง หน่วยงานและองค์กร

1.6 การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) เป็นการคิดเชิงระบบที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อนำมาสู่การตัดสินใจที่เป็นการคิดแบบเป็นเหตุเป็นผล หรือความคิดรวบยอด

1.7 การทำงานเป็นทีม (Team work) คือการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำและผู้ตามที่เหมาะสมเพื่อผลสำเร็จของงาน

2. สมรรถนะวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะของแต่ละวิชาชีพซึ่งจะกำหนดไว้ในแต่ละสาขาวิชาชีพว่าบุคคลในวิชาชีพนี้ควรมีสมรรถนะ หรือคุณลักษณะอย่างไร เช่น

2.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร (Organization savvy)

2.2 การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative problem solving) สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง

2.3 อดทนต่อความกดดัน (Tolerance for stress) มีความอดทนต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่วิกฤตได้

2.4 การควบคุมตนเอง (Self-control) คือสามารถควบคุมตนเองได้ทุกสถานการณ์

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานตามลักษณะเฉพาะแต่ละกิจกรรมในการปฏิบัติการพยาบาลมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญ และจำเป็นในวิชาชีพ เช่น

3.1 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking) เป็นทักษะของผู้บริหาร

3.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT application) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูล และเป็นเครื่องมือในการช่วยการปฏิบัติให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.3 การใส่ใจเรื่องคุณภาพ (Quality focus) การมีความรู้ และความเข้าใจเรื่องคุณภาพเป็นอย่างดี และสามารถพัฒนาคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ความชำนาญด้านเทคนิค (Technical expertise) เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษในการปฏิบัติงาน

วิธีการศึกษาสมรรถนะ ควรพิจารณาสมรรถนะของแต่ละงาน แต่ละวิชาชีพ ซึ่งขึ้นอยู่กับความจำเป็นที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ทำให้เกิดความแตกต่างในแต่ละวิชาชีพ โดยวิธีการได้มาซึ่งสมรรถนะมีหลายวิธี ซึ่งสรุปวิธีการศึกษาสมรรถนะของทบวงมหาวิทยาลัย (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2532) ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดสมรรถนะโดยการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) โดยศึกษาจากกลุ่มผู้ใช้ สถานประกอบการ และนโยบายต่าง ๆ ถึงความต้องการที่จะให้มีการจัดเตรียมผู้สำเร็จการศึกษาให้สามารถทำงานอะไร ต้องมีความรู้ ทักษะและทัศนคติอย่างไร

2. การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งาน (Task Analysis) โดยการจำแนกเนื้อหาและเป้าหมายของหลักสูตรให้อยู่ในรูปของงานที่ต้องปฏิบัติหรือต้องเรียนรู้ แล้วแจกแจงในรายละเอียดของแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยมากที่สุด

3. การวิเคราะห์กิจกรรมของผู้ปฏิบัติวิชาชีพ โดยการเก็บข้อมูลจากกิจกรรม การปฏิบัติงานประจำ จากการสังเกตโดยผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น

4. การวิเคราะห์กิจกรรมโดยวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (Systemic Competency Analysis) คือเทคนิคการกำหนดสมรรถนะหรือเป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์ปกติ จำแนกเป็นหน่วยย่อยที่ชัดเจน

5. การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgments) ใช้ผู้เชี่ยวชาญตัดสินใจแจกแจงพฤติกรรมของนักวิชาชีพว่า ผู้มีสมรรถนะในวิชาชีพนั้นต้องมีความรู้เรื่องอะไรบ้าง มีทักษะที่ต้องการ และมีทัศนคติทางวิชาชีพอะไรบ้าง

5.1 ความรู้และทักษะใดที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

5.2 เรียงลำดับความสำคัญมากน้อยของความรู้ และทักษะเหล่านั้น

5.3 ระบุตัวประกอบเฉพาะเจาะจงภายใต้หัวข้อเรื่องเหล่านี้

5.4 ให้นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวประกอบเหล่านี้ และกำหนดระดับสมรรถนะที่นักวิชาชีพควรได้แสดงออกในแต่ละเรื่อง

6. การศึกษาสภาพความเป็นจริงในสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

7. การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตามหลักการทางทฤษฎี

แนวความคิด และทฤษฎีของ ฮอลล์ และ โจนส์ (Hall & Jones, 1976 อ้างใน กุลยาตันดิผลาชีวะ, 2532, 32) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะที่ชัดเจน ซึ่งจะเป็หนทางนำไปสู่การปฏิบัติงานในสำนักงานของบุคลากรทางคอมพิวเตอร์ได้อย่างสมบูรณ์ แต่สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ ต้องเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง โดยจำแนกไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะเชิงความรู้ (Cognitive Competencies) เป็นความรู้เฉพาะ ความเข้าใจ ความสามารถ
2. สมรรถนะเชิงเจตคติ (Affective Competencies) จะเกี่ยวกับค่านิยม เจตคติ และความสนใจที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน
3. สมรรถนะเชิงปฏิบัติการ (Performance Competencies) พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นทักษะการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นว่าลงมือกระทำจริง
4. สมรรถนะเชิงผลผลิต (Consequence or Product Competencies) ความสามารถในการกระทำเพื่อเปลี่ยนหรือทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้สำเร็จ
5. สมรรถนะเชิงแสดงออก (Exploratory or Expressive Competencies) เป็นความสามารถที่แสดงถึงการนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้เพื่อพัฒนาผลงาน

อัลสปาช (Alspach, 1984 cited in Curvis, 1995 อ้างใน วันทนา พรหมเสริม, 2545, 12) กล่าวถึงคำจำกัดความของ สมรรถนะ ทางการศึกษาว่าหมายถึง การบูรณาการเข้าด้วยกัน ในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในบทบาทที่ได้รับแต่งตั้งหรือกำหนดขึ้น โดยได้กล่าวถึงลักษณะ 6 ประการที่แสดงถึงสมรรถนะ คือ

1. การให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์หรือความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้
2. การใช้กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. มีความยืดหยุ่น และใช้เวลาเพื่อความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ได้
4. การใช้ ผู้สอน ในฐานะผู้ชี้แนะให้ความกระจ่าง และในฐานะทรัพยากร
5. การประเมินความรู้เดิม และการเรียนรู้
6. การประเมินรูปแบบการเรียนรู้

กล่าวคือ ผู้ที่มีสมรรถนะต้องมีความตื่นตัว เตรียมพร้อมต่อการเรียนรู้ การปรับตัวให้เหมาะสมกับงาน มีการประเมินตนเองและสิ่งที่เกี่ยวข้องที่อยู่รอบข้างตลอดเวลา สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างคุ้มค่า และทำงานเพื่อมุ่งความสำเร็จของผลลัพธ์เป็นสำคัญ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้อาจเกินความคาดหวัง จึงพอสรุปได้ว่า บุคลากรทางคอมพิวเตอร์ควรมีสมรรถนะในการทำงาน คือ ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติประจำตัวที่แสดงออกทางพฤติกรรม ได้อย่างเหมาะสมตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ ทำให้งานสำเร็จได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

รูปแบบของสมรรถนะ (Competency model) ตามรูปแบบของ McClelland (เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ, 2547: 24-25) ประกอบด้วย

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะหลักขององค์กรที่ทุกหน่วยงานต้องถือเป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ได้แก่ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement orientation) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer focus) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) และการทำงานเป็นทีม (Team work)

2. สมรรถนะวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะของแต่ละวิชาชีพซึ่งจะกำหนดไว้ในแต่ละสาขาวิชาชีพว่า บุคคลในวิชาชีพนี้ควรมีสมรรถนะหรือคุณลักษณะอย่างไร ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร (Organization) การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative problem solving) อดทนต่อความกดดัน (Tolerance for stress) และการควบคุมตนเอง (Self control)

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานตามลักษณะเฉพาะแต่ละกิจกรรมในการปฏิบัติการพยาบาลต่าง ๆ ที่สำคัญ และจำเป็นในวิชาชีพ ได้แก่ ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking) การใช้เทคโนโลยี (IT application) การใส่ใจในเรื่องคุณภาพ (Quality focus) และความชำนาญด้านเทคนิค (Technical expertise)

นอกจากนี้คุณลักษณะของสมรรถนะตามแนวคิดของ The Iceberg Model เป็นการอธิบายคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมและทักษะที่แสดงออก ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนๆนั้น ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ (อ้างใน ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา, 2548: 75-76)

1. การกระตุ้น (Motive) หรือการสร้างแรงบันดาลใจ คือการที่แต่ละคน มีความต้องการไม่เหมือนกัน การกระตุ้นให้เกิดการทำงานตามที่ต้องการจึงต้องรู้ความต้องการของบุคคลนั้นก่อน (Demand side) การให้บุคคลทำงานตามที่เราต้องการ (Supply side) จะทำให้เกิดอาการไม่พอใจทั้งสองฝ่าย และไม่ได้งานตามที่เราต้องการ การกระตุ้นจึงเป็นลักษณะของการผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมเลือกสรรที่ตรงกับความต้องการของคนๆ นั้น และตรงกับความต้องการขององค์กร

2. ลักษณะอุปนิสัย (Traits) เป็นลักษณะทางกายภาพของบุคคล เช่น อ้วน ผอม ดำ ขาว หรือภาพลักษณ์ที่มองเห็น และการแสดงอาการตอบโต้ในแต่ละเหตุการณ์ เช่น บางคนเครียดทุกปัญหา บางคนเข้มแข็งเมื่อได้รับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นต้น ลักษณะอุปนิสัยจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารบุคคล การกระตุ้น ผลักดันให้บุคคลในแต่ละกลุ่มของคุณลักษณะอุปนิสัยต่างกัน มีพฤติกรรมที่เลือกสรรตามความต้องการขององค์กร จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลแต่ละคน เอาใจใส่ต่อการบรรลุความต้องการ ความรู้สึกที่ดีต่อบุคคลนั้น

3. กรอบความคิดของแต่ละคน (Self-concept) เป็นวิธีการคิดหรือทำ ในสิ่งที่ถูกต้องเป็นประโยชน์ของแต่ละคน ซึ่งสามารถสังเกตได้จากการตอบสนองทั้งการกระทำทางความคิดและจิตใจที่จะร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หรือที่รู้จักกันในรูปของทัศนคติ ค่านิยม หรือภาพลักษณ์ของแต่ละ

คน เช่น คนที่เชื่อมั่นในตนเองสูงก็จะเชื่อว่าตนเองมีความสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

4. ความรู้ (Knowledge) เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสู่ฐานความรู้ของแต่ละคน ซึ่งมีความสลับซับซ้อน เนื่องจากการที่จะมีความรู้ บุคคลต้องมีขีดความสามารถในการค้นหาหรือเข้าหาแหล่งความรู้ได้ ต้องมีความรู้หลากหลายที่สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

5. ทักษะ (Skill) การมีทักษะนั้นเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์แยกแยะความคิด เป็นกระบวนการที่ใช้ความรู้ความสามารถในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์หาเหตุและผล การจัดโครงสร้างข้อมูลและแผนงาน และการสร้างสรรค์ความคิดความสามารถทางกายภาพที่จะทำให้เรามั่นใจทั้งร่างกายและความรู้สึกในจิตใจที่จะทำงานสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของระบบราชการไทยซึ่งมาจากข้อมูล 3 ส่วนคือ ส่วนที่หนึ่งจัด Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้งโดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน และเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละคนที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งาน ที่เรียกว่า Critical Incident ส่วนที่สองคือ ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบจำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และส่วนที่สาม คือข้อมูลจาก Hay Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุ๊ปซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศ ซึ่งข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการไทย ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ สมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ร่วมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่ไม่เคย มีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2) บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึงความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4) จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เพื่อธำรงศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของข้าราชการ เพื่อเป็นกำลัง สำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) ความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมิใช่หัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) คือคุณลักษณะที่กำหนดเฉพาะ สำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

การประเมินมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย ของการพัฒนาคุณค่า (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547) การที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและสามารถ ตัดสินคุณค่าได้นั้นจำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้การวิจัยมีหลายประเภท เช่น แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบทดสอบ แบบสังเกต แบบวัดมาตราวัด (Polit & Hunler อ้างใน เพชร น้อย สิงห์ช่างชัย, 2536) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่มีคุณภาพจะต้องมีคุณสมบัติสามประการ คือ มีความ ตรง (Validity) มีความเชื่อถือได้ (Reliability) และมีความไว (Sensitivity) หากเครื่องมือวิจัยมีคุณสมบัติ ครบถ้วนทั้งสามประการในระดับสูงการแปลผลการวิจัยก็จะเชื่อถือได้ ดังนั้น เพื่อให้งานวิจัยมีคุณภาพ นักวิจัยต้องให้ความสำคัญในกระบวนการสร้างหรือพัฒนาเครื่องมือวิจัยให้มีคุณภาพ (วิจิตร ศรีสุพรรณ , 2547)

สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่เป็นพฤติกรรมที่เชื่อว่าจะนำไปสู่ผลงานที่ต้องการจึงต้องมีการประเมิน ซึ่งการประเมินสมรรถนะเป็นกระบวนการตัดสิน ดีค่า หากคุณค่าจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและบุคลิกลักษณะของบุคคลที่แสดงออกทางพฤติกรรมและการปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลนำมา เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ (เดียนใจ พิทยาวัฒนชัย, 2548) เป็นการประเมิน ความสามารถของเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นกระบวนการที่สามารถวัดได้ (มัลลิกา ไชยิตชัยมงคล, 2546) เนื่องจากสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่เป็นพฤติกรรมที่เชื่อว่า นำไปสู่ผลงานที่ต้องการ เป็นการวัดพฤติกรรมไม่ใช่วัดความรู้ความสามารถ ดังนั้นการประเมิน สมรรถนะจึงเป็นการประเมินที่พฤติกรรมที่ตรงไปตรงมา คือมีการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน จดบันทึก และทำการประเมิน (รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม, 2548: 20) แบบประเมินพฤติกรรมที่นิยมกันแพร่หลาย ได้แก่

1) แบบประเมินความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert scale) แต่แบบนี้มีข้อจำกัด เนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ดังนั้น ข้าราชการระดับต้นอาจมีสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารระดับสูงได้ ทั้ง ๆ ที่โดยหน้าที่แล้วข้าราชการระดับต้น ไม่มีโอกาสที่จะแสดงสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารระดับสูงได้ ทำให้ผลการประเมินผิดพลาดได้ เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบต่างกัน (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล (ก.พ.ร.), 2547ข)

2) แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally anchored rating scale-BARS) เป็นระดับการแสดงความสามารถ (Proficiency level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (อากรณ ภูวพิทยพันธ์, 2548) ได้แก่

ระดับที่ 1 Basic level หมายถึง ขั้นเรียนรู้ เป็นการเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้น หรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้

ระดับที่ 2 Doing level หมายถึง ขั้นปฏิบัติ ที่มีการแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเอง หรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ระดับที่ 3 Developing level หมายถึง ขั้นพัฒนา ที่มีความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อทีมงาน

ระดับที่ 4 Advance level หมายถึง ขั้นก้าวหน้า เป็นขั้นที่มีการวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน และมีความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ตามที่กำหนดขึ้น

ระดับที่ 5 Expert level หมายถึง ขั้นผู้เชี่ยวชาญ เป็นขั้นที่มีการมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงาน

ดังนั้น กระบวนการและขั้นตอนการสร้างเครื่องมือประเมินพฤติกรรมที่บ่งชี้สมรรถนะของบุคคลจึงต้องการการวัดที่แม่นยำ การออกแบบวิธีการประเมินและแบบประเมินอย่างเป็นรูปธรรมสามารถเปิดเผยความรู้ ความสามารถและทักษะที่แท้จริง รวมถึงเทคนิคการประเมินต้องโปร่งใสและเป็นธรรมด้วย (ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา, 2548: 13)

จากความหมายของสมรรถนะ คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กร ดังนั้นวิธีการประเมินสมรรถนะจึงเป็นการวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ การประเมินต้องมีการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน จดบันทึก และทำการประเมินสมรรถนะ ซึ่งต้องใช้แบบประเมินที่มีพฤติกรรมในการกำหนดระดับการแสดงความสามารถ เป็นพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น การใช้ประโยชน์ในการประเมินสมรรถนะในงานของบุคคลจะมีประสิทธิภาพและมีความแม่นยำได้การเขียนพฤติกรรมชี้วัดแต่ละสมรรถนะเป็นหัวใจของการเขียนสมรรถนะ การเรียบเรียงและการพรรณนาพฤติกรรมชี้วัดต้องอาศัยข้อมูลเชิงพฤติกรรมที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์งานในแต่ละตำแหน่งงานอย่าง

ละเอียด ประกอบกับการพิจารณาเชิงวิชาการและจากการประเมินสภาพจริงของงานว่าพฤติกรรมใดเป็นหัวใจของสมรรถนะนั้น ๆ

การประเมินสมรรถนะหลักของข้าราชการผู้ประเมินอาจเป็นตัวข้าราชการเอง ผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งวิธีการประเมินสามารถกระทำได้หลายรูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ การสังเกตขณะปฏิบัติงาน การตรวจสอบงาน และการพิจารณาโดยใช้เครื่องมือวัด (อรุณรัตน์ ศรีจันทร์ นิษฐ์, 2539) สรุปได้ดังนี้คือ

1. การสังเกตขณะปฏิบัติงาน (Performance observation) เป็นการตรวจและสังเกตขณะปฏิบัติงานอยู่ มีการบันทึกอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ทำให้ทราบสถานการณ์ที่บุคลากรใช้แก้ปัญหาและตัดสินใจ ข้อดี ผู้บังคับบัญชาสามารถทบทวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้จากการบันทึก ทำให้การประเมินมีความถูกต้องเหมาะสม ข้อเสีย ผู้บังคับบัญชามักไม่ได้ทำการบันทึกไว้ทำให้จำเหตุการณ์ไม่ได้เมื่อถึงเวลาประเมิน

2. การตรวจสอบงาน (Job evaluation) เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ปรากฏทั้งปริมาณและคุณภาพกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ วิธีนี้เน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าตัวบุคคล โดยจะบันทึกผลการปฏิบัติงานว่า ดีเยี่ยม ดีมาก หรือพอใช้ เป็นต้น ข้อดี ใช้กับการบริหารงานสมัยใหม่ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพิจารณาผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ และยังใช้เป็นข้อมูลในการฝึกอบรมพัฒนาหรือพิจารณาผลตอบแทนได้ต่อไป ข้อเสีย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความรู้ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี เพราะเป็นเรื่องไม่ง่ายที่จะนำไปปฏิบัติ

3. การพิจารณาตามเครื่องมือวัด (Graphic scales หรือ rating scale) โดยมีแบบฟอร์มการประเมิน แสดงรายการและระดับคะแนนตามความสำคัญของงานจากมากไปหาน้อยเป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุด ข้อดี ทำให้ได้ข้อมูลในการปรับปรุงส่งเสริมการทำงานต่อไป ข้อเสียถ้าผู้ประเมินไม่เข้าใจความหมายของตัวเลขที่กำหนดไว้ทำให้ผลการประเมินที่ได้เบี่ยงเบนไปและเชื่อถือผลได้ยาก

นอกจากรูปแบบวิธีการดังกล่าวข้างต้นแล้ว อารมณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2547) ยังกล่าวถึงรูปแบบวิธีการประเมินสมรรถนะของพนักงานว่าควรแบ่งเป็น 4 รูปแบบ คือ รูปแบบการประเมินตนเอง รูปแบบการประเมินโดยหัวหน้างาน รูปแบบการประเมินแบบ 180 องศา และรูปแบบการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งในการประเมินสมรรถนะผู้ประเมินอาจใช้ได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับพิจารณาว่าเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและสิ่งที่ต้องการจากการประเมิน

เกณฑ์การประเมินแบบรูบริก (Rubric)

1. ความหมายของเกณฑ์การประเมิน (Rubric assessment หรือ Scoring rubric) เกณฑ์การประเมิน หมายถึง เครื่องมือที่ใช้สำหรับให้คะแนนในการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งนิยมใช้ในการประเมินผลงานจากการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ในทางการศึกษา (ไพฑูรย์ โพธิ์สาร, 2549)

2. ความเป็นมา เนื่องจากการประเมินการปฏิบัติไม่มีการเฉลยคำตอบเหมือนกับแบบทดสอบชนิดเลือกตอบ การให้คะแนนการปฏิบัติเป็นการให้คะแนนตามความรู้สึกของผู้ตรวจต่อคุณภาพผลงานของผู้ถูกประเมิน มีผู้ประเมินหลายคนรู้สึกไม่สบายใจที่จะตัดสินตามความรู้สึกส่วนตัว ในปีพ.ศ.2533 แกรีนท์ วิกกินส์ (อ้างใน ไพฑูรย์ โพธิ์สาร, 2549) นักการศึกษาชาวอเมริกันได้เสนอวิธีการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการปฏิบัติงาน ผลงาน และจากพฤติกรรมการแสดงออกของผู้เรียน และได้แนะนำให้ใช้เกณฑ์การประเมินที่มีความชัดเจน เปิดเผยเป็นที่รับรู้ของผู้ถูกประเมินและผู้เกี่ยวข้องในการประเมินการปฏิบัติและผลจากการปฏิบัติ ต่อมามีการใช้กันอย่างแพร่หลายในปี พ.ศ. 2541 และในปีเดียวกันวงการศึกษไทยโดยกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการได้แนะนำให้ผู้สอนใช้เกณฑ์การประเมินเป็นเครื่องมือในการให้คะแนนผลงานจากการปฏิบัติกิจกรรมในการเรียน การกำหนดแนวทางการให้คะแนนหรือรูบริก (Rubric) เป็นวิธีที่ทำให้การพิจารณาผลงานมีความสมเหตุสมผลและยุติธรรม โดยมีการกำหนดเกณฑ์หรือแนวการให้คะแนนที่ชัดเจนไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้พิจารณาผลงานของนักเรียน รูบริก (Rubric) คือเครื่องมือในการให้คะแนน (Scoring tool) ที่มีการระบุเกณฑ์การประเมิน (สมศักดิ์ ภู่วิภาดาบรรณ, 2544: 137) ทำให้สามารถแยกแยะระดับผลการเรียนรู้หรือผลงานได้อย่างชัดเจน มีการบรรยายถึงคุณลักษณะของแต่ละระดับจากดีมากจนถึงต้องปรับปรุงแก้ไข ผู้ถูกประเมินควรจะได้มีส่วนในการกำหนดเกณฑ์ร่วมกับผู้ประเมินให้เสร็จก่อนที่ผู้ถูกประเมินจะได้ลงมือทำการเรียนรู้หรือปฏิบัติงาน ทำให้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินทราบเป้าหมายที่ตรงกัน ระดับและคุณลักษณะของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของชิ้นงานหรือความสามารถแต่ละประเภท เช่น บางเรื่องหรือบางงานตั้งเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ขณะที่บางเรื่องตั้งไว้แค่ 3 ระดับเท่านั้น (กิ่งกาญจน์ สิริสุคนธ์ และคณะ, 2547)

3. วัตถุประสงค์ โครงสร้าง รูปแบบของเกณฑ์การประเมินและประโยชน์ของรูบริก

1) วัตถุประสงค์ของการสร้างเกณฑ์การประเมิน คือ

- (1) เพื่อประเมินกระบวนการปฏิบัติกิจกรรมของการเรียนรู้ของผู้เรียน
- (2) เพื่อประเมินผลผลิตจากการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- (3) เพื่อประเมินการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน

2) โครงสร้างของเกณฑ์การประเมินมีส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ

- (1) รายการประเมิน เป็นข้อความที่กำหนดขึ้นใช้พิจารณาชิ้นงาน
- (2) คำบรรยายแต่ละระดับคุณภาพของรายการประเมิน ซึ่งอาจให้ระดับคุณภาพเป็นข้อความหรือเป็นตัวเลขก็ได้

3) ประโยชน์ของรูบริก (Wiener and Cohen, 1994 อ้างใน สมศักดิ์ ภู่วิภาดาบรรณ, 2544: 139-140)

- (1) ช่วยให้ความคาดหวังของผู้ประเมินบรรลุผลสำเร็จ
- (2) ช่วยให้ผู้ประเมินมีความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการประเมินหรือต้องการพัฒนา
- (3) ช่วยให้ผู้ถูกประเมินทราบความต้องการพัฒนาโดยใช้รูปกรตรวจสอบ
- (4) ช่วยให้ผู้ถูกประเมินมีการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จได้
- (5) เป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีม
- (6) ช่วยในการให้เหตุผลประกอบการตัดสินใจระดับตามเกณฑ์

4. ขั้นตอนในการสร้างเกณฑ์การประเมินแบบรูปกร (Rubric) (ไพฑูริย์ โพธิ์สาร, 2549; วาสนา ประวาลพุกษ์, 2549)

- 1) กำหนดรายการประเมินตามคุณลักษณะของสิ่งที่ถูกประเมิน
- 2) นิยามปฏิบัติการให้สอดคล้องกับงานนั้น ๆ
- 3) กำหนดจำนวนระดับของเกณฑ์
- 4) พิจารณาเกณฑ์ผ่าน และไม่ผ่านพร้อมคำอธิบายหรือตัวอย่าง
- 5) เขียนคำอธิบายระดับที่สูงกว่าเกณฑ์หรือต่ำกว่าเกณฑ์ตามลำดับ
- 6) ตรวจสอบโดยคณะผู้มีส่วนร่วมหรือผู้เชี่ยวชาญ
- 7) ทดลองใช้เกณฑ์ตรวจสอบผลงาน
- 8) หากคุณภาพของเกณฑ์อย่างง่ายโดยหา Inter rater reliability

5. การกำหนดเกณฑ์การประเมิน (Rubric)

โดยทั่วไปเกณฑ์การให้คะแนนจะกำหนดเป็นระดับต่าง ๆ 4-5 ระดับ โดยพิจารณาจากเป้าหมายและความคาดหวังในการปฏิบัติงานนั้น ๆ กำหนดระดับสูงสุดแล้วแบ่งเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่ยอมรับได้ (ผ่าน) และยอมรับไม่ได้ (ไม่ผ่าน) แล้วแบ่งช่วงที่ยอมรับได้เป็น 2 ระดับ คือ ผ่านอย่างดีและผ่านอย่างพอใจ แล้วทำเช่นเดียวกันในช่วงของการไม่ยอมรับหรือไม่ผ่าน ส่วนคะแนนศูนย์คือ ไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติเพียงเล็กน้อยและไม่ถูกต้องเลย

เรียนรู้สมรรถนะเชิงพฤติกรรม

ความสำเร็จของคนไม่ได้ขึ้นกับการศึกษาที่ได้รับ แต่ขึ้นกับสมรรถนะเชิงพฤติกรรม จากการวิจัยพบว่า ความรู้และทักษะเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่พัฒนาได้ง่าย ส่วนค่านิยมและการมองตนเองนั้นพัฒนาได้ยากกว่า แต่บุคลิกภาพและแรงจูงใจถึงแม้ว่าจะพัฒนาได้ แต่ก็ต้องใช้กระบวนการที่ยุ้งยากและใช้เวลานาน ในหลายกรณีอาจจะไม่ทันกับความต้องการทางธุรกิจ เมื่อพิจารณาความยากง่ายของการพัฒนาองค์ประกอบต่างๆของสมรรถนะเชิงพฤติกรรมแล้ว ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานในองค์กร ควรเลือกคนที่มีแรงจูงใจ บุคลิกภาพ ทักษะ และค่านิยมที่ตรงกับงานก่อนเสมอ ส่วนความรู้และทักษะนั้นมีความสำคัญรองลงมา เพราะสามารถพัฒนาได้ง่ายกว่ามาก แต่สำหรับองค์กรในประเทศไทยมักทำตรงข้ามเสมอคือเลือกคนที่มีความรู้(วุฒิการศึกษา) และผลการเรียน

ก่อนโดยมักสันนิษฐานกันว่าคนๆ นั้นมีองค์ประกอบของสมรรถนะเชิงพฤติกรรมอื่นๆ ตามมา หรือความสามารถพัฒนาได้ภายหลังซึ่งส่วนมากพบว่าองค์กรโดยทั่วไปมักประสบปัญหาในการจัดคนให้ตรงกับงานเสมอ และมีการทดลองประยุกต์สมรรถนะเชิงพฤติกรรมเหล่านี้ให้กับองค์กรต่างๆ ซึ่งได้คัดเลือจากบัญชีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่ได้มีการวิจัยและพัฒนาโดยนักจิตวิทยาขององค์กรที่มีชื่อเสียงระดับโลก เช่น McClelland, Boyatzis, Goldman, Spencer L. M., Spencer S.M McKee และ winter ที่ได้รายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการประยุกต์สมรรถนะเชิงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 พบว่าพฤติกรรมเหล่านี้ เป็นชุดที่จะสร้างพฤติกรรมมากที่สุดและสามารถเข้าใจง่าย

ทั้งนี้ ได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มมุ่งมั่นต่อผลสัมฤทธิ์ 2. กลุ่มตั้งมั่นบริการ 3.กลุ่มโน้มน้าวผู้อื่น 4. กลุ่มการบริหารจัดการ 5. กลุ่มการแก้ปัญหา 6. กลุ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล

นอกจากนี้ ยังอธิบายความหมายของสมรรถนะเชิงพฤติกรรมระดับต่างๆ เช่น การสรรหาการบรรจุคนให้ตรงกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารสายอาชีพ การพัฒนาบุคลากรตามความถนัดของแต่ละคน เพื่อให้เข้าใจง่ายและนำไปประยุกต์ใช้ในหลายๆ ด้าน

การให้ความสำคัญของสมรรถนะ

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กรไปสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. เป็นมาตรฐานการแสดงผลพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

ประโยชน์ของสมรรถนะ

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ Competency หลัก หรือ Core Competency นั้นจะช่วยให้ในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมเอาไว้ นานวันไปบุคลากรในองค์กรก็จะสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้อาจจะสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ แต่วัฒนธรรมบางอย่างก็อาจจะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการเจริญเติบโตขององค์กร

3. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่ Organization Competency เพราะหากทุกคนปรับ Competency ของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็น Competency เฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมี Competency ในเรื่องความคิดสร้างสรรค์

การนำ สมรรถนะไปประยุกต์ใช้

1. ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) ซึ่ง Competency จะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร คือ ช่วยให้การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะบางคนมีความเก่ง มีความรู้ มีความสามารถสูง มีประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

2. ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) ซึ่ง Competency จะมีประโยชน์ในการฝึกอบรมและพัฒนา คือ

- ใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรมและพัฒนา
- ช่วยให้เราทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถในเรื่องใดบ้าง และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการ กับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้นำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป
- ช่วยในการวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอา Competency ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้น มาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า โดยใช้กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมตาม Competency ที่กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการกำหนดรายละเอียดของเนื้อหาการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้มีกรอบหรือแนวทางในการจัดอบรมให้เหมาะสมและตอบสนองต่อพฤติกรรมที่ต้องการ

3. ใช้ในการพิจารณาเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง (Promotion) หลายท่านคงพอจะเคยได้ยินคำกล่าวที่ว่า “การเลื่อนตำแหน่งในหลายๆ ครั้ง องค์กรจะได้หัวหน้าแย่ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่ง Competency จะมีประโยชน์ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง โดยจะพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies)

4. ใช้ประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมี Competency อะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มี Competency อะไรบ้าง เหมาะสมในการโยกย้ายหรือไม่ จะสามารถปฏิบัติงานในส่วนที่โยกย้ายไปได้หรือไม่

5. ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อช่วยให้ทราบว่า Competency เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป และปัจจุบันผู้ปฏิบัติงานคนนั้นๆ มี Competency ตามนี้หรือไม่

6. ใช้ในการบริหารผลตอบแทน (Compensation) ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างบุคลากรใหม่ ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเช่นในอดีตที่ผ่านมา หากผู้ปฏิบัติงานมี Competency ตามที่องค์กรต้องการสูง ก็จะได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่าผู้ที่มีต่ำกว่าแต่วุฒิการศึกษาเดียวกัน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในสภาวะที่เกิดการผันแปรทางด้านปัจจัยต่างๆที่เข้ามากระทบอย่างรุนแรง องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงทางปัจจัยต่างๆที่เข้ามากระทบ ซึ่งทำให้องค์กรต้องปรับขนาดองค์กร บริหารแรงงานที่มีความหลากหลายของกำลังแรงงาน แรงงานที่ขาดทักษะและอื่นๆ อีกมากมายแต่ก็มีองค์กรอีกมากที่มีพนักงานมีความสามารถซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญและจำเป็นต่อการแข่งขันและความได้เปรียบทางธุรกิจ ถ้าการแข่งขันขององค์กรอยู่บนพื้นฐานของความคิดใหม่ ๆ การบริการที่ดี รวดเร็ว และการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ นั่นหมายถึงการที่องค์กรเหล่านั้นมีพนักงานที่ดีเลิศ แต่อย่างไรก็ตามไม่มีองค์กรใดมีพนักงานที่เป็นคนเก่งคนดี ๆ ได้ทั้งหมด แต่ทรัพยากรที่จะต้องคำนึงถึงมากที่สุดก็คือพนักงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญที่สุดซึ่งเป็นที่มาของผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อองค์กรอย่างมาก การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร ที่จะผลักดันให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้และบรรลุเป้าหมาย

ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นบุคคลที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเจริญเติบโตให้องค์กรมีความมั่นคงและมีชื่อเสียงในระดับโลกได้ด้วยความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์หรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ปฏิบัติงานไปยังเป้าหมายได้อย่างถูกต้องทิศทางจึงได้นักวิชาการต่างๆได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรบุคคลดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์การนั้น (เสนาะ ดิยาว, 2532 : 6)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับการบุคลากร เพื่อใช้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533 ,3)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการ สรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา ฝึกอบรมให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พะยอม วงศ์สารศรี (2537 : 5)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะพบว่าผู้จัดการทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงาน จะต้องมีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากบ้าง หรือน้อยบ้าง ผู้จัดการจะทำงานได้สำเร็จ ย่อมจะต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานจากผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความสมัครใจเป็นปัจจัยสำคัญ (อานวย แสงสว่าง , 2540 : 2)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และ / หรือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการ ฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life , QWL) ที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ , 2541 : 3)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการในการจัดการบุคลากรที่จะเข้ามาอยู่ในองค์การด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การตามที่ได้ตั้งเป้าหมาย หรือวางจุดประสงค์ไว้ (นรา ขำคม , 2544 : 19)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) หมายถึงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและกล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ จำต้องใช้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร (Mondy และ Noe , 1996 : 4)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึงการบริหารกิจการที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และธำรงรักษา (Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High – Performing Workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Corporate excellence) โดยผสมผสานความต้องการความก้าวหน้าและการพัฒนาของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร (Harvey และ Bowin , 1996 : 6)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue , 2004)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึงระบบที่ถูกออกแบบขึ้นอย่างเป็นทางการขององค์กรเพื่อให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Robert L. Mathis , John H. Jackson , 2004 : 4)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดทำขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานเพราะว่าพฤติกรรมของพนักงานมีอิทธิพลต่อผลกำไร ความพอใจของลูกค้าและปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่จะบอกถึงความสำเร็จขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญนำไปสู่ความท้าทายด้านกลยุทธ์ (Susan E. Jackson , Randall S. Schuler , 2002 : 8)

จากความหมายที่กล่าวมานั้นอาจสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการจัดการเกี่ยวเรื่องคนในองค์กร เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และมีสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านี้พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ได้มีผู้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดัง

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 8) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามี วัตถุประสงค์เพื่อ

1. ใช้ทรัพยากรมนุษย์โดยได้ประสิทธิภาพ
2. มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในหน้าที่งานที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิกขององค์กร
3. มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่พร้อมมูล

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2544 : 7) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. นำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
2. พัฒนาผลกระทบต่อการตัดสินใจขององค์กร
3. กระบวนการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง ความปลอดภัย ผลทางด้านจิตวิทยา และด้านสังคมวิทยาของบุคลากรในองค์กร

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2547 , 8 – 11) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าจะตอบสนองความต้องการในหลายระดับดังนี้

1. ตอบสนองความต้องการของสังคม (Societal Objectives) สังคมในทุกประเทศจะมีความต้องการให้สมาชิกในสังคมมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความสงบสุขและสามารถพัฒนาสังคมให้ก้าวหน้าขึ้นไปเป็นลำดับ หน่วยงานการบริหารงานบุคคลขององค์กรจะมีหน้าที่สรรหาบุคคล ที่เหมาะสมมาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งถือเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม อีกทั้งหน่วยงานการบริหารงานบุคคลยังช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมจึงเป็นการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศนั้น ๆ และหน่วยงานการบริการงานบุคคลยังทำหน้าที่สร้างแนวทางหลักประกันให้บุคคลที่ต้องออกจากองค์กรด้วยเหตุผลที่ดี ถูกต้องเพื่อให้บุคคลสามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นับได้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนหนึ่งที่มาช่วยทำให้สมาชิกในสังคมเป็นบุคคลที่มีคุณภาพดีซึ่งถือเป็นการรับผิดชอบต่อสังคม

2. สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (Organization objectives) องค์กรใดก็ตามที่จัดตั้งขึ้นมาย่อมมีวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจย่อมมีวัตถุประสงค์ให้ธุรกิจดำเนินอยู่ได้ด้วยดีและเจริญเติบโต การบริหารงานบุคคลจะช่วยสรรหาบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรและสามารถทำให้บุคคลต่างๆ สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้จากกล่าวโดยสรุปว่าความต้องการขององค์กรสามารถจำแนก เป็นหัวข้อที่สำคัญได้ดังนี้

1. ให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตงานสูง(Maximize Productivity of Employees)
2. สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายหรือทำให้ต้นทุนในการบริหารงานบุคคลต่ำ (Lowest Unit Personnel Cost)
3. ต้องการให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty of Employees)
4. ได้รับความร่วมมือจากพนักงานโดยทั่วไป (Cooperation of Employees)
5. ให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี (High Morale)
6. มีความคิดริเริ่ม Intelligent Initiation of Employees

3. สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล (Individual Objectives) บุคคลทั่วไปเมื่อถึงวันที่สามารถทำงานได้ย่อมต้องทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพื่อที่จะได้รับผลตอบแทนในเรื่องรายได้ เพื่อใช้ในการดำเนินชีวิตในสังคมและมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ได้การยอมรับจากสังคมรอบข้าง การบริหารงานบุคคลเมื่อได้สรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและจ่ายผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การยอมรับจากองค์กร ซึ่งเป็นการสนองตอบความต้องการของบุคคลในระดับต่างๆ ความต้องการของพนักงานสามารถสรุปเป็นหัวข้อที่สำคัญ ดังนี้

1. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition an Individual)
2. การได้รับโอกาสในการแสดงออก และโอกาสในการพัฒนาตนเอง
(Opportunity for Expression or Development)
3. การมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (Economic Security)
4. การได้รับความสนใจและมีความสุขในการทำงาน (Interest in work)
5. การมีสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (Safe – Healthy Work Condition)
6. การมีระยะเวลาการทำงานแต่ละวัน ที่เหมาะสมและได้รับค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสม (Acceptable Hour Wages and Salary)
7. การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ (Fair and Efficient Leadership)

กล่าวโดยสรุปแล้วหน้าที่ของหน่วยงานบริหารงานบุคคลจะต้องนำเอาความต้องการทั้งของมนุษย์และขององค์กรมาผสมผสานกลมกลืนกันให้เป็นจุดประสงค์กันเดียวกัน เพื่อให้พนักงานของในองค์กรได้รับการตอบสนองความต้องการไปพร้อมๆ กันกับการปฏิบัติงาน

Frederick and Davis (1988 : 2 – 3) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามี 4 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ทางสังคม (Society Objective) เพื่อให้เกิดจริยธรรม คุณธรรมและความรับผิดชอบทางสังคมต่อความต้องการและท้าทายของสังคม ในขณะเดียวกันให้เกิดผลกระทบของความต้องการดังกล่าวต่อองค์กรน้อยที่สุด ความล้มเหลวขององค์กรที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมในแนวทางตามจริยธรรมทำให้เกิดข้อจำกัด เช่น สังคมอาจจำกัดการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยกฎหมายที่แสดงถึงอาชญากรรม ความปลอดภัยและส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับสังคม

2. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์กร (Organizational Objective) เพื่อตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีอยู่ที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือหรือแนวทางที่จะช่วยองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นต้นหรือกล่าวง่าย ๆ ได้ว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ก็เพื่อรับใช้ส่วนต่างๆ ขององค์กร

3. วัตถุประสงค์ทางด้านหน้าที่ (Functional Objective) เพื่อรักษาไว้ซึ่งการดำเนินงานของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ทรัพยากรอาจสูญเสียไปเมื่อ การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มีความชำนาญมากหรือน้อยกว่าความต้องการขององค์กรระดับของหน่วยงานที่ให้บริการจะต้องเหมาะสมกับองค์กรนั้น

4. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal Objective) เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล อย่างน้อยเป้าหมายเหล่านี้สนับสนุนให้แต่ละคนทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ต่อไป วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของพนักงานต้องบรรลุถ้าพนักงานได้รับการบำรุงรักษาจริงไว้และได้รับการ จูงใจ ไม่เช่นนั้นการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานอาจลดต่ำลงและพนักงานอาจหาทาง ออกไปจากองค์กร

John M. Ivancevich (1995 , 8 – 9) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามี วัตถุประสงค์เพื่อ

1. ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
2. ช่วยให้การจ้างงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้คนที่มีความสามารถและทักษะในงาน
3. จัดเตรียมการฝึกอบรมและการจูงใจที่ดี
4. เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงาน และตอบสนองความต้องการสูงสุดให้แก่พนักงาน
5. พัฒนาและรักษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานซึ่งเป็นการต้องการขององค์กร
6. ช่วยรักษานโยบายต่างๆ ให้ถูกต้องมีจริยธรรม เพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม
7. บริหารการเปลี่ยนแปลง และประสานประโยชน์ระหว่างบุคคล กลุ่ม บริษัท และสังคมเข้าด้วยกัน

จากวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวไว้แล้ว นั้น อาจสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. เพื่อพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
3. เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ และมีบรรยากาศที่ดีระหว่างกันของบุคลากร ทั้งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ในหน่วยงานเดียวกัน และระหว่างหน่วยงาน
4. เพื่อตอบสนองความต้องการระดับชาติตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในหลายๆ ด้าน ได้มีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

อัญชลี โกะนะนุช (2545 : 2 – 4) ได้สรุปประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้เกิดประโยชน์ดังนี้ คือ

1. กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง
2. ช่วยพัฒนาองค์กร
3. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ

Gary, Dessler (2004 : 2) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผู้จัดการทั้งหลายไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้การว่าจ้างได้คนที่เหมาะสมกับงาน
2. ลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน
3. ได้บุคลากรที่ตั้งใจทำงานเป็นอย่างดี
4. ช่วยลดปัญหาคดีฟ้องร้องในศาลในเรื่องการกีดกันความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน
5. ช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงาน
6. ช่วยการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน

ต่างๆ ได้

7. ช่วยให้คนทำงานไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ

John M. Ivancevich และ William F. Glueck (1983 : 9) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามีประโยชน์ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
2. ช่วยให้เกิดการจ้างแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ทั้งคนที่มีทักษะและความสามารถ
3. ช่วยให้การฝึกอบรมพนักงานเป็นไปด้วยดี ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
4. ช่วยเพิ่มคุณลักษณะเฉพาะในงานของพนักงานและสามารถตอบสนองความต้องการ

สูงสุดของพนักงานได้

5. ช่วยพัฒนาและรักษาคุณภาพชีวิตของคนทำงานซึ่งเป็นความต้องการของบุคคล

และสังคม

6. ช่วยปรับพฤติกรรมของคนทำงานให้ตอบสนองนโยบายที่สอดคล้องกับศีลธรรม
7. ช่วยให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในนโยบายที่ถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน
8. ช่วยบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดความได้เปรียบส่วนบุคคล

กลุ่มคน องค์กรและสังคม

จากแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่าประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. ช่วยพัฒนาบุคลากร
2. ช่วยพัฒนาระบบการทำงาน

3. ช่วยพัฒนาองค์กร
4. ช่วยพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 40-42) กล่าวว่า ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process) คือ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริการงานทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนองค์กร (Organization Planning) และการออกแบบงาน (Job Design) ซึ่งการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้

2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process) คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงานและบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกำลังบุคคลขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้นขั้นตอนของการหาคนมาบรรจุ

3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process) การมีวิธีการสรรหาบุคลากร (Recruitment) ก็เพื่อให้ได้บุคลากรที่พึงประสงค์ที่สุด และการมีวิธีการคัดเลือกคน (Selection) เพื่อให้ได้คนดีมีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามจำนวนตำแหน่งงานต่างๆ

4. การปฐมนิเทศ บรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and Appraisal – Process) คือ การส่งมอบคนเข้าทำงาน ด้วยกิจกรรมขั้นแรกที่ต้องทำ คือ การแนะนำเพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศ (Induction or Orientation) ซึ่งพนักงานใหม่ย่อมจะเริ่มเข้าทำงานในช่วงแรกของการทำผลงานจนมีการบรรจุ (Placement) ซึ่งประสิทธิภาพของระบบการบริหารบุคคลที่จะมีผลไถ่ในการติดตามกำกับให้แน่ใจว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นั้นได้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ต้องทำเป็นระยะเวลาดำเนินการก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) นอกจากนี้หลังจากทุกครั้งที่ได้ทราบผลการปฏิบัติงานแล้วเพื่อการส่งเสริมและแก้ไขปัญหอันอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะดำเนินการ โดยมีการเลื่อนขั้น โยกย้าย หรือลดตำแหน่ง

5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development Process) คือ ขั้นตอนที่เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเรา หรือที่เรียกว่า การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้มีขึ้นในตัวคนงาน เพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่า คุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำลง เพราะผลอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงใน

ปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต และเงื่อนไขของปัจจัยสภาพแวดล้อม ตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้าทันโลก

6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process) คือ กิจกรรมทางด้านการหาวิธีและทำการจ่ายผลตอบแทนพนักงานด้วยประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้รับความพอใจมากที่สุดและพอใจเพียงในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจขึ้นในตัวพนักงานที่ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดีและทำให้ผลผลิตสูงชันงานเหล่านี้ก็คือ งานที่เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือนตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ

7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์ (Health Safety maintenance Process and Labor Relations) เพื่อการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงานและบริษัท การต้องคอยดูแลทั้งเรื่องสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยย่อมเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง และมีแผนงานและวิธีปฏิบัติทางด้านนี้ครบตามสมควร ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายกิจกรรมที่จะมีไว้เพื่อคอยป้องกัน แก้อาและเสริมความสัมพันธ์ทั้งด้านการดูแลเอาใจใส่ตามปกติและการเจรจา ระหว่างทั้งสองฝ่ายที่มีฐานะที่หวังดีและมีเจตนาดีต่อกัน ทั้งนี้ก็เพื่อความราบรื่นในการอยู่ร่วมกัน

8. การใช้วินัยและการควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline , Control and Evaluation Process) ในขั้นนี้ก็คือ การต้องมีการรักษากฎด้วยการใช้วิธีการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้องเพื่อป้องกันการเสียหายและให้เป็นธรรมเนียมแก่พนักงาน ซึ่งก็ย่อมหมายถึง การต้องมีกลไกการควบคุมติดตาม และประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าที่งานและทุกขอบเขตของกิจกรรม ทั้งนี้ก็เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำเร็จผลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบให้ได้อยู่ตลอดเวลาตนเอง

คณั เทียนพุ่ม (2539 : 33 – 34) ได้แบ่งภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ภารกิจหลัก ๆ คือ

การสรรหา (Recruitment) หมายถึงการเสาะแสวงหาบุคลากรโดยเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่ เป็นคนที่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture) หรือ นอร์ม (Norm) ขององค์การ รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีแววในการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าได้

1. การพัฒนา (Development) หมายถึงการพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)

2. การรักษาพนักงาน (Retention) คือ การพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์การ ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด

3. การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึงการใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อจัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและทำทนายคนให้ทำงานรวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะทำ

R. Wayne Mondy และ Robert M. Noe (2005 : 5 – 6) ได้แบ่งภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. การจัดคน (Staffing) หมายถึงกระบวนการที่องค์กรจัดหาคนที่มีทักษะตรงกับงาน ในจำนวนที่เหมาะสม ในเวลาที่ต้องการ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การสรรหา (Recruitment) และการคัดเลือก (Selection)

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นภารกิจหลักหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ไม่ได้ประกอบด้วย การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) เท่านั้น แต่ยังหมายถึง การวางแผนอาชีพงานของบุคลากร (Individual Career Planning) การพัฒนา กิจกรรมต่างๆ (Development Activities) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits) หมายถึงค่าจ้างที่ได้รับเป็นตัวเงินอันเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ในงาน ผลประโยชน์นอกเหนือค่าจ้าง เช่น วันหยุด พักผ่อน วันลาจลาป่วย ค่ารักษาพยาบาล รวมถึงรางวัลที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน ได้แก่ การสนุกกับงาน ความพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน

4. ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย (Safety and Health) ความปลอดภัย หมายถึงการป้องกันให้พนักงานปลอดภัยจากอุบัติเหตุจากการทำงาน สุขภาพอนามัยหมายถึงพนักงานต้องปราศจากการเจ็บป่วยต่างๆ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง สภาพแรงงานและองค์กรแรงงานรูปแบบอื่นในองค์กร

6. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) หมายถึง การค้นหาเหตุผลในความบกพร่องต่างๆ ที่เกิดจากการทำงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภาพและความพอใจในการทำงาน

John M. Lvankevich (2004 : 36) ได้แบ่งภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. การได้มาของบุคลากร (Acquiring Human Resource) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในเรื่องการสร้างโอกาสให้ความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน การสรรหา (ภายในประเทศ และระหว่างประเทศ) และการคัดเลือก (ภายในประเทศ และระหว่างประเทศ)

2. การตอบแทนพนักงาน (Rewarding Human Resource) ประกอบด้วยหน้าที่ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในการทำงาน การวิเคราะห์งานและออกแบบงาน ผลประโยชน์และบริการต่างๆ

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) ประกอบด้วยหน้าที่ในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนอาชีพ และวินัย

4. การเก็บรักษาบุคลากร (Maintaining and Protecting Human Resource) หมายถึงหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ การเจรจาต่อรอง ความปลอดภัย สุขภาพอนามัยและการประเมินผล

จากภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมานี้อาจสรุปได้ว่า ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็น 5 ด้าน คือ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การสรรหาและคัดเลือก (3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) การบำรุงรักษา (5) การใช้ประโยชน์

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การถูกกล่าวถึงและนำมาใช้ไม่นานมานี้เอง ในระยะแรกๆ ที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคล (Personnel Department) ลักษณะงานจะรับผิดชอบในเรื่องของการเก็บข้อมูลการปฏิบัติงาน งานด้านเอกสารและการเก็บดูแลเอกสารต่างๆ ของพนักงาน เสมือนหนึ่งรับผิดชอบงานในลักษณะงานธุรการ ต่อมาองค์การจำนวนหนึ่งเริ่มมองหาวิธีที่ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สร้างผลงานให้เกิดขึ้นกับองค์การเช่นเดียวกับฝ่ายการเงิน การตลาด การผลิต ที่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงถูกจัดให้เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดเป็นกลยุทธ์องค์การ และค่อย ๆ ถูกกำหนดและถูกปรับเปลี่ยนให้กลายมาเป็นบทบาทและความรับผิดชอบขึ้น

การนำกลยุทธ์ไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นความคิดที่ถูกนำมาใช้และปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมุ่งเน้นที่กลยุทธ์มากกว่าการปฏิบัติการดำเนินการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์การซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับแรก เป็นการรวบรวมเอานโยบายและแผนงานต่างๆ ของทรัพยากรมนุษย์เข้าไว้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำให้องค์การก้าวไปข้างหน้าได้หรือสามารถหยุดการเติบโตขององค์การลงได้เนื่องจากการตัดสินใจทั้งหลายทางด้านการเงิน การตลาด การดำเนินงานและเทคโนโลยี ถูกกระทำโดยคนขององค์การนั่นเอง

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จขององค์การ นายจ้างพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสามารถเพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพและบริการได้ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่องค์การเผชิญในปัจจุบันต้องการให้พนักงานเปรียบเสมือนทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณค่าและบริหารได้ ไม่ได้เป็นเพียงต้นทุนของแรงงานเท่านั้น

ในทศวรรษนี้ ตั้งแต่ปี 2000 เป็นต้นไป มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาโดยพบว่า ความต้องการโลกสมัยใหม่ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายการปฏิบัติการต่างๆ เปลี่ยนมาสู่รูปแบบกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านต่างๆ อาทิเช่น เศรษฐกิจรูปแบบใหม่ การกำหนดเวลาทำงานของคนงาน การแข่งขันระหว่างประเทศ การปรับโครงสร้างองค์กร ประชากรแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป ครอบครัว ความสมดุลย์ในการทำงาน การศึกษาและการฝึกอบรม สิทธิของพนักงาน ความท้าทายต่างๆ เหล่านี้ ถูกกำหนดไว้ในความหมายของบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้มีนักวิชาการจำนวนมากได้กล่าวไว้เกี่ยวกับ บทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้ดังนี้

เวซันต์ คีโตมอล (2537 ช 14 – 16) กล่าวถึง บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวทางปฏิบัติประกอบด้วย

1. บทบาทของงานบริหาร การบริหารงานบุคคลเป็นงานของผู้บริหารทุกคน แต่กิจกรรมของงานบุคคลบางอย่างควรให้ผู้เชี่ยวชาญดีกว่าให้ผู้บริหารสูงสุดดำเนินการเอง เพราะผู้เชี่ยวชาญจะเข้าใจครอบคลุมไปถึงแนวโน้มของเศรษฐกิจเป็นผู้ชำนาญมีความรู้ความสามารถดีเข้าใจระเบียบแบบแผนขององค์กรแต่ก็ยังต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารสูงสุดด้วย

2. บทบาทงานกิจกรรม หากจะปฏิบัติกิจกรรมของงานบุคคลให้ได้ผลอย่างจริงจังต้องใช้ความรู้ความชำนาญพอสมควร ความรับผิดชอบอย่างหนึ่งของผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล คือ พิจารณาว่าจะบรรลุกิจกรรมต่างๆ ให้บุคคลใดเป็นผู้ปฏิบัติ ซึ่งความรับผิดชอบดังกล่าวค่อนข้างสูงกว่าการบริหารทั่วไปทำให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลเกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารสูงสุดได้

3. บทบาทให้คำปรึกษา ผู้บริหารอาจเผชิญกับปัญหาหลากหลายในขณะควบคุมดูแลคนงาน รวมทั้งปัญหาความยุ่งยากในการสร้างแรงจูงใจ คนงานขาดการฝึกอบรม หรือต้องจ่ายเงินช่วยเหลือคนงานที่ประสบความเดือดร้อนบ่อยครั้งที่ผู้บริหารสูงสุดอาจพบปัญหาที่คาดไม่ถึงมาก่อน และต้องการคำแนะนำเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง กรณีผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลก็สามารถทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาฝ่ายบริหารได้

4. บทบาทการให้บริการ เพื่อเป็นแนวทางตัดสินใจในการวางระเบียบ ผู้บริหารอาจต้องการข้อมูลบางอย่างซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลสามารถจัดหาให้ได้ เช่น สถิติข้อมูลเกี่ยวกับค่าจ้างตามกฎหมายแรงงานเป็นต้น ทั้งที่ใช้กับงานอุตสาหกรรมหรืออาชีพอื่นๆ เนื่องจากกฎหมายแรงงานมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นบ่อยครั้งที่ต้องหาข้อมูลเพื่อนำมาตีความหรือทำความเข้าใจด้วยกฎหมาย

5. บทบาทการตรวจสอบ ผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลมีหน้าที่ตรวจสอบให้แน่ใจว่า สมาชิกของฝ่ายบริหารสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ หน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลนี้ไม่สามารถจำกัดขอบเขตให้แน่ชัดลงไปได้ จะมีการคาบเกี่ยวกัน เช่น จากกฎหมายว่าด้วยการจ้างแรงงาน “การบริการ” และ “การให้คำปรึกษา” จะมีความหมายต่างกันเพียงเล็กน้อยบ่อยครั้งที่บริษัทให้ความสำคัญแก่บทบาทหนึ่งขณะที่ลดบทบาทอื่นลง เช่น กรณีเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ค่าครองชีพสูง ฝ่ายบุคคลเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับผลกระทบเนื่องจากค่าใช้จ่ายทางอ้อมของบริษัท อาจ

ต้องถูกจำกัด เช่น ลดงานกิจกรรมและบทบาทการให้คำปรึกษาลง เป็นการผิดที่จะกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญงานบุคคลทำงานแบบเดียวกันตลอด แต่เราสามารถนำเอาความสามารถของเขามาประยุกต์ใช้ในงานด้านต่างๆ ให้ได้ผลสูงสุด

เสนาะ ดิเฮอร์ (2539 : 31 – 33) ได้แบ่งบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีต่อผู้บริหารงานในระดับต่างๆ มี 3 ลักษณะ คือ

1. ทำงานในฐานะผู้บริหารสูงสุด การบริหารโดยวิธีนี้ฝ่ายบริหารสูงสุดจะมอบอำนาจส่วนหนึ่งให้กับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อตรวจสอบว่าฝ่ายต่างๆ ได้ปฏิบัติตามนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลถูกต้องเพียงใด แล้วจึงรายงานไปให้ผู้บริหารชั้นสูงสุดโดยตรง โดยวิธีนี้บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีฐานะคล้ายกับเป็นตำรวจของฝ่ายบริหารสูงสุด และเป็นที่เกรงใจของผู้จัดการแผนกต่างๆ เพราะกลัวว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เล่นงานได้ หน้าที่อย่างอื่นก็ยังคงเดิม คือ หน้าที่การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การสอบ การสัมภาษณ์ การเก็บบันทึกเกี่ยวกับคนงานและอื่นๆ ซึ่งทำหน้าที่ดังกล่าวนี้ กระทำร่วมกับผู้จัดการแผนกต่างๆ โดยคำสั่งของฝ่ายบริหารชั้นสูงสุด การทำหน้าที่ควบคุมนี้ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความระมัดระวังและต้องเฝ้าในอำนาจตามสายงานของหัวหน้าหรือผู้จัดการฝ่ายต่างๆ เพราะอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้นได้และทางด้านผู้บังคับบัญชาตามสายงานของแผนกต่างๆ ต้องเชื่อถือฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพราะเป็นฝ่ายได้รับบริการ และยังต้องคำนึงถึงรายงานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นำเสนอต่อผู้บริหารชั้นสูงสุด ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมักมีอำนาจมากพอที่จะทำงานในฐานะของผู้บริหารได้

2. ทำงานในฐานะที่ปรึกษา โดยหลักวิธีการนี้ก็คือ ฝ่ายให้คำปรึกษาแนะนำจะทำหน้าที่ช่วยเหลืองานของฝ่ายสั่งการในฐานะเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ความสัมพันธ์เป็นแบบผู้ให้บริการและผู้รับบริการเช่นเดียวกับทนายความกับลูกความ หมอกับคนไข้ สถาปนิกกับลูกค้า โดยผู้ต้องการบริการเป็นฝ่ายริเริ่มขึ้นก็คือส่วนงานต่างๆ ในองค์กรที่ต้องการซื้อแนะนำ บริการ และแนวทางปฏิบัติจากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ฝ่ายบริหารชั้นสูงสุดต้องการที่จะกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนด้านกำลังคนขึ้นล่วงหน้า ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญจะต้องให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำต่างๆ เกี่ยวกับนโยบายดังกล่าว และคนงานและอื่น ๆ ที่จะให้องค์กรได้นโยบายที่เหมาะสม การให้บริการของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป็นไปในทางที่จะสนองตามที่ฝ่ายบริหารชั้นสูงสุดต้องการ แต่จะต้องเลือกนโยบายหรือวิธีการต่างๆ เกี่ยวกับบุคคลที่ดีและเหมาะสมกับเจ้าหน้าที่และพนักงานขององค์กร นโยบายใดที่ไม่เหมาะสมที่จะต้องคัดค้านลักษณะงานจึงเป็นไปในทางที่สามารถชักจูงฝ่ายบริหารชั้นสูงสุดให้เห็นตามที่ฝ่ายตนเสนอ เพราะว่าตนเป็นผู้เชี่ยวชาญข้อเสนอและความเห็นย่อมเหมาะสม

ส่วนผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ก็อาจขอคำแนะนำได้จากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะกรณีเกิดปัญหาเร่งด่วนและเกิดขึ้นเฉพาะหน้า เช่น ปัญหาการวางระเบียบวินัยพนักงาน การโยกย้ายคนงาน การเปลี่ยนงานและการประเมินผลงาน รวมทั้งปัญหาอื่นๆ เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้จัดการฝ่ายเหล่านี้อาจไม่

คุ้นเคยกับปัญหาดังกล่าว การขอความช่วยเหลือจากฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ย่อมดีกว่าคำแนะนำ อาจมีหลายทางให้เลือกปฏิบัติ มีวิธีการต่างๆ ที่ผู้บริหารงานในส่วนต่างๆ จะใช้ดุลยพินิจของตนเองสั่งการ เพราะผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีอำนาจเพียงให้คำแนะนำเท่านั้น ส่วนการวินิจฉัยสั่งการเป็นของผู้จัดการฝ่ายโดยตรง

3. ทำงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญ การถือว่าหน้าที่ทางด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของความเชี่ยวชาญ เกี่ยวข้องโดยตรงกับขนาดขององค์กรและความยุ่งยากทางด้านการบริหาร ผู้บริหารทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะทำตัวเป็นผู้เชี่ยวชาญให้กับฝ่ายต่างๆ ขององค์กร ทางด้าน วางแผนบุคลากร การฝึกอบรม การคัดเลือก ค่าจ้างเงินเดือน สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน วินัยบุคลากร และแรงงานสัมพันธ์ โดยถือว่าตนเองมีความรู้ในเรื่องดังกล่าวมากกว่าหัวหน้าฝ่าย การทำงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญนั้น เป็นการช่วยเหลือไม่ใช่เป็นผู้สั่งการ เมื่อให้คำแนะนำไปแล้วหัวหน้าก็จะเป็นผู้สั่งการเอง

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2544 : 21 – 24) ได้กล่าวว่า ในศตวรรษที่ 21 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงบทบาทครั้งยิ่งใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะถูกแบ่งออกเป็น 3 บทบาทหลัก ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ (Professional Practitioner) หมายถึงบทบาทที่ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ของการบริหาร “คน” ในองค์กร เช่น การสรรหา การทำกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์ การจัดฝึกอบรมพนักงาน การบริหารค่าตอบแทน เหล่านี้ถือเป็นบทบาทที่ต้องเล่นเป็นนักปฏิบัติ และเป็นผู้รู้จัก รู้ลึกในงานนั้น ๆ และที่สำคัญในการเป็นนักปฏิบัติมืออาชีพนั้นๆ งานที่ทำทุกงานต้องมีมาตรฐาน (Standard) มีขั้นตอนกระบวนการในการทำงาน (Procedure) และวิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) ไว้ครบถ้วนและชัดเจน

2. หุ่นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner) หมายถึงบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจคงไม่จำเป็นว่าจะต้องถือหุ้นของบริษัท แต่ต้องมีบทบาทที่ดูเหมือนว่าเราเป็นเจ้าของธุรกิจนั้น ๆ เพราะบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนนี้ ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ๆ คือ

2.1 เป็นผู้ปรึกษา (Counselor) เป็นการให้คำปรึกษาทางธุรกิจ โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารคนให้กับทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในฝ่ายต่างๆ รวมทั้งต้องเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานทุกระดับ บทบาทจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความศรัทธาให้กับผู้บริหารมาก่อน บทบาทตรงนี้ต้องอาศัยจิตวิทยาในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรประเภท และระดับต่างๆ ในองค์กร

2.2 เป็นผู้นำในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร (Development Leader) เป็นบทบาทที่ต้องเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งการ

พัฒนาบุคลากรต้องสอดคล้องกับทิศทางของการดำเนินธุรกิจซึ่งในอนาคตบทบาทตรงนี้จะเพิ่มมากขึ้นเมื่อองค์กรต้องการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) อย่างแท้จริง

2.3 การเป็นผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นบทบาทที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานให้บริการในด้านต่างๆ เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี เพราะหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานที่มีเครือข่ายในองค์กรที่กว้างขวางที่สุดเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ เพราะต้องติดต่อกับทุกหน่วยงาน จึงสามารถมองเห็นปัญหาการดำเนินการของแต่ละฝ่ายงานได้ดีกว่าหน่วยงานอื่น อีกทั้งยังมีความสามารถในการสนับสนุนด้านกำลังคนให้กับทุกหน่วยงานอีกด้วย

3. การเป็นผู้นำในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategic Player) เป็นบทบาทการเป็นผู้ทำกำไรให้กับธุรกิจเหมือนกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรเราต้องเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทางด้านการเจริญเติบโตของธุรกิจ สามารถคำนวณผลกระทบ (Impact) ในด้านผลกำไรขององค์กรได้

Conner and Ulrich (1996) (อ้างจาก ธนารัตน์, 2544 : 16-17) ได้กล่าวถึงบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 4 ด้าน คือ

1. บทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กรคอยให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และรับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ

2. บทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร (Administrative Expert) เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกแบบวิธีการทำงานและควบคุมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในหน่วยงานของตนและองค์กรโดยรวม

3. บทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบทบาทในด้านการช่วยเหลือองค์กรให้มีความสามารถหรือศักยภาพในการจัดการ หรือบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กำหนดพฤติกรรมการทำงานใหม่ๆ ที่ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ซึ่งให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคนเพื่อลดแรงต่อต้าน

4. บทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน (Employee Champion) เป็นบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวันเกี่ยวข้องและขึ้นกับความต้องการของพนักงานแต่ละคน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเพิ่มความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น ด้วยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพัน (Commitment) กับงานและบริษัท ซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นตัวแทนให้กับพนักงานในการพูดคุยกับผู้บริหารขององค์กร และนำข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ จากพนักงานเสนอต่อผู้บริหาร

Robert L. Mathis และ John H. Jackson (1994 : 2) ได้แบ่งบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ 2 บทบาท

1. บทบาทด้านกลยุทธ์ (The Strategic Role) เป็นบทบาทที่เน้นว่าสมาชิกขององค์กร เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เป็นตัวแทนการลงทุนขององค์กร โดยเฉพาะการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสำคัญเท่า ๆ กับการเงิน เทคโนโลยี และทรัพยากรด้านอื่น ซึ่งบริหารโดยองค์กรเช่นเดียวกัน

2. บทบาทด้านปฏิบัติการ (The Operational Role) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม วิธีการเทคนิค ที่เป็นงานประจำเป็นหลัก กิจกรรมประจำวันที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรการสร้างความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน การสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรม การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน เป็นต้น

Cherrington (1995 : 9) กล่าวถึง เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปมักจะแสดงบทบาทอยู่ 3 ด้าน คือ

1. ด้านการให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา (The Advisory or Consulting Role) กล่าวถึงเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะแสดงตนเป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร เป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ปัญหา อธิบายการแก้ไขปัญหา ให้ความช่วยเหลือ แนะนำแนวทางแก้ไขทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างสายงานและพนักงาน ดูเหมือนจะคล้ายกับที่ปรึกษามืออาชีพกับลูกค้า เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้คำปรึกษาในการจัดการกับพนักงาน จัดให้มีการประเมินผลการทำงาน จัดหลักสูตรการฝึกอบรม จัดการทบทวนวิธีการทำงาน จากสถานการณ์ที่กล่าวมานี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดหาปัจจัยเพื่อช่วยให้ผู้จัดการฝ่ายทำการตัดสินใจด้วย

2. ด้านการให้บริการ (The Service Role) กล่าวว่า จะต้องกำหนดกิจกรรมที่เป็นศูนย์รวมมากกว่าแยกออกเป็นหน่วยเล็ก ๆ เป็นการให้บริการโดยตรงกับทุกฝ่ายขององค์กร เช่น การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ฝึกอบรม บันทึกเก็บข้อมูล การจัดทำรายงาน เป็นต้น

3. ด้านการควบคุมงาน (The Control Role) กล่าวว่า เป็นบทบาทในการควบคุมนโยบายหลักและหน้าที่ขององค์กร หรืออาจเรียกว่าอำนาจในการบังคับบัญชา ในการแสดงบทบาทนี้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ขั้นตอนการทำงานและติดตามการทำงานร่วมกัน ในทางปฏิบัติพวกเขาจะแสดงบทบาทในการเป็นตัวแทนของผู้จัดการระดับสูง เพราะกฎหมายบังคับให้องค์กรมีสภาพการทำงานที่ปลอดภัยให้ความเสมอภาคในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์และการได้รับค่าชดเชย เมื่อแรงงานได้รับให้ไปทำงานที่ใดบทบาทนี้ก็จะใช้เมื่อนั้นทันที

Schuler (1998 : 37 – 40) กล่าวถึง บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหาร (The Business Role) กล่าวว่า โดยทั่วไปฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะถูกจำกัดอยู่กับสวัสดิการและเป้าหมายขององค์กร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำงานอยู่กับการจัดการวางแผนบุคลากร จัดหลักสูตรฝึกอบรมพิเศษ จัดกิจกรรมประจำปี (บางครั้งจัดทำขึ้นเก็บเข้าแฟ้มแต่ไม่ทำ) มุ่งหวังประโยชน์ระยะสั้น อาจเป็นวันต่อวันสนองต่อความต้องการของพนักงาน

2. ด้านการให้อำนาจ (The Enabler Role) กล่าวว่า ในความเป็นจริงผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จเพราะว่าสายงานผู้จัดการทำให้ประสบความสำเร็จเพราะการกระทำความเข้าใจร่วมกับผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ได้ดีจะทำให้สายงานการบังคับบัญชาบังเกิดผลของงานออกมาในทิศทางที่ดี มีผลดีต่อองค์กร

3. ด้านการตรวจสอบ (The Monitoring Role) กล่าวว่า ในการทำงานขององค์กรต้องมีการประเมินและติดตามผลของการทำงาน เพื่อที่จะทำให้รู้ว่าการดำเนินงานมาถูกทิศทางหรือไม่ หากไม่ถูกก็จะชี้จุดที่หักเหและนำกลับมาในทิศทางสู่เป้าหมายที่ถูกต้อง การใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยทำงานเป็นผลดีต่อบทบาทนี้มากเพราะต้องมีการวิเคราะห์ และเก็บข้อมูลพอสมควร

4. ด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ (The Innovator Role) กล่าวว่า บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องทันต่อเหตุการณ์ และพัฒนา ค้นคว้า เพื่อเตรียมแก้ไขปัญหา และสิ่งที่ยังการกังวลไม่ให้นันเกิดขึ้น

5. ด้านการปรับตัว (The Adapter Role) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์หลายด้าน เช่น เทคโนโลยีใหม่ๆ โครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรม และขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดการแข่งขันกับคู่แข่งได้ องค์กรต้องมีความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัวสูง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและเปลี่ยนแปลงได้ทันเหตุการณ์ ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กร

Jackson and Schuler (200 : 651 – 655) กล่าวถึง บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีส่วนร่วม (Partnership Role) กล่าวว่า โดยทั่วไปฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะไม่สามารถเข้าไปมีอิทธิพลโดยส่วนใหญ่ขององค์กร เช่น กิจกรรมด้านธุรกิจและจุดมุ่งหมายขององค์กรหรือบริษัท เพราะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องได้ เช่น การวางแผนการทำงานของพนักงาน การฝึกอบรมบุคลากร หรือการประเมินผลการทำงานประจำปีของบุคลากร เมื่อองค์กรได้ตระหนักมากขึ้นว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่จะนำบริษัทหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พยายามจะเข้ามามีบทบาทในองค์กรมากขึ้น

2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Role) กล่าวว่า การที่จะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางของธุรกิจ เช่น สินค้าคืออะไร กำลังการผลิต การตั้งเป้าหมายที่ลูกค้าแบบไหน และจะวางตำแหน่งการแข่งขันในตลาดอย่างไร เมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รู้

การทำงานขององค์กรหรือบริษัท ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัทในการใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันกับบริษัทอื่น

3. ด้านการให้อำนาจ (Enabler Role) กล่าวว่า ที่จริงนโยบายและการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสำเร็จหรือไม่มันจะอยู่ที่ผู้จัดการขึ้นต้น เพราะเป็นผู้ที่รับนโยบายมาปฏิบัติ ดังนั้นถ้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้อำนาจกับผู้จัดการเหล่านี้ ในกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเลือกสรรบุคลากร การสัมภาษณ์ การฝึกอบรม สรุปการประเมินผลการให้รางวัล การให้อำนาจในการให้คำปรึกษา การเลื่อนตำแหน่ง หรือการไล่ออก แต่อย่างไรก็ตามฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลและให้พนักงานได้ปฏิบัติงานได้ตลอดเวลาที่พวกเขาต้องการ ซึ่งการให้อำนาจเหล่านี้ทำให้นโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทสามารถประสบผลสำเร็จได้ดีและเร็วขึ้น

4. ด้านการตรวจสอบ (Monitoring Role) กล่าวว่า การที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะนำนโยบายหรือกลยุทธ์ใดเข้ามาใช้ในองค์กรหรือบริษัท ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามผลว่าจะประสบผลสำเร็จมากน้อยแค่ไหนและจะได้ปรับปรุงให้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ภายใต้กฎหมายข้อบังคับที่กำหนดไว้

5. ด้านการเปลี่ยนแปลง (Change Facilitator Role) กล่าวว่า ในปัจจุบันมีเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานจะต้องประสานงานกับต่างประเทศมากขึ้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญที่เป็นตัวแปรที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ วัฒนธรรมใหม่มาใช้ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงนี้ เช่น ด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานใหม่

6. ด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovator Role) กล่าวว่า ในปัจจุบันองค์กรหรือบริษัทจะตามฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบริษัท ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบริษัท ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร เพื่อพัฒนาและเพิ่มผลผลิตซึ่งจะต้องทำให้เข้ากับกฎหมายสำหรับเวลาที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง ส่วนหนึ่งของผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจะทำมากกว่าการสร้างการเปลี่ยนแปลงก่อนเพื่อให้ฝ่ายหรือแผนกอื่นได้เห็นเป็นตัวอย่าง

Jeffrey A. Mello (P 101) ได้แบ่งบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 2 ด้าน ได้แก่

1. ด้านปฏิบัติการ (Operational Focus) หมายถึง บทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติเป็นประจำทุกวัน ทุกวัน เช่น การดูแลและเก็บรักษาเอกสารเกี่ยวกับพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน โดยทำหน้าที่ใน 2 บทบาท ได้แก่ ทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) และทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพนักงาน (Employee Champion)

1.1 บทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) หมายถึง การทำหน้าที่ศึกษาค้นคว้ารวบรวมกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการ

บริหารจัดการให้ทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการและบริการให้แก่ผู้บริหารและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร รวมถึงการให้คำแนะนำ ปรึกษาปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.2 บทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพนักงาน (Employee Champion) หมายถึง การทำหน้าที่ จัดหาสิ่งจำเป็นให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนดรวมถึงการสื่อสารความเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หรือพนักงานกับพนักงาน ตลอดจน การจัดการสำรวจทัศนคติของพนักงานเป็นประจำ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

2. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Focus) หมายถึง บทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลง ไปตามการเปลี่ยนแปลงของแนวทางในการบริหารธุรกิจ ซึ่งนำเอากลยุทธ์มาใช้ในการบริหาร ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทให้เข้าสู่แนวทางด้านกลยุทธ์ด้วย โดยมุ่งเน้นเพิ่ม บทบาทใน 2 ด้าน ได้แก่ บทบาทเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Partner) และ บทบาทเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

2.1 บทบาทเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Partner) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร โดยการทำการประเมินศักยภาพ ของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการในอนาคตได้อย่างไร การจัดทำ แผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กร

2.2 บทบาทการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง บทบาทที่ฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เป็นหน่วยงานแรกที่ต้องเปลี่ยนแปลงตัวเอง ทำวิธีการใหม่วิทยาการและ เทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสามารถตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรได้รวมถึง การศึกษาวิธีการและผลกระทบอันเกิดจากการที่องค์กรเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน หาวิธีป้องกันการ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนรับผิดชอบหากเกิดกรณีผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็น ผู้นำในการดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว

Ricky W. Griffin (1996, P 380 – 403) ได้แบ่งบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. บทบาทด้านการดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ (Attracting Human Resources) หมายถึง บทบาท แรกที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการเพื่อดึงดูดคนที่มีคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ สนใจที่เข้าร่วม ทำงานให้กับองค์กร ประกอบไปด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การ วิเคราะห์งาน (Job Analysis) การสรรหา (Recruitment) และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selecting)

2. บทบาทด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) หมายถึง บทบาท หน้าที่ที่สืบเนื่องจากการคัดเลือก ถึงแม้ว่าระบบการคัดเลือกจะทำให้องค์กรได้คนตามคุณสมบัติแล้วก็ ตามแต่พนักงานส่วนใหญ่ยังคงต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถเติบโตใน หน้าที่การงานในอนาคตได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยบอกให้ทราบว่า พนักงานควรได้รับ

การพัฒนาในด้านใดบ้าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมเอากิจกรรมที่เกี่ยวกับ การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

3. บทบาทด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining Human Resources) ภายหลังจากที่องค์กรได้ดำเนิน การดึงดูด และจูงใจให้คนที่มีความรู้ ความสามารถ และต้องเข้ามาร่วมทำงานให้กับองค์กร และได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว องค์กรก็ต้องดูแลและเก็บรักษาพนักงานเหล่านั้นให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป ในส่วนของบทบาทด้านการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม รวมถึงการจัดให้มีการวางแผนอาชีพงานด้วย

4. บทบาทด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ (Managing Labor Relations) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงาน ตัวแทนพนักงาน และผู้บริหาร การบริหารแรงงานสัมพันธ์นี้เป็นบทบาทที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยิ่ง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของโลกจำกัดอยู่ที่ประสิทธิภาพของการบริหารแรงงานสัมพันธ์

Lloyd L. Byars และ Leslie W. Rue (2004 : 7) ได้กล่าวถึงบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น หรือผู้บริหารหน่วยงานอื่นในทุก ๆ ระดับในบทบาท 3 ด้าน ได้แก่

1. การบริการพิเศษ (Specific service) เป็นบทบาทที่ให้บริการกับหน่วยงานอื่นๆ ในเรื่อง การเก็บรักษาประวัติพนักงาน การจัดการปฐมนิเทศให้พนักงานใหม่ทุกคน
2. การแนะนำ (Advice) เป็นบทบาทในการให้คำแนะนำในเรื่องเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน ความเท่าเทียมกันในการทำงาน และโอกาสในการทำงาน เป็นต้น
3. การประสานงาน (Coordination) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนในการทำงาน เป็นต้น

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทั้งในและต่างประเทศ สามารถนำมารวบรวมและเรียบเรียงเพื่อนำมาใช้ทบทวนในการทำงานวิจัยในครั้งนี้มีหลายผลงาน โดยผู้วิจัยขอจำแนกกลุ่มของวรรณกรรมวิจัยออกเป็น 6 กลุ่มดังต่อไปนี้

- 2.3.1 การศึกษาสมรรถนะสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.3.2 การศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร
- 2.3.3 การศึกษาสมรรถนะของส่วนราชการไทย
- 2.3.4 การศึกษาสมรรถนะทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.3.5 การศึกษาสมรรถนะเพื่อพัฒนาแบบประเมิน
- 2.3.6 การศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับตัวแปร

โดยมีรายละเอียดในการนำเสนอต่อไปนี้

2.3.1 การศึกษาสมรรถนะสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อุลริช และคณะ (Ulrich et al., 1995 cited in Brewster, Farndale, and Ommeren, 2000) ได้ทำการสำรวจองค์กรในสหรัฐอเมริกาเพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (specific competencies) เพื่อจัดทำมาตรฐานกลางสำหรับการเปรียบเทียบ (benchmarking standards) สมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งพบในการสำรวจครั้งนี้และกำลังมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ คือ การเป็นส่วนหนึ่งเชิงยุทธศาสตร์ (HR business partners) และการมีส่วนช่วยให้องค์กรได้พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยนักวิจัยกลุ่มนี้ได้นิยาม สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึง ความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร/ธุรกิจ (ability to add value to business) โดยจะต้องเน้นที่กระบวนการที่จะนำสมรรถนะมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนและการจะบรรลุเป้าประสงค์อย่างนี้ได้องค์กรจะต้องสร้างสมรรถนะที่มีความเด่นเฉพาะตัว (uniqueness) เพื่อพัฒนาสมรรถนะรวมขององค์กรที่ไม่เหมือนสมรรถนะขององค์กรอื่น

งานวิจัยระดับปริญญาโทฉบับนี้ศึกษาประเพณีที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะ ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือสาขาวิชาการบริหารหรือการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะกรณีศึกษาองค์กรภาคธุรกิจเอกชน และองค์การภาครัฐบางแห่งที่ได้ให้ความสนใจศึกษา วิเคราะห์และนำเสนอแนวคิดและกรอบการปฏิบัติเรื่องสมรรถนะมาใช้ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา (ในงานวิจัยครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเฉพาะภายหลังปี พ.ศ.2540 จนถึงปัจจุบัน และเน้นงานวิจัยที่ทำการศึกษารวบรวมของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีความก้าวหน้าในการประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องสมรรถนะหรือความสามารถพร้อมกับกล่าวถึงการศึกษาวิจัยที่ใช้กรณีศึกษาองค์กรภาคธุรกิจเอกชนไว้ในบริบทของการวิเคราะห์เปรียบเทียบ)

การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะในระบบการบริหารงานบุคคลนั้น จัดได้ว่าเป็นกรอบการวิจัยที่น่าสนใจไม่น้อย และได้รับความนิยมนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยทั้งในลักษณะโครงการวิจัย และการวิจัยเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโทและคุณวุฒิบัณฑิตในระดับหนึ่ง งานวิจัยในลักษณะนี้ได้แก่การศึกษาในเชิงแนวทางกำหนดสมรรถนะและรายการของสมรรถนะเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือเพื่อประโยชน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างเช่นงานของปริณัฐ พิษณุวิจิตร (2544) เรื่อง การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด มหาชน ซึ่งพบว่า รายการขีดสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่ได้จากการทำวิจัยประกอบด้วย ความมุ่งมั่นความสำเร็จ (achievement orientation) การจัดการงาน (work management) ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม (cohesiveness & team working) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) การสื่อสาร (communication) ความสำนึกรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ

(accountability & Creditability) และภาวะผู้นำ (leadership) โดยพบว่า จิตความสามารถหรือสมรรถนะที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน (core competency) ของบุคลากร ได้แก่ ความมุ่งมั่นความสำเร็จ (achievement orientation) และการจัดการงาน (work management) ข้อที่น่าสนใจจากงานวิจัยของปริญญ์คือการชี้ให้เห็นว่า การสร้างรายการสมรรถนะหรือจิตความสามารถสำหรับองค์กรนั้น ควรที่จะได้มีการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากรทุกระดับว่า ไม่มีจิตความสามารถใดที่ใช้ได้กับทุกองค์กร (no one-size-fit-all) จิตความสามารถเป็นสิ่งที่จะต้องออกแบบให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กร ลักษณะการประกอบธุรกิจ ภาพเชิงระบบของธุรกิจ มากกว่าที่จะพิจารณางานแต่ละงาน และหน่วยงานหลักขององค์กร นอกจากนี้ จะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการสร้างผลสำเร็จที่ตรงกับความต้องการขององค์กร โดยเน้นไปที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ประชาชนหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กร นอกจากนี้ ควรมุ่งกำหนดจิตความสามารถที่เน้นประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งพิจารณาในด้านเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์การบริหารงาน กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานที่กำหนดขึ้นมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร

การศึกษาในบริบทของการพัฒนากรอบความสามารถหรือสมรรถนะ (competency model) ทางการบริหารทรัพยากรบุคคลได้แก่งานวิจัยของสวรธา ชีราวิทย์กาน (2546) เรื่อง ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจค้าปลีก การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถหรือสมรรถนะในการจัดการองค์กรที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ดังกล่าว และพัฒนาแบบจำลองความสามารถด้านการจัดการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ในด้านปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องระดับการศึกษาของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการด้านคุณลักษณะพิเศษของกลุ่มตัวอย่าง และปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนตัวในด้านทักษะการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งปัจจัยด้านตัวกระตุ้นในการทำงานซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี การจัดโครงสร้างองค์กร ผลตอบแทนและการฝึกอบรมการพัฒนา มีผลต่อความสามารถในการจัดการของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกด้าน

ส่วนการศึกษาที่ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกเรื่องหนึ่งได้แก่งานของจันดี ขยับรุ่งเรือง งานวิจัยดังกล่าว ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อระบุกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักบริหารงานบุคคลของผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรธุรกิจ 3 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มธุรกิจโรงแรม และธุรกิจโรงพยาบาล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวม 192 องค์กร ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะพบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับความสำคัญคือ (1) สมรรถนะด้านหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่า องค์กรต้องการนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรมากที่สุด (2) สมรรถนะด้านการ

บริหารวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง โดยที่พบว่า องค์การมีความต้องการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการออกแบบโครงสร้างองค์การและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การมากที่สุด (3) สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล โดยองค์การต้องการบุคลากรที่มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตมากที่สุด และ (4) สมรรถนะด้านการส่งมอบคุณค่าในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์การต้องการนักบริหารที่มีความเข้าใจความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

2.3.2 การศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร

สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2005) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณา โดยได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะของผู้บริหารจำแนกได้เป็น 3 ระดับคือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะระดับนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป (broad management skill and knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการ ด้านการจัดการบุคคล (personnel management skill) ที่สำคัญได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่น และการจัดการเวลา เป็นต้น ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นความรู้ความสามารถในทักษะเฉพาะที่สามารถขยายคุณค่าของการจัดการองค์การได้ เช่น การบัญชี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น และด้านความรู้ความสามารถในการจัดการธุรกิจทั่วไป (knowledge of business disciplines) 2) สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (executive) โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การได้ ด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์การ และด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ 3) สมรรถนะระดับนโยบาย (governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะระดับและระดับที่สอง ซึ่งในภาพรวมก็คือความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การ และกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์การ การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้นหรือความต้องการของสังคม การกำกับติดตามการปฏิบัติและทบทวนการปฏิบัติงานขององค์การ และการกำกับติดตามรวมทั้งการสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา

2.3.3 การศึกษาสมรรถนะของส่วนราชการไทย

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เป็นเรื่องที่กำลังได้รับความสนใจจากคนหลายระดับในองค์การ เพราะเป็นแนวคิดใหม่ที่เข้ามามีบทบาทต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะเป็นแนวคิด

ทางจิตวิทยาที่เห็นว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญาของบุคคลเท่านั้น แต่จะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล เช่น แรงจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ หรืออุทิศใจทางอารมณ์ แนวคิดเรื่องสมรรถนะจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในกิจกรรมของการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการบริหารผลตอบแทน (Compensation) โดยสำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ ซึ่งมีผลการศึกษาสนับสนุนว่า เมื่อนำโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ในองค์กรแล้วจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้ทำการศึกษาเพื่อนำแนวคิดสมรรถนะมาปรับใช้กับราชการพลเรือนในเรื่องของ ระบบสรรหาและคัดเลือก ระบบนักบริหารระดับกลาง ระบบนักบริหารระดับสูง และระบบพนักงานราชการ เป็นต้น ตัวอย่างของงานที่ทำการศึกษาและจัดทำสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐไทยได้แก่ รัตนกรรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2548) และรัชนิวรรณ จงธนอม จากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้กล่าวถึงสมรรถนะต้นแบบ (competency model) ของระบบราชการไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด ซึ่งได้จัดทำต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของระบบราชการไทย จากข้อมูลหลายแหล่งประกอบด้วย (1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน และการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละรายที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident (2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และ (3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทดังกล่าว ซึ่งเป็นข้อมูลแนวปฏิบัติที่ดีด้านสมรรถนะ (Competency Best Practice) ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการไทย โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ข้าราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน ต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการในระบบราชการไทยที่เป็นผลลัพธ์จากการศึกษาข้างต้นซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วนดังกล่าวจำแนกได้เป็น 1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน ดังนั้นสมรรถนะหลัก (core competency) เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและ

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะคือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) (2) การบริการที่ดี (service mind) (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) (4) จริยธรรม (integrity) และ (5) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ ในระบบนี้ได้มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงานจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เข้าไว้ในกลุ่มเดียวกันโดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใครเป็นกลุ่มลูกค้าภายในหรือภายนอกภาคราชการ

2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด ดังนั้นงานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงานเช่นเดียวกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกันกลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มประกอบด้วย

- 1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (general support)
- 2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (technical support)
- 3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (advisory)
- 4) กลุ่มงานบริหาร (executive)
- 5) กลุ่มงานนโยบาย และวางแผน (policy and planning)
- 6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (study and research)
- 7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (intelligence and investigation)
- 8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (development design)
- 9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (international relation)
- 10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (law enforcement)
- 11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (public communication and promotion)
- 12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (public education and development)
- 13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (caring services)
- 14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม
(culture and artistic vocational skill services)
- 15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (technical services)

16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (registration and record)

17) กลุ่มงานปกครอง (public governance)

18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (conservation)

ทั้งนี้ แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้วข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้านด้วยกัน สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking)
- 2) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking)
- 3) การพัฒนาศักยภาพคน (caring and developing others)
- 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable)
- 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking)
- 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity)
- 7) ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding)
- 8) ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ (organizational awareness)
- 9) การดำเนินการเชิงรุก (proactiveness)
- 10) ความถูกต้องของงาน (concern for order)
- 11) ความมั่นใจในตนเอง (self confidence)
- 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility)
- 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication and influencing)
- 14) สภาวะผู้นำ (leadership)
- 15) คุณทริยภาพทางศิลปะ (aesthetic quality)
- 16) วิสัยทัศน์ (visioning)
- 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation)
- 18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (change leadership)
- 19) การควบคุมตนเอง (self control)
- 20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others)

รัตนภรณ์ และรัชนิวรรณ นำเสนอไว้ด้วยว่า สมรรถนะทั้งหมดข้างต้นกำหนดระดับไว้ 5-6 ระดับการนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีกระทำได้โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่าง ๆ เช่น ข้าราชการระดับ 3 (ระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) หรือระดับระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ (K1) ต้องมีระดับสมรรถนะทุกด้านที่ระดับ 1 ยกเว้นการให้บริการที่ดีซึ่งกำหนดไว้ในระดับ 2 ผลที่เกิดขึ้นคือ ข้าราชการจะต้องพยายามปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับ ความหมายของสมรรถนะต่างๆในระดับที่กำหนด และจากข้อเสนอของการศึกษาในเบื้องต้นหากไม่

สามารถทำได้อาจมีผลทำให้สัดส่วนของคำตอบแทนน้อยกว่าคนที่มียุทธศาสตร์ตามระดับที่กำหนดหรือมากกว่าที่กำหนด นอกจากนี้ระบบการเลื่อนระดับตำแหน่งที่ออกแบบไว้จะระบุชัดเจนว่าข้าราชการที่จะสามารถเลื่อนระดับได้อย่างน้อยจะต้องมีระดับสมรรถนะตามที่กำหนดรวมถึงการวางแผนพัฒนาข้าราชการก็ควรต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการด้วยหลักการของการนำเอาระบบสมรรถนะ (competency) มาผูกไว้กับคำตอบแทนเพื่อเป็นการปรับพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีผลงานที่ดีขึ้นเพราะสมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น ๆ และส่งผลให้องค์กรโดยรวมมีผลงานที่ดีตามไปด้วยสิ่งที่ข้าราชการทุกคนควรทำคือ หาความรู้ว่าสมรรถนะทั้ง 8 ด้านที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งคืออะไรและต้องมีสมรรถนะในระดับใดแล้วพยายามทำให้ตนเองมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นไม่ว่าจะประเมินอย่างไรก็คาดว่าจะผ่านได้ด้วยดี เช่น สมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่หนึ่งกำหนดว่าเป็นการแสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบในงานที่รับผิดชอบและสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง ถ้าพฤติกรรมในการทำงานทำได้ตามนี้ผลการประเมินก็จะได้รับระดับหนึ่ง

วสันต์ เตียวตระกูล (2546) ได้ทำการศึกษาเพื่อจัดทำสมรรถนะหลักของคณะทำงานสำนักงานศาลปกครอง อันจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และใช้สำหรับเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับพนักงานคดีปกครองที่จะสามารถทำหน้าที่วิเคราะห์คดีปกครองได้อย่างเหมาะสมชัดเจนและเพียงพอ วิธีการดำเนินการศึกษาได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองมาพิจารณาพร้อมกับความคิดเห็นของคณะทำงาน ผลการศึกษาสามารถสรุปผลสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองได้ 11 ประการ ดังนี้ คือ

- 1) มุ่งมั่นประสิทธิภาพ
- 2) การทำงานเป็นทีม และการประสานงาน
- 3) ทักษะการปฏิบัติงานสมัยใหม่
- 4) ความคิดเชิงระบบ
- 5) ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายปกครอง
- 6) จิตสำนึกบริการ
- 7) คุณธรรม จริยธรรม
- 8) การบริหารความต้องการของผู้รับบริการ
- 9) ความใฝ่รู้หรือพัฒนาตนเอง
- 10) การมีมนุษยสัมพันธ์

11) ความรักในองค์กร

ส่วนสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. สมรรถนะร่วม (common functional competency)

- 1) สามารถค้นคว้าและเข้าถึงข้อมูลที่เป็นสำหรับการวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว
- 2) สามารถแยกแยะสาระสำคัญและรายละเอียด ตลอดจนจับประเด็นสาระสำคัญได้แม่นยำ ชัดเจน ครบถ้วน ในเวลาอันรวดเร็ว
- 3) มีความสามารถในการใช้เหตุผล โดยเฉพาะการประมวล จัดระบบ และเชื่อมโยงข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายเพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์หรือสนับสนุนข้อเสนอของตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- 4) มีทักษะในด้านการใช้ภาษาไทย ภาษากฎหมาย ตลอดจนทักษะในการเขียน โดยเฉพาะการสรุปความได้เป็นอย่างดี ความหมายถูกต้องตรงประเด็นและครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการในเวลาอันรวดเร็ว
- 5) มีเทคนิคในการนำเสนอผลงานที่สามารถเข้าใจได้ง่าย กระชับ ตรงประเด็นและครบถ้วน

2. สมรรถนะเฉพาะ (specific functional competency)

- 1) มีความรู้ ความเข้าใจปรัชญากฎหมายมหาชน โดยเฉพาะกฎหมายปกครองเป็นอย่างดี
- 2) มีความรู้ ความเข้าใจในภาพรวมของระบบบริหารราชการแผ่นดินในระดับที่สามารถเชื่อมโยงได้ เช่น ระบบการจัดองค์กรภาครัฐและระบบความคาบเกี่ยวสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ เป็นต้น
- 3) ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านคดีปกครอง
- 4) ประสบการณ์ในการใช้และการตีความกฎหมายหรือการร่างกฎหมายหรือกฎต่างๆ

ทางด้านการบริหารการศึกษาของไทย ปรากฏผลงานวิจัยที่น่าสนใจได้แก่งานวิจัยของ สุขุมวิทย์ สายโสภณ (Sukhumvit Saisophon, 2007) ในงานวิจัยเรื่อง “The Competency of Provincial Integrated Administration Committee : A Comparative Study between Udonthani and Konkean Province, Thailand” งานวิจัยนี้เป็นงานหนึ่งที่ทำให้ความสนใจศึกษาสมรรถนะของข้าราชการโดยใช้กรณีศึกษากับคณะกรรมการบริหารงานแบบบูรณาในระดับจังหวัด ซึ่งเป็นกลไกในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการตามนโยบายของรัฐบาลสมัยรัฐบาลพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร งานวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับและองค์ประกอบของสมรรถนะจากข้าราชการกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา โดยทำการประเมินสมรรถนะในเชิงการจัดการจากโมเดลหรือตัวแบบ

สมรรถนะ 10 ด้านของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถามเชิงสำรวจ (survey questionnaire) ควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) จำนวน 15 ราย จากกระบวนการสัมมนากลุ่มย่อย (group discussion) ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการบริหารงานแบบบูรณาการของจังหวัดทั้งสองจังหวัด ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่า มิติของสมรรถนะที่พึงได้รับการพิจารณาของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ทักษะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การพัฒนาทีมงาน การบริหารแบบบูรณาการ การสื่อสารเพื่อการจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง ทักษะในการบริหารงานบุคลากรสัมพันธ์ จิตสำนึกสาธารณะ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารและการประเมินผลโครงการ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้และธรรมาภิบาล

การศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของตำแหน่งงานของบุคลากรภาครัฐได้แก่ งานวิจัยของเกษมศักดิ์ สิงห์เดช (2551) ซึ่งได้ศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรระดับ 3-5 และ 6 สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์ และทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้วิธีการกำหนดรูปแบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (competency model) จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร และปัจจัยด้านการวิเคราะห์หน้าที่งาน หรือการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน โดยอาศัยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาความสอดคล้องเชิงเนื้อหา งานของเกษมศักดิ์ สะท้อนให้เห็นว่า หน่วยงานภาครัฐเองได้ให้ความสำคัญต่อการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กรด้วยเช่นกัน และขอบข่ายงานที่ได้รับความนิยมสนใจนำกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ก็คืองานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในขณะที่งานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังไม่ได้มีการศึกษากว้างขวางมากนัก ทั้งในมิติความกว้างของเนื้อหาหรือขอบเขตเชิงเนื้อหา เช่น ประเภทของสมรรถนะ การสร้างตัวแบบ หรือการประเมินสมรรถนะตามตัวแบบที่หลากหลาย รวมทั้งความกว้างในเชิงขอบข่ายประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา กับอีกแง่หนึ่งคือมิติของความลึกในแง่การเจาะจงศึกษาประเภทของสมรรถนะที่สนใจทำการศึกษา โดยพบว่ามีไม่มากนักทั้งในงานวิจัยระดับวิทยานิพนธ์และดุษฎีนิพนธ์ ตัวอย่างได้แก่ งานของกนกพร สีดอกไม้ เรื่อง การประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี งานวิจัยครั้งนี้ นอกจากมุ่งหมายประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่เป็นหน่วยของการวิเคราะห์แล้ว ยังมุ่งทำการศึกษาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการประเมินสมรรถนะของบุคลากรพบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือ แรงร่วมใจ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สมรรถนะด้าน

จริยธรรมของพนักงานอยู่ในระดับมาก ในแง่ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะคือพนักงานยังขาดความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการให้บริการ ตัวอย่างงานของกนกพร สะท้อนให้เห็นในทางหนึ่งว่าการประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่เด่นชัดนักในภาพกว้างของการนำสมรรถนะมาใช้ในการกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ หรือแม้แต่งานวิจัยของกนกพร ยังไม่ได้บ่งชี้ว่ากรอบสมรรถนะที่กนกพรนำมาใช้ในการวิจัยนั้น กำหนดขึ้นมาอย่างไร จากเกณฑ์และองค์ประกอบของสมรรถนะ

2.3.4 การศึกษาสมรรถนะทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยตัวอย่างของงานวิจัยเรื่องหนึ่งที่ทำการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทำการศึกษาในบริบทของการหาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แยกตามตำแหน่ง และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านคุณลักษณะส่วนตัวและตัวแปรด้านการจัดการทีมงานของชาญพล นิลประภาพร (2547) เรื่องความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐกิจของไทย การศึกษาครั้งนี้ มุ่งพิจารณาความสามารถหรือสมรรถนะที่จำเป็นของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันที่ทำการศึกษาและอนาคต โดยแยกตามบทบาทหน้าที่งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้าน โดยมีองค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศไทยที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 86 บริษัท เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความสามารถหรือสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ เป็นด้านที่มีความจำเป็นต่องานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตมากที่สุด หมดความสามารถด้านการวิเคราะห์พบว่าเป็นด้านที่หายากที่สุด ในขณะที่ด้านความสามารถในการจัดการตนเองมีการใช้มากที่สุด รวมทั้งหมดความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สำคัญต่องานธุรกิจมากที่สุด และยังพบว่า ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการนำแนวคิดเรื่องความสามารถมาใช้คือการตื่นตัวตามกระแสเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ ในขณะที่ปัจจัยอันเป็นอุปสรรคต่อการนำแนวคิดเรื่องความสามารถหรือสมรรถนะไปใช้ในองค์การภาคธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหรือกรณีศึกษาคือระบบอาวุโสและทัศนคติของบุคลากร

ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะในด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า การวิจัยมุ่งสังเคราะห์สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะ และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ ใช้เทคนิคเดลฟายรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 26 รายประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนในสถาบันทหาร กระทรวงกลาโหม และสถาบันการศึกษาภาครัฐที่เชี่ยวชาญและคลุกคลีกับวิชาชีพทหาร และนักเรียนนายร้อยจำนวน 90 คน ให้ข้อมูลการประเมินสมรรถนะ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะเฉพาะใน

ด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร รวมจำนวน 22 สมรรถนะ 81 ตัวบ่งชี้ โดยจำแนกได้เป็นกลุ่มสมรรถนะหลักจำนวน 6 สมรรถนะหลัก คือ (1) สมรรถนะด้านวิชาการทหารที่รับผิดชอบสอนอบรม (2) สมรรถนะด้านการสื่อสารเพื่อการศึกษา (3) สมรรถนะด้านสติปัญญา (4) สมรรถนะด้านเจตคติความมุ่งมั่น ศรัทธาในวิชาชีพครู (5) สมรรถนะด้านพฤติกรรมความเป็นครู และ (6) สมรรถนะด้านอื่น ๆ ส่วนการใช้เทคนิคเดลฟายในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกระทำใน 3 รอบโดยรอบแรก ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สอบถามทัศนะจากผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำคำตอบมาจัดทำเป็นหัวข้อย่อยและสร้างแบบสอบถามในการสอบถามรอบที่สอง เมื่อได้รับตอบแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่สองครบถ้วนแล้ว จึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปจัดทำแบบสอบถามรอบที่สาม เพื่อส่งให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบจากที่เคยได้ตอบว่าเห็นด้วยจากคำตอบที่ประมวลสรุปจากค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์หรือไม่ พร้อมอธิบายเหตุผลประกอบ จากตัวอย่างการศึกษาของชวนณรงค์ดังกล่าว เป็นไปในแนวทางเดียวกับการวิจัยครั้งนี้

กนกวรรณ ชูพิทักษณาเวช (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมในประเทศไทย ซึ่งเป็นการศึกษาถึงขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถระดับตำแหน่งของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แบบสอบถามที่ประยุกต์จากกรอบการศึกษาของสมาคมฝึกอบรมและพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (The American Society for Training and Development-ASTD) ซึ่งพบว่า ขีดความสามารถหลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะที่ดูแลในงานด้านการฝึกอบรมได้แก่ ขีดความสามารถด้านทักษะทางวิชาชีพ ขีดความสามารถด้านการมุ่งลูกค้า ขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม ขีดความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร และขีดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร ส่วนอีกผลงานที่มีบริบทของการศึกษาใกล้เคียงกันคืองานของบุญมาส มารยาตร์ (2541) ซึ่งทำการประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย งานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดของซิลแลนสกี (Silanski, 1997) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บและประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการวัดจากการปฏิบัติงานใน 5 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการองค์กร (strategy and organization) การพัฒนาแผนการใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม (resourcing) การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร (development) การจัดสรรค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน (reward management) และการจัดทำแผนพัฒนาการพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (relation with employee)

2.3.5 การศึกษาสมรรถนะเพื่อพัฒนาแบบประเมิน

เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อนำมากำหนดสมรรถนะนั้น นับได้ว่าเป็นเครื่องมือในเชิงสถิติอย่างหนึ่งที่มีความนิยมอย่างแพร่หลายในการนำมาประยุกต์หรือเป็นแนวทางหลักในการศึกษาสมรรถนะ ซึ่งได้แก่งานของสุดา ทองทรัพย์ (2549) ได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในห้องผ่าตัด กรณีศึกษาโรงพยาบาลราชวิถี การศึกษาดำเนินการใน 2 ระยะ ระยะแรก คือ การสร้างแบบประเมินสมรรถนะ โดยอาศัยการวิเคราะห์องค์ประกอบและรายการสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้รูปแบบของการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน จากนั้นจึงสร้างแบบประเมินสมรรถนะพร้อมกับกำหนดเกณฑ์พฤติกรรมที่จำเป็นในรายการสมรรถนะ ซึ่งเป็นการสร้างเกณฑ์การประเมินระดับของสมรรถนะด้วยเกณฑ์แบบรูบริก (Rubric) และทำการวิเคราะห์หาคุณภาพในเชิงเนื้อหาของแบบประเมินด้วยการวิเคราะห์ความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือ (Inner-rate Reliability) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน และตรวจสอบความสอดคล้องภายในประกอบ ตามหลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของอรัน (Aorn, 2006) แกรนท์ และเดวิส (Grant & Davis, 1997 อ้างถึงในสุดา ทองทรัพย์, 2549) ส่วนระยะที่สอง เป็นการสร้างเส้นฐานสมรรถนะโดยใช้ข้อมูลจากการตัดสินระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามเกณฑ์สัมบูรณ์ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า แบบประเมินสมรรถนะของพยาบาลกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 6 ด้านคือ ด้านการบริการทางคลินิก ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการพยาบาล ด้านภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม ด้านการวิจัยและการถ่ายทอดความรู้ทางการพยาบาล ด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี และด้านสุดท้ายการสื่อสาร อีกรายงานวิจัยหนึ่งได้แก่ ศศิธร เตชะมวดี ไวยวิทย์ (2549) ซึ่งทำการวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะ โดยใช้กรณีศึกษาพยาบาลหัวหน้าห้องผ่าตัดในสังกัดโรงพยาบาลของรัฐ โดยใช้แบบสอบถามสมรรถนะเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสมรรถนะ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบ (factor analysis) สกัดตัวประกอบด้วยวิธีตัวประกอบหลัก และการหมุนแกนตัวประกอบแบบอโรโกนอล ด้วยวิธีแวนเดอร์เกร์ฟ ซึ่งพบว่า ตัวประกอบสมรรถนะของพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา ประกอบไปด้วย 10 ตัวประกอบ 63 ตัวแปร ได้แก่ตัวประกอบด้วย (1) การจัดการทางการพยาบาล มี 20 ตัวแปร (2) การพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของผู้ป่วย มี 8 ตัวแปร (3) การจัดการสิ่งแวดล้อม มี 6 ตัวแปร (4) ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการพยาบาลผ่าตัด มี 4 ตัวแปร (5) การจัดการคุณภาพการพยาบาลผ่าตัด มี 6 ตัวแปร (6) การบริหารงบประมาณ มี 5 ตัวแปร (7) การวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์ผ่าตัด มี 3 ตัวแปร (8) การจัดการสารสนเทศทางการแพทย์ มี 4 ตัวแปร (9) การบริหารเครื่องมือและห้องผ่าตัด มี 3 ตัวแปร และ (10) การบริหารบุคลากร มี 4 ตัวแปร

อีกผลงานที่น่าสนใจคืองานของสุชีรา มะหิเมือง และคณะ (2548) ซึ่งทำการสำรวจ ค้นหาและวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน การศึกษารายนี้ ดำเนินการวิจัยใน 2 ขั้นตอนเริ่มจากการสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่ม

ตัวอย่างจำนวน 3 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา และการสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบประมาณค่า 4 ระดับกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงอีก 135 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สกัดองค์ประกอบแบบส่วนประกอบमुखสำคัญ (Principle Component Analysis) และหมุนแกนแบบแวนแมกซ์ (varimax) ซึ่งได้ข้อสรุปจากผลการวิเคราะห์ พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะตามภาระหน้าที่ทางการบริหารจัดการของผู้บริหารภาครัฐและเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกออกได้ 6 ด้าน และแต่ละด้านประกอบด้วยตัวแปรบ่งชี้ที่สามารถอธิบายลักษณะเฉพาะด้านและลักษณะหรือองค์ประกอบของสมรรถนะในการบริหารจัดการได้คือ (1) สมรรถนะด้านการจัดการบุคลากร (2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ (3) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (4) สมรรถนะด้านการจัดการระบบงานหลักและระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน (5) สมรรถนะด้านการจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศ และ (6) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ความสามารถโดยรวมขององค์ประกอบทุกด้านที่สามารถอธิบายลักษณะของสมรรถนะการบริหารจัดการได้ร้อยละ 56.48

นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบว่า ในงานวิจัยระดับมหัพัตติยยังมีค่านิยมทำการศึกษาไม่มากนักในแง่ของการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินขีดความสามารถ (competency assessment tool) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในแวดวงการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชนของไทย แต่ที่ปรากฏงานวิจัยที่น่าสนใจอยู่บ้าง ซึ่งผู้วิจัยขอนำมากล่าวถึงเฉพาะงานที่ศึกษาโดยใช้กรณีศึกษาหรือมีหน่วยการวิเคราะห์เป็นองค์การภาครัฐ ได้แก่ งานของนาคี แซ่โง้ว (2549) เรื่องการศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินขีดความสามารถในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิค convergent Interviewing เพื่อสร้างเครื่องมือวัดและประเมินขีดความสามารถ ด้วยการใช่วิธีสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพการพยาบาล และด้านอื่นที่มีความรู้และความสนใจในวิชาชีพการพยาบาลรวม 12 คน ประกอบการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า เครื่องมือที่ได้รับความนิยมนำมาใช้วัดและประเมินสมรรถนะ (competency assessment tools) ที่มีการใช้งานในปัจจุบัน สามารถจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินสมรรถนะที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก ตัวอย่างเช่น วิธีการให้คะแนนแบบมาตราส่วน (graphic rating scale) วิธีการตรวจสอบแบบถ่วงน้ำหนัก (weighted checklist) และวิธีการประเมินตามค่าคะแนน (point rating) เป็นต้น กลุ่มที่สอง เป็นเครื่องมือประเมินสมรรถนะโดยยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งมี 8 เครื่องมือ เช่น วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (critical incident) วิธีการประเมินด้วยตนเอง (self-assessment) วิธีการประเมินพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (behaviorally anchored rating scale-BARS) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตโดยอาศัยมาตราส่วน (behavioral observation scale-BOS) วิธีการประเมินโดยอาศัยสถานการณ์จำลอง หรือการทดสอบการทำงาน (simulation test) การสัมภาษณ์ (interview) และการสังเกต (observation) กลุ่มที่สาม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะที่ยึด

ความรู้และทักษะของผู้ถูกประเมินเป็นหลัก ซึ่งจำแนกได้ 2 วิธี ได้แก่ การนำเสนอแบบปากเปล่า และ การทดสอบด้วยข้อเขียน และกลุ่มที่สี่ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะแบบผสมผสาน จำแนกได้ 3 วิธี คือ การประเมินแบบ 360 องศา การประเมินแบบ in-basket การทดสอบความสามารถในการฝึกหัด และการใช้มาตรวัดขีดความสามารถของพยาบาล ซึ่งแต่ละรูปแบบของวิธีการประเมิน ตามประเภทของเครื่องมือวัดหรือประเมินสมรรถนะข้างต้น ได้ถูกนำมาใช้เพื่อวัดและประเมินสมรรถนะของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ โดยเน้นที่ 2 เรื่องหลักคือการจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management) และการแก้ไขปัญหา (problem solving) ในงานวิชาชีพพยาบาล

ประมา ศาสตระรุจิ (2550) ทำการศึกษาเพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และเพื่อสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจนเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์สมรรถนะตามต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสร้างคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานอันประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 6) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) 7) การบริหาร การเปลี่ยนแปลง (Change Management) และ 8) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สำหรับประเมินสมรรถนะดังกล่าว ผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมและค่าความสอดคล้อง (IOC) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7-8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการพิจารณาเป็นผู้บริหาร จำนวน 30 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในด้านคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนวัตถุประสงค์ เนื้อหา การประเมินผล และประสิทธิภาพการใช้คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก และจาก 8 สมรรถนะจากต้นแบบที่นำมาใช้เป็นกรอบหลักในการศึกษาวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ จริยธรรม รองลงมาคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และลำดับที่สามคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

2.3.6 การศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับตัวแปร

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์แนวทางหรือกรอบการศึกษาของงานวิจัยแล้วพบข้อที่น่าสังเกตประการหนึ่งคือ งานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาทั้งปริญญาโทและปริญญาตรีจำนวนมากไม่น้อย หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นส่วนใหญ่ของคำถามและสมมติฐานที่เป็นพื้นฐานของการวิจัย เน้นการศึกษาในมิติของตัวแปรที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยพบว่า ตัวอย่างของตัวแปรที่นำมาศึกษาได้แก่ ความพึงพอใจในงาน การให้การฝึกอบรม ความผูกพันต่อองค์กร สุขภาพส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ตัวอย่างงานของสกล บุญสิน (2550) เรื่อง ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนงานที่มุ่งเน้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนตัวและปัจจัยด้านการจัดการ กับสมรรถนะหรือความสามารถ

การศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับประสิทธิผลขององค์กร ได้มีงานวิจัยของ สุรวุฒิ ชัยบุญลักษณ์ (2550) โดยทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร โดยเน้นการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาของสุรวุฒิ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน วิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน ประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analysis) ผ่านข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารตำรา บทความวิชาการและกึ่งวิชาการต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้การวิเคราะห์สมมติฐานจากค่าที (t-test) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุขั้นตอน (multiple regression) โดยมีผลการวิจัยพบว่า

1) ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงานจำแนกได้ 20 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ

2) ความแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริง ก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรมีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และสมรรถนะในงานทุกสมรรถนะในกลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง ส่วนภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของทุกกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่าระดับความคาดหวัง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

3) ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงภายหลังการพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .01 ประสิทธิภาพขององค์การมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านสูงขึ้น

4) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานภายหลังการพัฒนาารวมทุกด้านและรายด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ และ

5) ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ คุณค่า (value) ของข้อค้นพบจากงานวิจัยในข้อนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างน้อยที่สุดก็กลุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้ มีสมรรถนะในระดับต่ำกว่าที่คาดหวังตามกรอบตัวแบบสมรรถนะที่กำหนดไว้จากงานวิจัย ซึ่งชวนให้ค้นหาคำตอบต่อไปว่า ภาครัฐจะพัฒนาสมรรถนะที่เพียงพอต่อการสร้างประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา เหล่านั้น และคำถามเช่นนี้เอง นำมาสู่ความสนใจของการวิจัยครั้งนี้ว่า รายการสมรรถนะ รวมทั้งสมรรถนะในระดับใดที่จำเป็นหรือเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการส่วนท้องถิ่นตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการพิสูจน์ว่าสมรรถนะที่กำหนดไว้เช่นนั้น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การหรือไม่

จากการนำเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทางด้านสมรรถนะ ที่เป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการและการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย และต่างประเทศจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ในขอบข่ายงานที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะนับได้ว่ามีผลงานปรากฏเป็นจำนวนไม่น้อยเลยทีเดียว และการนำผลงานวิจัยมานำเสนอในครั้งนี้เป็นเพียงการเลือกเรื่องที่น่าสนใจเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modeling: SEM)

เป้าหมายของการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยทั่วไป คือ การบรรยาย (Description) การอธิบาย (explanation) การพยากรณ์ (prediction) และการควบคุม (control) ปรากฏการณ์ธรรมชาติ เพื่อให้ได้เกิดผลการวิจัยที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป ยุทธวิธีสำคัญสำหรับการวิจัยเพื่อตอบปัญหาวิจัยตามเป้าหมายข้างต้นคือ การสร้างโมเดลการวิจัย (research model) โดยอาศัยทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เป็นพื้นฐาน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 1)

โมเดลการวิจัย คือแบบจำลองที่นักวิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎีแทนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในธรรมชาติเพื่อความเหมาะสมในการศึกษาวิจัย การที่ต้องสร้างโมเดลการวิจัยเพราะการศึกษาจากปรากฏการณ์ธรรมชาติไม่อาจทำได้โดยสะดวก เนื่องจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงตามธรรมชาตินั้นมีลักษณะซับซ้อน และมีโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หลากหลาย แต่ในการ

นักวิจัยมีขีดความสามารถจำกัด ไม่สามารถศึกษาได้ครบทุกองค์ประกอบ วิธีการสร้างโมเดลการวิจัยเป็นการประยุกต์ทฤษฎีเข้ากับสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริง ในธรรมชาติตามวิธีนัย (Inductive) ให้ได้เป็นโมเดลที่เป็นสมมติฐานวิจัย จากนั้นนักวิจัยจึงนำโมเดลการวิจัยไปตรวจสอบโดยใช้วิธีอุปนัย (deductive) ว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ควรจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาโมเดลอย่างไรให้โมเดลสอดคล้องกับสภาพปรากฏการณ์จริง อันจะนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีและสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 2)

โมเดลการวิจัยไม่จำเป็นต้องมีเพียงสมการเดียว เนื่องจากตามสภาพความเป็นจริงไม่มีปรากฏการณ์ใดที่เป็นอิสระจากปรากฏการณ์อื่น ๆ ตัวแปรต้น X หรือตัวแปรตาม Y ต่างก็ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่น ๆ และมีอิทธิพลต่อตัวแปรอื่น ๆ อีกด้วย โมเดลการวิจัยจึงควรมีตัวแปรหลายตัว อาจเป็นโมเดลการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (multiple linear regression model) นอกจากนี้ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรยังอาจเป็นแบบอื่นที่มีใช้แบบเส้นตรง และอาจเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ที่เป็นการสัมพันธ์ทางเดียวหรือสองทางได้ด้วย โมเดลการวิจัยอาจเป็นโมเดลเชิงสาเหตุแบบทางเดียวหรือแบบย้อนกลับ (recursive or no recursive causal models) ก็ได้ ในกรณีที่มีตัวแปรจำนวนมากและมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรซับซ้อน โมเดลการวิจัยควรมีลักษณะเป็นชุดของสมการที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดที่ตรงตามสภาพความเป็นจริง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 4)

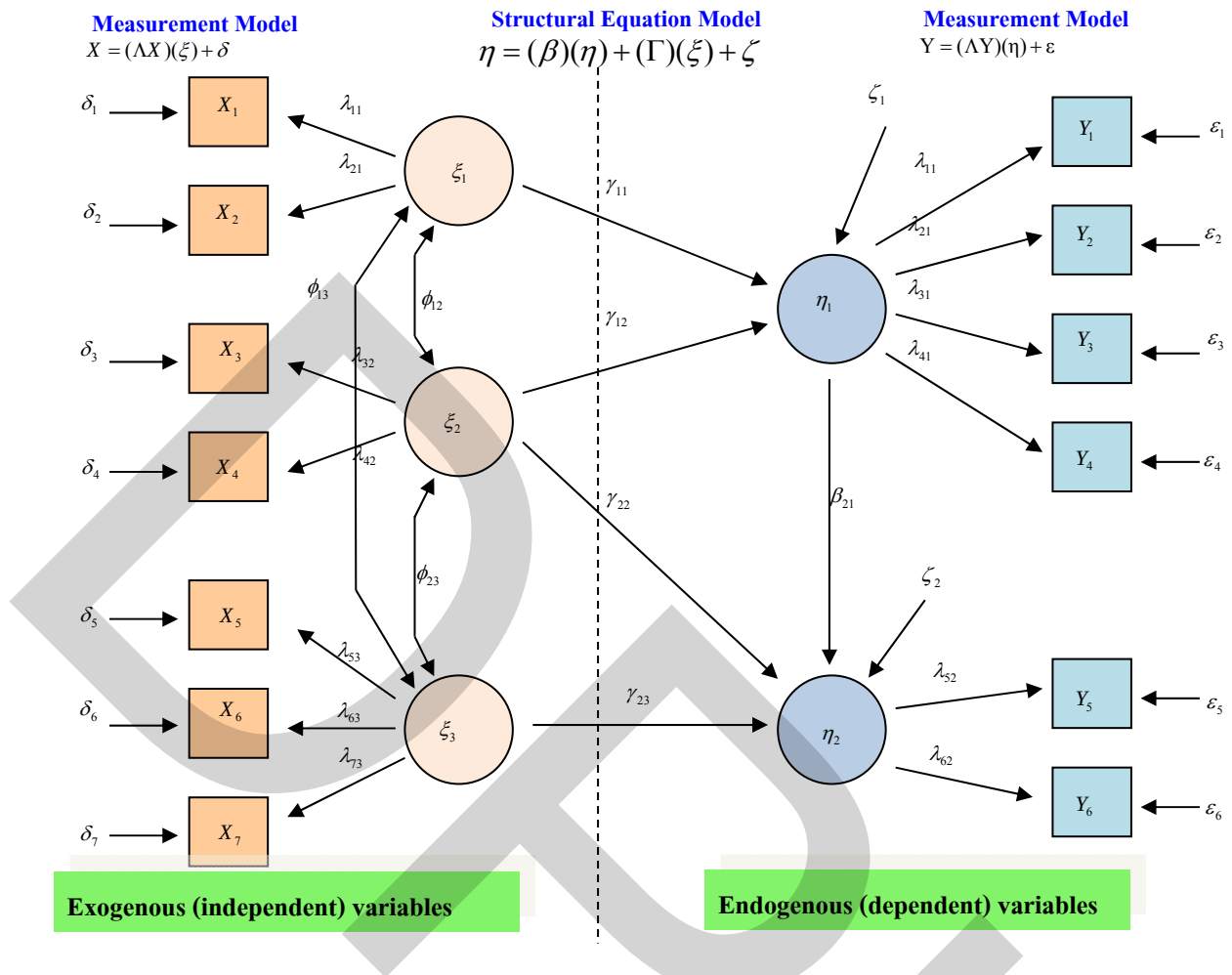
ตัวแปรที่ใช้ในโมเดลการวิจัยแบ่งเป็นสองประเภท คือ ตัวแปรภายนอก (exogenous variables) และ ตัวแปรภายใน (endogenous variables) ตัวแปรภายนอก หมายถึงตัวแปรที่นักวิจัยไม่สนใจศึกษาสาเหตุของตัวแปรเหล่านี้ ตัวแปรสาเหตุของตัวแปรภายนอกจึงไม่ปรากฏในโมเดลส่วนตัวแปรภายใน หมายถึง ตัวแปรที่นักวิจัยสนใจศึกษาว่าได้รับอิทธิพลจากตัวแปรใด สาเหตุของตัวแปรภายในจะแสดงไว้ในโมเดลอย่างชัดเจน เมื่อแบ่งประเภทของตัวแปรในโมเดลการวิจัยตามลักษณะการวัดตัวแปร จะแบ่งได้เป็นสองประเภทคือ ตัวแปรแฝง (latent or unobserved variables) และ ตัวแปรสังเกตได้ (observed or manifest variables) ตัวแปรแฝงเป็นตัวแปรเชิงสมมติฐาน (hypothetical variables) ที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรงแต่มีโครงสร้างตามทฤษฎีที่แสดงผลออกมาในรูปของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ตัวแปรแฝงเป็นตัวแปรที่ปลอดจากความคลาดเคลื่อนในการวัด นักวิจัยศึกษาตัวแปรแฝงโดยการวัดตัวแปรพฤติกรรมที่สังเกตได้แทน และประมาณค่าตัวแปรแฝงได้จากการนำกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงตัวนั้นมาวิเคราะห์หองค์ประกอบ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 4)

ในการเขียนภาพโมเดลการวิจัย นักวิจัยใช้สัญลักษณ์รูปวงกลมหรือวงรีแทนตัวแปรแฝงและใช้รูปสี่เหลี่ยมจัตุรัสหรือรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าแทนตัวแปรสังเกตได้ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้นนักวิจัยใช้สัญลักษณ์รูปลูกศร แทนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม หัว

ถูกแสดงทิศทางของอิทธิพล และใช้รูปลูกศรสองหัวเส้นโค้งแทนความสัมพันธ์ หรือสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

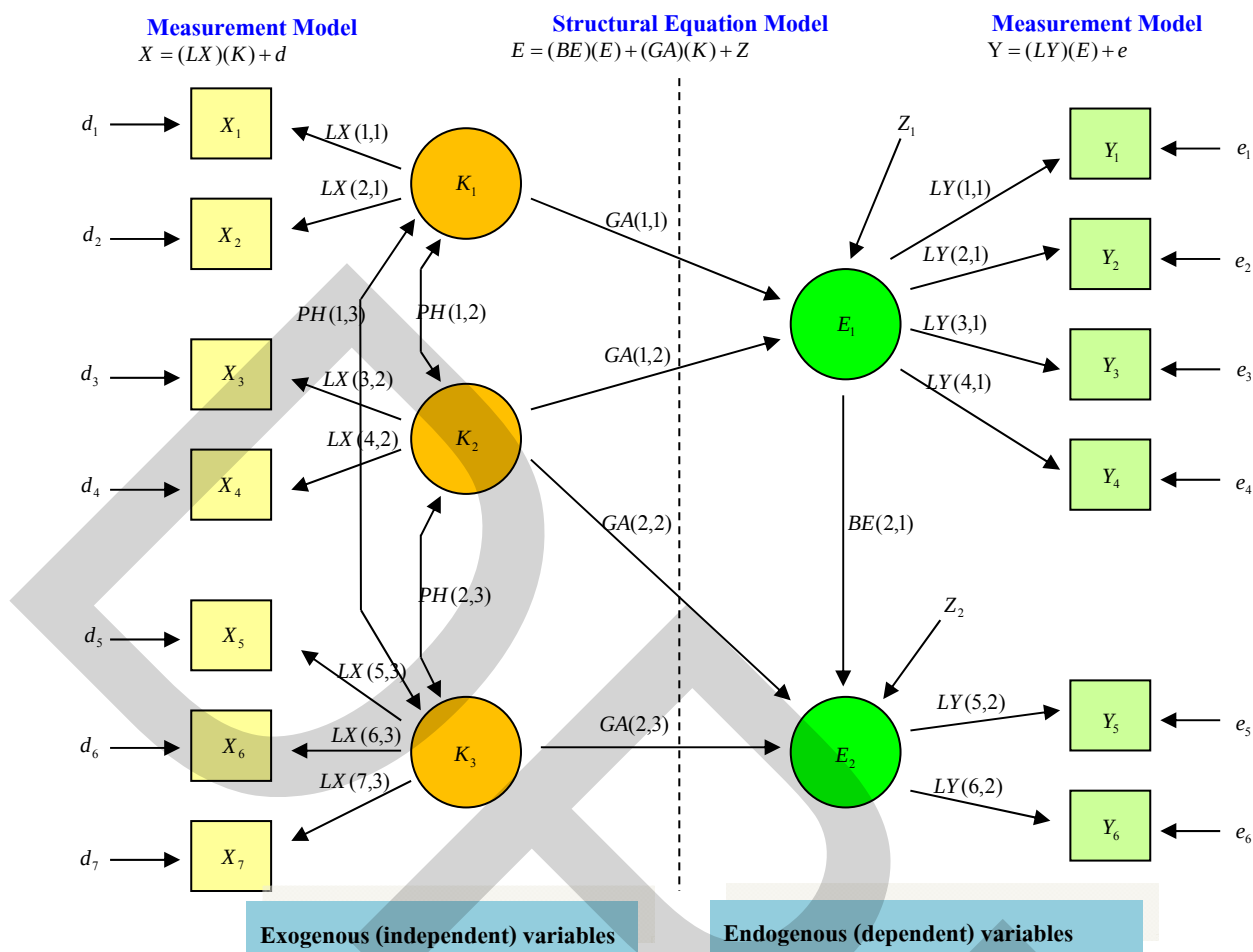
สมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลการวิจัยเรียกว่า โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (linear structural equation model) โมเดลการถดถอยเชิงเส้นแบบง่ายที่มีเพียงสองตัวแปรเป็นโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นแบบหนึ่ง ชื่อที่เรียกว่า เชิงเส้น (linear) ได้มาจากลักษณะของสมการซึ่งทั้งตัวแปร และพารามิเตอร์ต่างก็ยกกำลังหนึ่ง ชื่อที่เรียกว่าโครงสร้าง (structural) ได้มาจากลักษณะของโมเดลซึ่งเป็นสมการแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามทฤษฎีระหว่างตัวแปร และเนื่องจากโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นแสดงโครงสร้างในรูปความสัมพันธ์เชิงเส้นดังกล่าวแล้ว โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นจึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น หรือโมเดลลิสเรล (Linear Structure Relationship model or LISREL model) ชื่อลิสเรลได้มาจากอักษรภาษาอังกฤษตัวพิมพ์ใหญ่นั้นเอง เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นฟังก์ชันของความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร และหัวใจสำคัญของการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลคือการเปรียบเทียบเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร โมเดลลิสเรลจึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า โมเดลโครงสร้างความแปรปรวนร่วม (covariance structural model)

โมเดลการวิจัยโดยทั่วไปประกอบด้วยตัวแปรภายนอก (exogenous variables) ตัวแปรคั่นกลาง หรือตัวแปรแทรกซ้อน (intervening variables) และตัวแปรภายใน (endogenous variables) แต่ในโมเดลลิสเรลกำหนดว่าตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรภายในทั้งหมดรวมเรียกว่าตัวแปรภายใน ดังนั้นโมเดลลิสเรล จึงประกอบด้วย ตัวแปรภายนอก และตัวแปรภายในเท่านั้น ในโมเดลลิสเรลโมเดลใหญ่ประกอบด้วย โมเดลที่สำคัญสองโมเดล ได้แก่ โมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model) โมเดลการวัดมีสองโมเดล คือ โมเดลการวัดสำหรับตัวแปรภายนอกและโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรภายใน โมเดลการวัดทั้งสองโมเดลเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ ส่วนโมเดลสมการโครงสร้างเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ ส่วนโมเดลสมการโครงสร้างเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงในโมเดลการวิจัยลักษณะของโมเดลพร้อมด้วยสัญลักษณ์ตามแบบของ Joreskog และ Sorbom (1989) แสดงไว้ในภาพที่ 2.4.1-2.4.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 โมเดลลิสรัดสัญลักษณ์ภาษากรีก

ที่มา: ดัดแปลงจาก Barbara M. Byrne, 1998: 4



ภาพที่ 2.3 โมเดลสมการโครงสร้างภาษาอังกฤษ

ที่มา: ดัดแปลงจาก Barbara M. Byrne, 1998: 4

ข้อตกลงเบื้องต้น (Assumptions) สำหรับโมเดลสมการโครงสร้างได้ 4 ข้อ แยกตามลักษณะของข้อตกลงเบื้องต้นดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 25)

1. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดลเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear) แบบบวก (additive) และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationships) ในกรณีที่นักวิจัยพบว่าตามสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์แบบเส้นโค้ง นักวิจัยต้องเปลี่ยนรูปตัวแปร เช่น การหาค่าลอการิทึมของตัวแปร หรือการใช้ส่วนกลับของตัวแปรเพื่อให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นแบบเชิงเส้น

2. ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทั้งตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน และความคลาดเคลื่อนต้องเป็นการแจกแจงแบบปกติ ความคลาดเคลื่อน e , d , z , ต้องมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์ ข้อตกลงเบื้องต้นข้อนี้มีได้หมายความว่าตัวแปรทวิภาค (dichotomous variables) หรือตัวแปรดัมมี่ (dummy variables) จะใช้ไม่ได้ กรณีตัวแปรทวิภาคที่มีค่าเฉลี่ยได้ 0.5 ให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ที่มีความแกร่ง (robust) และสามารถนำมาวิเคราะห์โมเดลสมการได้

3. ลักษณะความเป็นอิสระต่อกัน (Independence) ระหว่างตัวแปรกับความคลาดเคลื่อนมีข้อตกลงเบื้องต้นแยกได้เป็น 4 ข้อ ดังนี้

- 3.1 ความคลาดเคลื่อน e และตัวแปรแฝง E เป็นอิสระต่อกัน
- 3.2 ความคลาดเคลื่อน d และตัวแปรแฝง K เป็นอิสระต่อกัน
- 3.3 ความคลาดเคลื่อน z และตัวแปรแฝง K เป็นอิสระต่อกัน
- 3.4 ความคลาดเคลื่อน e, d และ z เป็นอิสระต่อกัน

ข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับความเป็นอิสระต่อกันนี้นับว่าเป็นข้อตกลงเบื้องต้นจำนวนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีทางสถิติทั่วไป เช่น เมื่อเทียบกับการวิเคราะห์การถดถอยแบบดั้งเดิมมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าความคลาดเคลื่อนแต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน ซึ่งในการวิเคราะห์โมเดลลิสม์ ไม่จำเป็นต้องมีข้อตกลงเบื้องต้นเช่นนี้ ความคลาดเคลื่อน $e_1, e_2, \dots$ อาจไม่เป็นอิสระต่อกันก็ได้ หรืออาจกำหนดให้เป็นอิสระต่อกันตามแบบของการวิเคราะห์การถดถอยแบบดั้งเดิมก็ได้ วิธีการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นนี้ทำได้โดยการกำหนดข้อมูลจำเพาะ (specification) ของเมทริกซ์พารามิเตอร์

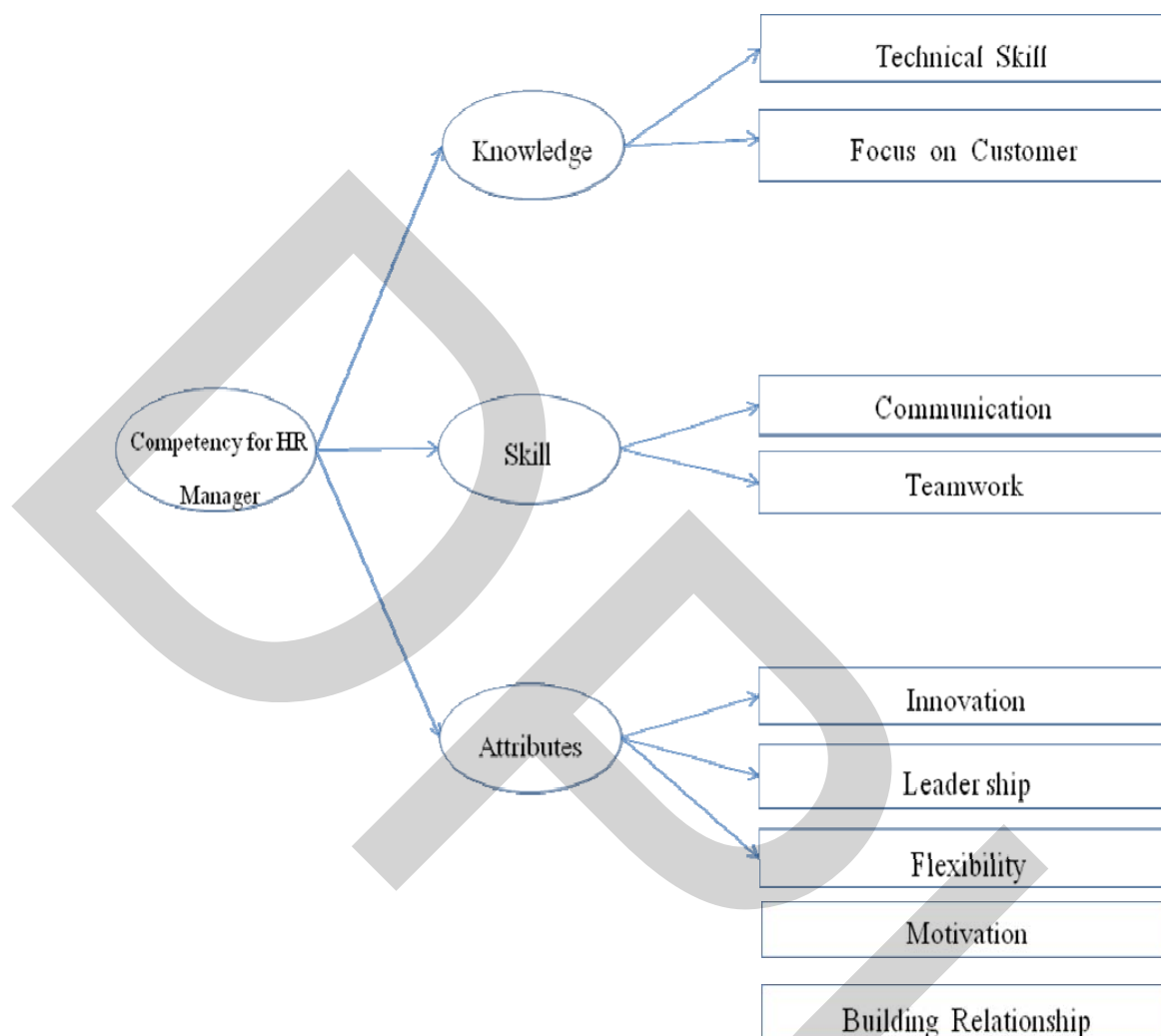
4. สำหรับกรณีการวิเคราะห์ข้อมูลอนุกรมเวลา (time series data) ที่มีการวัดข้อมูลมากกว่า 2 ครั้ง การวัดตัวแปรต้องไม่ได้รับอิทธิพลจากช่วงเวลาหลัอม (time lag) ระหว่างการวัด

ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น

ในการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือโมเดลลิสม์ (Linear structural relation or linear structural equation model) นอกจากจะใช้วิเคราะห์ประมาณค่าพารามิเตอร์ในสมการโครงสร้างของโมเดลการวิจัยได้อย่างถูกต้องแล้ว ยังสามารถตรวจสอบความตรง (validity) และความพอเหมาะ (adequacy) ของโมเดลการวิจัย รวมทั้งปรับโมเดลการวิจัยให้สอดคล้องกับความเป็นจริงได้ด้วย เมื่อนักวิจัยมีโมเดลลิสม์เป็นสมมติฐานวิจัยแล้ว การดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์โมเดลลิสม์แบ่งได้เป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Model specification)
2. การระบุความเป็นได้ค่าเดียวของโมเดล (Model identification)
3. การประมาณค่าพารามิเตอร์จากโมเดล (Parameter estimation)
4. การประเมินความกลมกลืนหรือความสอดคล้อง (Assessment model fit or goodness of fit test) ระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลลิสม์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบความตรงของโมเดล (model validation) โดยใช้การเปรียบเทียบเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์
5. การปรับโมเดล (Model modification)
6. การแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Interpretation)

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัยตามโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัยตามสมการโครงสร้างเชิงเส้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา 2 กลุ่มด้วยกันคือ ผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสำรวจความคิดเห็นแล้วนำข้อมูลที่ได้ทั้งสองกลุ่มมาวิเคราะห์หาข้อสรุป โดยมีการดำเนินการ 5 ขั้นตอนดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การประมวลค่าทางสถิติ

3.5 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น

โดยมีสาระสำคัญตามลำดับดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่เป็นกลุ่มธนาคารเป้าหมาย 5 แห่งได้แก่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์ และผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 แห่งรวม 60 ราย ตอบแบบสอบถาม จำนวน 57 รายคิดเป็นร้อยละ 95

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เพื่อความสะดวกในการรวบรวมข้อมูลของงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยจะใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทั้ง 5 แห่ง ซึ่งได้พิจารณาแล้วว่าเครื่องมือนี้จะเป็นเครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายมาก ทำให้การเก็บข้อมูลได้ง่ายขึ้น และใช้เวลาไม่นานนัก ซึ่งมีขั้นตอนในการกำหนดเครื่องมือดังนี้

1. นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาออกแบบสำรวจความคิดเห็น
2. นำแบบสำรวจความคิดเห็นที่ได้จากขั้นตอนที่ 1. ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์พิจารณาและทำการปรับปรุงแบบสำรวจ

3. ได้แบบสำรวจผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ตามวิธีของ ลิเคิร์ท(Rensis Likert)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อได้กำหนดเครื่องมือเรียบร้อยแล้วก็จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. ขอนหนังสือจากคณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงในการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 แห่งแห่งละ 1 คนรวม 5 คน และขออนุญาตแจกแบบสำรวจให้แก่ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 แห่งแห่งละ 11 คน รวม 60 คน
2. ติดตามเพื่อเก็บรวบรวมแบบสำรวจโดยการใช้โทรศัพท์ และนัดวันเพื่อไปรับแบบสำรวจด้วยตนเอง หรือถ้าทางธนาคารไม่สะดวกก็สามารถส่งข้อมูลกลับมาทางไปรษณีย์
3. ผู้วิจัยจะได้ข้อมูลสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์จากความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลรวม 57 ราย คิดเป็นร้อยละ 95

3.4 การประมวลค่าทางสถิติ

เมื่อได้เก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลจากแบบสำรวจ ตรวจสอบการให้คะแนนตามเกณฑ์ของแบบสำรวจ โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากแบบสำรวจในแต่ละด้านของกลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้โปรแกรม SPSS ในการประมวลค่าทางสถิติของแต่ละแหล่งข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจากผู้บริหารระดับสูงใช้สถิติการหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)
2. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล จากผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลใช้สถิติการหาค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น

เมื่อทำการประมวลค่าทางสถิติเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นโดยดำเนินการ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Model specification)
2. การระบุความเป็นได้ค่าเดียวของโมเดล (Model identification)

3. การประมาณค่าพารามิเตอร์จากโมเดล (Parameter estimation)

4. การประเมินความกลมกลืนหรือความสอดคล้อง (Assessment model fit or goodness of fit test) ระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลทฤษฎี ซึ่งเป็นการตรวจสอบความตรงของโมเดล (model validation) โดยใช้การเปรียบเทียบเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์

5. การปรับโมเดล (Model modification)

6. การแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Interpretation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการส่งแบบสอบถามให้กับผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศ 5 แห่งได้ผลตอบกลับมาจำนวน 57 ราย ผู้วิจัยจะขอนำเสนอผลการประมวลค่าทางสถิติและผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

4.1 การประมวลค่าทางสถิติของข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ อายุและสมรรถนะในด้าน Focus on Customer, Communication, Teamwork, Leadership, Technical Skill, Flexibility, Innovation, Talent Management, Learning and Development, Motivation, Performance Management!! และ Building Relationship

4.2 การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละธนาคาร

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดที่เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน

4.4 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยจะนำเสนอรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

4.1 การประมวลค่าทางสถิติของข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ อายุและสมรรถนะในด้าน Focus on Customer, Communication, Teamwork, Leadership, Technical Skill, Flexibility, Innovation, Talent Management, Learning and Development, Motivation, Performance Management!! และ Building Relationship

อายุนาน ของผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอายุของผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

	เฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
อายุนาน	19.31	10.28

จากตารางที่ 4.1 แสดงอายุนานของผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า มีอายุนานเฉลี่ยอยู่ที่ 19.31 ปี และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 10.28

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Focus on Customer ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับความคิดเห็น

Focus on Customer	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
มีความสามารถในการเรียนรู้ส่วนอื่นๆ เข้ามาปรับใช้กับงาน เช่น การตลาด บัญชี หรือเชื่อมโยงงาน HR เข้ากับเรื่องกำไร ขาดทุน หรือ อื่นๆ	3.95	0.67	มาก	3
เปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ ต้องเป็นมุมมองจากเราเป็นฝ่าย Support ธุรกิจไปเป็น Business Partnership	4.54	0.60	มากที่สุด	1
มีความสามารถในการร่วมกิจกรรมสังคม เช่น สมาคม ชมรม เป็นอย่างดี	4.04	0.71	มาก	2
รวม	4.18	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Focus on Customer อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 4.18 โดยสามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 คือ การเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ ต้องเป็นมุมมองจากเราเป็นฝ่าย Support ธุรกิจไปเป็น Business Partnership

ลำดับที่ 2 คือ การมีความสามารถในการร่วมกิจกรรมสังคม เช่น สมาคม ชมรม เป็นอย่างดี

ลำดับที่ 3 คือ การมีความสามารถในการเรียนรู้ส่วนอื่นๆ เข้ามาปรับใช้กับงาน เช่น การตลาด บัญชี หรือเชื่อมโยงงาน HR เข้ากับเรื่องกำไร ขาดทุน หรือ อื่นๆ

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน **Communication** ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Communication

Communication	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
มีความรู้ความสามารถในการสื่อสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่	4.14	0.72	มาก	2
กล้าแสดงออกและนำเสนอได้ดี	4.44	0.63	มาก	1
รวม	4.04	0.67	มาก	

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Communication อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 4.04 โดยสามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 คือ กล้าแสดงออกและนำเสนอได้ดี

ลำดับที่ 2 คือ มีความรู้ความสามารถในการสื่อสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน **Teamwork** ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Teamwork

Teamwork	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
สามารถทำงานเป็นทีม จัดการตนเองได้ดี	4.35	0.69	มาก	4
ต้องรู้จักเตรียมอย่างมีเหตุผล ไม่ยึดติดความคิดเก่าๆ	4.37	0.75	มาก	2
มีความเข้าใจในการทำงานกับกลุ่มบุคคลที่ต่างวัฒนธรรม	4.37	0.77	มาก	2
เชื่อมั่นในคุณค่า "ทรัพยากรบุคคล" มีแนวคิดสมัยใหม่ในการพัฒนา และการฝึกอบรมพนักงาน	4.58	0.63	มากที่สุด	1
รวม	4.42	0.71	มาก	

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Teamwork อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 4.42 โดยสามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 คือ เชื่อมมั่นในคุณค่า "ทรัพยากรบุคคล"มีแนวคิดสมัยใหม่ในการพัฒนา และการ
ฝึกอบรมพนักงาน

ลำดับที่ 2 คือ ต้องรู้จักเตรียมอย่างมีเหตุผล ไม่ยึดติดความคิดเก่าๆ และมีความเข้าใจในการ
ทำงานกับกลุ่มบุคคลที่ต่างวัฒนธรรม

ลำดับที่ 4 คือ สามารถทำงานเป็นทีม จัดการตนเองได้ดี

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Leadership ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Leadership

Leadership	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
มีบุคลิกภาพที่มีความเป็นผู้ใหญ่สูง ทนต่อความกดดันและ เก็บความลับได้ดี	4.51	0.63	มากที่สุด	2
ให้ความสำคัญในเรื่อง VISION/MISSION	4.44	0.57	มาก	3
มีวิสัยทัศน์ด้านต่างๆ เช่น มีวิสัยทัศน์ด้านการแข่งขันมุ่งมั่น เพื่อไปสู่ความสำเร็จ มีวิสัยทัศน์ด้าน Career Development	4.40	0.70	มาก	4
เป็นนักวางแผนกลยุทธ์	4.18	0.73	มาก	6
ต้องมีลักษณะเด่นของผู้นำแบบต่างๆผสมผสานกันและรู้จัก เลือกผู้นำคุณลักษณะเด่นๆมาใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม	4.32	0.74	มาก	5
มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริตและยึดมั่นในจรรยาบรรณทุ่มเทใน การทำงานมากขึ้น	4.60	0.56	มากที่สุด	1
รวม	4.41	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Leadership อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 4.41 โดยสามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 คือ มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริตและยึดมั่นในจรรยาบรรณทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น

ลำดับที่ 2 คือ มีบุคลิกภาพที่มีความเป็นผู้ใหญ่สูง ทนต่อความกดดันและเก็บความลับได้ดี

ลำดับที่ 3 คือ สามารถทำงานเป็นทีม จัดการตนเองได้ดี

ลำดับที่ 4 คือ มีวิสัยทัศน์ด้านต่างๆ เช่น มีวิสัยทัศน์ด้านการแข่งขันมุ่งมั่น เพื่อไปสู่ความสำเร็จ
มีวิสัยทัศน์ด้าน Career Development

ลำดับที่ 5 คือ ต้องมีลักษณะเด่นของผู้นำแบบต่างๆ ผสมผสานกันและรู้จักเลือกผู้นำ

คุณลักษณะเด่นๆ มาใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม
ลำดับที่ 6 คือ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Technical Skill ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Technical Skill

Technical Skill	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
มีความรู้ลึก รู้จริงในเรื่อง HRM	4.19	0.72	มาก	5
กำหนดนโยบาย เป้าหมายของงาน HR ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน	4.49	0.66	มาก	1
มีความรู้ในเรื่องกฎหมาย ระบบไตรภาคีและระบบทวิภาคี	3.82	0.73	มาก	7
มีความเข้าใจและความสามารถในการประสานประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้าง	4.19	0.69	มาก	5
เป็นนักเจรจาต่อรอง	4.23	0.63	มาก	4
เป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร	4.35	0.58	มาก	2
บริหารทรัพยากรบุคคลโดยระบบการมีส่วนร่วม	4.30	0.65	มาก	3
รวม	4.23	0.67	มาก	

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Technical Skill อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 4.23 โดยสามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 คือ กำหนดนโยบาย เป้าหมายของงาน HR ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน

ลำดับที่ 2 คือ เป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร

ลำดับที่ 3 คือ บริหารทรัพยากรบุคคลโดยระบบการมีส่วนร่วม

ลำดับที่ 4 คือ เป็นนักเจรจาต่อรอง

ลำดับที่ 5 คือ มีความรู้ลึก รู้จริงในเรื่อง HRM และมีความเข้าใจและความสามารถในการประสานประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้าง

ลำดับที่ 7 คือ มีความรู้ในเรื่องกฎหมาย ระบบไตรภาคีและระบบทวิภาคี

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Flexibility ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Flexibility

Flexibility	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ต้องสามารถปรับตัวได้ดี มีความยืดหยุ่นสูง	4.44	0.54	มาก	2
ต้องเข้ากับผู้อื่นได้ดี ต้องเปิดใจกว้าง รับฟังความเห็นของผู้อื่น	4.49	0.60	มาก	1
ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในภาษาต่างประเทศ และวัฒนธรรมต่างประเทศ	4.04	0.65	มาก	3
สามารถเรียนรู้ถึงกฎระเบียบของสังคมโลก และมี International Exposure หรือ Network	3.86	0.69	มาก	4
รวม	4.21	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Flexibility อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 4.21 โดยสามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 คือ ต้องเข้ากับผู้อื่นได้ดี ต้องเปิดใจกว้าง รับฟังความเห็นของผู้อื่น

ลำดับที่ 2 คือ ต้องสามารถปรับตัวได้ดี มีความยืดหยุ่นสูง

ลำดับที่ 3 คือ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในภาษาต่างประเทศ และวัฒนธรรมต่างประเทศ

ลำดับที่ 4 คือ สามารถเรียนรู้ถึงกฎระเบียบของสังคมโลก และมี International Exposure หรือ

Network

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Innovation ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Innovation

Innovation	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	4.21	0.65	มาก	4
กล้าคิด กล้าตัดสินใจ	4.39	0.62	มาก	1
มี Analytical Thinking ที่ดีสามารถวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์มากขึ้น	4.14	0.69	มาก	5
มีความพร้อมในการเรียนรู้ สร้างความรู้สึกลึกซึ้งในตัวที่จะเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต	4.32	0.57	มาก	3
มีความคิดที่เป็นแง่บวกเพื่อค้นหาแง่ลบ	4.35	0.72	มาก	2
รวม	4.28	0.65		

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Innovation อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 4.28 โดยสามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 คือ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ

ลำดับที่ 2 คือ มีความคิดที่เป็นแง่บวกเพื่อค้นหาแง่ลบ

ลำดับที่ 3 คือ มีความพร้อมในการเรียนรู้ สร้างความรู้สึกลึกซึ้งในตัวที่จะเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ลำดับที่ 4 คือ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

ลำดับที่ 5 คือ มี Analytical Thinking ที่ดีสามารถวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์มากขึ้น

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Talent Management ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Talent Management

Talent Management	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ต้องสามารถกำหนดนโยบายในการคัดสรรบุคคลที่เป็นคนเก่ง คนดีขององค์กรได้	4.28	0.70	มาก	1
ต้องสามารถให้ผู้บริหารทุกส่วนงานมีส่วนร่วม และเห็นความสำคัญของ TM	4.18	0.76	มาก	2
ต้องสามารถกำหนดขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติ.	4.00	0.68	มาก	3
รวม	4.15	0.71	มาก	

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Talent Management อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 4.15 โดยสามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 คือ ต้องสามารถกำหนดนโยบายในการคัดสรรบุคคลที่เป็นคนเก่ง คนดีขององค์กรได้

ลำดับที่ 2 คือ ต้องสามารถให้ผู้บริหารทุกส่วนงานมีส่วนร่วม และเห็นความสำคัญของ TM

ลำดับที่ 3 คือ ต้องสามารถกำหนดขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติ.

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Learning and Development ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Learning and Development

Learning and Development	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ต้องสามารถกำหนดนโยบายการเรียนรู้และการพัฒนาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	4.23	0.81	มาก	1
ต้องสามารถให้ผู้บริหารทุกส่วนงานมีส่วนร่วม และเห็นความสำคัญของ LD	4.18	0.79	มาก	2
ต้องสามารถกำหนดขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติ	3.96	0.79	มาก	3
รวม	4.13	0.79	มาก	

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Learning and Development อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 4.13 โดยสามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 คือ ต้องสามารถกำหนดนโยบายการเรียนรู้และการพัฒนาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

ลำดับที่ 2 คือ ต้องสามารถให้ผู้บริหารทุกส่วนงานมีส่วนร่วม และเห็นความสำคัญของ LD

ลำดับที่ 3 คือ ต้องสามารถกำหนดขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติ

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน **Motivation** ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Motivation

Motivation	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ต้องสามารถกำหนดนโยบายการจูงใจพนักงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	4.34	0.69	มาก	1
ต้องสามารถให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วม ในการกำหนดและแสดงความคิดเห็นในเรื่องการจูงใจพนักงาน	4.23	0.71	มาก	2
ต้องสามารถกำหนดขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติ	4.05	0.64	มาก	3
รวม	4.21	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Motivation อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 4.21 โดยสามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 คือ ต้องสามารถกำหนดนโยบายการจูงใจพนักงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

ลำดับที่ 2 คือ ต้องสามารถให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วม ในการกำหนดและแสดงความคิดเห็นในเรื่องการจูงใจพนักงาน

ลำดับที่ 3 คือ ต้องสามารถกำหนดขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติ

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Performance Management ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Performance Management

Performance Management	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ต้องสามารถกำหนดนโยบายการจัดการผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	4.43	0.60	มาก	1
ต้องสามารถให้ผู้บริหารทุกส่วนงานมีส่วนร่วม และเห็นความสำคัญของ PM	4.34	0.67	มาก	2
ต้องสามารถกำหนดขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติ PM	4.07	0.66	มาก	3
รวม	4.28	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Performance Management อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 4.28 โดยสามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 คือ ต้องสามารถกำหนดนโยบายการจัดการผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

ลำดับที่ 2 คือ ต้องสามารถให้ผู้บริหารทุกส่วนงานมีส่วนร่วม และเห็นความสำคัญของ PM

ลำดับที่ 3 คือ ต้องสามารถกำหนดขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติ PM

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Building Relationship ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Building Relationship

Building Relationship	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์ภายใน เช่น สามารถปรับเปลี่ยนลักษณะส่วนตัวเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้	4.36	0.59	มาก	1
ต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก เช่น การให้ความสำคัญกับผลกระทบที่มาจากภายนอก การสามารถระบุและรักษาผู้ที่มาสนับสนุนและมีส่วนช่วยเหลือธุรกิจ	4.21	0.53	มาก	2

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

Building Relationship	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ต้องสามารถสร้างเครือข่ายภายนอก เช่น การให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และค่านิยมที่แตกต่าง ในการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก และ ตอบสนองในรูปของเครือข่ายอย่างรวดเร็ว	4.21	0.56	มาก	2
รวม	4.26	0.56	มาก	

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Building Relationship อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 4.26 โดยสามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 คือ ต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์ภายใน เช่น สามารถ ปรับเปลี่ยนลักษณะส่วนตัว เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้

ลำดับที่ 2 คือ ต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก เช่น การให้ความสำคัญกับผลกระทบที่มาจากภายนอก การสามารถระบุและรักษาผู้ที่มาสนับสนุนและมีส่วนช่วยเหลือธุรกิจ และต้องสามารถสร้างเครือข่ายภายนอก เช่น การให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และ ค่านิยมที่แตกต่าง ในการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก และ ตอบสนองในรูปของเครือข่ายอย่างรวดเร็ว

สรุปความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงสรุปค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
Focus on Customer	4.18	0.66	มาก	10
Communication	4.20	0.67	มาก	9
Teamwork	4.42	0.71	มาก	1
Leadership	4.41	0.66	มาก	2

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
Technical Skill	4.23	0.67	มาก	6
Flexibility	4.21	0.62	มาก	7
Innovation	4.28	0.65	มาก	3
Talent Management	4.15	0.71	มาก	11
Learning and Development	4.13	0.79	มาก	12
Motivation	4.21	0.68	มาก	7
Performance Management	4.28	0.64	มาก	3
Building Relationship	4.26	0.56	มาก	5
รวม	4.25	0.67	มาก	

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 4.25 โดยสามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 คือ Teamwork

ลำดับที่ 2 คือ Leadership

ลำดับที่ 3 คือ Innovation และ Performance Management

ลำดับที่ 5 คือ Building Relationship

ลำดับที่ 6 คือ Technical Skill

ลำดับที่ 7 คือ Flexibility และ Motivation

ลำดับที่ 9 คือ Communication

ลำดับที่ 10 คือ Focus on Customer

ลำดับที่ 11 คือ Talent Management

ลำดับที่ 12 คือ Learning and Development

สรุปความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้านจำแนกตามธนาคาร ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงสรุปค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดลำดับระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้านจำแนกตามธนาคาร

รายการสมรรถนะบุคคลด้าน	ธนาคารกรุงไทย		ธนาคารกรุงเทพ		ธนาคารทหารไทย		ธนาคารกสิกรไทย		ธนาคารไทยพาณิชย์	
	ค่าเฉลี่ย	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ลำดับที่
1. Focus on Customer	4.30	5	4.27	11	4.39	4	4.09	12	3.79	10
2. Communication	4.23	11	4.36	9	4.46	3	4.32	7	4.05	1
3. Teamwork	4.41	2	4.55	2	4.62	2	4.68	1	3.80	9
4. Leadership	4.52	1	4.58	1	4.64	1	4.42	2	3.83	8
5. Technical Skill	4.30	5	4.40	8	4.16	11	4.32	7	3.95	5
6. Flexibility	4.07	12	4.45	5	4.19	10	4.30	9	4.02	3
7. Innovation	4.27	7	4.55	2	4.34	5	4.35	6	3.89	6
8. Talent Management	4.27	7	4.42	7	4.21	8	4.24	11	3.61	11
9. Learning and Development	4.39	3	4.52	4	4.14	12	4.27	10	3.30	12
10. Motivation	4.27	7	4.36	9	4.20	9	4.36	5	3.85	7
11. Performance Management	4.27	7	4.45	5	4.28	6	4.39	4	4.00	4
12. Building Relationship	4.36	4	4.27	11	4.22	7	4.42	2	4.03	2

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นถึง ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละธนาคาร โดยเรียงตามลำดับความคิดเห็นของแต่ละธนาคาร ดังต่อไปนี้

ความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารกรุงไทย ลำดับที่ 1 คือ Leadership ลำดับที่ 2 คือ Teamwork ลำดับที่ 3 คือ Learning and Development ลำดับที่ 4 คือ Building Relationship ลำดับที่ 5 คือ Focus on Customer และ Technical Skill ลำดับที่ 7 คือ Innovation, Talent Management, Motivation และ Performance Management ลำดับที่ 11 คือ Communication ลำดับที่ 12 คือ Flexibility ธนาคารกรุงเทพ ลำดับที่ 1 คือ Leadership ลำดับที่ 2 คือ Teamwork และ Innovation ลำดับที่ 4 คือ Learning and Development ลำดับที่ 5 คือ Flexibility และ Performance Management ลำดับที่ 7 คือ Talent Management ลำดับที่ 8 คือ Technical

Skill ลำดับที่ 9 คือ Communication และ Motivation ลำดับที่ 11 คือ Focus on Customer และ Building Relationship **ธนาคารทหารไทย** ลำดับที่ 1 คือ Leadership ลำดับที่ 2 คือ Teamwork ลำดับที่ 3 คือ Communication ลำดับที่ 4 คือ Focus on Customer ลำดับที่ 5 คือ Innovation ลำดับที่ 6 คือ Performance Management ลำดับที่ 7 คือ Building Relationship ลำดับที่ 8 คือ Talent Management ลำดับที่ 9 คือ Motivation ลำดับที่ 10 คือ Flexibility ลำดับที่ 11 คือ Technical Skill ลำดับที่ 12 คือ Learning and Development **ธนาคารกสิกรไทย** ลำดับที่ 1 คือ Teamwork ลำดับที่ 2 คือ Leadership และ Building Relationship ลำดับที่ 4 คือ Performance Management ลำดับที่ 5 คือ Motivation ลำดับที่ 6 คือ Innovation ลำดับที่ 7 คือ Communication และ Technical Skill ลำดับที่ 9 คือ Flexibility ลำดับที่ 10 คือ Learning and Development ลำดับที่ 11 คือ Talent Management ลำดับที่ 12 คือ Focus on Customer **ธนาคารไทยพาณิชย์** ลำดับที่ 1 คือ Communication ลำดับที่ 2 คือ Building Relationship ลำดับที่ 3 คือ Flexibility ลำดับที่ 4 คือ Performance Management ลำดับที่ 5 คือ Technical Skill ลำดับที่ 6 คือ Innovation ลำดับที่ 7 คือ Motivation ลำดับที่ 8 คือ Leadership ลำดับที่ 9 คือ Teamwork ลำดับที่ 10 คือ Focus on Customer ลำดับที่ 11 คือ Talent Management ลำดับที่ 12 คือ Learning and Development

4.2 การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละธนาคาร

สมมติฐานที่ 1 รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้านมีความแตกต่างกันในแต่ละธนาคาร

ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้านจำแนกตามธนาคาร

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน	กรุงเทพ	กรุงธน	กรุงศรี	กรุงไทย	กรุงวิภา	F	Sig.
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
1. Focus on Customer (F)	4.30	4.27	4.39	4.09	3.79	3.82	0.01**
2. Communication (CO)	4.23	4.36	4.46	4.32	4.05	0.84	0.51
3. Teamwork (T)	4.41	4.55	4.62	4.68	3.80	4.55	0.00**
4. Leadership (L)	4.52	4.58	4.64	4.42	3.83	5.09	0.00**
5. Technical Skill (TS)	4.30	4.40	4.16	4.32	3.95	1.34	0.27
6. Flexibility (F)	4.07	4.45	4.19	4.30	4.02	1.57	0.20
7. Innovation (I)	4.27	4.55	4.34	4.35	3.89	2.60	0.05*
8. Talent Management (TM)	4.27	4.42	4.21	4.24	3.61	2.90	0.03*
9. Learning and Development (LD)	4.39	4.52	4.14	4.27	3.30	6.48	0.00**
10. Motivation (M)	4.27	4.36	4.20	4.36	3.85	1.45	0.23
11. Performance Management (PM)	4.27	4.45	4.28	4.39	4.00	1.20	0.32
12. Building Relationship (BR)	4.36	4.27	4.22	4.42	4.03	1.03	0.40

* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

** ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ผลการเปรียบเทียบดังตารางที่ 4.16 พบว่า มีความแตกต่างของรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในด้าน Focus on Customer (F), Teamwork (T), Leadership (L), Learning and Development (LD) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และด้าน Innovation (I) และ Talent Management (TM) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

พิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. ผลการทดสอบเฉพาะที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ระดับ 0.01 แสดงไว้ในตารางที่ 4.17 ดังนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นรายคู่โดยวิธี LSD

รายการสมรรถนะของ ผู้จัดการฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้าน	ธนาคาร	$\bar{X}$	กลุ่ม ที่	Sig.				
				กลุ่มที่	กลุ่มที่	กลุ่มที่	กลุ่มที่	กลุ่มที่
				1	2	3	4	5
Focus on Customer (F)	กรุงเทพ	4.30	1	-	.853	.629	.232	.005**
	กรุงธน	4.27	2		-	.499	.311	.008**
	นครราชสีมา	4.39	3			-	.087	.001**
	เชียงใหม่	4.09	4				-	.089
	ขอนแก่น	3.79	5					-
Teamwork (T)	กรุงเทพ	4.41	1	-	.571	.373	.259	.013*
	กรุงธน	4.55	2		-	.762	.571	.003**
	นครราชสีมา	4.62	3			-	.773	.001**
	เชียงใหม่	4.68	4				-	.001**
	ขอนแก่น	3.80	5					-
Leadership (L)	กรุงเทพ	4.52	1	-	.769	.531	.659	.002**
	กรุงธน	4.58	2		-	.747	.463	.001**
	นครราชสีมา	4.64	3			-	.279	.000**
	เชียงใหม่	4.42	4				-	.006**
	ขอนแก่น	3.83	5					-
Innovation (I)	กรุงเทพ	4.27	1	-	.201	.746	.731	.075
	กรุงธน	4.55	2		-	.311	.346	.003**
	นครราชสีมา	4.34	3			-	.973	.031*
	เชียงใหม่	4.35	4				-	.035*
	ขอนแก่น	3.89	5					-
Talent Management (TM)	กรุงเทพ	4.27	1	-	.567	.787	.904	.014*
	กรุงธน	4.42	2		-	.388	.489	.003**
	นครราชสีมา	4.21	3			-	.885	.021*
	เชียงใหม่	4.24	4				-	.019*
	ขอนแก่น	3.61	5					-
Learning and Development (LD)	กรุงเทพ	4.39	1	-	.652	.333	.650	.000**
	กรุงธน	4.52	2		-	.156	.367	.000**
	นครราชสีมา	4.14	3			-	.611	.002**
	เชียงใหม่	4.27	4				-	.001**
	ขอนแก่น	3.30	5					-

จากตารางที่ 4.17 พิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาในแต่ละด้าน ดังนี้

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Focus on Customer พบว่า รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงเทพ และธนาคารทหารไทยมีความแตกต่างกับธนาคารไทยพาณิชย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Teamwork พบว่า รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารกรุงเทพ ธนาคารทหารไทยและธนาคารกสิกรไทยมีความแตกต่างกับธนาคารไทยพาณิชย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และธนาคารกรุงไทยกับธนาคารไทยพาณิชย์มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Leadership พบว่า รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารทหารไทย และธนาคารกสิกรไทยมีความแตกต่างกับธนาคารไทยพาณิชย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Innovation พบว่า รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารกรุงเทพมีความแตกต่างกับธนาคารไทยพาณิชย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และธนาคารทหารไทยและธนาคารกสิกรไทยมีความแตกต่างกับธนาคารไทยพาณิชย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Talent Management พบว่า รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารกรุงเทพมีความแตกต่างกับธนาคารไทยพาณิชย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และธนาคารกรุงไทย ธนาคารทหารไทย และธนาคารกสิกรไทยมีความแตกต่างกับธนาคารไทยพาณิชย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน Learning and Development พบว่า รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารทหารไทย และธนาคารกสิกรไทยมีความแตกต่างกับธนาคารไทยพาณิชย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดที่เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน

รายการสมรรถนะด้าน Focus on Customer

- ควรจะมีความรอบรู้ในเรื่องแรงงานสัมพันธ์และกฎหมายแรงงานเป็นอย่างดี

รายการสมรรถนะด้าน Communication

- ควรจะมีทักษะการพูดในเชิง Positive ฟ่อนหนักเป็นเบา กระชับรวบรัดตรงประเด็น
- มีทักษะในการเจรจาต่อรองและการสื่อความต่อ
- ควรมีทักษะในการเจรจาโน้มน้าว มีความสามารถในการนำเสนอต่อสาธารณะ

รายการสมรรถนะด้าน Teamwork

- สร้างสภาวะสมดุลในการจ่ายประโยชน์ตอบแทนต่อทีมให้สมดุล

รายการสมรรถนะด้าน Leadership

- ต้องสามารถสร้าง Leadership ที่เป็นต้นแบบให้องค์กรได้

รายการสมรรถนะด้าน Technical Skill

- นำสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน ประยุกต์งานทรัพยากรบุคคลกับสารสนเทศให้เกิดประโยชน์

รายการสมรรถนะด้าน Flexibility

- มีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับพนักงานทุกๆ ระดับ โดยเฉพาะสหภาพแรงงาน

รายการสมรรถนะด้าน Innovation

- ส่งเสริมกิจกรรม KM ให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร

รายการสมรรถนะด้าน Talent Management

-

รายการสมรรถนะด้าน Learning and Development

-

รายการสมรรถนะด้าน Motivation

- พนักงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นตัวอย่างในการทำตามนโยบายขององค์กร

รายการสมรรถนะด้าน Performance Management

- สามารถกำหนดรูปแบบหรือกระบวนการในการนำ PM Score ไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม

รายการสมรรถนะด้าน Building Relationship

- ควรมีส่วนในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร เพื่อให้ทราบความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นข้อมูลในการสรรหา

4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

ตัวบ่งชี้	FOCUS	TECH	COMU	TEAM	LEADER	FLEXI	INNOVA	MOTIVA	BUILD
FOCUS	1.000								
TECH	0.599**	1.000							
COMU	0.631**	0.692**	1.000						
TEAM	0.626**	0.615**	0.648**	1.000					
LEADER	0.634**	0.748**	0.652**	0.739**	1.000				
FLEXI	0.504**	0.725**	0.688**	0.608**	0.681**	1.000			
INNOVA	0.577**	0.800**	0.658**	0.641**	0.838**	0.802**	1.000		
MOTIVA	0.516**	0.783**	0.534**	0.587**	0.724**	0.533**	0.700**	1.000	
BUILD	0.497**	0.606**	0.486**	0.428**	0.532**	0.533**	0.538**	0.685**	1.000
Mean	4.1756	4.2256	4.2895	4.4167	4.4065	4.2061	4.2807	4.2087	4.2614
S.D.	0.45036	0.51878	0.58208	0.62738	0.55068	0.47275	0.52080	0.59862	0.49530

Bartlett's Test of Sphericity = 395.233 P = 0.000

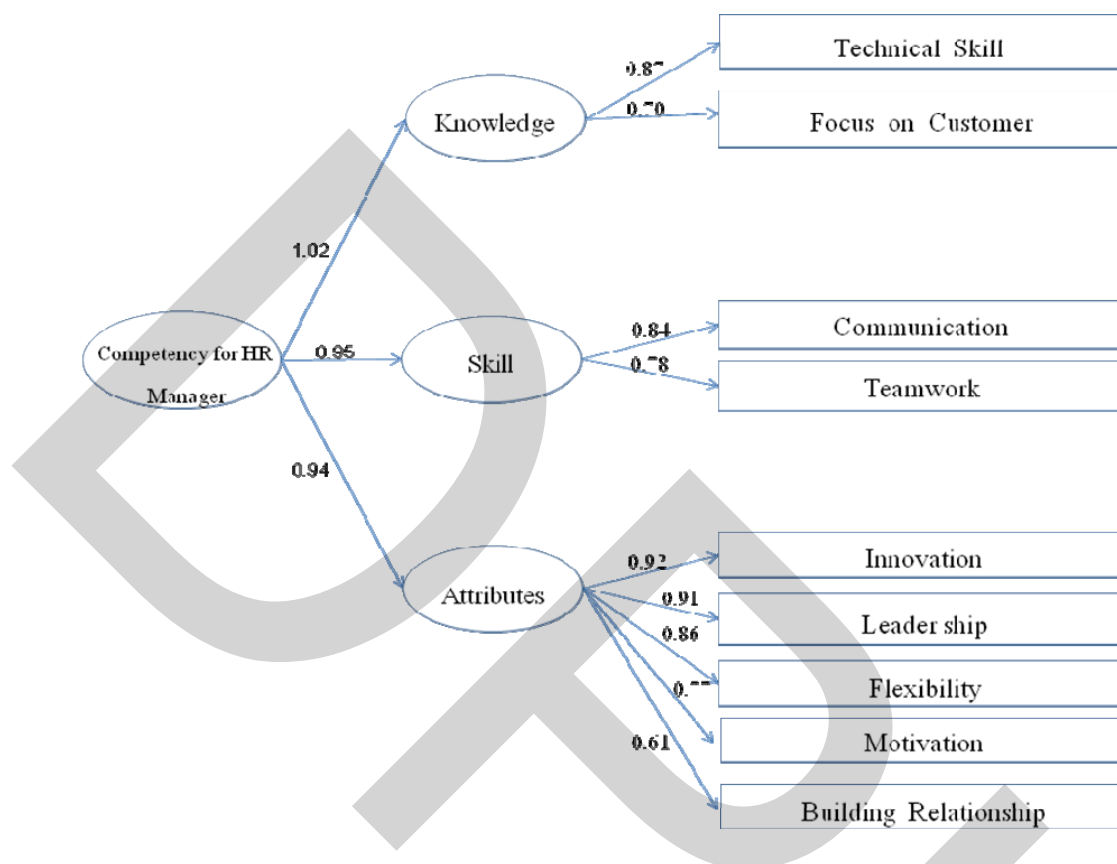
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0.892

หมายเหตุ ** P < 0.01

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	t	R ²
การวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง			
1. ความรู้(Knowledge)			
1.1 Technical Skill	0.87 (0.14)	6.19	0.76
1.2 Focus on Customer	0.70	-	0.49
2. ทักษะ(Skill)			
2.1 Communication	0.84	-	0.70
2.2 Teamwork	0.78 (0.12)	6.51	0.60
3. คุณลักษณะ(Attributes)			
3.1 Innovation	0.92 (0.08)	11.05	0.85
3.2 Leader ship	0.91	-	0.82
3.3 Flexibility	0.86 (0.11)	8.05	0.75
3.4 Motivation	0.77 (0.10)	7.73	0.61
3.5 Building Relationship	0.61 (0.12)	5.31	0.38
การวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง			
1. ความรู้(Knowledge)	1.02 (0.17)	5.94	0.99
2. ทักษะ(Skill)	0.95 (0.14)	7.02	0.91
3. คุณลักษณะ(Attributes)	0.94 (0.12)	7.84	0.88
Chi-square = 19.80, df = 19,P = 0.41,GFI = 0.93,AGFI = 0.97,RMR = 0.035,RMSEA = 0.039			

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล



Chi-square = 9.84, df = 6, P = 0.13, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, RMR = 0.035, RMSEA = 0.039

ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

4.4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดล สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่าทุกตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ($P < 0.01$) โดยมีค่าสหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.428 ถึง 0.838 และเป็นความสัมพันธ์ทางบวก คู่ของตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ (Innovation) และ (Leadership) ส่วนคู่ตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ (Teamwork) และ (Building Relationship) ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 395.233 ($P < 0.000$) แสดงว่าค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญและค่าดัชนีไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลกิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่า

เท่ากับ 0.892 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันสูงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตัวบ่งชี้คุณลักษณะของสมรรถนะ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 19.80 ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($P = 0.41$) ที่องศาอิสระเท่ากับ 19 นั่นคือ ค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับโมเดลของการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.97 รวมทั้งดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.035 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะของสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลกับตัวแปรสังเกตได้ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้คุณลักษณะสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 9 ตัวมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ 0.61 ถึง 0.92 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ Innovation รองลงมาคือ Leadership และ Technical Skill ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ Building Relationship

เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยองค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) พบว่าตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ Technical Skill ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87 รองลงมาคือ Focus on Customer ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.70 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนตัวองค์ประกอบของความรู้ (Knowledge) ได้ร้อยละ 76 และ 49 ตามลำดับ องค์ประกอบด้านทักษะ (Skill) พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ Communication ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.84 รองลงมาคือ Teamwork ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.78 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนตัวองค์ประกอบของทักษะ (Skill) ได้ร้อยละ 70 และ 60 ตามลำดับ และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะ (Attribute) พบว่าตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ Innovation ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92 รองลงมาคือ Leadership Flexibility Motivation Building Relationship ตามลำดับ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91 0.86 0.77 และ 0.61 ตามลำดับ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนตัวองค์ประกอบของคุณลักษณะ (Attribute) ได้ร้อยละ 82 75 61 และ 38 ตามลำดับ

นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์โมเดล สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Competency for HR Manager) ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่สองกับองค์ประกอบในแต่ละด้านสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่หนึ่งพบว่า องค์ประกอบ สมรรถนะของผู้จัดการฝ่าย

บริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (skill) และ คุณลักษณะ (Attribute) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้าน แสดงว่าองค์ประกอบสมรรถนะ ทั้ง 3 ด้าน เป็นตัวบ่งชี้ถึงสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดของสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านทักษะ (skill) และ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ (Attribute) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.02 ,0.95 และ 0.94 ตามลำดับ โดยองค์ประกอบแต่ละด้านสามารถอธิบายความแปรปรวนในโมเดลตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ร้อยละ 99 ,91 และ 88 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป และข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ 2 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบทางด้านสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย

เครื่องมือที่ใช้วิจัยในครั้งนี้คือ แบบสอบถามซึ่งมีขั้นตอนในการกำหนดเครื่องมือ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาออกแบบสำรวจความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสำรวจความคิดเห็นที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์พิจารณา และปรับปรุงแก้ไขตามข้อชี้แนะ

ขั้นตอนที่ 3 ได้แบบสำรวจผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ตามวิธีของลิเคิร์ท (Rensis Likert)

ประชากรที่เป็นกลุ่มธนาคารเป้าหมาย 5 แห่งได้แก่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผู้ตอบแบบสอบถาม 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 แห่ง พบว่าผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์จำนวน 60 ราย สามารถเก็บข้อมูล และนำมาใช้ในการวิจัยได้ 57 ราย คิดเป็นร้อยละ 95.00 ของกลุ่มตัวอย่าง

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้แยกออกเป็น 3 ตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามและสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากร

บุคคล

ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล มีอายุงานเฉลี่ยอยู่ที่ 19-31 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

ความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้ ลำดับที่ 1 คือ Teamwork ลำดับที่ 2 คือ Leadership ลำดับที่ 3 คือ Innovation และ Performance Management ลำดับที่ 5 คือ Building Relationship ลำดับที่ 6 คือ Technical Skill ลำดับที่ 7 คือ Flexibility และ Motivation ลำดับที่ 9 คือ Communication ลำดับที่ 10 คือ Focus on Customer ลำดับที่ 11 คือ Talent Management และลำดับที่ 12 คือ Learning and Development

ระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกรุงไทย ลำดับที่ 1 คือ Leadership ลำดับที่ 2 คือ Teamwork ลำดับที่ 3 คือ Learning and Development ลำดับที่ 4 คือ Building Relationship ลำดับที่ 5 คือ Focus on Customer และ Technical Skill ลำดับที่ 7 คือ Innovation, Talent Management, Motivation และ Performance Management ลำดับที่ 11 คือ Communication ลำดับที่ 12 คือ Flexibility ธนาคารกรุงเทพ ลำดับที่ 1 คือ Leadership ลำดับที่ 2 คือ Teamwork และ Innovation ลำดับที่ 4 คือ Learning and Development ลำดับที่ 5 คือ Flexibility และ Performance Management ลำดับที่ 7 คือ Talent Management ลำดับที่ 8 คือ Technical Skill ลำดับที่ 9 คือ Communication และ Motivation ลำดับที่ 11 คือ Focus on Customer และ Building Relationship ธนาคารทหารไทย ลำดับที่ 1 คือ Leadership ลำดับที่ 2 คือ Teamwork ลำดับที่ 3 คือ Communication ลำดับที่ 4 คือ Focus on Customer ลำดับที่ 5 คือ Innovation ลำดับที่ 6 คือ Performance Management ลำดับที่ 7 คือ Building Relationship ลำดับที่ 8 คือ Talent Management ลำดับที่ 9 คือ Motivation ลำดับที่ 10 คือ Flexibility ลำดับที่ 11 คือ Technical Skill ลำดับที่ 12 คือ Learning and Development ธนาคารกสิกรไทย ลำดับที่ 1 คือ Teamwork ลำดับที่ 2 คือ Leadership และ Building Relationship ลำดับที่ 4 คือ Performance Management ลำดับที่ 5 คือ Motivation ลำดับที่ 6 คือ Innovation ลำดับที่ 7 คือ Communication และ Technical Skill ลำดับที่ 9 คือ Flexibility ลำดับที่ 10 คือ Learning and Development ลำดับที่ 11 คือ Talent Management ลำดับที่ 12 คือ Focus on Customer ธนาคารไทยพาณิชย์ ลำดับที่ 1 คือ Communication ลำดับที่ 2 คือ Building Relationship ลำดับที่ 3 คือ Flexibility ลำดับที่ 4 คือ Performance Management ลำดับที่ 5 คือ Technical Skill ลำดับที่ 6 คือ Innovation ลำดับที่ 7 คือ Motivation ลำดับที่ 8 คือ Leadership ลำดับที่ 9 คือ Teamwork ลำดับ

ที่ 10 คือ Focus on Customer ลำดับที่ 11 คือ Talent Management ลำดับที่ 12 คือ Learning and Development

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์

รายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้านมีความแตกต่างกันในแต่ละธนาคาร

ผลการทดสอบดังตารางที่ 4.14 พบว่า มีความแตกต่างของรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในด้าน Focus on Customer (F), Teamwork (T), Leadership (L), Learning and Development (LD) และด้าน Innovation (I) และ Talent Management (TM)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบ สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยองค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) พบว่าตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด ได้แก่ Technical Skill รองลงมาคือ Focus on Customer องค์ประกอบด้านทักษะ (Skill) พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด ได้แก่ Communication รองลงมาคือ Teamwork และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะ (Attribute) พบว่าตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด ได้แก่ Innovation รองลงมาคือ Leadership Flexibility Motivation Building Relationship ตามลำดับ เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์โมเดล สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Competency for HR Manager) ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่สองกับองค์ประกอบในแต่ละด้านสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่หนึ่งพบว่า องค์ประกอบ สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (skill) และ คุณลักษณะ (Attribute) โดยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดของสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านทักษะ (skill) และ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ (Attribute)

5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องสมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายภาพรวมตามระดับความคิดเห็นในรายการสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ มาเรียงตามลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ Teamwork

ลำดับที่ 2 คือ Leadership

ลำดับที่ 3 คือ Innovation และ Performance Management

ลำดับที่ 5 คือ Building Relationship

ลำดับที่ 6 คือ Technical Skill

ลำดับที่ 7 คือ Flexibility และ Motivation

ลำดับที่ 9 คือ Communication

ลำดับที่ 10 คือ Focus on Customer

ลำดับที่ 11 คือ Talent Management

ลำดับที่ 12 คือ Learning and Development

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่าสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 3 ด้านดังนี้

ด้านที่ 1 ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความรู้(Knowledge)

โดยจะต้องมีความสามารถ 2 ด้านได้แก่ 1. ความสามารถทางด้าน Technical Skill และ 2. ความสามารถทางด้าน Focus on Customer

ด้านที่ 2 ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีทักษะ(Skill)

โดยจะต้องมีความสามารถ 2 ด้านได้แก่ 1. ความสามารถทางด้าน Communication และ 2. ความสามารถทางด้าน Teamwork

ด้านที่ 3 ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีคุณลักษณะ(Attributes)

โดยจะต้องมีความสามารถ 5 ด้านได้แก่ 1.ความสามารถทางด้าน Innovation 2. ความสามารถทางด้าน Leader ship 3.ความสามารถทางด้าน Flexibility 4.ความสามารถทางด้าน Motivation 5.ความสามารถทางด้าน Building Relationship

ส่วนลำดับที่ 11 คือ Talent Management และลำดับที่ 12 คือ Learning and Development ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ให้ความสำคัญของ 2 ข้อนี้ เนื่องจากไม่ใช่ความสามารถของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจึงถูกตัดออก

5.3 สรุปผลการวิเคราะห์

1. สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ กล่าวคือผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจะต้องมี ความรู้(Knowledge) ทักษะ(Skill) และคุณลักษณะ

(Attributes) ที่เหมาะสมจึงจะบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจะต้องมีความสามารถ 9 ด้าน ได้แก่ Technical Skill Focus on Customer Communication Teamwork Innovation Leadership Flexibility Motivation Building Relationship จึงจะบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้บรรลุผลสำเร็จได้

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเรื่องเดียวกัน แต่เป็นการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารคนละฝ่ายกัน เช่น การศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล กับผู้จัดการฝ่ายการตลาดในธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งว่าสามารถใช้สมรรถนะเดียวกันได้หรือไม่

2. น่าจะมีการวิจัยเรื่องนี้อีก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในธุรกิจอื่น ๆ ที่มีอยู่มากมายหลายแห่งในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้กับการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งถ้าผลใกล้เคียง จะได้เป็นหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานในการอ้างอิงไปถึงประชากรทั้งหมดได้

บรรณานุกรม

กึ่งกาญจน์ สิริสุคนธ์ และพรพรรณ โชติพิทักษ์วัน. (2547). **ทำไมแนวการให้คะแนนจึงสำคัญ.**

(Online). Available from: <http://www.intranet.cps.k12.il.us/Assessments/Ideas> and Rubrics

(7 มิถุนายน 2550)

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค.(2546). **การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ.** กรุงเทพมหานคร: นาโกต้า

จรัมพร ประถมบุรณ์.(2547). **Competency.** (Online). Available from <http://www.csuchico.edu/> (31

มิถุนายน 2549)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง.(2544). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่.** กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์

ณรงค์วิทย์ แสนทอง.(2547). **มารู้จัก Competency กันเถอะ.** กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์

ณัย เทียนพุด. (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ศตวรรษที่ 21.** สำนักพิมพ์ นาโกต้า จำกัด

ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา. (2548). **ศักยภาพความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล.**

กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลิฟวิ่ง

เดือนใจ พิทยาวัฒนชัย. (2548). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาล**

มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ธำรงค์ศักดิ์ คงสวัสดิ์. (2552). **เริ่มต้นอย่างไร เมื่อนำ COMPETENCY มาใช้ในองค์กร.** สำนักพิมพ์

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น)

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). **โมเดลลิสเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย.** กรุงเทพฯ ; โรงพิมพ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นงลักษณ์ วิรัชชัย.(2537). **ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL): สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**

ทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2548). **สถิติขั้นสูง.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. **แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency.** ID 1924912 นักฝึกอบรม

7 กองฝึกอบรมทั่วไป ฝ่ายฝึกอบรม เข้าถึง e-mail : psabudom@yahoo.com

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ.(2548). **การจัดการทางการพยาบาลสู่การเรียนรู้.**

กรุงเทพมหานคร: สุขุมวิทการพิมพ์.

ไพฑูรย์ โพธิ์สาร. (2549). **การประเมินสภาพจริง. สารานุกรมคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย**

ศรีนครินทรวิโรฒ. ฉบับที่ 36 (ก.พ. 2549): 7-11.

มัลลิกา โฆษิตชัยมงคล. (2546). **เอกสารประกอบการประชุม National Forum ครั้งที่ 4.**

- กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. เอกสารอัดสำเนา.
- รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม. (2548). “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ใน วารสารข้าราชการ. ปีที่ 50 ฉบับที่ 2 เดือนมีนาคม-เมษายน.
- วาสนา ประวาลพฤษย์. (2549). การออกแบบและการพัฒนาเครื่องมือประเมินการวัดการปฏิบัติ. (Online). Available from: <http://www.watpon.com/journal/performa.pdf> (24 เมษายน 2549)
- วิจิตร ศรีสุพรรณ. (2547). การวิจัยทางการพยาบาล: หลักการและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. เชียงใหม่: โครงการตำรา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2547). ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมศักดิ์ ภู่วิภาดาธรรม. (2544). การยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการประเมินตามสภาพจริง. พิมพ์ครั้งที่ 2 เชียงใหม่: เชียงใหม่โรงพิมพ์แสงศิลป์.
- สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548ก). การนำ Competency มาใช้ในระบบราชการไทย. (Online). Available from: www.ocsc.go.th (17 มิถุนายน 2548)
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- _____. (2547ข.) คู่มือยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ (พ.ศ.2546-2550). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- _____. (2548). คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะ (Competency) สำหรับตำแหน่งในราชการพลเรือน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- _____. (2546ข). ระบบนักบริหารระดับสูง Senior Executive Service : SES. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- _____. (2545). ยุคใหม่ราชการไทยรายงานพิเศษภาพรวมการปรับเปลี่ยน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร.(2548). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 8.
กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์
- อรุณรัตน์ ศรีจันทร์นิคย์.(2539). **การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยใน
โรงพยาบาลของรัฐ**. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์.(2547). **Career Development in Practice**. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็น
เตอร์
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2548). **Competency dictionary**. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2547). **Career Development in Practice**. กรุงเทพฯ ฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์

Books

- Bowin, Robert Bruce. And Harvey, Don. (2001). **Human Resource Management : A Experiential
Approach**. 2 nd. Ed., New Jersey : Prentice – Hall, Inc.
- Bryan Arthur, Booth. (2001). **Assuming The Strategic Business Partner Role : The
ransformation of Human Resource**. Cornell University, New York, U.S.A.
- Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W. (2004). **Human Resource Management**. 7 th. ed., Singapore :
Mc Graw Hill.
- Cherrington, David J.(1995). **The Management of Human Resource**. 4 th. ed., New Jersey :
Prentice – Hall, Inc.
- Dessler, Gary.(2004). **A Framework for Human Resource Management**. 3 rd. ed., U.S.A :
Pearson Prentic Hall.
- Dessler, Gary. (2009). **A framework for Human Resource Management**. 5 ed ., U.S.A. :
Pearson Prentic Hall.
- Dorothy Wilson, Roberts. (2004). **Just Through Talking : A Collaborative Learning Approach
For Human Resource Change Agents**. The University of Tennessee. Tennessee, U.S.A.
- Gary Dessler. (2008). **A Framrwork of Human Resource Management**. : Pearson Prentice Hall.
- Griffin, Ricky W. (1996). **Management**. 5 th. ed., U.S.A : Houghton Mifflin Company.
- Ivancevich, John M. (1995). **Human Resource Management**. 6 th. ed., U.S.A : Richard D.
Irwin, Inc.
- Jackson, Susan E. and Schuler, Randalls. (2000). **Managing Human Resource**. 7 th. ed.,
U.S.A : West Publishing.
- Jackson, Susan E. and Schuler, Randalls.(2003). **Managing Human Resource Through**

Strategic Partnership. 8 th. ed., Canada.

Mathis, Robert L. and Jackson, John H.(1997). **Human Resource Management.** 7 th. ed., U.S.A. Pearson Education, Inc.

Mathis, Robert L. and Jackson, John H.(2002). **Human Resource Management.** 4 th. ed., Cincinnati, Ohio,U.S.A : South - Western.

Mathis, Robert L. and Jackson, John H. (2005). **Human Resource Management.** 10 th. ed., USA : Pearson Education, Inc.

McClelland, D.C.(1973). **Test for Competence, rather than intelligence.** *American Psychologists* Vol.17 No.7. p. 57 - 83

Mello, Jeffrey A. (2002). **Strategic Human Resource Management.** 4 th. ed., Cincinnati, Ohio, U.S.A. : South – Western.

Mondy, Wyne R. and Noe, Robert M.(1996). **Human Resource Management.** 6 th. ed., New Jersey : Prentice – Hall.

Peter J. Smith and Eugene Sadler-Smith. (2006). **Learning in Organizations.** New York : Antony Rowe Ltd.

Raymond A. Noe. (2008). **Employee Training & Development.** New York : McGraw-Hill.

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performance.** New York: John Wiley & Sons.

Van Eynde, Donald F. (1997). **A Quality Human Resource Curriculum : Recommendation From Leading Seminar HR Executives.** John Wiley Sons, Inc, U.S.A.

Virtanen, T.(1996). **The competencies of new public managers.** In D. Farnham, S. Horton, J.

Vroom, Victor H.(1964). **Work and Motivation.** New York : John Wiley & Sons.

ภาคผนวก ก.
ตัวอย่างแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข.

หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม