



รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

โดย

นางพิชญภา ยืนยาว

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

โดย

นางพิชญภา ยืนยาว

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE MODEL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
IN HIGHER EDUCATION INSTITUTES**

**By
Pitchayapa Yuenyaw**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
DOCTOR OF PHILOSOPHY
Department of Educational Administration
Graduate School
SILPAKORN UNIVERSITY
2009**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้คณะวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา" เสนอโดย นางพิชญามา ยืนยาว เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

๒๓ ๗

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ๒๗ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๓

อาจารย์ที่ปรึกษาคณะวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบคณะวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

๒๖ / มี.ค. / ๒๕๕๓

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชิตพงศ์ นันทนาเนตร)

๒๖ / มี.ค. / ๒๕๕๓

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

๒๖ / มี.ค. / ๒๕๕๓

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

๒๖ / มี.ค. / ๒๕๕๓

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

๒๖ / มี.ค. / ๒๕๕๓

48252903 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรบุคคล / สถาบันอุดมศึกษา

พินิจญาภา ยืนยาว : รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา.

อาจารย์ที่ปรึกษาฯ : อ.ดร.ศรียา สุขพานิช, รศ.ดร.จิราวรรณ คงคล้าย และ
ผศ. ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร. 342 หน้า.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา 2) เสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา วิธีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา 2) การศึกษาเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา 3) การตรวจสอบรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาโดยอ้างอิงจากผู้เชี่ยวชาญจากการใช้วิธีการชาติพันธุ์วรรณา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 9 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน 9 แห่งๆ ละ 10 คณะ รวม 180 คณะ ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหาร บุคลากรสายผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุน รวมผู้ให้ข้อมูล 596 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) และแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ตัวประกอบ (exploratory factor analysis) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (canonical correlation analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

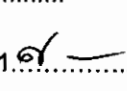
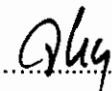
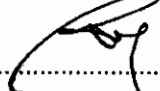
ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษานั้นประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการองค์การ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริหารความเปลี่ยนแปลง 6) จรรยาบรรณในวิชาชีพ 7) การบริการที่ดี

2. รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และการบริการที่ดี กับกลุ่มตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการองค์การและ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาฯ 1.  2.  3. 

48252903 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD :HUMAN RESOURCE MANAGEMENTG / HIGHER EDUCATION INSTITUTES

PITCHAYAPA YUENYAW : A MODEL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HIGHER
EDUCATION INSTITUTES.

DISSERTATION ADVISORS : SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D., ASSOC. PROF. CHIRAWAN KONGKLAI, Ph.D., AND
ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D. 342 pp.

The purposes of this research were to 1) find human resource management factors in higher education institutes 2) propose a model of human resource management in higher education institutes. The research comprised 3 phases as follow : 1) analytical study to set the conceptual framework in human resource management in higher education institutes, 2) human resource management factors analysis in higher education institutes and 3) confirmation of a model of human resource management in higher education institutes. The samples were 9 public universities and 9 private universities amount 10 faculties per university with the total of 180 faculties. The respondents were administrators, lecturers and staffs with the total of 596 respondents. The data collected by using document analysis, the semi-structured interview, and the questionnaires. The data was analyzed by using frequency, percentage, mean ($\bar{X}$), standard deviation (S.D.), factor analysis, canonical correlation analysis and content analysis.

The research findings revealed that:

1. The human resource management factors in higher education institutes consisted 7 components: 1) organization management 2) communication 3) professional expertise 4) achievement motivation 5) change management 6) ethics in the profession and 7) service mind.

2. The model of the human resource management in higher education institutes was correlation between the independent variables set, such as communication, professional expertise, change management, ethics in the profession and service mind, and the independent variables set, such as organization management and achievement motivation.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009

Student's signature Pitchayapa Yuenyaw

Dissertation Advisors' signature 1. Sariya Sukhabani 2. Chirawan Kongklai 3. Nopadol Chenaksara

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของอาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช ประธาน
คุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี
ดร. นพดล เจนอักษร กรรมการคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์
ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชิตสงค์ นันทนาเนตร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยเหลือเป็นอย่างดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ
เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาให้
สัมภาษณ์ ตรวจสอบแก้ไขแบบสอบถามและยืนยันรูปแบบและขอขอบพระคุณคณาจารย์
ภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความรู้ แนวคิด
และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้วิจัยสามารถทำวิจัยสำเร็จไปได้ด้วยดี รวมทั้ง
กัลยาณมิตรทุกคน ประกอบด้วย อาจารย์ดวงใจ ช่วยตระกูล ผู้อำนวยการธีระพร आयुวัฒน์
ผู้อำนวยการสุริยะ รูปหมอก อาจารย์ชวน ภารังกูร และ นางอนงค์ สระบัว

คุณค่าแห่งความสำเร็จนี้ ขอมอบแด่คุณพ่อพิเชษฐ คุณแม่วิภาวรรณ นวลเป็นโย ผู้ซึ่งมี
พระคุณยิ่งใหญ่ช่วยให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี คณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาท
ความรู้อันนำมาซึ่งความสำเร็จ รวมทั้งนายอารยันต์ ยืนยาว และ เด็กหญิงณัฐชา ยืนยาว ผู้ซึ่ง
เป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งของผู้วิจัยตลอดมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญแผนภูมิ	ฎ
สารบัญตาราง	ฏ
บทที่	
1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	3
ปัญหาของการวิจัย	8
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	11
ข้อคำถามของการวิจัย	11
สมมติฐานของการวิจัย	11
กรอบแนวคิดของการวิจัย	11
ข้อตกลงเบื้องต้น	18
ข้อจำกัดของการวิจัย	18
นิยามศัพท์เฉพาะ	18
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	
การบริหารทรัพยากรบุคคล	20
ความเป็นมาและความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล	21
กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์	30
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	60
ความเป็นมา	60
ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	61
ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	65
สมรรถนะ	80
หลักการและแนวปฏิบัติ	80
ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ	80

บทที่		หน้า
2	ตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	89
	สมรรถนะฐานบุคคล	90
	สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	105
	ความเป็นมา	105
	วัตถุประสงค์ของการนำระบบสมรรถนะบริหารทรัพยากร บุคคลมาใช้ในราชการไทย.....	110
	เหตุผลและความจำเป็นในการนำสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคลมาใช้ในราชการไทย.....	111
	องค์ประกอบความสำเร็จของสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคล.....	112
	ประโยชน์ที่ส่วนราชการจะได้รับ.....	115
	การวัดผลเชิงคุณภาพ.....	117
	การประยุกต์ใช้ การวัดผลเชิงคุณภาพในมหาวิทยาลัย.....	121
	ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ.....	128
	การจัดทำตัวชี้วัดในระดับต่างๆ	129
	ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี.....	130
	ทุนมนุษย์.....	132
	หลักคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์.....	132
	พัฒนาการของทฤษฎีทุนมนุษย์	133
	การประยุกต์ใช้ทฤษฎีทุนมนุษย์	136
	แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร.....	137
	ทุนปัญญาและทุนมนุษย์ในองค์กร.....	140
	แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างทุนมนุษย์.....	143
	ทฤษฎี 8 K's.....	147
	ทฤษฎี 8 H's.....	148
	แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	150
	ความหมาย.....	150
	การทดสอบรูปแบบ	152

บทที่		หน้า
2	สถาบันอุดมศึกษา.....	155
	บทบาทของการศึกษาไทยอันพึงประสงค์ในการสร้าง	
	ทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์.....	156
	อุดมศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์.....	157
	ความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของอุดมศึกษา	
	ของชาติ.....	158
	ระบบอุดมศึกษาไทย.....	159
	สรุป	162
3	การดำเนินการวิจัย	
	ขั้นตอนดำเนินการวิจัย	164
	ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ	164
	ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย.....	164
	ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ.....	164
	ขั้นที่ 2 การสร้างรูปแบบ.....	165
	ขั้นที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม.....	166
	ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย.....	166
	ระเบียบวิธีการวิจัย	168
	แผนแบบวิจัย	168
	ประชากร	169
	กลุ่มตัวอย่าง.....	170
	ผู้ให้ข้อมูล.....	171
	ตัวแปรที่ศึกษา	172
	การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	174
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	175
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	176
	สถิติที่ใช้ในงานวิจัย	176
	สรุป	177

บทที่	หน้า
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	179
ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด ในการวิจัย.....	180
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา.....	198
ตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากร.....	237
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	249
สรุปผลการวิจัย.....	250
อภิปรายผล.....	259
ข้อเสนอแนะ.....	272
ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไป.....	274
บรรณานุกรม.....	275
ภาคผนวก.....	289
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์และหนังสือขอความอนุเคราะห์ การให้สัมภาษณ์.....	291
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย	293
ภาคผนวก ค รายชื่อสถานศึกษาและหนังสือขอความอนุเคราะห์ ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย	295
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย	298
ภาคผนวก จ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	306
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษาในการเก็บรวบรวมข้อมูล	322
ภาคผนวก ช การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก.....	325

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ณ	331
หนังสือขอความอนุเคราะห์พิจารณายืนยันรูปแบบ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา	
ประวัติผู้วิจัย	342

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	17
2	กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	32
3	ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	33
4	กระบวนการสรรหาพนักงาน.....	37
5	กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์.....	42
6	กระบวนการฝึกอบรม.....	51
7	แบบจำลองการบริหารค่าตอบแทน.....	52
8	แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง.....	81
9	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ.....	85
10	การประยุกต์ใช้สมรรถนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	89
11	กรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	110
12	มุมมองและกลยุทธ์ของการวัดผลเชิงคุณภาพ.....	119
13	กรอบความคิดในรากแนวคิดของทุนทางปัญญา.....	141
14	ความสัมพันธ์ทุนโครงสร้าง.....	142
15	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติได้.....	144
16	ขั้นตอนการวิจัย.....	167
17	แผนผังของแผนแบบการวิจัย.....	168
18	โมเดลตั้งต้นของสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่าง ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม.....	229
19	แสดงค่าเกิน (Redundancy) ระหว่างตัวแปรอิสระ ทั้ง 2 ชุด.....	232
20	แสดงค่าเกิน (Redundancy) ระหว่างตัวแปรตาม ทั้ง 2 ชุด.....	233
21	รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาชุดที่ 1.....	235
22	รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาชุดที่ 2.....	236

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากร.....	169
2	การเปรียบเทียบคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง.....	170
3	แสดงจำนวนตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	171
4	ข้อคำถามที่ได้จากการวิเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรบุคคล.....	180
5	สาระสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นจาก การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	189
6	สถานภาพส่วนตัวของแบบสอบถาม.....	199
7	ความจำเป็นปัจจัยที่กำหนดสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคล.....	201
8	แสดงค่า ใช้ KMO and Bartlett's test.....	213
9	แสดงผลที่ได้จากการสกัดองค์ประกอบหลัก.....	214
10	องค์ประกอบที่ 1 การจัดการองค์การ.....	214
11	องค์ประกอบที่ 2 การติดต่อสื่อสาร.....	216
12	องค์ประกอบที่ 3 ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ.....	218
13	องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	221
14	องค์ประกอบที่ 5 การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	223
15	องค์ประกอบที่ 6 จรรยาบรรณในวิชาชีพ.....	224
16	องค์ประกอบที่ 7 การบริการที่ดี.....	226
17	ตัวแปรที่ถูกสกัดออก.....	227
18	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างชุดตัวแปร.....	230
19	ค่าเฉลี่ยสำคัญและค่าสหสัมพันธ์คานอนิคอลระหว่างชุดตัวแปร.....	230
20	ค่าสัดส่วนความแปรปรวน (Proportion of variance) ในตัวแปรแต่ละชุด.....	231
21	แสดงค่าเกิน (Redundancy) ระหว่างตัวแปรอิสระ ทั้ง 2 ชุด CV (X ₁) และ CV (X ₂).....	232
22	แสดงค่าเกิน (Redundancy) ระหว่างตัวแปรตามทั้ง 2 ชุด CV (Y ₁) และ CV (Y ₂).....	233

ตารางที่		หน้า
23	คำนำหนักมาตรฐานคานิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม.....	234
24	การยืนยันรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ.....	237
25	การตรวจสอบรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ในสถาบันอุดมศึกษา.....	238

บทที่ 1

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นสถาบันหลักที่มีบทบาทในการชี้นำสังคมมาโดยตลอด สังคมทั่วไปให้การยอมรับและให้ความสำคัญกับสถาบันอุดมศึกษาว่าเป็นสถาบันหลักของประเทศ ที่ประชาชนและองค์กรต่างๆ สามารถพึ่งพาทางวิชาการในการแก้ปัญหาได้ จากความคาดหวังของสังคมและภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบ เป็นสาเหตุให้สถาบันอุดมศึกษาต้องใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างสมบูรณ์ เพื่อให้รักษาระดับความเชื่อมั่นและศรัทธาของสังคมให้คงอยู่ตลอดไปได้ องค์กรและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องปฏิรูประบบการบริหารงาน และระบบบริหารบุคคลเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในการบริหารงาน และสามารถนำพาองค์กรแข่งขันในระดับสากลได้ด้วย สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่เริ่มพัฒนารูปแบบบริหารงานจากระบบราชการเดิม เป็นในกำกับของรัฐ หรือ ที่เรียกว่านอกระบบราชการ ที่เห็นได้ชัดคือรูปแบบการบริหารบุคลากรและบริหารงบประมาณ โดยมีการปรับเปลี่ยนมุ่งเน้นความสำคัญของประชาชนหรือลูกค้า นั่นก็คือนักศึกษา ผู้ปกครองและสังคมมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการปรับลดขนาดของกำลังคน มีการมุ่งเน้นผลลัพธ์ (result based management: RBM) ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างตลอดเวลา แต่การปรับเปลี่ยนการบริหารบุคลากรนั้นยังเปลี่ยนแปลงไปได้ช้า เนื่องจากเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ทักษะ ค่านิยม และรูปแบบในการปฏิบัติงานในแบบเดิมๆ แต่ทั้งนี้การที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาก้าวออกจากระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารคนก่อนเป็นอันดับแรก

สภาวะการแข่งขันในโลกปัจจุบันทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหันกลับมาทบทวนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic HRD) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (human capital building) ใส่ใจเรื่องสมรรถนะ (competency) ของบุคลากรในหน่วยงาน และการจัดการความรู้ (knowledge management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะกับงานและกลยุทธ์ขององค์กรแบบที่เป็นอยู่อย่างเดิมๆ

¹ ทบวงมหาวิทยาลัย, คู่มือการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ: กองวิชาการทบวงมหาวิทยาลัย, 2539), 23.

ดังคำกล่าวของ โรเบิร์ต แคปแลนด์ (Robert Kaplan) และเดวิด นอร์ตัน (David Norton) ที่ว่า “โอกาสที่แท้จริงสำหรับการปฏิวัติองค์กรใดๆ ขึ้นอยู่กับการศึกษาและประเมินว่าบุคลากร ระบบ และวัฒนธรรมขององค์กรได้รับการเตรียมความพร้อมดีเพียงใด เพื่อใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ”² ดังนั้นในเรื่องของการเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากร ระบบและวัฒนธรรมขององค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร แต่ในปัจจุบันเราพบว่าองค์กรไม่ได้เอื้ออำนวยให้นำทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นมาใช้ในฐานะที่เป็น “ทุนมนุษย์” (human capital) อย่างเต็มที่³

พรธิดา วิเชียรปัญญา กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้จะอยู่ภายใต้โลกยุคศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนสามารถสัมผัสกันได้ทั่วไป คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะทั้งโลก (global) ในสังคมแบบใหม่ที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ (information society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (learning society) หรือเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge based society and economy) ลักษณะที่เกิดขึ้นดังกล่าวส่งผลทำให้สังคมที่มีความรู้จะกลายมาเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง การพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการแข่งขัน และเสริมสร้างความเข้มแข็งจะเป็นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนาประเทศ ลักษณะที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่สำคัญมี 4 มิติ ดังนี้ 1) นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงความรู้ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการสร้าง การกระจาย และการนำความรู้ไปใช้ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญสำหรับการประมวลผล การเก็บรักษา การถ่ายโอน และการสื่อสารข้อมูลทั้งที่อยู่ในรูปของข้อความเสียงและภาพ 4) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อันได้แก่ นโยบายทางกฎหมาย และเศรษฐกิจของรัฐบาล⁴ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ได้เกิดขึ้นแล้วปัญหามีอยู่ว่า พวกเราทุกคนจะรับมือ ปรับตัว และอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้อย่างไร ส่วนวิถีทางที่น่าจะเป็นไปได้ก็คือ ประเทศทุกประเทศในโลก องค์กรทุกองค์กรในโลก กลุ่มทุกกลุ่มในโลก หรือแม้กระทั่งบุคคลทุกบุคคลในโลก จะต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยพยายามพัฒนาแนวทางที่จะสามารถรับมือกับปัญหานี้ได้ นั่นก็คือ

²Kaplan, Robert S. and David P. Norton. อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System. (กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2547), 1.

³สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2547), 1.

⁴พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพมหานคร : ธรรมมลการพิมพ์, 2547), 12.

การเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) เพื่อสร้างศักยภาพด้านทุนมนุษย์ (human capital) ให้เกิดขึ้นในทุกๆ ระดับของสังคมแบบใหม่นี้ เพราะมนุษย์ถือได้ว่าเป็นหัวใจและกลไกสำคัญของกระบวนการพัฒนา การพัฒนาคน (human development) หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) จะต้องได้รับการเอาใจใส่โดยองค์การที่เกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาองค์การให้ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุนี้องค์การทุกองค์การจึงควรมุ่งให้ความสำคัญกับตัวคน ในกระบวนการบริหารงาน เพราะคนเป็นหัวใจของการทำงานทุกระบบ และมีผลจะช่วยให้งานนั้นสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ประเทศที่พัฒนาแล้วต่าง ๆ ในโลก จึงให้ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเชื่อว่าหากทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพ ก่อให้เกิดทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ และจะคิดทำการสิ่งใดยังมีโอกาสพบกับความสำเร็จ

ด้วยพันธกิจดังกล่าวเป็นผลให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องเร่งรัดการดำเนินการในทุกรูปแบบที่จะทำให้การศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ สามารถสนองตอบความต้องการของประเทศได้อย่างเต็มที่ และสามารถปฏิบัติการกิจสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และสนองตอบความต้องการของสังคมได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดโครงสร้างองค์การและบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการศึกษาของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุดมศึกษาเป็นการศึกษาระดับหนึ่ง มีหน้าที่สำคัญในการผลิตกำลังคนระดับกลางและระดับสูง สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ ค้นคว้า วิจัย บริการวิชาการแก่สังคม และ ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม อุดมศึกษาเป็นแหล่งรวมวิทยาการหลากหลายแขนง และเป็นศูนย์รวมของ นักวิชาการที่มีความรู้ ความสามารถเป็นจำนวนมาก อุดมศึกษาจึงนอกจากถูกใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาประเทศที่กำหนดนโยบายและแรงผลักดันทางเศรษฐกิจและสังคมแล้ว อุดมศึกษา ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมที่พึงปรารถนา⁵

⁵สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การพัฒนาองค์กรและบุคลากรแนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพมหานคร:21 เช่นจรี, 2547), 1.

⁶วรเดช จันทรศร, การนำนโยบายไปปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : บริษัทกราฟฟิค ฟอรัม (ไทยแลนด์) จำกัด, 2540), 13.

การอุดมศึกษา ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ได้กำหนดขอบข่าย และจุดมุ่งหมายไว้ดังนี้ **การศึกษาระดับอุดมศึกษา** เป็นการศึกษาหลังระดับมัธยมศึกษาตอนปลายแบ่งเป็น 3 ระดับ⁷ คือ การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพในระดับกลาง รวมทั้งมีความสามารถในการริเริ่มประกอบการ การศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นการศึกษาที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถในสาขาวิชาต่าง ๆ ในระดับสูง โดยเฉพาะการประยุกต์ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ การริเริ่มการพัฒนาทั้งทางวิชาการและวิชาชีพ การสร้างสรรค์และเผยแพร่ความรู้ การริเริ่มการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งการส่งเสริมบทบาทของประเทศในประชาคมโลก การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้และทักษะในสาขาวิชาการเฉพาะทางให้มีความชำนาญมากยิ่งขึ้น มุ่งสร้างสรรค์ความก้าวหน้าและความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเฉพาะการศึกษาค้นคว้า วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีในด้านวิทยาศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ การประยุกต์ใช้วิทยาการสากลและภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทยเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพของสังคมไทย⁸ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 7 มาตรา 52 ให้กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมให้มีระบบการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ⁹

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 80 ให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการ

⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ : การอุดมศึกษา (กรุงเทพฯ :สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2541), 7.

⁸ เรื่องเดียวกัน.

⁹ “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 15.

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนดมาตรา 81 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือเป็นความต้องการของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือวิชาชีพหรือคุณวุฒิขาดแคลน ผู้บังคับบัญชาอาจส่งหรืออนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัย โดยอนุมัติ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมาย โดยให้ถือเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และมีสิทธิได้เลื่อนขั้นเงินเดือนในระหว่างลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัย แล้วแต่กรณี¹⁰ พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2546 มาตรา 9 (5) สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ¹¹

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) ยุทธศาสตร์ 5 : การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม มาตราการ 5.1 สร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (empowerment) ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (action learning) ด้วยวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความรู้สึกร่วมกันต่อพันธกิจที่จะนำไปสู่ระบบอนาคตที่พึงปรารถนาร่วมกัน การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้วิธีคิดอย่างเป็นระบบมาตราการ 5.2 เสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรของรัฐ การผลักดันในเชิงกฎระเบียบต่างๆ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ¹²

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) ในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ ซึ่งได้มีการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการเพื่อรองรับการพัฒนาระบบราชการรวม 8 ประการ ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (integrity) ขยันและตั้งใจทำงานเชิงรุก (activeness) มีศีลธรรม และคุณธรรม (morality) รู้ทันโลก ปรับตัวทันเหตุการณ์ สอดคล้องกับความต้องการของสังคม (relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (efficiency) รับผิดชอบต่อการดำเนินงาน (accountability)

¹⁰ “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547, ” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 121, ตอนพิเศษ 79 ก (23 ธันวาคม 2547): 51.

¹¹ “พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120, ตอนที่ 52 ก (11 มิถุนายน 2546): 4.

¹² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2550 – พ.ศ. 2554),” พฤษภาคม 2550. (อัดสำเนา)

มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (democracy) มุ่งเน้นผลผลิต (yield) หรือเรียกว่า "I AM READY" นั้น ผลการสำรวจทัศนคติในภาพรวมโดยเฉลี่ยพบว่ากลุ่มข้าราชการร้อยละ 74.46 และประชาชนร้อยละ 66.99 เห็นด้วยกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 8 ประการดังกล่าว นอกจากนี้ยังพบว่าทั้งกลุ่มข้าราชการและประชาชนต่างมีความเห็นตรงกันว่าข้าราชการมีคุณลักษณะที่โดดเด่นในเรื่องของการรู้ทันโลก ปรับตัวทันเหตุการณ์ สอดคล้องกับความต้องการของสังคม (R) และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (E) แต่พบว่าข้าราชการยังคงมีคุณลักษณะที่ต้องปรับปรุงในเรื่องการมีศีลธรรมและคุณธรรม (M) และประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555 สามารถแยกออกได้เป็น 4 ประการ ดังนี้ 1) ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว 2) ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม 3) มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ 4) สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้อุบลการปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม¹³

สถาบันอุดมศึกษาไทยมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นสถาบันหลักที่มีบทบาทในการชี้นำสังคมมาโดยตลอด สังคมทั่วไปให้การยอมรับและให้ความสำคัญกับสถาบันอุดมศึกษาว่าเป็นสถาบันหลักของประเทศ ที่ประชาชนและองค์กรต่างๆ สามารถพึ่งพาทางวิชาการในการแก้ปัญหาได้ จากความคาดหวังของสังคมและภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องเพิ่มความพยายามอย่างเต็มที่ในการที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาระดับความเชื่อมั่นและศรัทธาของสังคมให้คงอยู่ตลอดไป¹⁴ และเนื่องด้วยเหตุผลดังที่กล่าวมาแล้วนั้นทำให้รัฐเริ่มให้ความสำคัญของการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาตลอดมา โดยทิศทางการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ

¹³ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), " แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555) ," เอกสารประชุมการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ประจำปี, พฤษภาคม 2551. (อัคราเนนา)

¹⁴ทบวงมหาวิทยาลัย, คู่มือการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา, (กรุงเทพฯ: กองวิชาการทบวงมหาวิทยาลัย, 2539), 23.

และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) กำหนดขึ้นบนพื้นฐานการเสริมสร้างทุนของประเทศทั้งทุนทางสังคม ทุนเศรษฐกิจ และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” จากการประเมินสถานะคนและสังคมไทย ประกอบกับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อการพัฒนาในอนาคต ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ จึงมุ่งพัฒนาคนและสังคมไทยครอบคลุม 3 เรื่องหลัก คือ การพัฒนาคนไทยให้มีคุณธรรมนำความรู้ โดยพัฒนาจิตใจควบคู่กับการพัฒนาการเรียนรู้ของคนทุกกลุ่ม ทุกวัยตลอดชีวิต ตั้งแต่วัยเด็กให้มีความรู้พื้นฐานเข้มแข็ง มีทักษะชีวิต พัฒนาสมรรถนะ ทักษะของกำลังแรงงานให้สอดคล้องกับ ความต้องการ พร้อมก้าวสู่โลกของการทำงานและการแข่งขันอย่างมีคุณภาพ สร้างและพัฒนา กำลังคนที่เป็นเลิศโดยเฉพาะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ ส่งเสริมให้คนไทยเกิด การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต จัดการองค์ความรู้ทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้ สมัยใหม่ตั้งแต่ระดับชุมชนถึงประเทศ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม หัวใจ สำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ในด้าน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ 1) พัฒนาสมรรถนะและทักษะแรงงานให้รองรับการแข่งขันของ ประเทศ โดยเพิ่มพูนความรู้และทักษะพื้นฐานในการทำงานและจัดระบบการเรียนรู้ในการ ประกอบอาชีพที่เชื่อมโยงตั้งแต่ระดับพื้นฐานสู่ระดับวิชาชีพ 1.1) เพิ่มพูนความรู้และทักษะ พื้นฐานในการทำงานเพื่อเสริมสร้างผลิตภาพแรงงานให้สูงขึ้นทั้งการคิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์ แก้ปัญหา ตัดสินใจ ทำงานเป็นทีม มีจริยธรรม มีวินัยในการทำงาน สามารถรองรับ และเรียนรู้ เทคโนโลยีที่ซับซ้อนได้ง่ายปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และพร้อมก้าวสู่สังคมแห่ง การเรียนรู้ 1.2) จัดระบบการเรียนรู้ใน การประกอบอาชีพทั้งในด้านความรู้ ความสามารถและ ทักษะที่สอดคล้องกับวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ และมีการส่งต่ออย่างเชื่อมโยงตั้งแต่ ระดับพื้นฐานไปสู่ระดับวิชาชีพ โดย 2) เร่งสร้างกำลังคนที่มีความเป็นเลิศในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ที่น่าไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งผลิตและพัฒนา กำลังคนที่มีคุณภาพในทุกสาขา โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พัฒนานักวิจัย และ สร้างปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาวิทยาการทุกแขนง¹⁵

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อทุกองค์การ และมีความสำคัญต่อ ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้ความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ความรู้ที่ ศึกษาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวได้ ทุกองค์การต้องให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคล การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

¹⁵ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “สรุปสาระสำคัญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8,” สิงหาคม 2544. (อัดสำเนา)

(strategic human resource management) พนักงานเป็นส่วนสำคัญในการบรรลุความสำเร็จในการสร้างโอกาสในการแข่งขัน โดยการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งหมายถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุงสมรรถนะของธุรกิจและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ จะทำให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ รูปแบบของการวางแผนการขยายตัว และกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตั้งใจที่จะทำให้องค์การสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น เมื่อบุคลากรในองค์การมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารอื่นๆ ตามมา

ปัญหาของการวิจัย

อุดมศึกษาไทยในสภาพปัจจุบันมีจุดด้อยอยู่หลายประการที่ทำให้อุดมศึกษาไทยอยู่ในภาวะวิกฤต ทั้งนี้เกิดจากปัญหาต่างๆ ซึ่งมีทั้งปัญหาอันเกิดจากภายนอกสถาบัน และปัญหาภายในสถาบัน ปัญหาภายนอกสถาบันนั้นเกิดจากนโยบายของรัฐไม่มีความแน่นอน ไม่ต่อเนื่อง ไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของชาติ ไม่มีการยึดถือปฏิบัติตามแผน ด้านการเมืองที่ให้ความสำคัญต่อการศึกษาน้อย กฎหมายต่างๆ ที่มีอยู่ล้าสมัย มีผลกระทบต่อการเจริญเติบโตของสถาบันอุดมศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาของชาติไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติไม่มีกลไกกำกับในการสร้างเอกภาพทางนโยบาย และบังคับให้ดำเนินตามแผนหรือมีความต่อเนื่องไปจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนด การลงทุนด้านอุดมศึกษาที่ต่ำตลอด และไม่เป็นไปตามสัดส่วนของอัตราเพิ่มของรายได้ประชาชาติ หรือให้ทัดเทียมกับมาตรฐานสากล ขาดการระดมทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม¹⁶ ทบวงและกระทรวงควบคุมสถาบันอุดมศึกษาจนขาดความคล่องตัวไม่มีอิสระในการบริหารจัดการ กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปด้วยความล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก สำหรับปัญหาภายในสถาบันอุดมศึกษามีผลกระทบที่ทำให้อุดมศึกษาไทยเข้าสู่วิกฤตได้แก่พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาในระบบราชการหรือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ไม่ก่อให้เกิดความคล่องตัว ไม่มีอิสระและความรวดเร็วของการบริหารการจัดการ สภามหาวิทยาลัยหรือสภาสถาบันอ่อนแอ ไม่สร้างสรรค์ ไม่กระจายอำนาจ ไม่ปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กำกับดูแลการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาเจริญไร้ทิศทางพัฒนาไม่ต่อเนื่อง ใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อน ไม่สามารถปฏิบัติการกิจที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคมได้ การแบ่งส่วนราชการที่มีมากเกินไปทำให้การทำงานล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โครงสร้างการบริหารขาดความเป็นชุมชนวิชาการ ผู้บริหารที่ไร้ประสิทธิภาพ ไม่รู้ระบบบริหาร ไม่สามารถพัฒนาสถาบันให้ต่อเนื่องได้

¹⁶ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 27 มกราคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.stou.ac.th/Thai/Grad_Stdy/schools/shs/DOC/no4/no4-2.doc

ระบบราชการมีความล่าช้าขาดความคล่องตัว หลักสูตรที่ล้าสมัย แยกวิชามากเกินไป มีความซ้ำซ้อน ลอกเลียนซึ่งกันและกัน ไม่มีความหลากหลาย ขาดความยืดหยุ่น ไม่เป็นสากล และไม่เกิดบูรณาการคุณภาพของอาจารย์ที่ลดลง ไม่สามารถจัดผู้ที่มีคุณภาพออกไปและดึงดูดผู้มีคุณภาพเข้ามา วิธีการเรียนการสอนล้าสมัย ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ คุณภาพบัณฑิตที่ผลิตออกมาต่ำกว่ามาตรฐาน ขาดการแสวงหาความรู้และคุณสมบัติที่ดี การวิจัยที่ถูกละเลย ไม่ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ และองค์ความรู้ไทยที่เป็นประโยชน์ต่อการชี้นำ ต่อสังคม ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ ไม่สามารถให้บริการทางวิชาการตามที่สังคมต้องการ หรือสร้างเสริมทำนุบำรุงซึ่งศิลปวัฒนธรรมของชาติที่เป็นปึกแผ่นมั่นคงได้¹⁷

จากภูมิหลังของเรื่องที่ศึกษาจะเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษายังคงประสบปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่อย่างมาก ดังจะเห็นได้ว่าวิกฤตอุดมศึกษาไทยได้ส่งผลกระทบต่อประเทศชาติอย่างกว้างขวาง สร้างความสูญเสียให้แก่ทุกฝ่าย ทั้งในด้านส่วนบุคคล อันได้แก่นิสิตนักศึกษาเอง คณาจารย์ บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ความสูญเสียของชุมชนและสังคม ตลอดจนความสูญเสียของชาติบ้านเมืองในลักษณะต่างๆ กัน ซึ่งเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันแก้ไข การแก้ไขวิกฤตอุดมศึกษาไทยนั้นมิใช่เป็นการแก้ไขปัญหาวิกฤตต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพียงอย่างเดียว แต่เกิดขึ้นจากความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของอุดมศึกษาของชาติด้วย เช่น ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารและจัดการ การขยายการศึกษาภายใต้งบประมาณที่จำกัด ความจำเป็นที่จะต้องสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ การขยายวิชาการใหม่ๆ ให้ทันโลก ขยายการอุดมศึกษาสู่ปวงชน ความจำเป็นที่จะต้องเปิดอุดมศึกษาโดยเสรี เพื่อให้มีการแข่งขัน กำกับดูแลให้อุดมศึกษาได้คุณภาพและมาตรฐาน ความจำเป็นในด้านเสรีภาพของการดำเนินงานและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบอบประชาธิปไตยให้เกิดในสถาบันอุดมศึกษาด้วย ความจำเป็นทั้งหมดที่กล่าวมาในข้างต้น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อันเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารการศึกษา ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อทำหน้าที่พิจารณาเสนอแนะนโยบาย แผนพัฒนา รวมทั้งเพื่อเป็นการสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ธำรงรักษามาตรฐานการศึกษาให้เหมาะสมขึ้น รวมทั้งเพื่อเป็นการสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ภายใต้การกำกับติดตามการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเดียวกัน แต่เมื่อศึกษาบทบัญญัติของกฎหมายสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนที่ควรมีการอนุวัติให้สอดคล้องกับกฎหมายแม่บท โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบัญญัติในกฎหมาย

¹⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของอุดมศึกษาไทย [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 27 มกราคม 2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th/publication/4009001/index.htm>

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งในอนาคตสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะเริ่มเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับกฎหมายสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ฉบับใหม่ พบว่ามีความแตกต่างในเนื้อหาสาระสำคัญหลายประเด็น ในเรื่องการจัดการศึกษา และการบริหารงานที่ไม่เท่าเทียมกัน ประเด็นสำคัญที่ชี้ให้เห็นความไม่เท่าเทียมกันได้แก่ “การบริหารงานบุคคล” ที่มีการกำหนดให้กิจการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องได้รับผลประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน (มาตรา 23 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546) ในอดีต ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ หรือพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะอยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน เฉกเช่นเดียวกับผู้ใช้แรงงานหรือพนักงานบริษัทเอกชน ทั่วไป แต่โดยที่มีผู้มีส่วนร่วมร่างพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 บางท่านมองเห็นว่ากฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน มีบทบัญญัติหลายมาตราที่ไม่สอดคล้องกับกิจการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานของคณาจารย์ นักวิชาการหรือนักวิจัย ที่ไม่สามารถใช้มาตรฐานเดียวกับผู้ทำงานในองค์กรเอกชนโดยทั่วๆ ไปได้ ประกอบกับเมื่อมีการเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ไม่ได้บริหารงานในรูปแบบราชการ โดยที่แนวโน้มการร่างกฎหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคือ กำหนดไม่ให้อะไรของสถาบันอุดมศึกษาอยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นที่มาของหลักการใหม่ในมาตรา 23 แห่ง พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 ความแตกต่างกับกฎหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็คือมีกฎกระทรวงว่าด้วยการคุ้มครองการทำงานและผลประโยชน์ตอบแทนของผู้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยเป็นกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแทนกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน¹⁸

จากงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเล็งเห็นว่างานวิจัยนี้มีความสำคัญในปัจจุบันเป็นอย่างมากและคาดว่าจะประโยชน์ให้สถาบันอุดมศึกษาได้ข้อสรุปของรูปแบบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในระบบการศึกษาต่อไป

¹⁸ นพดล ปกรณ์นิมิตดี, “บริหารงานบุคคล : บทสะท้อนความไม่เท่าเทียมระหว่างสถาบันอุดมศึกษารัฐ-เอกชน,” สยามธุรกิจ (29 ตุลาคม – 1 พฤศจิกายน 2548): 7.

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยและสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดจุดประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาเรื่องดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อทราบปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ผู้วิจัยจึงได้กำหนดคำถามเพื่อตอบปัญหาดังนี้

1. ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษามีองค์ประกอบใดบ้าง
2. รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

จากข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำมาตรวจสอบทางสถิติตามข้อสมมติฐาน ดังนี้

1. ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ
2. รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเป็นพหุวิธีการ

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ดังรายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์การให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการไว้ 4 ส่วน ดังนี้

1. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (standard for success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

2. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (critical success factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำให้ส่วนราชการบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ

3. มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (measures and indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวบ่งชี้ว่าส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

4. ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานและความสำเร็จ

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน คือ ปัจจัยซึ่งเป็นตัวกำหนดสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ โดยประเมินจาก “มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ” ประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้องรับผิดชอบต่อการจัดตั้งและผลของการจัดตั้งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการของความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักมนุษยธรรม

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ¹⁹

2. การจัดการทุนมนุษย์ (human capital management) การแข่งขันศักยภาพของมนุษย์ในด้านความรู้ ถือว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลผลิตส่วนบุคคลและประเทศชาติ ดังนั้น ทุนมนุษย์จึงเป็นวิธีการกำหนดและจัดแบ่งทักษะและความสามารถของบุคคลที่นำไปใช้ในการทำงานหรืออย่างอื่นที่ช่วยให้มีรายได้ นักทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ในยุคหนึ่งกล่าวว่า “แรงงาน” ถือเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของผลผลิต การจัดการทุนมนุษย์ (human capital

¹⁹ สำนักงานข้าราชการพลเรือน, “การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard,” เอกสารเผยแพร่การจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี, กุมภาพันธ์ 2550. (อัดสำเนา)

management) ประกอบด้วย 1) ทุมนมนุษย์ด้านการจัดการทั่วไป (general management human capital) 2) ทุมนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ (strategic human capital) 3) ทุมนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม (industrial human capital) 4) ทุมนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ (relationship human capital) 5) ทุมนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะงาน (company specific)²⁰

3. การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard :BSC) เป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยให้องค์กรในการแปลงจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (key performance indicators: KPIs) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่าการวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard: BSC) เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา²¹

สรุปแล้ว การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรสามารถนำปัจจัยหลักทางกลยุทธ์ขององค์กร แปลไปสู่การปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรในการพิจารณาผลสำเร็จของการทำงานโดยผ่านมุมมองด้านการเงิน มุมมองลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน และมุมมองการเรียนรู้และการพัฒนาจึงนับเป็นการเชื่อมโยงการวางแผนในระดับบนหรือระดับผู้บริหารซึ่งเน้น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ลงสู่ระดับปฏิบัติการ ในกรณีของมหาวิทยาลัยก็สามารถใช้เป้าหมายตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาดัชนีวัดผลสำเร็จตามแนวคิดการวัดผลเชิงดุลยภาพ (BSC) ในมุมมอง 4 ด้านได้เช่นกัน ทั้งนี้อาจเป็นการวัดผลสำเร็จขององค์กรภายในเองเท่านั้น หรืออาจเป็นการเปรียบเทียบกับองค์กรหรือสถาบันอื่นที่สามารถเทียบเคียงเป็น Benchmark เพื่อการพัฒนาคุณภาพในอีกระดับหนึ่งด้วยก็ได้

4. ตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR capability model) เดฟ อุลริช (Dave Ulrich) และ เดล เลค (Dale Lake) ได้สรุปตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR capability model) ว่ามีทั้งหมด 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ความรู้ (knowledge) 2) ความสัมพันธ์ (relationships) 3) ผลการปฏิบัติงาน (performance)

²⁰Patrick Fitzsimons, Human Capital Theory and Education [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 27 มกราคม 2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.vussl.encyclopaedia/humancapital.htm>.

²¹Robert S. Kaplan and David P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System (New York : Harvard Business Review, 1996), 75-85.

4) นวัตกรรม (innovation) 5) ความน่าเชื่อถือ (credibility) 6) การกำหนดแนวทาง (alignment)²²

5. สมรรถนะ (competency) เคอร์สเตด (Kierstead) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มหลักคือสมรรถนะฐานงาน (job-based competency or area competency) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงานหรือในหน้าที่การงาน และสมรรถนะฐานบุคคล (person-based competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะทั่วไปที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานนั้นได้ดี ความสับสนของการกำหนดสมรรถนะนี้ได้แก่ วิสัยทัศน์นั้น ควรที่จะกำหนดเป็นสมรรถนะฐานงาน หรือสมรรถนะฐานบุคคล เนื่องจากหากพิจารณาว่าวิสัยทัศน์นี้เป็นสิ่งที่บุคคลผู้ครองตำแหน่งต้องมีแล้ว สมรรถนะนั้นก็จะเป็สมรรถนะฐานงาน แต่หากพิจารณาในอีกทางหนึ่งว่าสมรรถนะดังกล่าวเป็นสิ่งที่คนต้องมีเพื่อการทำงาน สมรรถนะนั้นก็จะเป็สมรรถนะฐานบุคคลได้ เป็นต้น นอกจากนี้ ทัศนะของเคอร์สเตดยังปรากฏการแบ่งสมรรถนะ 2 กลุ่มหลักดังกล่าวนี้ ออกเป็นสมรรถนะย่อยประกอบด้วย ประการแรกคือ สมรรถนะขององค์การ (organization competency) ซึ่งจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภทคือ สมรรถนะองค์การ ซึ่งเป็นสมรรถนะโดยรวมขององค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การจะต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ และสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (job-related competency) หรือเรียกว่าสมรรถนะฐานงาน (job-based competency or area competency) ซึ่งหมายถึงสิ่งที่บุคคลต้องปฏิบัติในงานที่เขามีหน้าที่รับผิดชอบตามภารกิจ หรือพันธกิจขององค์การ ซึ่งยังมีนักวิชาการบางกลุ่มคัดค้านว่าองค์การไม่สามารถเกิดสมรรถนะได้ ซึ่งยังคงเป็นข้อถกเถียงกันอยู่ สำหรับงานวิจัยฉบับนี้จะทำการศึกษาเฉพาะ สมรรถนะของบุคคล (person-based competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงาน ได้ดี โดยเป็นผลรวมของสมรรถนะขององค์การและสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 ประเภทคือ สมรรถนะทั่วไป (generic competency) หรือสมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคคลที่ปฏิบัติงานในทุกกลุ่มงาน หรือทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน จะต้องต้องมีเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) การมีจิตบริการ (service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (expertise) การทำงานเป็นทีม (teamwork) เป็นต้น และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งหรือเรียกว่าสมรรถนะในงาน (functional competency) ซึ่งหมายถึงสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการทำงานในแต่ละหน้าที่ ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานในภารกิจหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างของสมรรถนะแบบนี้ได้แก่ การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) การคิดวิเคราะห์

²² Dave Ulrich and Dale Lake, Organizational Capabilities (New York: John Wiley & Sons, 1990), 148-150.

(analytical thinking) การสื่อสารจูงใจ (communication and influencing) การควบคุมตนเอง (self control) ซึ่งในงานวิจัยนี้จะทำการศึกษาเฉพาะสมรรถนะของบุคคลเท่านั้น²³

6. ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs) เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่นำมาใช้ในองค์กรต่างๆในปัจจุบัน เพื่อแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร สู่พนักงานทุกระดับในการปฏิบัติให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่ดีต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ควรแสดงเฉพาะส่วนที่มีความสำคัญเท่านั้น ตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (lead indicators) และผล (lag indicators) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้ สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไปช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตัวชี้วัดต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร การพิจารณนำตัวชี้วัดมาใช้ในการบริหารบุคคลนั้นควรประกอบด้วย 1) ด้านการเงิน- ไม่เกี่ยวกับการเงิน (financial / non-financial) 2) ด้านระดับ/ ประเภทกิจกรรม: กิจกรรมเพื่อการพัฒนา-งานประจำ (strategic-/ normal - operation) 3) ด้านหน้าที่ : ติดตาม-ผลัดดัน-ตรวจสอบ (monitoring: lag-drive: lead) 4) ด้านระบบ : ปัจจัยนำเข้า-กระบวนการ-ผลลัพธ์ (input / process / output) 5) ด้านเกณฑ์เวลา: ระยะสั้น-ระยะยาว (short-/ long-terms) หรือระยะเวลาที่ใช้ (timing) 6) ด้านคุณภาพการดำเนินการ: ประสิทธิภาพ-ประสิทธิผล-ผลิตผล (efficiency / effectiveness / productivity) 7) ด้านมุมมอง: เชิงบวก-ลบ (positive / negative viewpoint) 8) ด้านคุณลักษณะ: เชิงคุณภาพ-ปริมาณ (quality / quantity)²⁴

7. ทฤษฎี "8 K's" ของ ศ.ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ ประกอบด้วย 1) ทุนมนุษย์ (human capital) 2) ทุนทางปัญญา (intellectual capital) 3) ทุนทางจริยธรรม (ethical capital) 4) ทุนแห่งความสุข (happiness capital) 5) ทุนทางสังคม (social capital) 6) ทุนแห่งความยั่งยืน (sustainability capital) 7) ทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (digital capital) 8) ทุนทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (talented capital)²⁵

²³ James Kierstead, Competencies and KSAO's [Online], accessed 27 January 2007. Available from www.psc-cfp.gc.ca/research/

²⁴ David Parmenter, Key Performance Indicators (New York: John Wiley & Sons, 2007), 142-145.

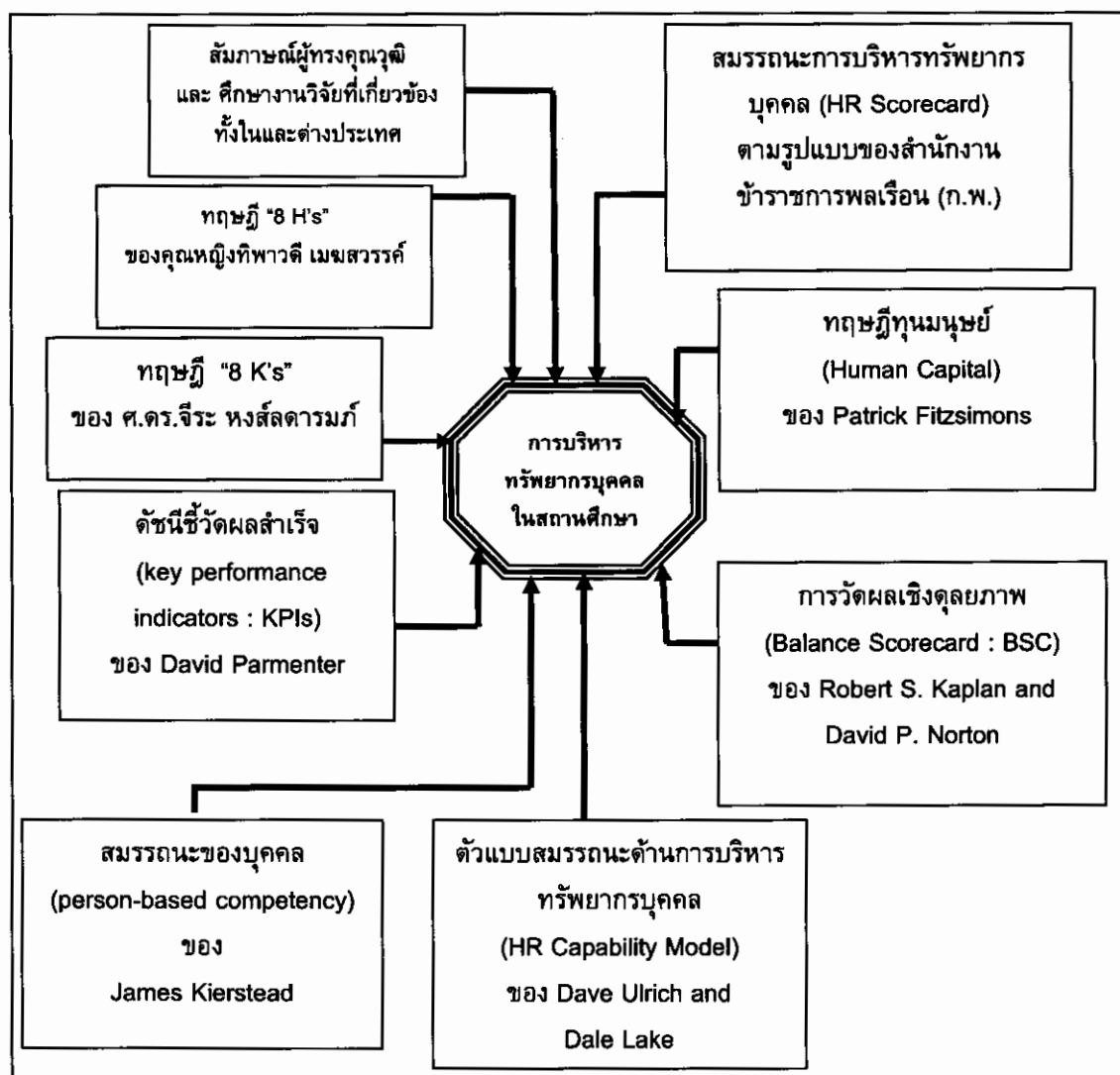
²⁵ จีระ หงส์ลดารมภ์, ทฤษฎี 8 K's [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2552. เข้าถึงได้จาก http://chiraacademy.info/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=63

8. ทฤษฎี “8 H's” ของคุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ ประกอบด้วย 1) รากฐานของชีวิต (heritage) 2) สมอง (head) 3) มืออาชีพ (hand) 4) จิตใจที่ดี (heart) 5) สุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ (health) 6) บ้านและครอบครัว (home) 7) การดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข (happiness) 8) ความปรองดองสมานฉันท์ (harmony)²⁶

9. นอกจากนี้ยังได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และ การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะนำข้อมูลดังกล่าวทั้งหมดสรุปเป็นแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดของการวิจัยดังรายละเอียดแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 1

²⁶ ทิพาวดี เมฆสวรรค์, ทฤษฎี 8 H's [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2552.
เข้าถึงได้จาก <http://learners.in.th/file/nuntawut/8H.doc>



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : จิระ หงส์ลดารมภ์, ทฤษฎี 8 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2552. เข้าถึงได้จาก http://chiraacademy.info/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=63

: ทิพาวดี เมฆสวรรค์, ทฤษฎี 8 H's [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2552. เข้าถึงได้จาก <http://learners.in.th/file/nuntawut/8H.doc>

: สุรพงษ์ มาลี, ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ., 2547), 31-51.

: Dave Ulrich and Dale Lake, Organizational Capabilities, (New York: John Wiley & Sons, 1990), 148-150.

: David Parmenter, Key Performance Indicators (New York: John Wiley & Sons, 2007), 142-145.

: James Kierstead, Competencies and KSAO's James Kierstead, Competencies and KSAO's [Online], accessed 27 January 2007. Available from www.psc-cfp.gc.ca/research/.

: Robert S. Kaplan and David P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System (New York : Harvard Business Review, 1996), 75-85.

: Patrick Fitzsimons, Human Capital Theory and Education [Online], accessed 27 January 2007. Available from <http://www.vusss.encyclopaedia/humancapital.htm>.

ข้อตกลงเบื้องต้น

สถาบันอุดมศึกษาที่ผู้วิจัยจะทำการวิจัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน โดยเลือกศึกษาเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนที่มีคณะมากกว่า 10 คณะ จำนวน 18 แห่ง โดยแต่ละสถาบันจะสุ่มคณะที่เก็บตัวอย่างสถาบันละ 10 คณะ รวม 180 คณะ ซึ่งแต่ละคณะมีผู้ให้ข้อมูล 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 720 คน

ข้อจำกัดของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการแสดงให้เห็นถึงรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ แม้ว่าผู้วิจัยจะได้พิจารณาหรือเตรียมการในเรื่องต่างๆ อย่างรอบคอบแล้วก็ตาม แต่ยังคงปรากฏความไม่สมบูรณ์อันเนื่องมาจากข้อจำกัดที่ไม่สามารถกำจัดได้ กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างที่นำมาทำการวิจัยนั้น ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการเท่านั้น โดยศึกษาเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาที่มีจำนวนคณะตั้งแต่ 10 คณะขึ้นไป จำนวน 18 แห่ง ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีจำนวนคณะ 10 คณะขึ้นไปมีเพียง 9 แห่ง ผู้วิจัยจึงนำมาศึกษาทั้งหมด และ เลือกสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีจำนวนคณะ 10 คณะขึ้นไป ซึ่งมีทั้งหมด 19 แห่ง โดยใช้หลักการจับคู่ (matching cases) รวมตัวอย่างที่ศึกษา 18 แห่ง โดยเก็บข้อมูลแห่งละ 10 คณะ คิดเป็น 180 คณะ

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นิยามความหมายของคำต่างๆ ไว้ดังนี้

รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง แบบจำลองความสัมพันธ์ของกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพดีทั้งกายและจิต พร้อมทั้งจะทำงานรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาประกอบองค์ประกอบที่จำเป็นในการกำหนดสมรรถนะบุคคล อาทิ การจัดการองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ การบริการที่ดี

สถาบันอุดมศึกษา หมายถึง สถาบันการศึกษาที่ให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงหลายสาขาวิชา เพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา และ ปริญญา แก่ผู้สำเร็จการศึกษา รวมทั้งดำเนินการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติด้วย ซึ่งจัดการเรียนการสอนโดยภาครัฐ และ ภาคเอกชน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา” นั้น ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Scorecard: HR Scorecard) ตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR capability model) วัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) การจัดการทุนมนุษย์ (human capital management) สมรรถนะของบุคคล (person-based competency) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs) ทฤษฎี “8 K's” ทฤษฎี “8 H's” ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ ประเภท สถาบันอุดมศึกษาและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management: HRM)

นับตั้งแต่ประเทศไทยได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในปี 2540 ทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญยิ่งในองค์กร ไม่เพียงแต่การที่จะวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาและคัดเลือก ตลอดจนการชำระรักษาบุคลากรเท่านั้น แต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังต้องมีส่วนในการสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร ตามสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยทางด้านคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรได้ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรบุคคลของแต่ละองค์กรก็ประสบกับปัญหาเกิดขึ้นหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นทั้งในลักษณะที่เกิดจากระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากร การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร การขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าหลายองค์กรมีความมุ่งมั่นในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้รับจากการบริหารนั้นไม่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น องค์กรทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารองค์กรให้บริหารจัดการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในบรรดาปัจจัยทางการบริหาร

4 ประการ ได้แก่ มนุษย์ (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และ การบริหารจัดการ (management) มนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่ง เพราะมนุษย์มีสติปัญญาที่สามารถใช้ทรัพยากรอื่นๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และกระบวนการจัดการในการทำงานให้ได้ผล งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทรัพยากรบุคคลเป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์การจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งต้องใช้เวลาวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ามาช่วย กลยุทธ์สำหรับทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management : HRM) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (human resource development : HRD) ในโลกยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงต่างๆ มากมาย จนถึงขั้นว่าเป็นยุค "สังคมฐานความรู้ (knowledge-based society)" ซึ่งให้เห็นว่าโลกยุคใหม่ที่คนทั้งโลกติดต่อทำธุรกรรมต่างๆ ร่วมกันได้ภายใต้ระบบที่การสื่อสารไร้พรมแดน จัดอยู่ในยุคที่เรียกว่า "ยุคสารสนเทศ" โดยที่เวลาและสถานที่ไม่ได้เป็นปัญหาอีกต่อไป ทำให้ปัจจัยด้าน "คน" กับ "ปัญญาความรู้" และทักษะความสามารถของทรัพยากรบุคคล เป็นกลไกหลักในการสร้างประสิทธิภาพของการทำงาน และทำให้องค์การเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน สภาพโลกาภิวัตน์ยังสะท้อนว่า "การบริหารทรัพยากรบุคคล" ถึงเวลาต้องปรับตัว และต้องคิด วิเคราะห์ และวางแผน โดยคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้เท่าทัน และตรงเงื่อนไขใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจำเป็นต้องนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ให้ การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นไป

ความเป็นมาและความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับความสนใจจากนักวิชาการและผู้นำไปปฏิบัติใช้จริงตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 คำว่า "การบริหารทรัพยากรบุคคล" แต่เดิม เคยใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (personnel management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์การ ที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของคนงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการ และงานธุรการ ต่อมาคำว่า "การจัดการทรัพยากรบุคคล" ได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใดๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มี

สมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรบุคคลจึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติและการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังนั้น การจัดการทรัพยากรบุคคลจึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรม และนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้²⁶

การที่มนุษย์สามารถพัฒนาและสร้างความเจริญในแต่ละสาขานั้น ต้องมีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการจัดการงานเกี่ยวกับเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคล แต่ไม่มีหลักฐานแน่ชัดว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นเมื่อใด ซึ่งนักวิชาการที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์และศาสตร์ที่เกี่ยวข้องได้ทำการแบ่งช่วงเวลาของการพัฒนาการศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสมัยปัจจุบันออกเป็น 4 ช่วงเวลาดังนี้²⁷

1. ช่วงระยะก่อนเริ่มแรก (pre-classical period) ในช่วงนี้ยังไม่มีกำหนดและจำแนกการจัดการด้านบุคลากรออกมาเป็นศาสตร์ เป็นระบบ และเต็มรูปแบบอย่างชัดเจน แต่มีบุคคลสำคัญบางคนได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการดูแลรักษาบุคลากรในองค์การซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมขึ้น ดังต่อไปนี้

ปี ค.ศ. 1771-1858 โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) นักอุตสาหกรรมที่มีชื่อเสียงของอังกฤษในสมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรมได้เป็นผู้บุกเบิกในการตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากได้ให้ความสนใจกับสภาพการทำงานและความเป็นอยู่ของคนงานในโรงงานทอผ้าของเขาเป็นอย่างมาก ในขณะที่นายจ้างหรือเจ้าของโรงงานอื่นต่างให้ความสำคัญและสนใจต่อผลผลิตและการทำกำไร โดยไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพชีวิตของคนงานในโรงงาน เขาได้พยายามชักจูงให้เจ้าของโรงงานอื่นปฏิบัติตามคนงานของตนให้ดีขึ้น โดยให้เหตุผลว่าจะสามารถส่งผลให้ผลิตภาพ (productivity) ของโรงงานเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 50 แต่ความคิดดังกล่าวไม่ได้ได้รับการยอมรับ เนื่องจากโรงงานมีเทคโนโลยีในการผลิตขั้นพื้นฐานที่อาศัยแรงงานที่ไม่มีฝีมือเท่านั้น

ปี ค.ศ. 1792-1871 ชาลส์ แบบบาจ (Charles Babbage) เป็นผู้ริเริ่มระบบการให้รางวัล โดยแนะนำให้มีการใช้แผนการแบ่งกำไร (profit-sharing plan) สามารถจำแนกออกเป็น 2 ส่วน คือ

²⁶ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://e-learning.tapee.ac.th/index.php?mod=Courses&op=show>

²⁷ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเมตทรายพริ้นติ้ง, 2549), 28-36.

1) พนักงานจะได้รับโบนัสจากการเสนอคำแนะนำที่ดีในการทำงาน ซึ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และกล้าแสดงออก 2) ค่าจ้างของพนักงานขึ้นอยู่กับกำไรของโรงงาน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูง แนวความคิดนี้ได้รับการยอมรับจากหลายหน่วยงานและหลายองค์กร ทั้งในภาครัฐและเอกชน และยังมีการนำความคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้จนถึงปัจจุบัน

2. ช่วงระยะเริ่มแรก (classical period) การศึกษาด้านการบริหารบุคลากรในช่วงระยะเวลานี้จะให้ความสำคัญในการศึกษาวิธีการที่จะทำให้บุคคลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน โดยนักคิดที่สำคัญในช่วงนี้ได้แก่

ปี ค.ศ. 1856-1915 เฟรเดอริก ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) เทเลอร์ได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (father of scientific management) ระหว่างอยู่บริษัท Midvale Steel เขาได้ค้นพบว่าคนงานหลายคนมักทำงานไม่เต็มกำลังความสามารถของตน โดยตั้งสมมติฐานว่าเป็นผลเนื่องมาจากเหตุผล 3 ประการ คือ 1) คนงานกลัวว่าเมื่อผลผลิตเพิ่มขึ้นตนจะต้องออกจากงาน เนื่องจากโรงงานไม่ต้องการคนงานจำนวนมากในการทำงาน 2) ระบบการจ่ายค่าจ้างแบบรายชั่วโมง ทำให้คนงานพยายามทำงานโดยใช้เวลานานเพื่อให้ได้ค่าแรงมาก 3) ลักษณะการทำงานที่ใช้ประสบการณ์ในอดีตหรือกฎเกณฑ์ที่ไม่แน่นอน (rule of thumb) ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน เทเลอร์พยายามศึกษาหาวิธีที่ดีที่สุด (one best way) ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยได้เสนอหลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ศึกษาแต่ละส่วนของงานในเชิงวิทยาศาสตร์และพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดสำหรับแต่ละงาน 2) คัดเลือกและฝึกหัดคนงานโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้สามารถทำงานของตนได้อย่างถูกต้องหลักการและมีประสิทธิภาพ 3) ร่วมมือกับคนงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้แน่ใจว่าคนงานได้ใช้วิธีการทำงานอย่างเหมาะสม 4) แบ่งงานและความรับผิดชอบโดยฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบงานด้านการวางแผนวิธีการทำงาน โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ ให้คนงานเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ นอกจากนี้ยังได้ทำการศึกษาและปรับปรุงระบบค่าจ้าง เพื่อที่จะกระตุ้นให้คนงานได้ทำงานเต็มความสามารถ คือเป็นการสนับสนุนให้ใช้ระบบค่าจ้างแบบจูงใจ โดยที่มีความเชื่อว่าคนงานควรได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 30 ขึ้นไป เมื่อได้พัฒนาการทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์และทำงานได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ในแต่ละวัน

ปี ค.ศ. 1861-1919 เฮนรี แอล แกนต์ (Henry L. Gantt) เป็นผู้ที่ทำงานกับเทเลอร์อย่างใกล้ชิด ตั้งแต่เทเลอร์ทำงานอยู่ที่บริษัท Midvale Steel โดยผลงานที่เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายของแกนต์ ได้แก่ แผนภูมิของแกนต์ (Gantt chart) ซึ่งเป็นการกำหนดตารางเวลาและกิจกรรมที่ใช้ประกอบการวางแผน จัดเวลา และควบคุมการทำงานของโครงการ (project scheduling and control) นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากรโดยให้รางวัลพิเศษแก่

หัวหน้างานเมื่อคนงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ เพราะต้องการกระตุ้นให้หัวหน้างานดูแลพนักงานที่มีปัญหาในการทำงาน

3. ช่วงแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations movement) มีผู้บุกเบิกแนวความคิดด้านนี้อยู่สองท่าน ได้แก่

ฮิวโก มันส์เทอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg) ปี ค.ศ. 1863-1916 เป็นนักจิตวิทยาชาวเยอรมันที่เริ่มศึกษาในสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม (industrial psychology) โดยให้ความสนใจในสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้การทำงานที่ดีที่สุดของแต่ละบุคคล และพยายามหาวิธีการที่ให้องค์กรปฏิบัติตามที่ฝ่ายบริหารต้องการ

แมรี พาร์กเกอร์ โฟลเลตต์ (Mary Parker Follett) ปี ค.ศ. 1868-1916 เป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ (behavior scientist) เธอได้ให้ความสนใจศึกษาเรื่องพลวัตของกลุ่ม (group dynamics) การแบ่งอำนาจ (power sharing) การแก้ไขความขัดแย้ง (conflict resolution) และบูรณาการของระบบองค์การ (integration of organization systems) โดยบังเอิญจากทีมนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) 3 คน ได้แก่เอลตัน มาโย (Elton Mayo) ฟริตซ์ โรธลิชเบอร์เกอร์ (Fritz Roethlisberger) และ วิลเลียม ดิกสัน (William Dickson) ที่โรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorne Works of The Western Electric Company) ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ของบริษัท ได้ทำการทดลองผลของแสงสว่างที่มีต่อการทำงานโดยจัดกลุ่มคนงานออกเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มหนึ่งอยู่ในห้องควบคุมที่มีการปรับแสงสว่างคงที่ตลอดระยะเวลา และอีกกลุ่มหนึ่งอยู่ในห้องการทำงานที่มีการให้แสงสว่างไม่สม่ำเสมอ มีดวงสว่างบ้าง เมื่อนำผลการทดลองที่ได้มาเปรียบเทียบกัน ปรากฏว่าทั้งสองห้องมีผลงานดีเท่ากัน มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ทำให้นักวิจัยไม่สามารถสรุปผลการทดลองได้ จากการสอบถามพนักงานแล้ว พนักงานมีความรู้สึกว่ามันเองได้ถูกยอมรับจากสังคมเข้าเป็นกลุ่มพิเศษ เป็นการค้นพบปัจจัยด้านสังคมที่มากกระทบต่อการทำงาน ซึ่งเป็นที่มาของแนวความคิดด้านบริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์

ฮอว์ธอร์น (Hawthorne) ทำการทดลองอีกวิธีหนึ่ง โดยเปลี่ยนวิธีจ่ายค่าตอบแทนจากรายจ่ายประจำมาเป็นรายจ่ายต่อชิ้นงาน เพื่อกระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้น ปรากฏว่าผลผลิตที่ได้เพิ่มขึ้นเพียงระยะแรกๆ เท่านั้น แล้วก็คงที่ เมื่อได้สัมภาษณ์พนักงานแล้วพบว่าพนักงานมีความคิดว่า เป็นเสน่ห์ของผู้บริหารที่จะเพิ่มผลผลิต แต่ถ้าพนักงานแข่งขันกันทำงานมากเกินไป จะทำให้พนักงานส่วนหนึ่งต้องถูกออกจากงานไป จึงได้ทำการตกลงกัน จำกัดในการทำผลผลิตชิ้นงานต่อวัน ถ้าใครทำเกิน จะถูกรังเกียจจากกลุ่มในองค์การ เป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) เขียนหนังสือ "Maslow on Management" ระหว่างปี ค.ศ.1908-1970 เพื่อยืนยันว่าการบริหารคนควรมีหลายวิธี การบริหารคน

ที่ถูกต้องคือใช้งานเป็นเครื่องชี้นำแนวทางให้บุคลากร เป้าหมายคือผลิตภาพ (productivity improvement) ทำให้เป็นจุดแข็งและให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาส พัฒนาดตนเองปรับปรุงงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป โดยองค์การได้ส่งเสริมและสนับสนุนเมื่อบุคลากรมีคุณภาพที่ดีองค์การก็จะก้าวหน้าด้วย ระบบที่ดีคู่กับคนที่ดี คำว่าดีในที่นี้ หมายถึง "คุณภาพ" (quality) ในการเชื่อมโยงคน ระบบ และองค์การเข้าด้วยกัน ถ้าคนและระบบไม่ดี องค์การก็จะพบกับจุดจบหรือพังพินาศนั่นเอง หากคนไม่ดีแต่ระบบที่สร้างขึ้นมามีดี องค์การก็จะอยู่ในสภาพที่กำลังถึง กล่าวคือ ถ้าเราสามารถนำระบบที่เราสร้างขึ้นมาจูงใจให้คนของเราปฏิบัติตามได้จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี องค์การก็จะพัฒนาได้ด้วยดี ถ้าระบบที่เราสร้างมาดี แต่ไม่สามารถให้คนเข้าสู่ระบบได้ คนในองค์การก็จะไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี ต่อไปถ้าเราสร้างคนให้ดีมีคุณภาพแต่ระบบยังไม่มีคุณภาพ องค์การก็ยังสามารถดำเนินกิจการไปได้ คือ พอไหว แต่ถ้าคนและระบบดี องค์การก็จะเจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืนทีเดียว สร้างคนก่อนสร้างระบบ ถ้าทั้งคนทั้งระบบดี จะถือเป็นคำตอบสุดท้ายขององค์การที่มีคุณภาพเลยทีเดียว การที่คนและระบบดีมีคุณภาพนั้น เราเรียกว่า "The Best of Practices" หรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดซึ่งผ่านการกลั่นกรองมาจากนำไปปฏิบัติศึกษาจนได้ข้อยุติว่าเป็นต้นแบบให้กับองค์การอื่นๆ ได้ซึ่งจะแบ่งออกเป็นหลายด้านโดยมองในภาพรวมให้สามารถเชื่อมโยงครบทุกมิติขององค์การที่มีคุณภาพจะประกอบด้วยด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) 3) การมุ่งทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ (human resource focus) 4) การจัดการกระบวนการ (process management) ทั้งผลิตและบริการ 5) การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด (customer and market focus) 6) ผลลัพธ์ของกิจการหรือธุรกิจ (business result) 7) สารสนเทศกับการวิเคราะห์ (information and analysis) 8) การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous development) 10) การประเมิน วิเคราะห์ ปรับปรุง (evaluation analysis and improvement)²⁸

นับเป็นเวลาหลายทศวรรษที่ความรับผิดชอบด้านการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้มีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระต่อกัน และมักจะเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของการจัดหาคนให้เพียงพอกับความต้องการของหน่วยงาน ภายใต้ชื่อที่เรียกว่า "การบริหารงานบุคคล" (personnel management) ซึ่งแนวคิดเดิมได้มองทรัพยากรบุคคลในแง่ของค่าใช้จ่าย (cost) เพียงอย่างเดียว ต่อมาได้มีความเคลื่อนไหวนำไปสู่กรอบแนวคิดที่กว้างออกไป มีการขยายขอบเขตภารกิจหลักให้กว้างขวางขึ้น สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์เชิงระบบของภารกิจเหล่านั้น เพื่อส่งผลให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

²⁸โรงเรียนนายเรืออากาศ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www2.rtafa.ac.th/~punpho/manage.html>.

จุดเริ่มต้นของการขยายกรอบแนวคิดเกิดขึ้นใน ค.ศ. 1989 โดยสมาคมเพื่อการบริหารงานบุคคลแห่งสหรัฐอเมริกา (American society for personnel administration: ASPA) ได้ลงมติเปลี่ยนชื่อสมาคมจากเดิมเป็น “สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (society for human resource management: SHRM) จึงนับเป็นครั้งแรกที่ได้มีการใช้คำว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคล” (human resource management: HRM) ในวงการบริหาร และได้แพร่หลายเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ถึงแม้ว่าทั้งสองคำจะกล่าวถึงกระบวนการเดียวกันและยอมรับว่าพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดในองค์กร แต่แนวความคิดใหม่ของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้สะท้อนให้เห็นการขยายขอบเขตความรับผิดชอบ และการเปลี่ยนบทบาทเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร การจัดระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่จำกัดอยู่ในกรอบของหน่วยงานใดเท่านั้นแต่เป็นการกิจร่วมกันของทั้งองค์กรนับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงซึ่งรับผิดชอบด้านการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารระดับกลางจะรับผิดชอบการสรรหาการพัฒนา และการธำรงรักษาภายใต้กรอบของแผนกลยุทธ์ ส่วนผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะรับผิดชอบในการสนับสนุนส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม ภารกิจต่างๆ เหล่านี้สะท้อนให้เห็นการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในลักษณะมวลรวมที่เป็นระบบ ในขณะเดียวกันบทบาทของทรัพยากรบุคคลไม่ได้เป็นเพียงแรงงานเท่านั้น แต่เป็นทุนทางสังคม (social capital) และสินทรัพย์ขององค์กร (organizational assets) ที่มีผลต่อการสร้างโอกาสของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ยังเป็นรากฐานสำคัญที่จะรับรองการให้สามารถโต้ตอบกับสิ่งท้าทายต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมั่นใจ การบริหารคนนั้นไม่มีกฎเกณฑ์ที่ตายตัว และไม่มีวิธีไหนเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่เราจำเป็นต้องปรับใช้ให้กลมกลืนโดยนำวิธีการต่างๆ มาผสมผสานตามสถานการณ์และเหมาะสมกับองค์กรที่ต้องนำมาใช้ในขณะนั้นๆ ได้อย่างมีกลยุทธ์ เนื่องจากแต่ละองค์กรก็มีองค์ประกอบต่างๆ ไม่เหมือนกัน ดังนั้น จำเป็นต้องเรียนรู้จากข้อเท็จจริงที่มีผู้นำไปปฏิบัติมาแล้ว ทั้งสำเร็จ และไม่สำเร็จ นำมาพิจารณาทบทวน วิเคราะห์ผลดีผลเสีย ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง แล้วศึกษาบทเรียนหนึ่งเทียบกับอีกสถานการณ์หนึ่งที่ต่างกัน²⁹

4. ช่วงระยะเวลาปัจจุบัน เป็นช่วงที่คำว่า “การจัดการมนุษย์” (human resource management) เป็นคำที่ถูกนำมาใช้แทนคำว่า “การบริหารบุคคล” (personnel administration) ในช่วงปี ค.ศ. 1990 สมาคมการบริหารบุคคลแห่งอเมริกา (the American society for personnel association) ซึ่งเป็นสมาคมการบริหารที่ใหญ่ที่สุดของสหรัฐอเมริกา ได้เปลี่ยนชื่อเป็น สมาคมเพื่อ

²⁹ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://e-learning.tapee.ac.th/index.php?mod=Coursesop=show>.

การจัดการมนุษย์ (the society for human resource management) การค้นคว้าประวัติความเป็นมาของการจัดการมนุษย์ในอดีตต้องอาศัยค้นคว้าจากหลักฐานการปกครอง เช่น จากประมวลกฎหมายหรือกฎหมายต่าง ๆ ที่ปรากฏในธรรมเนียมปกครอง หลักฐานที่เก่าแก่ที่สุด คือ หนังสือ The Code of Hammurabi, King of Babylon ที่เขียนโดย โรเบิร์ต เอฟ ฮาร์เปอร์ (Robert F. Harper) โดยกล่าวไว้ว่า ในสมัยกษัตริย์ฮัมมูราบี แห่งบาบิโลเนีย กฎหมายนี้ได้มีการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำในการจ้างแรงงานสำหรับผู้ทำงานว่า นายจ้างจะต้องจ่ายค่าจ้างจำนวนเท่าใด หลักฐานอีกส่วนหนึ่งที่ค้นพบและนักคิดจำนวนมากเชื่อว่าเป็นหลักฐานที่เก่าแก่ที่สุดซึ่งเป็นข้อมูลแสดงว่าได้มีการนำการบริหารจัดการมนุษย์มาใช้ หลักฐานนั้นก็คือ ในประเทศจีนมีการสอบคัดเลือกข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ (Chinese Scholar – จอหงวน, ผู้เรียบเรียง) เป็นการสอบแข่งขันด้วยความสามารถ ต่อมาประเทศต่างๆ ก็นิยมนำการสอบแข่งขันมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานใหม่ หรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคคลในองค์กร³⁰

แนวคิดของการจัดการมนุษย์ในองค์กรที่เห็นได้ชัดเจนคือต้องมีระเบียบข้อบังคับตลอดจนมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เริ่มเข้มงวดในตอนต้นศตวรรษที่ 20 เพราะนักบริหารงานบุคคลได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดจากการจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งเชื่อว่าคนเรานั้นยังไม่ดีพอ ไม่ชอบทำงาน ไม่รับผิดชอบ จึงต้องสร้างกรอบคือระเบียบให้เดินตาม นอกเหนือจากการมีระเบียบและมีการควบคุมแล้ว ยังต้องพยายามหาแรงจูงใจกระตุ้นให้ทำงานได้ผลผลิตมากขึ้น โดยการเอารายได้มาล่อใจ มีการจ้างงานเป็นชิ้นไม่จ้างตามเวลา แต่ต่อมาเมื่อมีการทดลองของเอลตัน มาโย (Elton Mayo) ความคิดข้อหลังนี้ต้องล้มเลิกไป³¹

ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้มีนักวิชาการชาวต่างประเทศได้อธิบายความหมายไว้ดังนี้

เวนเดล เฟรนช์ (Wendell French) ได้อธิบายความหมายโดยใช้แนวคิดเชิงระบบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การวางแผน การพัฒนา และการควบคุมกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเชิงระบบ มีผลต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร กระบวนการต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การออกแบบงาน การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การพัฒนาและ

³⁰ ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและการจัดการมนุษย์ในองค์กร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปราชญ์สยาม, 2549), 16-17.

³¹ เรื่องเดียวกัน, 25.

การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล การชำระรักษา และการคุ้มครองบุคลากร ตลอดจนถึงการพัฒนาปรับปรุงองค์กร³²

อาร์ เวน มอนดี้ (R. Wayne Mondy) และโรเบิร์ต เอ็ม โน (Robert M. Noe) ได้ให้คำนิยามว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล³³

จอห์น เอช เบอ์นาดีน (John H. Bernadine) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การชำระรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร นอกจากนี้ การตัดสินใจต่างๆ ที่มีผลต่อผู้ปฏิบัติงานองค์กรจะเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล³⁴

ไมเคิล อาร์มสตรอง (Michael Armstrong) ได้สรุปอย่างกะทัดรัดว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลผู้ปฏิบัติงานอุทิศเพื่อความสำเร็จอันยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร³⁵

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ได้อธิบายเกี่ยวกับความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้อธิบายกรอบแนวคิดว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลหมายถึงการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานประโยชน์ การชำระรักษา และการพ้นจากงานของทรัพยากรบุคคล โดยมีจุดหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งส่วนบุคคล องค์กร และสังคมโดย

³²Wendell L. French, Organization Development (New Jersey: Prentice Hall, 1999), 13.

³³Wayne R. Mondy and Robert M. Noe, Human Resource Management, 8th ed. (New Jersey : Prentice-Hall, 2002), 28.

³⁴Bernadine Healy, Human Resource Management, 4th ed. (Minneapolis: University of Minnesota Press, 2006), 6.

³⁵Michael Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th ed. (Great Britain : Cambridge University Press ,2006), 24.

ส่วนรวม หลักการที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล คือการจัดบุคลากรเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน โดยมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์หลัก คือ การใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด³⁶

พะยอม วงศ์สารศรี ได้เรียบเรียงว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพดีทั้งกายและจิต พร้อมทั้งจะทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ช่วยให้สมาชิกผู้พ้นจากงานด้วยเหตุผลพหุภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดที่เกี่ยวข้องงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข³⁷

วิฑูรย์ สิมะโชติ ได้ตั้งข้อสังเกตว่าปัจจุบันคำว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางแทนคำว่าบริหารงานบุคคล และได้นิยามว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลหมายถึง กระบวนการในการพัฒนา การนำไปประยุกต์ใช้งาน ตลอดจนการประเมินนโยบาย การดำเนินงาน วิธีปฏิบัติและโปรแกรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันแต่ละบุคคลในองค์กร³⁸

จากการศึกษาความหมายของนักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทย สามารถสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กรตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคล ถือเป็นการปฏิบัติ และเป็นนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การให้รางวัลและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญและมี ความ

³⁶ ศีรวัฒน เสรีรัตน์ และคณะ, การบริหารการตลาดยุคใหม่ (กรุงเทพมหานคร : ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2541), 19.

³⁷ พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, 2542), 47 – 49.

³⁸ วิฑูรย์ สิมะโชติ, คุณภาพคือการเรียนรู้ (กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี , 2543), 21.

จำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารไม่ต้องการมีดังนี้ 1) การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน 2) อัตราการออกจากงานสูง 3) การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด 4) การเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ให้ประโยชน์ 5) ทำให้บริษัทต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร 6) ทำให้บริษัทถูกฟ้องจากการจัดสภาวะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย 7) การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม 8) ไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน 9) การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน ความรู้ที่ศึกษาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวได้ สิ่งสำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ ผู้บริหารควรจะมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องได้แก่การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์กรและการกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญแต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารก็อาจล้มเหลวได้ในทางกลับกันก็มีผู้บริหารบางคนที่ประสบความสำเร็จถึงแม้จะไม่ได้มี การวางแผนที่เหมาะสม เพราะพวกเขามีความชำนาญในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจการประเมิน การฝึกอบรมและการพัฒนาที่เหมาะสม³⁹

กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management (HRM) activities)

กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้⁴⁰

- 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (strategic planning)
- 2) การสรรหาบุคลากร (recruitment)
- 3) การคัดเลือก (selection)
- 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training & development)
- 5) ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (compensation & benefit)
- 6) ความปลอดภัยและสุขภาพ (safety & health)
- 7) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (employee & labor relation)
- 8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)

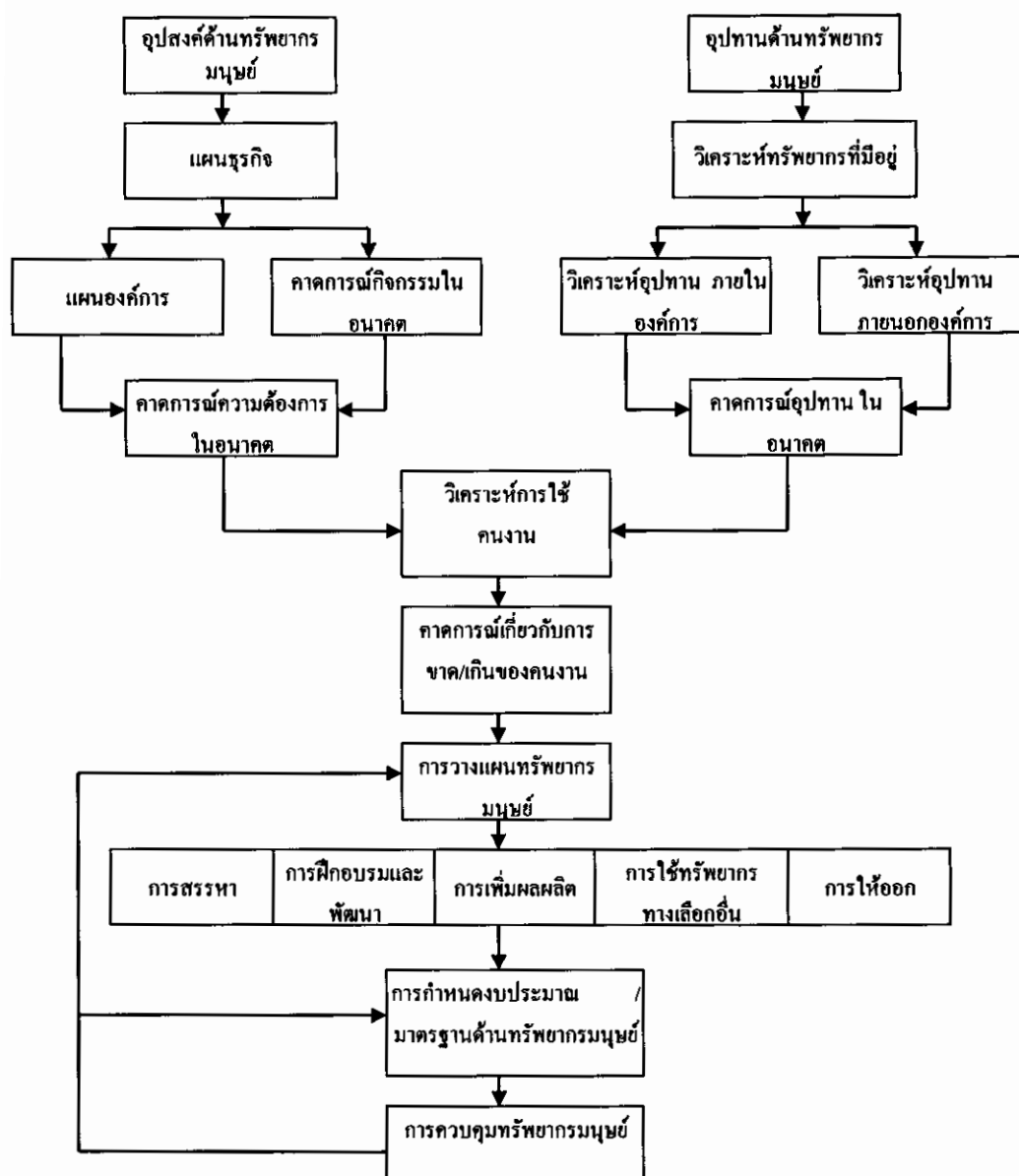
³⁹ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.geocities.com/xmba18/hrm/HRM-Summary.doc>.

⁴⁰ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://isc.ru.ac.th/data/PS0000542.doc>.

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (strategic planning) เป็นกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนแรกก่อนที่จะมีการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุพนักงานเข้าทำงาน ซึ่ง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีทรัพยากรมนุษย์ใช้ตามความต้องการขององค์กร การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งเช่นกัน ในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์อุปสงค์ (demand) ด้านทรัพยากรมนุษย์จากแผนธุรกิจและแผนกิจกรรมที่จะมีในอนาคต เพื่อสามารถคาดการณ์ความต้องการในอนาคต ในขณะที่เดียวกันก็ต้องวิเคราะห์อุปทาน (supply) ด้านทรัพยากรมนุษย์ประเภทต่างๆ ทั้งทรัพยากรที่มีอยู่เดิมในองค์กร (เช่น การเลื่อนการโอนย้ายตำแหน่งพนักงานที่มีอยู่เดิม เป็นต้น) และจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารคาดการณ์ได้ว่าจะมีคนงานขาดหรือเกินในอนาคต ถ้าคาดว่าจะขาดคนงาน จำเป็นต้องวางแผนการสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา การเพิ่มผลผลิตของคนงานเดิม หรือการใช้ทรัพยากรทางเลือกอื่นๆ ถ้าทำได้ ส่วนในกรณีที่คาดการณ์ว่าจะมีคนงานเกิน จำเป็นต้องวางแผนการลดคนงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การให้เกษียณก่อนกำหนด หรือการขยายงานให้สอดคล้องกับจำนวนคนงานเพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น เป็นต้น ซึ่งเมื่อวางแผนการเพิ่มหรือลดคนแล้ว จะต้องมีการกำหนดงบประมาณที่จะใช้ และมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ เช่น จำนวนคนงาน ความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องการ รวมถึงการกำหนดวิธีการควบคุมให้เกิดการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้⁴¹

ถึงแม้ว่าการวางแผนจะถูกกำหนดให้เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะของการได้มา แต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมองภาพรวมของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ทั้งการได้มา การดูแลรักษา และการออกจากงาน เพราะทั้ง 3 ระยะต่างเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังแผนภูมิที่ 2

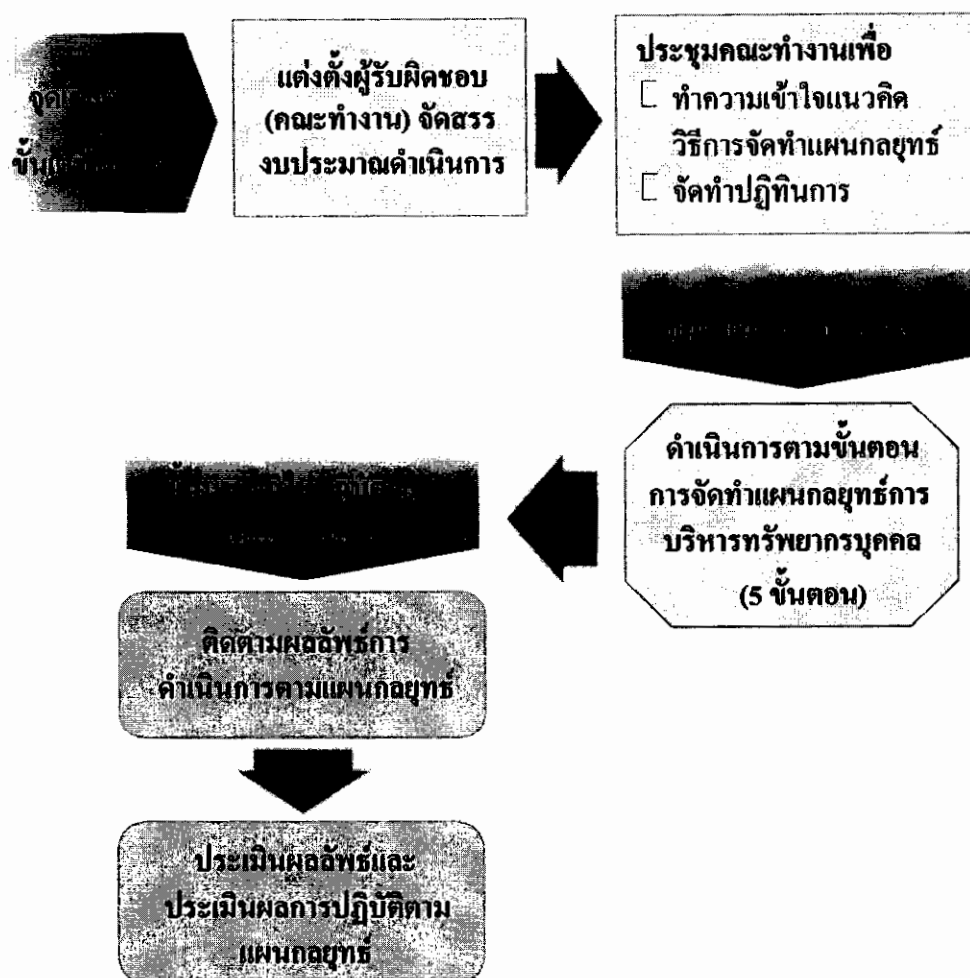
⁴¹ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://isc.ru.ac.th/data/PS0000542.doc>.



แผนภูมิที่ 2 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Timothy Clark, Experiencing Human Resource Management (Great Britain : Biddles Ltd., 1992), 45.

สำนักงานวิจัยและพัฒนากระบวนการ ได้สรุปขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3 ดังนี้⁴²



แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, "การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard," เอกสารเผยแพร่การจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี, กุมภาพันธ์ 2550. (อรรถสัจจะ)

⁴²สำนักงานข้าราชการพลเรือน, "การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard," เอกสารเผยแพร่การจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี, กุมภาพันธ์ 2550. (อรรถสัจจะ)

ขั้นที่ 1 จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ประชุมผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารสายงานหลักและ ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. เผยแพร่ข่าวสาร / ข้อมูลในสื่อต่าง ๆ

ขั้นที่ 2 ดำเนินการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ/จังหวัด

1. การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคล

3. การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นที่ 3 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. การวิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการของส่วนราชการ

2. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (ให้สอดคล้องกับทิศทางนโยบาย ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ/จังหวัด)

ขั้นที่ 4 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์

1. กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

2. กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ค่าพื้นฐาน (baseline) และค่า

เป้าหมาย

ขั้นที่ 5 จัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

1. จัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์

2. เสนอแผนกลยุทธ์ฯ ที่ครบถ้วน สมบูรณ์ ต่อฝ่ายบริหาร

3. จัดทำรายการแผนงาน/โครงการรองรับ

2. การสรรหาบุคลากร (recruitment)⁴³ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน ตามกระบวนการที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ แต่ให้ความมั่นใจว่าจะได้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถให้กับองค์การหลักการสรรหาบุคลากรขององค์การ คือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจาก

⁴³ การสรรหาบุคลากร (Personnel Recruitment) [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.geocities.com/recture2002/selection.doc>.

เงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสม เข้าเป็นบุคลากรขององค์การ ตามหลักการที่ว่า "บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน" โดยจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์การที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนจะสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ การสรรหาบุคลากรที่องค์การทั่วไปนิยมใช้กัน มี 2 ระบบ คือ

ระบบอุปถัมภ์ (patronage system) จัดว่าเป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์การ โดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือสงเคราะห์ในบรรดาวงศาคณาญาติ มิตร พวกรพวก และผู้อยู่ในอุปการะมา มีอิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก มีการใช้บารมีของ ผู้ที่มีอำนาจสูงสุดจากในองค์การที่ประกาศรับสมัครบุคลากร โดยมีต้องคำนึงถึงระบบการสอบคัดเลือก จะพบว่า ในองค์การที่มีระบบการบริหารงานที่ดี ประสิทธิภาพการทำงานสูง จะไม่มีระบบการรับบุคลากรเข้ามาทำงานโดยระบบอุปถัมภ์ ซึ่งในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีระบบการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ การบรรจุบุคลากรเข้าทำงานจะนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อระบบการบริหารงานบุคคลขององค์การ จะได้แต่บุคลากรที่ไม่มีสมรรถภาพในการทำงาน ผลงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ ชื่อเสียงขององค์การก็ลดน้อยลงและสุดท้ายองค์การก็ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ จะต้องปิดกิจการ

ระบบคุณธรรม (merit system) จัดเป็นระบบการสรรหาบุคลากรที่ใช้ หลักแห่งความดี โดยใช้หลักการสรรหาบุคลากรที่ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ มีดังนี้

ประการที่ 1 ใช้หลักความสามารถ โดยกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากร ได้แก่ คุณสมบัติผู้สมัคร คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่านงานมาแล้ว เพื่อเปิดโอกาสให้แก่บุคคลที่มีความสามารถตรงตามเงื่อนไขการรับสมัครได้มาสมัครเข้าทำงาน โดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือก หรือการสอบแข่งขันเข้าทำงาน

ประการที่ 2 ใช้หลักความเสมอภาค โดยคำนึงถึงหลักการแห่งสิทธิของความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ตรงตามเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร เพื่อสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขันบุคคล หรือสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง จะพบว่า การใช้หลักความเสมอภาคนี้ จะไม่จำกัดการคัดเลือกบุคคลโดยภูมิสำเนา ถิ่นที่อยู่ เชื้อชาติ ศาสนา ผู้ปกครอง และผู้รับรอง

ประการที่ 3 ใช้หลักความมั่นคง เป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแห่งอาชีพให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์การ ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะไม่ถูกกลั่นแกล้งในการทำงาน

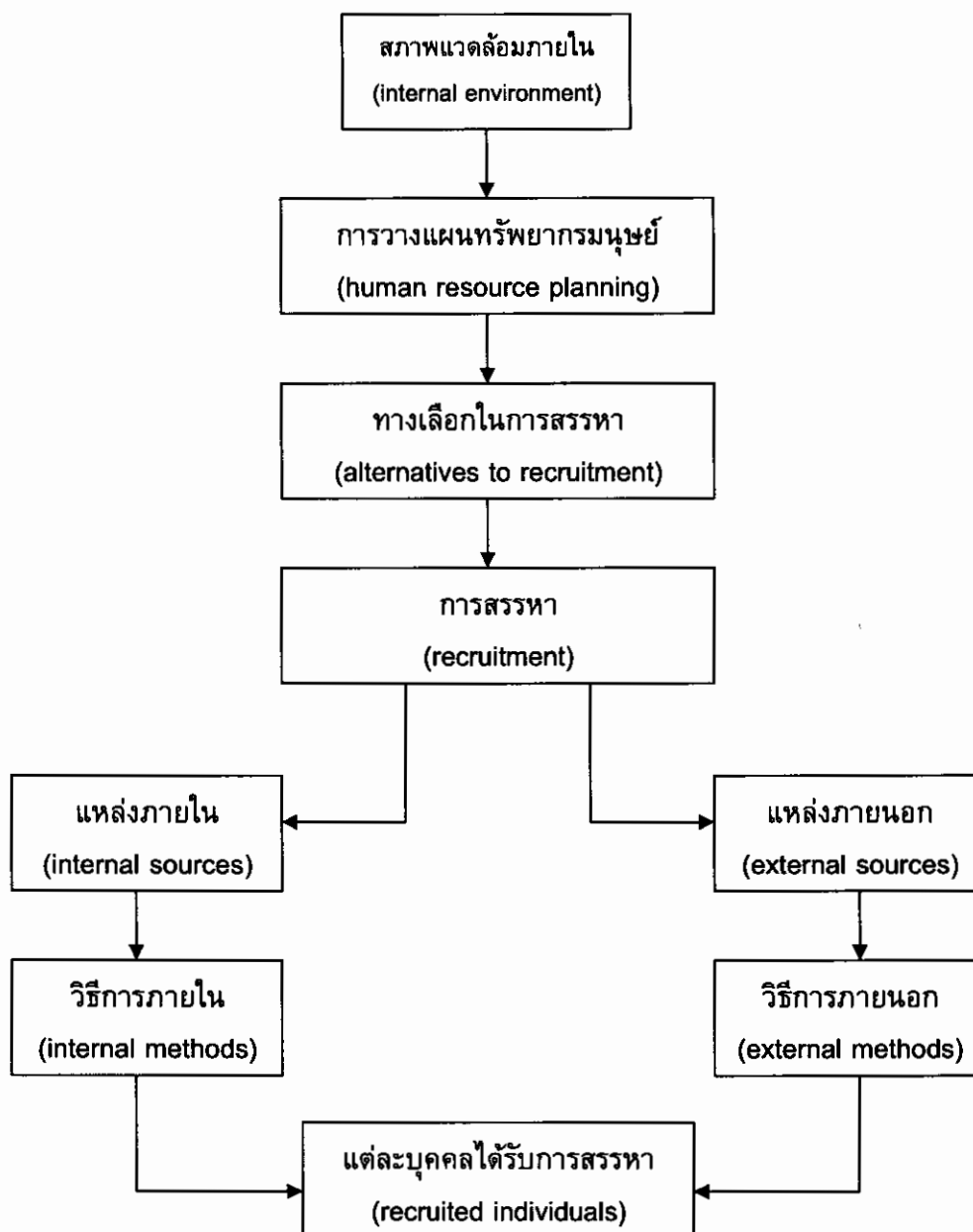
ไม่ถูกลงโทษ หรือสั่งให้พักงาน หรือให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ หรือไม่เป็นธรรม เลือกที่รักมักที่ชัง เป็นต้น

ประการที่ 4 ใช้หลักความเป็นกลางทางการเมือง ในการบริหารงานบุคคล องค์การจะกำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคลากร โดยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในองค์การวางตนเป็นกลางทางการเมือง โดยไม่กระทำการใดๆ อันสื่อเจตนาว่าเป็นการนิยม ฝักใฝ่ อุดหนุน ของพรรคการเมือง หรือนักการเมือง

การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์แสดงให้เห็นดังนี้

ระบบคุณธรรม	ระบบอุปถัมภ์
1. ยึดหลักความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์	1. ยึดความพึงพอใจส่วนบุคคลเป็นหลักสำคัญ
2. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน	2. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้องก่อนผู้อื่น
3. มีความมั่นคงในการทำงาน	3. ขาดความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่อาจถูกปลดโดยไม่รู้ตัว
4. ป้องกันไม่ให้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงงานประจำ	4. มีอิทธิพลการเมืองเข้าแทรกแซงการทำงาน หรือผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาข้อเปรียบเทียบของทั้ง 2 ระบบ อาจจะสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะนำระบบคุณธรรมมาใช้เป็นหลักปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์การในที่สุด การสรรหาถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะยังมีผู้สมัครมากเท่าไร ก็มีโอกาเลือกได้มากเท่านั้น การสรรหาบุคลากร เป็นกลุ่มของกิจกรรมขององค์การในการจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่ประกาศรับ เพื่อช่วยให้องค์การได้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังจะแสดงในแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 กระบวนการสรรหาพนักงาน

ที่มา : Wayne R. Mondy, Noe M. Robert, Human Resource Management, 8th ed., (New Jersey: Prentice-Hall, 2002), 28.

การสรรหาบุคลากรนั้นสามารถสรรหาได้จากบุคลากรจากภายในองค์กรและจากภายนอกองค์กร โดยที่การสรรหาได้จากบุคลากรจากภายในองค์กรเป็นนโยบายอย่างหนึ่งขององค์กรที่ต้องการจะสร้างพลังทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็ง รวมทั้งการมีประสิทธิภาพในการทำงานและทำงานเป็นระบบเดียวกันแบบเป็นทีมงาน เพราะว่าบุคลากรที่สรรหาได้จากภายในองค์กรนั้น เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ค้นเคยกับระบบการทำงาน และมีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ มีความตั้งใจทำงานให้องค์กรมีการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้า โดยสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ นโยบายการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะกระทำได้ดีสำเร็จขึ้นอยู่กับกิจการขององค์กร ถ้าเป็นองค์กรที่มีกิจการขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย ก็ไม่สามารถจะใช้นโยบายดังกล่าวนี้ได้ ดังนั้นจะต้องเป็นองค์กรขนาดกลางขึ้นไป ที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ผลดีจากการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร มีดังนี้⁴⁴

1. เป็นการให้หลักประกันในการทำงานโดยให้ออกาสแห่งความก้าวหน้าในการ ทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ดี มีความตั้งใจทำงาน มีผลงานออกมาอยู่ในระดับดี มีอายุการทำงานพอสมควร ก็ จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้ได้ดีขึ้น
2. เป็นการส่งเสริมบำรุงขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กร
3. สามารถสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้ปฏิบัติงาน มีข้อมูล ประวัติการทำงานอยู่ที่ฝ่ายบุคคลอยู่แล้ว สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการสรรหาบุคลากรได้ดีกว่าการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร
4. เป็นการจูงใจให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ และความสามารถ ได้ทราบข้อมูลว่า องค์กรให้การสนับสนุนความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร และมีความต้องการเข้ามาสมัครงาน กับองค์กรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น
5. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากร นับตั้งแต่เวลาและค่าใช้จ่ายใน การจัดทำ การประกาศสรรหา การติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการดำเนินการสรรหา จนกระทั่งได้ บุคลากรมาตามที่ต้องการ
6. องค์กรจะได้รับประโยชน์มากที่สุดจากการได้บุคลากรขององค์กรเอง เพราะเป็น บุคลากรที่รู้จักคุ้นเคยกับนโยบาย รูปแบบ ระบบการบริหาร อุดมการณ์ มีความจงรักภักดีซื่อสัตย์ ต่อองค์กร มีความสามารถเป็นผู้นำที่ดี และเป็นหลักในการทำงานให้แก่องค์กรอย่างได้ผลดีมาก

⁴⁴ การสรรหาบุคลากร (Personnel Recruitment) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.geocities.com/recture2002/selection.doc>.

สำหรับผลเสียจากการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร มีดังนี้

1. ทำให้องค์กรไม่มีโอกาสได้รับบุคลากรจากภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือ เป็นการปิดกั้นคนดี มีความรู้ ความสามารถ หรือเป็นการขีดวงจำกัดคัดเลือกเอาแต่บุคลากรจากภายในองค์กรเท่านั้น อาจทำให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาการทำงาน เริ่มตั้งแต่เจตคติ ระบบการทำงาน การพัฒนา และการสร้างผลงานที่ดีเด่นให้แก่องค์กร
2. การหมุนเวียนการทำงาน หรือการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่มีการ ทำงานสำหรับบุคลากรจากภายในองค์กรเมื่อมีตำแหน่งว่าง หรือตำแหน่งใหม่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรจะต้องใช้เวลาจำนวนหนึ่งเพื่อแนะนำงาน หรือนิเทศให้แก่บุคลากรผู้มาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใหม่ ย่อมทำให้องค์กรต้องสูญเสียผลประโยชน์รายได้จากการดำเนินงานของบุคลากรใหม่จนกว่าจะเกิดประสพการณ์ และมีประสิทธิภาพในการทำงาน
3. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ถ้าไม่มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร เช่น คุณวุฒิการศึกษา ประสพการณ์การทำงาน ผลงาน ประวัติความประพฤติ อาจจะทำให้การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรเป็นระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสีย โดยเฉพาะในทางด้านประสิทธิภาพการทำงาน และชื่อเสียงขององค์กร
4. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ย่อมทำให้ขาดกำลังทรัพยากรที่มีวิสัยทัศน์ คุณภาพการทำงาน และการสร้างสรรค์ผลงาน ตลอดจนเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่างๆ

ส่วนการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรเป็นการสรรหาบุคลากรสำหรับตำแหน่งงานว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่ จากภายนอกองค์กร เป็นวิธีการที่นิยมปฏิบัติกันโดยทั่วไปสำหรับทุกองค์กรที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนการสร้างผลงาน และชื่อเสียงให้แก่องค์กรผลดีของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร มีดังนี้⁴⁵

องค์กรได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการที่มีโอกาสสรรหา ได้บุคลากรภายนอกมาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่ เพราะว่าองค์กรสามารถสรรหาบุคคลภายนอกองค์กรจากบุคคลเป็นจำนวนมาก ที่มีความรู้ ความสามารถ เจตคติที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงานเข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ขององค์กร ทำให้องค์กรมีศักยภาพการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น และผลกำไรในรอบปีก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย เปิดโอกาส และให้ความเท่าเทียมกันให้แก่บุคคลทุกคนทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ที่มีความรู้ ความสามารถ

⁴⁵ การสรรหาบุคลากร (Personnel Recruitment) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.geocities.com/recture2002/selection.doc>.

และคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่องค์การประกาศรับสมัครบุคลากรใหม่ เป็นการช่วยให้บุคลากรภายในองค์การมีโอกาส หรือช่องทางที่จะพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถ โดยการไปศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น โดยใช้เวลาภายหลังจากเวลาเลิกงานประจำวัน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ สำหรับใช้ในการสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งงานว่างหรือตำแหน่งงานใหม่ขององค์การ ป้องกันการผูกขาดจากบุคลากรภายในองค์การที่มีระบบการทำงานแบบล้าสมัยขาดความสามัคคีในการการร่วมมือกันทำงาน ยึดตัวบุคคลมากกว่ายึดหลักการ และขาดการทำงานเป็นระบบไม่มีการประสานงานกัน ซึ่งองค์การมีความต้องการในการพัฒนาการทำงานทำงานอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นที่ต้องการบุคลากรที่ดีจากภายนอกมาช่วยเสริมสร้างและพัฒนาทั้งทางด้านความคิด และการทำงานให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์การ สามารถนำบุคลากรใหม่มาพัฒนาและสร้างสรรค์ระบบการทำงานที่ดีได้ง่ายกว่าบุคลากรเดิม

สำหรับผลเสียของการสรรหามากรจากภายนอกองค์การ เป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากรภายในองค์การ เนื่องจากบุคลากรภายในองค์การมีภารกิจผูกพันอยู่กับการปฏิบัติงานประจำวัน ทำให้การเตรียมตัวเพื่อการสอบเข้าตำแหน่งงานใหม่นั้น ไม่มีความพร้อมเหมือนกับบุคคลภายนอก โดยเฉพาะในการสรรหามากรจากภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งระดับสูงภายในองค์การ ย่อมทำให้บุคลากรภายในองค์การขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเป็นการปิดกั้นโอกาสความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของบุคลากรภายในองค์การ ทำให้การสรรหามากรจากภายนอกไม่เป็นที่ยอมรับ และทำให้เกิดการต่อต้านทุกรูปแบบในการทำงาน เป็นการสิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสรรหา ซึ่งจะต้องมี กระบวนการ จัดทำประกาศรับสมัคร ดำเนินการรับสมัคร สอบคัดเลือก สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ และประกาศผลการสอบ

3. การคัดเลือก (selection) กระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์การใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์การนั้นย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้ และทำให้องค์การมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือแก่องค์การต่างๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไปด้วย ดังนั้นจึงนับได้ว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ความสำคัญของกระบวนการคัดเลือก มีความสำคัญด้วยเหตุผล 3 ประการ

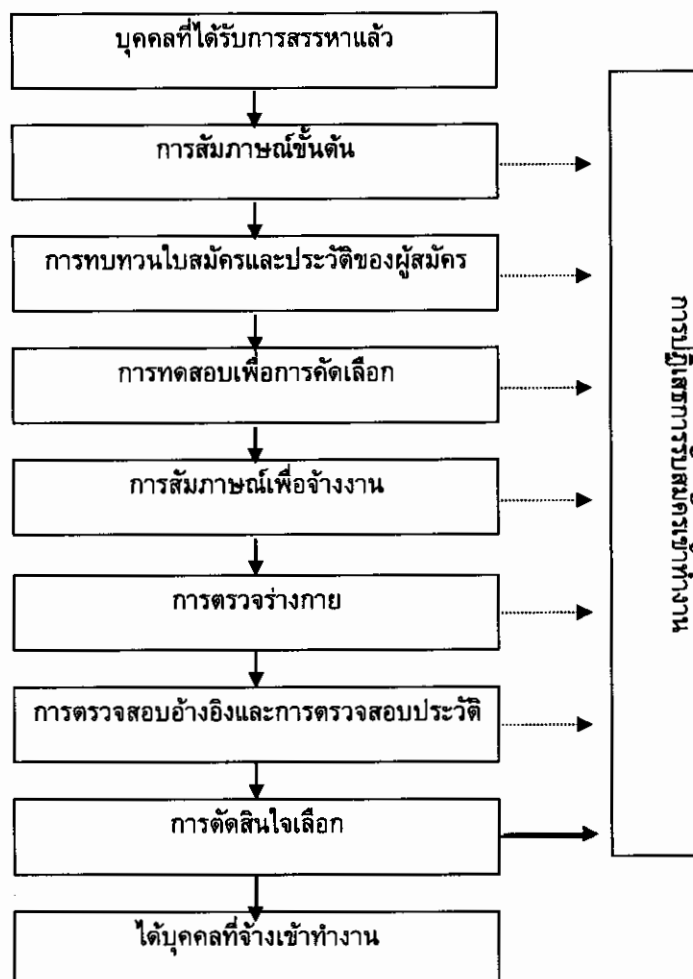
- 1) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงาน พนักงานที่ไม่มีความสามารถจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผลการกลั่นกรองจึงเป็นวิธีการคัดคนที่ไม่มีความสามารถตามต้องการออกก่อนที่จะรับบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงาน
- 2) ต้นทุนการกลั่นกรองที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากในการสรรหาและจ้างพนักงานมีต้นทุนสูง
- 3) ความเกี่ยวข้องกับกฎหมายและความไม่รอบคอบในการจ้างงาน (legal implications)

and negligent hiring) การคัดเลือกมีความเกี่ยวข้องกับกฎหมายคือ 1) กฎหมายการจ้างงานมีประสิทธิผลในกระบวนการคัดเลือก เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีความยุติธรรมต่อคนกลุ่มต่างๆ 2) การจ้างงาน บริษัทนายจ้างจะต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายที่พนักงานในบริษัทของตนได้กระทำ นายจ้างต้องตรวจสอบคุณสมบัติของพนักงานให้รอบคอบดังนี้ 1) ตรวจสอบข้อมูลของผู้สมัครในใบสมัครอย่างละเอียด 2) ตรวจสอบการอ้างอิงจากใบสมัครของผู้สมัคร และตรวจสอบจากนายจ้างเดิม 3) เก็บรวบรวมประวัติและข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัครในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก 4) ปฏิเสธผู้สมัครที่กรอกใบสมัครไม่ตรงกับความจริงหรือปฏิเสธผู้สมัครซึ่งมีประวัติของการถูกตัดสินลงโทษ⁴⁶

การคัดเลือก เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผู้มาสมัครงานในจำนวนที่พึงพอใจแล้ว กระบวนการคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการ หรือ “Put the right man on the right job.” นั่นเอง ซึ่งขั้นตอนในการคัดเลือก⁴⁷ ดังแผนภูมิที่ 5

⁴⁶ การสรรหาบุคลากร (Personnel Recruitment) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.geocities.com/recture2002/selection.doc>.

⁴⁷ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://e-learning.tapee.ac.th/index.php?mod=Courses&op=showcontent&cid=79&qid=&lid=762&sid=&page=>.



แผนภูมิที่ 5 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ความมุ่งหมายของกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่สำหรับองค์กรคือ ระบุและใช้บุคลากรแต่ละบุคคลที่มีคุณภาพดีที่สุด สำหรับตำแหน่งงานเฉพาะที่กำหนดในการคัดเลือกบุคลากรใหม่ เพื่อให้สามารถคัดเลือกผู้สมัครงานที่ดีที่สุดให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ประกาศรับสมัคร จากกลุ่มผู้มาสมัครงาน ซึ่งมีเป็นจำนวนมาก การคัดเลือกบุคลากรใหม่เป็นงานที่นับว่ามีความสำคัญที่สุดที่หัวหน้างานทุกคนจะต้องปฏิบัติได้ ในทฤษฎีของชาร์ลส์ บราวน์ (Charles Brown) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมงานจะต้องเริ่มต้นนับตั้งแต่มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน แม้ว่าองค์กรจะมีการวางแผนที่ดี มีโครงสร้างการจัดการองค์กรที่ดี มีระบบการควบคุมที่ดี ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวนี้อาจไม่สามารถกระตุ้นให้องค์กรทำงานด้วยตนเองได้ ความสามารถของบุคคลเท่านั้นที่จะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้นได้ นายจ้างจะสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมือนกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการดำรงตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ในการทำงานในบริษัท

มาแล้ว ก็จะเป็นวิธีการที่ทำให้นายจ้างสามารถคัดเลือกผู้สมัครงานที่จะได้รับผลสำเร็จในการเข้าทำงานใหม่ได้ จากการศึกษาความแตกต่างระหว่างผู้มีประสิทธิภาพสูงกว่า และผู้มีประสิทธิภาพต่ำ ย่อมมีผลกระทบต่อองค์กร เราสามารถสรุปได้ว่า "บริษัทที่สามารถคัดเลือกลูกจ้างที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สามารถให้ผลตอบแทนแก่บริษัทได้อย่างมากมาย" กระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าทำงานมีลำดับขั้น 7 ขั้น ดังนี้⁴⁸

1. รับสมัครงาน ตามตำแหน่งงานว่างที่บริษัทประกาศรับสมัครงานตามเงื่อนไขตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา คุณสมบัติของผู้สมัคร และข้อกำหนดอื่นๆ
2. ตรวจสอบหลักฐานการสมัครงาน จะต้องตรวจการกรอกข้อความในใบสมัครงานให้ครบถ้วนและถูกต้อง
3. ทดสอบ จะต้องมีการทดสอบความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้สมัครงานที่กำหนดไว้
4. สัมภาษณ์ เป็นการคัดเลือกผู้สมัครที่สอบผ่านข้อเขียนแล้วเข้ามาสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ และคุณภาพของบุคคลที่ดีเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับสมัคร โดยมีคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์เป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้สมัครที่ผ่านการสอบข้อเขียนแล้ว เพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสมมากที่สุดเข้าเป็นพนักงานตามตำแหน่งงานที่รับสมัคร โดยใช้วิธีการให้คะแนนแต่ละรายการที่สอบสัมภาษณ์ และรวมคะแนนสอบสัมภาษณ์
5. ตรวจสอบบุคคลที่อ้างอิงและประวัติผู้สมัครงาน เป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผู้สมัครในทางประวัติส่วนตัว การศึกษา การทำงาน และความประพฤติจากบุคคลที่อ้างอิง ซึ่งเป็นผู้รู้จักผู้สมัครงาน และให้คำรับรอง ผลการตรวจสอบจะสามารถคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเหมาะสม
6. ตรวจร่างกาย เป็นการตรวจร่างกายโดยแพทย์ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ปราศจากโรค เข้าเป็นพนักงานในตำแหน่งงานที่รับสมัคร
7. ประกาศผลการคัดเลือก เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการรับสมัคร ภายหลังที่ผู้สอบสัมภาษณ์ได้รับการตรวจร่างกายแล้ว และผลการตรวจร่างกายผ่านเรียบร้อยแล้ว จึงจะประกาศผลรายชื่อผู้สอบได้เข้าเป็นพนักงาน

⁴⁸ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.geocities.com/xmba18/hrm/HRM-Summary.doc>.

การคัดเลือกบุคลากรโดยการทดสอบ

การทดสอบผู้สมัครงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อเป็นการประเมินผลทางด้านความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับสมัคร

ดังนั้น การคัดเลือกบุคลากรใหม่ จึงต้องใช้การทดสอบเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัคร ซึ่งมีเป็นจำนวนมากมาจากสถาบันการศึกษาต่างๆ มีความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกัน จะต้องมีการคัดเลือกโดยการใช้การทดสอบความรู้ทางด้านวิชาการ ทฤษฎี และการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีทั้งความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม มาเป็นบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือระดับผู้บริหาร และยังเป็นการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรที่ทำงานดี ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 1) การทดสอบ (testing) คือ เทคนิคการปฏิบัติการที่เป็นระบบ ประกอบด้วย กระบวนการมาตรฐาน สำหรับใช้กลั่นกรองผู้สมัครงานเป็นจำนวนมาก 2) นโยบายการทดสอบองค์กรจะกำหนดนโยบายการทดสอบให้เหมาะสม กับการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาตามความเหมาะสม และมีลักษณะความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติงาน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาพร้อมกับผลการสอบสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้การคัดเลือกบุคลากรได้ผลถูกต้อง สมบูรณ์ตามความมุ่งหมายขององค์กร 3) ประโยชน์ของการทดสอบในการคัดเลือกบุคลากร

การทดสอบผู้สมัครงานจัดว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการคัดเลือกผู้สมัครงาน มีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้ 1) ผู้สมัครงานได้ใช้ผลการทดสอบเป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณาเลือก บุคลากรสำหรับการจ้างงาน และการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น 2) ช่วยทำให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่ดี มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร 3) ช่วยเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ประสิทธิภาพของบุคลากร สำหรับระบบการบริหารงานบุคคล 4) การทดสอบช่วยทำให้เกิดความเป็นธรรม ความเสมอภาค และเปิดโอกาส ให้แก่ผู้สมัครงานทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ผลการทดสอบย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้เข้ารับการทดสอบเป็นประการที่สำคัญ 5) การทดสอบ จัดว่าเป็นวิธีการที่ดีวิธีหนึ่งในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร เพราะสามารถตรวจสอบผลการทดสอบได้ และประเมินผลประสิทธิภาพความรู้ ความสามารถของผู้สมัครงานได้

การคัดเลือกบุคลากรโดยการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ผู้สมัครงานนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะว่าผู้สมัครงานซึ่งมาถึงขั้นสัมภาษณ์นี้ เป็นผู้สมัครงานที่มีความคาดหวังมากที่สุดที่จะได้รับการจ้างงาน 5 การสัมภาษณ์เป็นวิธีการที่ใช้กันเป็นสากลในการคัดเลือกบุคคล แต่ก็มีความเป็นจำนวนมากที่มีการจ้างเข้ามาทำงาน โดยไม่ต้องใช้วิธีการสอบคัดเลือกจากการสัมภาษณ์ แต่ก็สร้างความหนักใจให้แก่ผู้บริหาร

ที่ไม่มีการสัมภาษณ์ผู้สมัคร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานตามความเป็นจริงแล้วโดยทั่วไปมีการใช้การคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานโดยการสัมภาษณ์หลายรูปแบบ วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 1) ผู้สัมภาษณ์ต้องการแสวงหา เพื่อจะได้รับความรู้เกี่ยวกับตัวผู้สมัครอย่างชัดเจน สำหรับประเมินว่า เขามีความเหมาะสมที่จะได้รับการจ้างเข้ามาทำงานในองค์กร และพิจารณาว่ามีความเหมาะสมที่จะทำงานได้หรือไม่ 2) ผู้สัมภาษณ์จะต้องให้ข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับองค์การ ตำแหน่งงานที่รับสมัคร รวมทั้งประชากรภายในองค์กร เพื่อให้ผู้สมัครสามารถตัดสินใจได้อย่างฉลาดที่จะตอบรับ หรือตอบปฏิเสธในการสมัครเข้าทำงาน เป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้สมัคร 3) เพื่อเป็นการรักษา และสร้างภาพพจน์ที่ดีที่มีต่อองค์กร และการบริหารงานขององค์กร โดยอาศัยสภาพการณ์ในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร การสัมภาษณ์ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อการจ้างงานนับได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญเป็นงานพิเศษเฉพาะ เพราะผู้สมัครที่ผ่านเข้ามาถึงรอบการสัมภาษณ์ จัดได้ว่าเป็นผู้สมัครงานที่นายจ้างมีความมั่นใจมากที่สุด

การสัมภาษณ์จะเป็นรูปแบบใดก็ตาม ควรจะมีลำดับขั้นในการสัมภาษณ์ มีอยู่ 6 ขั้น คือ

1. การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีการวางแผนจัดเตรียมการสัมภาษณ์ไว้เป็นการล่วงหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีการทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครงานเป็นรายบุคคล และมีการบันทึกรายละเอียดข้อมูลที่จะถามผู้สมัครงาน เพื่อจำแนกผู้สมัครงานว่ามีจุดแข็ง และจุดอ่อนในเรื่องใดบ้างที่เกี่ยวกับงานที่สมัคร
2. การสร้างความสัมพันธ์ เริ่มจากการที่ผู้สัมภาษณ์ทักทายผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ เพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกที่เป็นมิตร มีความสบายใจ ความอบอุ่นใจ ห้องสัมภาษณ์ควรจะเป็นห้องที่เป็นสัดส่วนโดยเฉพาะ มีความเป็นส่วนตัว เงียบสงบ ปราศจากเสียงรบกวน
3. การถามคำถาม ผู้สัมภาษณ์อาจจะเป็นบุคคลคนเดียว หรืออาจจะสัมภาษณ์เป็นคณะกรรมการสัมภาษณ์ การถามคำถามผู้สัมภาษณ์แต่ละคน จะถามคำถามเรียงทีละคำถามเป็นลำดับไปจนกว่าจะครบจำนวนคำถามที่ต้องการถามผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
4. การยุติการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะต้องมีการกำหนดเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์แก่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ทุกคน การยุติการสัมภาษณ์ควรจะจบลงด้วยภาพทางด้านผลบวก
5. การทบทวนการสัมภาษณ์ ภายหลังจากที่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์กลับไปแล้ว ผู้สัมภาษณ์ควรจะมีการทบทวนการจดบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ซึ่งบันทึกไว้ในใบประเมินผลการสัมภาษณ์ ควรจะทบทวนการสัมภาษณ์ในขณะที่เพิ่งเสร็จจากการสัมภาษณ์ในระยะเวลาไม่นานนัก เพราะข้อมูลต่าง ๆ ยังจดจำได้แม่นยำ

การประเมินผลการสัมภาษณ์ เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นมากที่ จะต้องทำการประเมินผลผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เพื่อตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับสมัคร

การตรวจโรคก่อนการจ้างงานมีบทบาทที่สำคัญในกระบวนการคัดเลือกรับบุคคลเข้าทำงาน มีความมุ่งหมายหลักที่สำคัญ 4 ประการ คือ ประการที่ 1 เพื่อจัดบุคคลที่มีสุขภาพทางร่างกายไม่สมบูรณ์เพียงพอกับความต้องการที่ทำงานกำหนด ประการที่ 2 เพื่อเป็นข้อมูลสุขภาพเงื่อนไขของสุขภาพทางร่างกายในเวลาที่มีการจ้างงานเพื่อนำมาเป็นข้อมูลเปรียบเทียบเมื่อมีการใช้สิทธิเรียกร้องค่ารักษาพยาบาล เมื่อมีการเจ็บป่วยในภายหลัง ประการที่ 3 เพื่อเป็นการจัดบุคคลที่มีสภาพร่างกายพิการบางอย่าง ให้เหมาะสมกับการจ้างงานที่กำหนดไว้ ประการที่ 4 เพื่อป้องกันการจ้างบุคคลที่เป็นโรคจิต หรือโรคจิตต่อร้ายแรงได้

โดยทั่วไปการตรวจโรคตามความมุ่งหมายข้างต้น 4 ประการ เป็นที่เข้าใจกันดีว่าการตรวจโรคควรจะใช้เป็นเครื่องช่วยทางบวกในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน แต่มิใช่เป็นการจัดบุคคลทุกคนที่มีสุขภาพแข็งแรง สำหรับบุคคลที่มีร่างกายพิการที่จะต้องมีชีวิตอยู่ต่อไป และแสวงหาความช่วยเหลือตนเองโดยได้รับการจ้างงานเท่าที่จะเป็นไปได้ ในบริษัทที่มีกิจการขนาดใหญ่จะจ้างคณะนายแพทย์ หรือผู้อำนวยการแพทย์ทำหน้าที่โปรแกรมการแพทย์ทั้งหมด และเป็นสมาชิกคนหนึ่งของฝ่ายบุคคล ในบริษัทที่มีกิจการขนาดเล็ก ไม่ต้องการจ้างแพทย์มาทำงานตลอดวัน โดยทั่วไปจะทำการติดต่อหาคณะแพทย์ 2 - 3 คน มาทำการตรวจโรคก่อนการจ้างงาน โดยเก็บค่าธรรมเนียมจากผู้เข้าตรวจโรค การตรวจโรค โดยปกติจะประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ ดังนี้ ประวัติ การวัดส่วนสูง และน้ำหนัก การตรวจโรคทั่วไป รวมทั้งการตรวจโรคผิวหนัง และข้อต่อต่างๆ ของร่างกาย การมองเห็น และการได้ยินเสียง การตรวจสอบทางคลินิก เช่น นัยน์ตา หู จมูก คอ และฟัน ตรวจปอด ตรวจหัวใจ และความดันโลหิต ตรวจเลือด และปัสสาวะ เอกซเรย์ปอด ตรวจยาเสพติด และ ตรวจสุขภาพจิต⁴⁹

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training & development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของคนงานในองค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่างๆ สำหรับเหตุผลสำคัญที่จะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ประการ⁵⁰ ได้แก่ 1) เพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของคนงานให้ดีขึ้น

⁴⁹ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.geocities.com/xmba18/hrm/HRM-Summary.doc>.

⁵⁰ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก http://www.stou.ac.th/Thai/Grad_Stdy/schools/shs/DOC/no4/no4-2.doc.

ซึ่งคนงานที่ขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงานนับเป็นความสำคัญอันดับแรกที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม นอกจากนี้ คนงานบางรายที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและยังขาดทักษะและความสามารถบางประการในการดำรงตำแหน่งใหม่ ก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเช่นกัน 2) เพื่อช่วยให้คนงานมีทักษะก้าวหน้าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี องค์การ และวิธีการบริหารจัดการ เช่น เมื่อมีการปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมคนงานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ในหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น 3) เพื่อช่วยให้ปัญหาของหน่วยงานได้รับการแก้ไข เช่น ปัญหาความขัดแย้ง คนงานลาออก การทำงานไม่ได้มาตรฐาน ฯลฯ ซึ่งการฝึกอบรมคนงานเป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญที่ช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว 4) เพื่อเตรียมพร้อมให้กับคนงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจคนงานด้วยการเลื่อนตำแหน่งให้จะต้องทำควบคู่กับการมีโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาคนงานอย่างกว้างขวาง 5) เพื่อปฐมนิเทศคนงานใหม่ ซึ่งได้กล่าวรายละเอียดมาแล้วข้างต้น จากเหตุผลดังกล่าว การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงาน แผนก และองค์การประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ และช่วยให้เป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลบรรลุด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถช่วยในการผลักดันและสร้างวัฒนธรรมขององค์การให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา สำหรับกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยต้องหาความต้องการ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ความต้องการ 3 ด้าน คือ 1) ความต้องการขององค์การ ที่พิจารณาจากแผนขององค์การและแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ความต้องการของงาน ที่พิจารณาจากการวิเคราะห์งาน องค์ความรู้และทักษะที่ต้องการสำหรับงานนั้นๆ 3) ความต้องการส่วนบุคคล ที่พิจารณาจากการประเมินผลงานและศักยภาพของแต่ละบุคคล เมื่อพบว่าความต้องการเหล่านั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักสูตร วิธีการและวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม มีการดำเนินการและทำการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาให้ครบวงจร

เดสเลอร์ แกรี (Dessler Gary) ได้แสดงขั้นตอนในการฝึกอบรมและกระบวนการพัฒนา 5 ขั้นตอน (Five-step training and development process) ดังนี้

ขั้นที่ 1 ออกแบบวิเคราะห์ความต้องการ (need analysis) ประกอบด้วย

1. รวบรวมทักษะที่เป็นงานเฉพาะ ที่จำเป็นต้องปรับปรุงในการปฏิบัติงานและการผลิต
2. วิเคราะห์ผู้เข้าอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าแผนการฝึกอบรมเหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้เข้าอบรมด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทศนคติ และแรงจูงใจส่วนตัว
3. ใช้งานวิจัยเพื่อพัฒนาความรู้เฉพาะด้าน และวางแผนทางการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 2 ออกแบบเนื้อหาที่จะสอน (instructional design) ประกอบด้วย

1. รวบรวมจุดประสงค์ วิธีการสอน สื่อ คำอธิบายลักษณะ การจัดเรียงลำดับของเนื้อหา การยกตัวอย่าง การทำแบบฝึกหัด และกิจกรรม จัดเป็นหลักสูตรเพื่อช่วยการเรียนรู้ และจัดแผนสำหรับการพัฒนาความรู้
2. จัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมสำหรับการอบรม เช่น วีดีโอ เอกสารประกอบการอบรม คู่มือ เป็นต้น
3. การดำเนินการฝึกอบรมด้วยความรอบคอบ มีคุณภาพ และมีประสิทธิผล โดยยึดความสำคัญของแผนงานทั้งหมด และแก้ไขข้อบกพร่องให้เรียบร้อย

ขั้นที่ 3 ทำให้เกิดความเที่ยงตรง (validation) เป็นการฝึกซ้อม การนำเสนอและทดสอบความถูกต้องก่อนนำเสนอจริงต่อผู้เข้าอบรม เพื่อให้แน่ใจว่าแผนงานมีความเรียบร้อยและมีประสิทธิผล

ขั้นที่ 4 ขั้นปฏิบัติ (implementation) เป็นขั้นการดำเนินการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ ซึ่งมุ่งนำเสนอความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินผลและติดตามผล (evaluation and follow-up) ประเมินความสำเร็จตามแผนงานดังต่อไปนี้

1. ปฏิกริยา (reaction) บันทึกปฏิกริยาของผู้เรียนที่มีต่อการฝึกอบรม
2. การเรียนรู้ (learning) ใช้เครื่องมือการป้อนกลับ หรือใช้การวัดผลก่อนและหลังว่าผู้เรียนได้เรียนรู้อะไรบ้าง
3. พฤติกรรม (behavior) หัวหน้าบันทึกปฏิกริยาการปฏิบัติงานของผู้เรียน โดยวัดทักษะและการนำความรู้ใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน
4. ผลลัพธ์ (results) พิจารณาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และประเมินความต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติม ซึ่งจะเป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงาน⁵¹

สำหรับ ฅัญฐพันธ์ เขจรนนทน ได้สรุปกระบวนการฝึกอบรมบุคลากรไว้ 8 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (needs analysis) ในการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ผู้ที่จะจัดทำโครงการฝึกอบรมจะต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์ถึงความต้องการในการฝึกอบรมของกลุ่มเป้าหมาย โดยความต้องการนี้อาจจะมีสาเหตุมาจากข้อบกพร่องหรือปัญหาในการปฏิบัติงานเช่น ผลผลิตตกต่ำ งานล่าช้า ผลิตภัณฑ์ชำรุด ขวัญและ

⁵¹ Gary Dessler, Human Resource Management , 7th ed. (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1997), 251.

กำลังใจของบุคลากรตกต่ำ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นกุญแจหรือเครื่องบ่งชี้ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบความต้องการ (examine each needs) ในการตรวจสอบความต้องการ ผู้จัดทำโครงการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบถึงความต้องการหรือลำดับความจำเป็นในแต่ละกิจกรรมที่ต้องการจัดการฝึกอบรม โดยที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยรอบข้างที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้แล้ว ผู้จัดทำโครงการสมควรที่จะต้องพิจารณาความเป็นไปได้ที่การอบรมจะสามารถนำมาใช้ปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพของกิจกรรมนั้นได้ เนื่องจากการฝึกอบรมไม่สามารถจะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในทุกกิจกรรมที่ประสบปัญหาหรือความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงเสมอไปได้ ดังนั้น ผู้จัดทำโครงการต้องมีการศึกษาวิเคราะห์และพิจารณาให้ถี่ถ้วน เพราะการจัดการฝึกอบรมที่ไม่มีความจำเป็นหรือเหมาะสม ย่อมจะเกิดความสิ้นเปลืองงบประมาณ กำลังคน เวลา และอุปกรณ์ อย่างไม่จำเป็น

ขั้นที่ 3 การออกแบบโครงการฝึกอบรม (design training program) ในการออกแบบโครงการฝึกอบรม ผู้จัดทำโครงการฝึกอบรมจะเริ่มทำการออกแบบและวางแผนสำหรับการฝึกอบรมที่จะจัดขึ้นจากข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนที่ผ่านมา โดยผู้มีหน้าที่วางแผนจะต้องคำนึงถึงลักษณะและประเภทของการฝึกอบรมที่จะจัด หัวข้อของการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ ผู้บรรยายหรือวิทยากร อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ งบประมาณ เป็นต้น เพื่อที่โครงการฝึกอบรมที่ออกมาจะได้มีความพร้อมสมบูรณ์และเหมาะสมกับความต้องการ ตลอดจนป้องกันอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นที่ 4 การนำเสนอโครงการต่อผู้บริหาร (propose program to upper management) ในการนำเสนอโครงการ เมื่อผู้จัดทำโครงการฝึกอบรมได้ทำการสำรวจความจำเป็นและ การวางแผนการฝึกอบรมแล้วเขามีหน้าที่ต้องเสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง โดยที่ขั้นตอนนี้ผู้จัดทำโครงการจะต้องเตรียมตัวโดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนโครงการ เพื่อที่จะตอบข้อซักถามต่างๆ จากผู้บริหาร โดยหลังการพิจารณาอาจจะต้องมีการปรับปรุงโครงการให้เหมาะสม เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและสามารถประสานงานกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

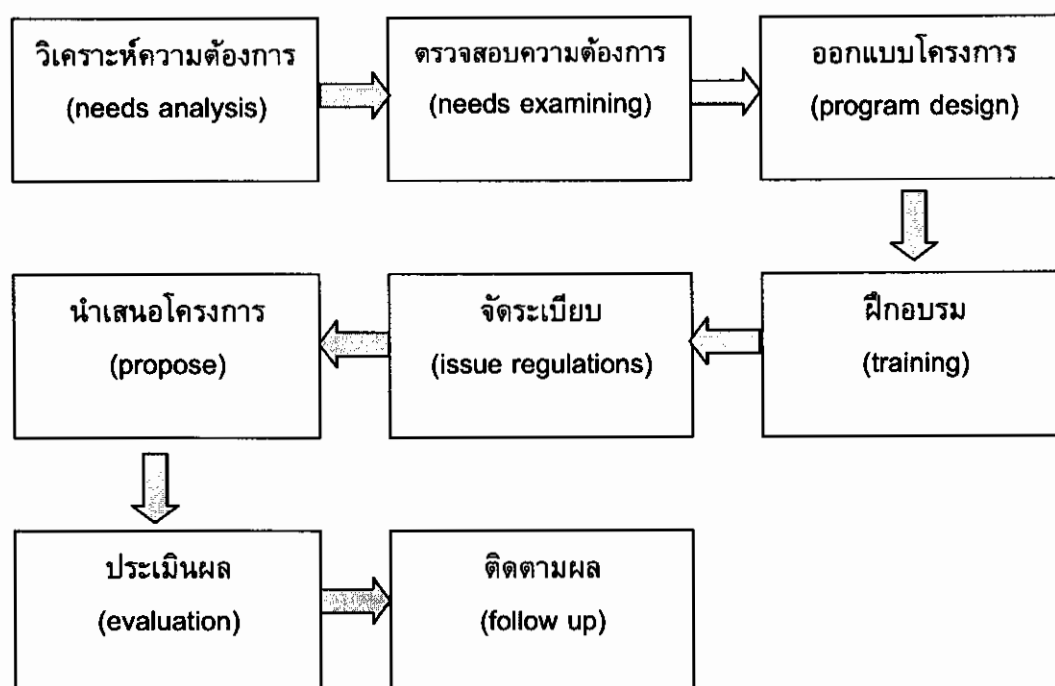
ขั้นที่ 5 การจัดวางระเบียบในการดำเนินการ (issue regulations on training) ในการจัดวางระเบียบการดำเนินการ เมื่อฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบต่อโครงการ ผู้จัดทำโครงการฝึกอบรมจะต้องจัดวางระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการให้เหมาะสมถูกต้อง เช่น การฝึกอบรมควรมีลักษณะอย่างไร มีระเบียบข้อบังคับในการนำความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ได้รับไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง หรือปรับคุณวุฒิให้สอดคล้องกับระเบียบขององค์กรอย่างไร

ขั้นที่ 6 การฝึกอบรม (training) ในการฝึกอบรมจะดำเนินการหลังจากการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบแล้ว ผู้จัดโครงการจะเริ่มทำการเปิดโครงการฝึกอบรม โดยจะเปิดรับสมัครผู้ที่สนใจหรือคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสมเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม ติดต่อกับวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับระดับของการฝึกอบรม จัดการสถานที่และรายละเอียดการดำเนินงานให้เรียบร้อย และเริ่มดำเนินการฝึกอบรม ในขั้นตอนนี้ทางคณะผู้จัดจะต้องมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนเวลา สถานที่ และวิทยากรให้เป็นไปตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นที่สุด

ขั้นที่ 7 การประเมินผล (evaluation) ในการประเมินขั้นตอนนี้ ผู้จัดการฝึกอบรมจะทำการเก็บข้อมูลการประเมินผล เพื่อตรวจสอบดูว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีอุปสรรคหรือปัญหาใดเกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและแก้ไขให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรค ตรงตามวัตถุประสงค์ในครั้งต่อไป ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งในองค์กรและผู้เข้ารับการอบรมในระยะยาว

ขั้นที่ 8 การติดตามผล (follow up) การติดตามผลเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก ขั้นตอนหนึ่งของการฝึกอบรม เนื่องจากผู้จัดโครงการฝึกอบรมจะต้องติดตามผลของการฝึกอบรมว่าประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาจากอดีตอย่างไรบ้าง โดยอาจจะใช้วิธีการต่างๆ ในการประเมิน เช่น ติดตามผลการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชากรอกแบบสอบถาม (questionnaire) หรือการสัมภาษณ์ เพื่อที่จะนำผลลัพธ์มาใช้ประกอบการพัฒนาโครงการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อไป โดยการประเมินผลอาจทำได้ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ตามความเหมาะสมของแต่ละโครงการและปัจจัยแวดล้อมอื่น⁵² โดยที่ความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอนในการจัดการฝึกอบรมสามารถแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 6

⁵² ญัตติพันธุ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเม็คทรายพรินติ้ง, 2549), 138-141.

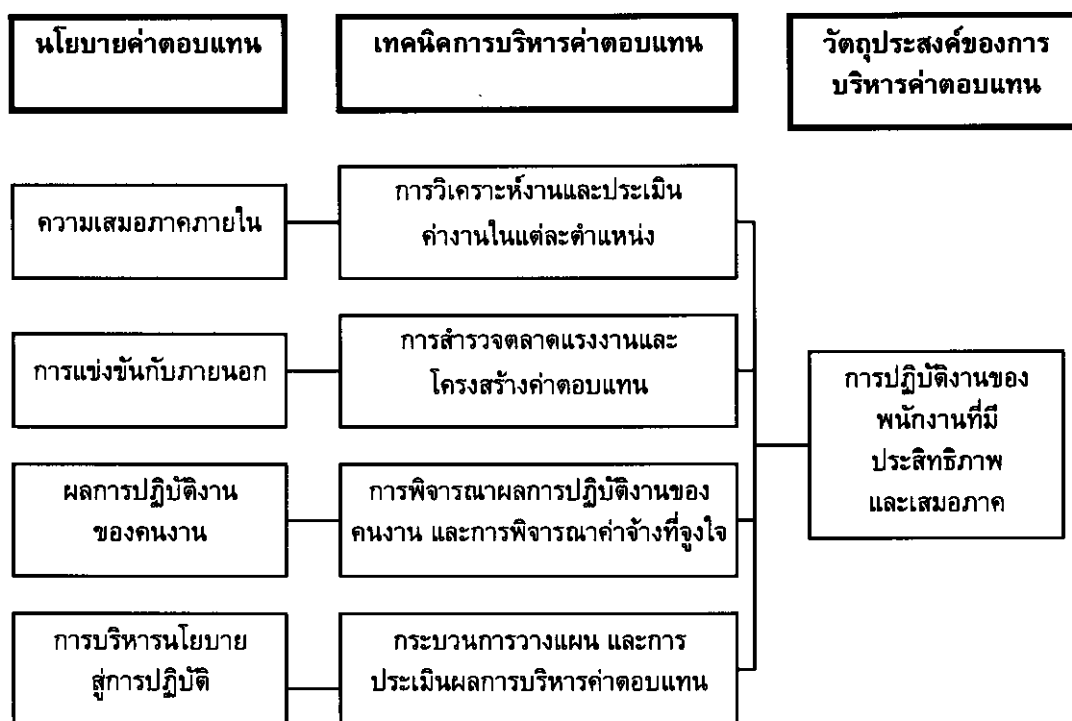


แผนภูมิที่ 6 กระบวนการฝึกอบรม

ที่มา : ญัตติพัณณ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เม็ดทรายพรินติ้ง, 2549), 140.

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (compensation & benefit) สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาคนที่ทำงานให้ทำงานตามที่มุ่งหวังและอยู่กับองค์กรต่อไป โดยไม่ย้ายงาน หรือ ลาออก คือ การบริหารค่าตอบแทนให้แก่คนงานได้อย่างเหมาะสม มีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส เป็นต้น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น การประกันสังคม การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินสะสม และเงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้วันหยุด การลาภกิจ การลาป่วย การลาพักผ่อน การให้ชุดทำงานแก่คนงาน เป็นต้น การบริหารค่าตอบแทนควรคำนึงถึง 1) นโยบายค่าตอบแทน (เช่น คำนึงถึงความเสมอภาคภายในองค์กร การสามารถแข่งขันกับภายนอก การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของคนงาน และการบริหารนโยบายสู่การปฏิบัติได้ เป็นต้น) 2) เทคนิคการบริหารค่าตอบแทน (เช่น การต้องวิเคราะห์งานและประเมินค่างานในแต่ละตำแหน่ง การสำรวจตลาดแรงงานและโครงสร้างค่าตอบแทนของหน่วยงานต่างๆ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของคนงาน และกระบวนการวางแผนและประเมินผลเรื่อง การบริหารค่าตอบแทน) และ

3) วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน (เช่น เพื่อให้การปฏิบัติงานของคณงานมีประสิทธิภาพ และเกิดความเสมอภาค เป็นต้น)⁵³ แผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 แบบจำลองการบริหารค่าตอบแทน

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (safety & health) เป็นส่วนสำคัญในการสร้าง รักษา ทรัพยากรมนุษย์เพราะว่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เราจะต้องให้คนที่มาทำงานกับเรามีสุขภาพดีและสถานประกอบการต้องเป็นที่ๆปลอดภัย (safe places) ซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องรับผิดชอบร่วมกันทั้งนายจ้าง รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานและที่สำคัญรัฐบาลก็ต้องรับผิดชอบในการออก กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยที่ดี⁵⁴

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (employee & labor relations) เป็นเรื่องที่จะทำอย่างไรให้คนสองฝ่ายที่ความคิดไม่เหมือนกัน มาทำงานร่วมกันได้อย่างไม่มีปัญหา หรือมีน้อยที่สุด

⁵³ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก http://www.stou.ac.th/Thai/Grad_Stdy/schools/shs/DOC/no4/no4-2.doc.

⁵⁴ เรื่องเดียวกัน.

กิจกรรมที่ต้องเป็นเชิงรุก ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องต้องพูดคุยกันอย่างเปิดกว้าง ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามาร่วมตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เอาใจใส่และให้ความเป็นกันเองกับเขา เรื่องแรงงานสัมพันธ์ไม่มีทฤษฎีตายตัว ตรงนี้เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะวิธีแก้ไขปัญหาที่ได้ผลสำเร็จในองค์กรหนึ่ง อาจใช้ไม่ได้ผลกับอีกองค์กรหนึ่ง การเคลื่อนไหวของแรงงานเกิดจากการไม่พอใจนายจ้างด้วยประเด็นต่าง ๆ เช่น ค่าแรงต่ำ สวัสดิการไม่ดี แรงงานมีการรวมตัวกันในรูปขององค์กรแรงงานขึ้นเพื่อให้มีอำนาจต่อรองมากขึ้น⁵⁵

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)⁵⁶ การประเมินผลงานเป็นระบบการวัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการประเมินผลงานของพนักงานเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลงานของพนักงานแต่ละคนเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน การบริหารค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายหน้าที่ การฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการประเมินผลงานสามารถดำเนินการได้ 4 ลักษณะ คือ 1) การประเมินผลงานเพื่อบรรจุหลังการทดลองงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 3) การประเมินผลในช่วงการรักษากิจการในตำแหน่งก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ และ 4) การประเมินศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (systematic process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งสูงขึ้นไป โดยที่วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 1) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือ ผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด 2) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและ

⁵⁵ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก http://www.stou.ac.th/Thai/Grad_Stdy/schools/shs/DOC/no4/no4-2.doc.

⁵⁶ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://e-learning.tapee.ac.th/index.php?mod=Courses&op=showcontent&cid=79&qid=&lid=762&sid=&page=>

สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร 4) ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรจะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด 5) ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติบุคลากร เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ 6) ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างคุณธรรม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร⁵⁷

ธงชัย สมบูรณ์ ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลเป็นการทดสอบการบริหารที่ดี โดยดูความสามารถในการจัดการองค์การและการใช้ทรัพยากรที่หาได้ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และรักษาระดับการปฏิบัติงานโดยมีวัตถุประสงค์ในการประเมินผลประกอบด้วย 1) เพื่อเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลที่ได้จะนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์หลายอย่างเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจ้างงาน การไล่ออก และการเลื่อนตำแหน่ง 2) เพื่อเป็นรางวัลให้แก่คนในองค์กร เป็นการสร้างแรงจูงใจสำหรับคนในองค์กรที่ปฏิบัติงานดี โดยอาจกำหนดตำแหน่งเป็นเงิน เลื่อนตำแหน่ง หรือการยอมรับนับถือ เป็นต้น ทั้งนี้จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเที่ยงตรง เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม 3) เพื่อเป็นข้อมูลให้บุคลากรพัฒนาตนเอง โดยทั่วไปคนในองค์กรจำเป็นต้องทราบข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อนำมาช่วยในการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน 4) เพื่อระบุนความจำเป็นของการฝึกอบรมสำหรับองค์การ การออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จะทำให้องค์การทราบถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมของคนในองค์กรแต่ละคน และแต่ละแผนกอย่างเหมาะสม 5) เพื่อผสมผสานการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ ทักษะที่จำเป็นของคนในองค์กรปัจจุบัน ศักยภาพสำหรับการพัฒนาคนในองค์กร รวมทั้งการพัฒนาประสบการณ์ที่จำเป็นของคนในองค์กร⁵⁸

⁵⁷ ญัตติพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเมธิตรายพรินต์, 2549), 194-195.

⁵⁸ ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและการจัดการมนุษย์ในองค์กร (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปราชญ์สยาม, 2549), 235, 241-243.

สมชาย หิรัญภิต ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลว่าประกอบด้วย 1) เพื่อเป็นการจัดหาข้อมูลในการเลื่อนตำแหน่ง และตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน 2) เป็นการให้โอกาสหัวหน้างานเพื่อทบทวนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง ซึ่งกระทำได้ 2 ทางคือ ประการที่ 1 เป็นการกำหนดพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ประการที่ 2 เพื่อเป็นการเสริมแรงในสิ่งที่ลูกน้องทำถูกต้องแล้ว 3) การประเมินผลควรมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพที่มั่นคงของพนักงาน เพราะเป็นการให้โอกาสที่ดีเพื่อทบทวนแผนอาชีพ ซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองอย่างชัดเจน⁵⁹

พรทิพย์ พุ่มศิริ ได้ทำการวิจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐตามความคิดเห็นของอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากรผลการวิจัยพบว่าจากการสำรวจสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐในองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน พอสรุปได้ดังนี้ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากรพบว่าอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากรมีความคิดเห็นสอดคล้องกันตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นในเรื่องการได้มาซึ่งอาจารย์ จากการดำเนินการสอบคัดเลือกหรือรับคัดเลือก และการได้มาซึ่งข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากร ได้ดำเนินการสอบแข่งขันและสอบคัดเลือก ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ที่ ก.ม. มอบอำนาจให้มหาวิทยาลัย/สถาบัน จัดหาบุคลากรประเภทสาย (ก) คือ ตำแหน่งที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการสอนการวิจัยและการบริหารทางวิชาการ ประเภทสาย (ข) คือตำแหน่งที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ นักวิชาการศึกษา เป็นต้น และประเภทสาย (ค) คือตำแหน่งที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรนั้นพบว่าอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากรมีความเห็นไม่สอดคล้องกันในทุกกิจกรรมตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในทุกด้าน เพื่อให้มีความผูกพันต่อองค์กรและมีทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานดีขึ้น และสำหรับด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานพบว่าอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากรตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องเกษียณอายุราชการเมื่ออายุครบ 60 ปี และการอนุมัติให้ข้าราชการโอนไปอยู่หน่วยงานอื่นได้⁶⁰

⁵⁹ สมชาย หิรัญภิต, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542), 202.

⁶⁰ พรทิพย์ พุ่มศิริ, “การบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐตามความคิดเห็นของอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2540), บทคัดย่อ.

สุปราณี นาคแก้ว ได้ศึกษาเจตคติของบุคลากรสาย ข และสาย ค ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยศึกษาจากเจตคติของบุคลากรที่มีต่อการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การสร้างขวัญและกำลังใจ การฝึกอบรมและพัฒนา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสาย ข และสาย ค มีความเห็นด้วยที่จะให้มหาวิทยาลัยจัดสรรอัตรากำลังภายในคณะ/สำนัก หรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนอัตรากำลังระหว่างคณะ/สำนักให้มีความเหมาะสม ระบบการคัดเลือกบุคลากรของมหาวิทยาลัยยังใช้ระบบอุปถัมภ์ ทำให้การบรรจุคนไม่ค่อยตรงกับความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่ง บุคลากรมีความพึงพอใจกับงานที่ทำโดยไม่คิดจะโยกย้ายที่ทำงาน แต่มีเจตคติเกี่ยวกับการได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชา และการพิจารณาความดีความชอบมากกว่า 1 ชั้น ไม่ค่อยยุติธรรม โครงการฝึกอบรมและพัฒนาของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันจัดได้เหมาะสมแล้ว⁶¹

อังสนา สุกจัน ได้ทำการวิจัยการพัฒนาข้าราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการสาย ก ต้องการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี และวิธีการพัฒนาที่ต้องการคือ การฝึกอบรมต่างประเทศ ข้าราชการสาย ข ต้องการพัฒนาเกี่ยวกับความชำนาญในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และวิธีการพัฒนาที่ต้องการคือ ศึกษาต่อในประเทศ ข้าราชการสาย ค ต้องการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ในระเบียบข้อบังคับต่างๆ และการประกันคุณภาพการศึกษา และวิธีการพัฒนาที่ต้องการคือฝึกอบรมในประเทศ⁶²

มรกต โกมลดิษฐ์ ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมและรายได้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ระดับการศึกษาประเภทหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเภทหน่วยงาน ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทบุคลากร

⁶¹ สุปราณี นาคแก้ว, "เจตคติของบุคลากรสาย ข และสาย ค ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2541), บทคัดย่อ.

⁶² อังสนา สุกจัน, "การพัฒนาข้าราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541), บทคัดย่อ.

มีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากความคิดเห็นเพิ่มเติมพบว่าบุคลากรของ มจร. เสนอให้มีการมอบหมายภาระงานอย่างเท่าเทียมกัน ควรปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน และควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม⁶³

ชนันท์ จันทรินทร์ ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้บทบาทหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์การระหว่างพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและต่ำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีการรับรู้บทบาทหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์ประกอบบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ 2) อำนาจในการพยากรณ์ของบทบาทหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและต่ำ 2.1) บทบาทหน้าที่การบำรุงรักษาบุคลากรและบทบาทหน้าที่การกระตุ้นจูงใจบุคลากรมีอำนาจในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ร้อยละ 9.4 2.2) บทบาทหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอำนาจในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) อำนาจในการพยากรณ์ขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การต่อผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและต่ำ 3.1) องค์ประกอบบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งและการอดทนต่อความขัดแย้ง และด้านความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง มีอำนาจในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ ร้อยละ 10.8 3.2) องค์ประกอบบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งและการอดทนต่อความขัดแย้ง มีอำนาจในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ โดยมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ร้อยละ 13.6⁶⁴

⁶³ มรกต โกมลดิษฐ์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546), บทคัดย่อ.

⁶⁴ ชนันท์ จันทรินทร์, “อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ” (การค้นคว้าแบบอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550), 68-71.

มนตรี กนกวารี ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญฉบับปี 2540 จากผลการวิจัยพบว่า 1) มีการใช้อำนาจในลักษณะของการสร้างสภาวะพึ่งพาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขึ้นอยู่กับประธาน โดยเป็นที่พึ่งพาของเลขาธิการและบุคคลในสำนักงาน ซึ่งเป็นการสร้างอำนาจโดยการควบคุมสภาพความไม่แน่นอนของการเลือกบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่ง 2) มีการดำเนินกลยุทธ์ในการกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าอัตราค่าตอบแทนทั่วไปของหน่วยงานราชการเพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาสู่องค์กร แต่ยังไม่ได้กำหนดแนวทางการบริหารค่าตอบแทน เพื่อปรับปรุงค่าตอบแทนให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ของการแข่งขันในการได้มาซึ่งบุคลากรและการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร 3) พบว่ามีการสร้างมาตรฐานสำคัญของการประเมินวัดความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอิสระยังเป็นลักษณะของการสร้างมิติของการประเมินวัดที่เป็นมาตรฐานกลางทั่วไป แต่ยังไม่สามารถสร้างมาตรฐานการประเมินวัดที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา คือ ควรพัฒนาระบบสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กรที่อาจเกิดขึ้น ควรกำหนดกลยุทธ์ค่าตอบแทนโดยการประเมินค่างาน การสำรวจค่าตอบแทนและการสร้างค่าตอบแทนแบบจูงใจในองค์กร ควรสร้างมาตรฐานการประเมินวัดร่วมกันระหว่างหน่วยงานและมาตรฐานการประเมินวัดเฉพาะหน่วยงาน⁶⁵

อินทิรา ธนียผล ได้ทำวิจัยการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ระหว่างส่วนกลางกับสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาที่จะมีการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเงินรายได้และเงินเดือน โดยพิจารณาความดีความชอบ ควรยึดหลักความเที่ยงตรง เสมอภาค ยุติธรรม ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจว่าผู้บริหารมีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรด้วยความเหมาะสมกับตำแหน่งในแต่ละสายงาน⁶⁶

โฮ ชอยวา โดรา (Ho, Choi-Wa Dora) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Human Resource Management in Hong Kong Preschools: The Impact of Falling Rolls on Staffing ผลการวิจัย

⁶⁵มนตรี กนกวารี, "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญฉบับปี 2540" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), บทคัดย่อ.

⁶⁶อินทิรา ธนียผล, "การศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ระหว่างส่วนกลางกับสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ", [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 27 มกราคม 2552. เข้าถึงได้จาก <http://202.28.103.55/dcims/files//00824/Chap2.pdf>.

พบว่า การจัดการเรียนการสอนระดับก่อนวัยเรียนนั้นการลดจำนวนของพนักงานเพื่อแก้ปัญหาการขาดงบประมาณในการบริหารจัดการนั้น ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและมีผลกระทบต่อคุณภาพการสอนและการให้บริการ งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นสำคัญระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาโรงเรียนเพื่อเสนอการจัดการความรู้วิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนและควรมีการเชื่อมต่อกับนโยบายขององค์การในการประเมินพนักงานเพื่อให้บรรลุคุณภาพบริการที่ดี ดังนั้นข้อเสนอแนะพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายและการจัดการเรียนการสอน และเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมในการจัดการศึกษาก่อนวัยเรียน⁶⁷

วิลเลียม อัลแลน และคณะ (William Allan et al.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Human Resource Management: Managerial Efficacy in Recruiting and Retaining Teachers National Implications ผลการวิจัย พบว่า เป้าหมายสูงสุดของแผนกทรัพยากรมนุษย์คือการจัดการทุนมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ในเวทีการศึกษาการเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการรักษา และสนับสนุนสิ่งแวดล้อมสำหรับครู วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือการศึกษเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารในการสรรหาและการรักษาครู การสรรหามีโอกาสเลือกจากคุณสมบัติของผู้สมัคร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนที่จะธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ในข้อสรุปกล่าวว่าเป้าหมายสูงสุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมั่นใจว่าองค์กรที่ดึงดูดและรักษาพนักงานที่ผ่านการรับรองตามกระบวนการไว้ได้ ข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรธำรงรักษาและสรรหาจ้างพนักงานที่มาตรฐานในการทำงานหลายด้าน พร้อมทั้งควบคุม ติดตาม และพัฒนาอาชีพเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้วิชาชีพ และวัฒนธรรมองค์กรและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหาและการรักษาครู⁶⁸

สรุปแล้วการการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นประกอบด้วยกิจกรรมหลักๆ คือ การสรรหา (recruitment) การพัฒนา (development) การรักษา (retention) และ การใช้ประโยชน์ (utilization) แต่ละองค์การอาจจะมีกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลแตกต่างกันไปในแต่ละรายละเอียด

⁶⁷ Choi-Wa Dora Ho, "Human Resource Management in Hong Kong Preschools: The Impact of Falling Rolls on Staffing" International Journal of Educational Management 23,3 (2009) : 217-226.

⁶⁸ William Allan et al., "Human Resource Management: Managerial Efficacy in Recruiting and Retaining Teachers National Implications" Campus-Wide Information Systems 26,3 (2009) : 201-231.

ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพขององค์การและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์การ สิ่งที่เป็นนอกเหนือจากการบริหารทรัพยากรบุคคลก็คือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (human resource development)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development : HRD)

ความเป็นมา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development : HRD) เป็นกิจกรรมหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ เพิ่มคุณค่าด้านศักยภาพของบุคคลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์การที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญในการนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นกิจกรรมที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบขององค์การเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสได้เรียนรู้ทักษะที่จำเป็น โดยการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้และทักษะ ผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้ตอบสนองความต้องการขององค์การในปัจจุบันและในอนาคตได้ นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังครอบคลุมไปถึงกิจกรรมการพัฒนาการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ

บุญยง ชื่นสุวิมล ได้สรุปถึงวิวัฒนาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความเป็นมาของมนุษย์ตั้งแต่มนุษย์เริ่มต้นเดินทางบรรพบุรุษของเราได้สร้างการฝึกฝนในแบบที่ง่ายที่สุดจากการขับเคลื่อนความต้องการเพื่อความอยู่รอด การเรียนรู้ครั้งแรกรวมถึงการสร้างเครื่องมือง่ายๆ จากหิน ไม้ แต่ยังไม่รู้จักไฟ และเหล็ก การนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ได้กลายเป็นการพัฒนาที่ก้าวไปอย่างสำคัญของมนุษย์ บริบทเริ่มแรกของการเรียนรู้ของมนุษย์ยุคแรกนี้ถูกจำกัดอยู่ภายในครอบครัว และเผ่าโดยผ่านกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการและการเลียนแบบจากหัวหน้าครอบครัวคือพ่อและหัวหน้าเผ่า พ่อบ้านจะเป็นผู้ที่ฝึกลูกในเรื่องความประพฤติที่เหมาะสม และฝึกในเรื่องการดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นการเรียนรู้ในยุคแรกๆ นี้จึงเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมามาก่อน เมื่อเข้าสู่ยุคโลหะ มนุษย์มีความสามารถที่จะตั้งถิ่นฐานมีความรู้ที่จะทำเครื่องมือโลหะแบบง่ายๆ รวมทั้งทำการเกษตร มีการแบ่งงานกันทำภายในชุมชนและภายในครอบครัว การแบ่งงานได้วิวัฒนาการกลายเป็นผู้ชำนาญการเช่น ช่างไม้ ช่างโลหะเป็นต้น มนุษย์ในยุคนี้พึ่งพาเครื่องมือเพื่อสนองความต้องการขั้นพื้นฐานก็คือเพื่อความอยู่ เป็นความก้าวหน้าของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ และเกิดความจำเป็นในการร่วมมือกันเพื่อสร้างการเรียนรู้โดยตรง นั่นก็คือการศึกษา มากยิ่งการการเลียนแบบโดยไม่ตั้งใจ การศึกษาในขั้นตอนแรกเป็นการถ่ายทอดความรู้จากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่งซึ่งถือเป็นความก้าวหน้าอย่างมีเป้าหมาย เป็นการเลียนแบบความสำเร็จที่เกิดจากความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ยัง

ไม่มีระบบหรือทฤษฎีรองรับ จากการเลียนแบบที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องนี้ได้กลายมาเป็นรูปแบบที่มีความแน่นอน⁶⁹

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resources development)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

การพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญขึ้น การเปลี่ยนแปลงในทางที่เจริญขึ้น บุคลากร หมายถึง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดังนั้นรวมความหมาย ก็คือการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ในทรรศนะของนักวิชาการ ต่างก็ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้หลากหลายดังนี้

วิจิตร อวະกุล ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมทั้งปวงที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ การเรียนรู้ การสอนการให้ความรู้ทุกประเภท ไม่ว่าลักษณะ หรือ วิธีการแบบใด
2. การใช้คนให้ตรงกับงาน ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิดภายใต้การบริหาร การอำนวยความสะดวก
3. การทำให้บุคคลเข้าใจในองค์กร เข้าใจงานเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง อย่างมีความรับผิดชอบ รวมถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กร และ ภายนอกองค์กร อย่างกว้างขวางทุกแง่ ทุกมุม⁷⁰

อำนาจ แสงสว่าง ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม

⁶⁹บุญยง ชื่นสุวิมล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความหมาย และ ประวัติความเป็นมา [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.polsci.chula.ac.th/sumonthip/journal-hrd.doc>.

⁷⁰วิจิตร อวະกุล, การฝึกอบรม : คู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), 68.

การให้ความรู้ และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงาน ให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคตในระยะเวลาที่สั้นกว่า⁷¹

นงลักษณ์ สิ้นสืบล ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงปรารถนา คือ Change + Growth คือการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพความเจริญก้าวหน้า ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงหมายถึงการเปลี่ยนแปลงบุคคลให้มีความเจริญก้าวหน้า⁷²

พนัส หันนาคินทร์ ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า คือ กระบวนการในการฝึกฝน (training) กับการให้การศึกษา (education) ซึ่งการฝึกฝน มีความหมายไปในเชิงการเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน การศึกษามีความหมายไปในเชิงการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นด้วยเทคโนโลยี เทคนิคการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการที่จะต้องไปรับตำแหน่งใหม่ที่มีธรรมชาติของการทำงานแตกต่างไปจากเดิม⁷³

บรรยงค์ โตจินดา ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องดังต่อไปนี้ 1) การฝึกอบรม เป็นความจำเป็นของพนักงานที่เข้ารับการอบรม ไม่ว่าจะเป็นด้าน รูปแบบ เนื้อหา และวิธีการ โดยมุ่งทางด้านสิทธิของบุคคล 2) การมุ่งแก้ปัญหาเป็นตัวกำหนดบทบาทงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้มุ่งส่งเสริม การแก้ปัญหาในฐานะที่การศึกษา การฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งทางด้าน การแก้ปัญหาให้องค์การ 3) มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม สัมมนา ทั้งในด้านการเตรียมตัว การจัดหา เนื้อหา และรูปแบบซึ่งผู้เข้ารับการอบรม พัฒนา ต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะพัฒนาองค์กร 4) เป็นกระบวนการที่มีระบบบุคคลที่มีทัศนคติที่เหมือนกัน การสอดคล้องประสานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์การได้⁷⁴

⁷¹อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร : วิสุทธิ์, 2540), 296.

⁷²นงลักษณ์ สิ้นสืบล, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏธนบุรี, 2542), 17-18.

⁷³พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 80.

⁷⁴บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น (1997), 2543), 188-189.

ทรรศนะของนักวิชาการต่างประเทศ ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้
 แนดเลอร์ (Nadler) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเตรียมผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ ให้สามารถเจริญเติบโตไปพร้อมๆ กับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตขององค์กร หรือ หน่วยงานที่เขาปฏิบัติอยู่ จากความหมายที่ แนดเลอร์ ได้ให้ไว้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นเป็นกิจกรรมส่วนบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นมีศักยภาพในการสนองตอบต่อความต้องการ ขององค์กร โดยมีกิจกรรมต้องปฏิบัติคือ 1) การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมทั้งหลาย ที่กำหนดขึ้น เพื่อปรับปรุง การทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หรือ เจ้าหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ 2) การศึกษา (education) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่กำหนดขึ้นเพื่อ ที่จะปรับปรุงความสามารถทั้งหมดของผู้ปฏิบัติงาน หรือ เจ้าหน้าที่ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง แต่ก็มีคามหมายมากกว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ 3) การพัฒนา (development) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเตรียมผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ให้สามารถ เจริญเติบโตไปพร้อมๆ กับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตขององค์กรหรือหน่วยงานที่เขาปฏิบัติอยู่⁷⁵

เรมอนด์ (Raymond) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในลักษณะของการพัฒนาและฝึกอบรมว่าเป็นความพยายามขององค์กรที่จะนำเรื่องของฝึกอบรมมาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการทำงานทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ ทักษะ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งถือเป็นจุดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของงานและเป้าหมายของตัวพนักงานเอง ก็เป็นไปในเรื่องของ การได้รับความรอบรู้ การมีทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมเป็นสำคัญในการโครงการฝึกอบรมสำหรับการปฏิบัติการกิจแต่ละวัน⁷⁶

ฮาร์บิสันและไมเออร์ (Harbison and Myers) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการของการพัฒนาด้านของพฤติกรรม การรอบรู้ ทักษะในตัวของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนการปฏิบัติงานและให้สามารถดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้⁷⁷

แนดเลอร์ (Nadler) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ประสิทธิภาพเรียนรู้ ที่จัดให้มีขึ้นโดยนายจ้าง ภายในระยะเวลาที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน

⁷⁵ Leonard Nadler, Cooperate Human Resource Development : Management Tool (Illinois : McGraw-Hill Book, 1980), 88.

⁷⁶ Noe A. Raymon, Employee Training & Development (Singapore : Prentice Hall, 1999), 3-4.

⁷⁷ Frederick A. Harbison and Charles A. Myers, Education Manpower of Human Resource (New York : McGraw-Hill Book, 1964), 2.

ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพื่อให้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเพื่อสร้างความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าของตัวพนักงานเอง⁷⁸

สรุปจากแนวกระแสพระราชดำริ และทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ ต่างก็ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ในบริบทการพัฒนาคนในสังคมทั้งระบบ รวมถึงหน่วยกิจกรรมของสังคม หรือ องค์กร และบุคคลที่อยู่ในองค์กร ถึงความหมายของการพัฒนาในกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่สิ่งใหม่ ที่ดีกว่าเดิม โดยมีการกระทำในกิจกรรมหลัก ใหญ่ๆ ใน 3 ประการ คือ 1) การกระทำที่ตัวบุคคล ในความหมายของการพัฒนา คือ การที่จะทำให้บุคคลแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ ในการที่จะดำเนินกิจกรรมสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี หรือ ดีกว่าเดิมที่มีอยู่ ด้วยวิธีการฝึกอบรม (training) และ การให้การเรียนรู้ ด้วยการศึกษ ทั้งในระบบ และ นอกระบบ 2) การกระทำที่วิธีการ ในความหมายของการพัฒนา คือ การกำหนดวิธีการในการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา ทั้งระดับสังคม ระดับองค์กร และระดับบุคคล เพื่อส่งผลให้มีการขับเคลื่อนให้มีการการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ 3) การกระทำที่องค์กร ในความหมายของการพัฒนา คือ การกระทำที่หน่วยของสังคม หรือ หน่วยขององค์กร เพื่อให้บุคคลที่อยู่ในหน่วยของสังคมนั้นๆ หรือ องค์กรนั้นๆเป็นผู้ที่ผลักดันให้ คน ต้องการพัฒนา

ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ต่างก็มีเป้าหมายที่เหมือนกัน คือ การได้รับผลสำเร็จตามนโยบาย และหรือวัตถุประสงค์ ที่องค์กร หรือ หน่วยงาน คาดหวังไว้ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจะเกิดผลสัมฤทธิ์ขึ้นได้ก็ด้วยการกระทำของมนุษย์ที่อยู่ในองค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ และด้วยการกระทำของมนุษย์ซึ่งต้องประกอบไปด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือ ความชำนาญที่เท่าเทียม หรือ เหนือกว่า ภารกิจและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่ประกอบกับภารกิจนั้น สำหรับการพิจารณาจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการต่างๆ ได้ให้ทฤษฎีที่ครอบคลุมไว้ ดังนี้

สุนันทา เลาหพันธ์ กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ 1) ปรับปรุงประสิทธิภาพด้านผลผลิตของพนักงานและเพิ่มกำไรให้แก่องค์กร ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างความอยู่รอดทางเศรษฐกิจและผลผลิตขององค์กร ยังผลให้การเพิ่มผลผลิตกลายเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของทุกองค์กร 2) หลีกเลี่ยงการใช้วิธีการ ทักษะ และเทคโนโลยีที่

⁷⁸ Leonard Nadler, Cooperate Human Resource Development : Management Tool (Illinois : McGraw-Hill Book, 1980), 2.

ล้ำสมัยในการปฏิบัติงาน ของทุกระดับในองค์กร 3) การพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ก้าวหน้า สามารถไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน⁷⁹

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความมุ่งหมายพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการเพิ่มผลิตภาพขององค์กร กิจกรรมทุกประเภทต้องการพัฒนาที่ไม่หยุดยั้งและนำเสนอ ความอยู่รอดและความก้าวหน้าของกิจการโดย การยอมรับความสำคัญของการพัฒนาคน โดยถือว่าคนเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จ โดยมีแนวทาง 3 ประการ คือ 1) การแข่งขัน ซึ่งเป็นธรรมชาติของธุรกิจเป็นแรงผลักดันสำคัญให้มีการหาหนทางเพิ่มผลิตภาพ และลดต้นทุน โดยใช้กิจกรรมด้าน การพัฒนาคน เป็นทิศทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ 2) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทั้งในแง่กระบวนการผลิตทางอุตสาหกรรม และในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่ต้องการทักษะที่เปลี่ยนแปลงให้รับกันได้ จึงต้องอาศัยระบบการเรียนรู้ใหม่ๆ และการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะทางเทคโนโลยีใหม่ๆ 3) การพัฒนาทางความคิดจิตใจ ซึ่งเป็นการส่งเสริมโลกทัศน์ให้กว้างขวาง และการเสริมสร้างความคิดด้านคุณค่านิยม (work value) ต่องานและองค์กร ในทางสร้างสรรค์และพัฒนาก้าวหน้า โดยเฉพาะตำแหน่งในระดับสูง ที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถภาพเพิ่มขึ้นในการคิดวิเคราะห์เพื่อเผชิญปัญหาที่ท้าทาย การแก้ไขสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนให้ทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อความก้าวหน้า ตลอดจนทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ขององค์กรของตนกับชุมชนและโลกพร้อมด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การเจริญเติบโตทางเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันนี้ มีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบสังคมทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือแม้แต่ในระดับหน่วยของสังคมที่เล็กที่สุดคือครอบครัว จึงส่งผลให้มนุษย์นั้นมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ หรือทำตนให้เป็นคนที่มีความทันสมัย หรือทันยุค ขณะที่กระแสของการพัฒนาของระบบเทคโนโลยีมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลาจนยังไม่มีผู้ใดสามารถที่จะกำหนดได้ว่า เมื่อใดถึงจะสิ้นสุดของพัฒนาของระบบเทคโนโลยี เพียงแต่มีความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ถึงแนวโน้ม ทิศทาง รูปแบบและระยะเวลาเท่านั้น

ส่วนสวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถึงประสิทธิภาพต่อการทำงาน ว่าเป็นความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเมื่อ

⁷⁹สุนันทา เลาพันธ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2540), 226-229.

บุคคลได้รับการแต่งตั้งเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว ก็มิได้แสดงว่าบุคคลนั้นๆ จะทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการแนะนำอบรมเบื้องต้น (orientation) หรือบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้ด้วยเพราะการศึกษาจากสถาบันการศึกษา เป็นเพียงการสอนความรู้พื้นฐานเท่านั้น และงานในหลายๆ ลักษณะก็ยังไม่มีการสอนได้จัดให้มีการเรียนการสอน นอกจากนี้บุคลากรที่ปฏิบัติงานไปนานๆ ประกอบกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปด้วยจำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิมและการพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะช่วยส่งผลให้ผลงานดีขึ้นอีกด้วย⁸⁰

สัทันทา เลาหนันท์ ได้ให้แนวคิดว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ถือเป็นหัวใจขององค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีขนาดใดก็ตาม ซึ่งได้สรุปขอบเขตของภารกิจด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ตามแบบของการแบ่งขอบเขตของสมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แห่งประเทศไทย อันประกอบไปด้วย 1) ภารกิจด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือการกำหนดอัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (human resource planning, recruitment and selection) ภารกิจการกำหนดและจัดสรรอัตรากำลังในองค์กร และกรรมวิธีในการสรรหาบุคคลเข้ามาในองค์กร และกระบวนการการคัดเลือก หรือเลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) เนื่องจากองค์กร งาน สภาพของการแข่งขันทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือคนที่อยู่ในองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา โดยกระบวนการพัฒนาเริ่มตั้งแต่การที่บุคคลเริ่มเข้ามาทำงานในองค์กรตลอดจนถึงขั้นออกจางานหรือองค์กร 3) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (compensation and other benefits) ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและรูปแบบสวัสดิการต่างๆ 4) ความปลอดภัยและสุขภาพ (safety and healthy) ภารกิจหน้าที่หลักในการ จัดเตรียม ป้องกัน แก้ไขสิ่งต่างๆ ที่จะเป็นอันตรายต่อสุขภาพของบุคคลในองค์กร รวมถึงเรื่องของการทำให้สุขภาพและร่างกายของบุคคลมีสุขภาพที่ดี 5) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (employee and labor relation) ภารกิจด้านการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน การบริหารการลดความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง 6) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resources research) ภารกิจที่ช่วยให้งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้น และยังต้องรวมงานด้าน การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหาร

⁸⁰ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2540), 83-84.

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resources information system : HRIS) และระบบเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร⁸¹

บรรยงค์ โตจินดา กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งในยามที่เกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจถดถอย การพัฒนาคนมีความสำคัญ เพื่อสร้างให้มีความสามารถในการต่อสู้กับปัญหานั้นๆ และจะยังเป็นประโยชน์เมื่อยามที่เศรษฐกิจดีขึ้นก็จะสามารถมุ่งไปข้างหน้าได้ก่อนใคร เพราะได้มีการเตรียมฝึกคนไว้แล้ว โดยมีความสำคัญของการเตรียมคน ไว้ ดังนี้ 1) สมองความต้องการกำลังคน (meeting manpower needs) เมื่อมีความต้องการคนที่มีทักษะ ฝีมือ ความชำนาญก็สามารถบรรจุหรือจัดวางได้ทันที 2) ลดเวลาการเรียนรู้ให้สั้นเข้า (reduce learning time) เมื่อการเรียนรู้ การสอน การฝึกหัด ปฏิบัติได้ ทำอย่างมีระบบระเบียบ ผู้สอนมีความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดและการฝึกอบรม ผู้เรียนย่อมฝึกฝนและเรียนรู้ได้เร็วกว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการลองผิดลองถูก (tried and error) ซึ่งจะทำให้เสียเวลาและสิ้นเปลืองทรัพยากรมาก 3) การปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น (improved performance) ในการที่จะบริหารจัดการทำงานที่ผิดๆ ถูกๆ หรือทำไปอย่างไม่มีความรู้ความสามารถ หรือมีความรู้ ความสามารถที่ต่ำ โดยวิธีการฝึกอบรมจะช่วยสอนและฝึกให้ได้รับความรู้ความสามารถ ฝีมือสูง รวมถึงการปรับปรุงทักษะ ฝีมือ เทคนิคการทำงานให้สูงขึ้น 4) ลดความสิ้นเปลือง (reduce wastage) การทำงานไม่เป็นระบบ ซักซ้าทำให้เกิดการสิ้นเปลืองวัสดุ อุปกรณ์ แรงงาน โอกาส ถ้าบุคลากรได้รับการพัฒนาแล้วปัญหาต่างๆ เหล่านั้นจะหมดไป 5) ลดการขาดลางาน (less absenteeism) สาเหตุที่ทำให้คนงานไม่มาทำงาน เนื่องจากเกิดความอึดอัดใจ ทำงานไม่ได้ ไม่รู้จะทำอะไรดีจึงจะไม่ถูกตำหนิว่ากล่าวจากนายจ้าง เนื่องจากไม่ได้รับการสอนบอกกล่าวแนะนำ ให้ความรู้ ในการที่จะทำงานนั้นๆ จึงมีความรู้สึกที่ไม่อยากไปทำงานที่ทำงานไม่มีความสุขถ้ามีโอกาสขาดงานได้ก็จะขาดงาน 6) ลดอุบัติเหตุ (reduce accidents) การพัฒนาจะช่วยให้พนักงานหรือบุคลากร มีความรอบรู้และระมัดระวังในการทำงาน เพื่อลดปัญหาการสูญเสียต่างๆ อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ 7) ลดการลาออกของพนักงาน (reduce labor turnover) บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว พนักงานจะมีความรู้สึกมั่นคง และก้าวหน้าเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร ทำให้ลดอัตราการลาออกจากงาน 8) เพื่อประโยชน์แก่พนักงานที่อบรมเอง (benefits to employee) เพื่อการทำงานของพนักงานให้มีหน้าที่ที่สูงขึ้น พนักงานผู้ที่ได้ผ่านการพัฒนามาเป็นอย่างดี ย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กร หรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ทำให้ได้รับหน้าที่งาน

⁸¹ สุนันทา เลาพันธ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2540), 15-16.

ที่สูงขึ้น และโอกาสอื่นๆ ที่ดี 9) การฝึกอบรมที่ถูกต้องวิธี จะช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจมีประสิทธิภาพ ผลงานผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้น ความผิดพลาดในการทำงานน้อยลง 10) ความสัมพันธ์กับประชาชน ลูกค้ายในการให้บริการดีขึ้น ปัญหาต่างๆ จากลูกค้าจะน้อยลงเพราะเป็นผลมาจากพนักงานทำงานดีขึ้น ผลผลิตดีขึ้น สร้างความนิยมให้เกิดแก่องค์กรและหน่วยงานได้ 11) ประหยัดเงินที่รั่วไหลได้มาก เกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ เพราะบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมทำในสิ่งที่ผิดพลาดได้น้อย 12) ขจัดปัญหาในการที่ต้องหาจ้างคนที่มีฝีมือดีมาทำงาน ซึ่งอาจเกิดในช่วงที่หาคนที่ฝีมือดียากและเงินเดือนสูง การฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยสร้างบุคคลขึ้นมาใหม่เพื่อทดแทนได้ 13) การฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมงานนิเทศให้บรรลุผลเป็นการประสานงานกับเจ้าหน้าที่นิเทศหรือหัวหน้างาน เป็นการแก้ปัญหาที่แท้จริง และได้ผลกว่า 14) ช่วยให้บุคลากรปรับตัวได้ดีขึ้น เพื่อให้เข้ากับการผันแปรทางเศรษฐกิจและการค้าใหม่ทางเทคโนโลยีในปัจจุบันและที่จะมีมาในอนาคต⁸²

อริญญา เกลิงศรี กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจว่ามีความสำคัญกับโลกเศรษฐกิจยุคใหม่ โดยมุ่งกลยุทธ์ในความสำเร็จของธุรกิจ ปัจจัยหลักอยู่ที่ "การมุ่งพัฒนาคน" ตัวอย่างเช่นประเทศทางแถบยุโรปเคยประสบเคยประสบกับวิกฤติทางเศรษฐกิจมาก่อน คือในปี ค.ศ.1993 ซึ่งก่อนหน้านั้นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เป็นไปในทางการผลิต การตลาด ไม่เคยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคนมากนัก เมื่อกลุ่มประเทศในยุโรปสามารถรวมตัวกันได้และแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจได้สำเร็จ ได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์มาให้ความสำคัญในเรื่องของ "คน" เป็นอันดับแรก และในปัจจุบันในหลายประเทศ องค์การได้ให้ความสำคัญและมีแนวคิดในการพัฒนาศักยภาพของคนมากขึ้น เพราะคุณภาพของคนส่งผลให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จ เช่นธุรกิจวอลมาร์ต เป็นกรณีศึกษาที่ทั่วโลกต่างให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ในการเป็นตัวอย่างของการพัฒนาคน ที่มีผลลัพธ์ที่ได้ออกมาในรูปของรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก⁸³ วิฑูรย์ สิมะโชติ กล่าวว่า ผู้สร้างความแตกต่างให้ปรากฏขึ้นได้ในองค์การ คือความสามารถของพนักงานหรือ คนในองค์การนั่นเอง การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้เป็นผู้สร้างความแตกต่างให้เหนือองค์การอื่นๆ ได้ในเชิงสร้างสรรค์มีประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การที่ต้องการยืนหยัดอยู่รอด มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ด้วยการติดต่อหาทางปัญญาให้แก่พนักงานเพิ่มมากขึ้นเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับ

⁸²บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น (1997), 2543), 197-199.

⁸³อริญญา เกลิงศรี, "พัฒนาบุคลากรปัจจัยสำคัญโลกเศรษฐกิจยุคใหม่," ผู้จัดการรายวัน, 15 พฤศจิกายน 2543, 26.

องค์การ นอกจากนี้ยังได้อ้างข้อคิดเห็นของ ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ ที่กล่าวถึงเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า คนที่ไม่เคยพบกับความล้มเหลวคือบุคคลที่ไม่พยายามทำอะไรให้สำเร็จ ดังนั้นต้องพัฒนาปรับเปลี่ยนทัศนคติ 4 ประการ⁸⁴ คือ

1. การเลิกมองคนในแง่ร้าย คือการเลิกดูถูกตนเอง กล้าเผชิญปัญหาต่างๆ อย่างท้าทาย ไม่กลัวความยุ่งยากและต้องทำงานหนัก ที่สำคัญคือต้องฝึกให้เป็นคนที่ไม่กลัวความล้มเหลวพร้อมรับความจริงทุกรูปแบบ

2. การเลิกปิดความรับผิดชอบ คือ ต้องยอมรับความจริงหากว่าตนเองหรืองานเป็นต้นเหตุของปัญหา ต้องเลิกโทษบุคคลอื่นรวมถึงหัวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้เกี่ยวข้องรวมตลอดถึงเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่อ้างว่าไม่พอ หรือไม่เหมาะสม บุคคลประเภทนี้คือบุคคลที่ติดสถานการณ์ สามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้ทุกเรื่องแต่ในขณะเดียวกันงานของตนเองกับไม่เป็นชิ้นเป็นอัน

3. การเลิกหลบหลีกปัญหา คือบุคคลที่ชอบทำตัวเหมือนนกกระจอกเทศหมายความว่า ธรรมชาติของนกกระจอกเทศจะมีนิสัยในการหลบหนีปัญหา (ศัตรู) โดยชั้นแรกนกกระจอกเทศจะวิ่งหนีก่อน แต่เมื่อจวนตัวมันจะเอาหัวปักลงไปในพื้นที่ทราย (ในขณะที่ลำตัวยังอยู่เหนือพื้นดิน) เพื่อไม่ให้ตนเองได้รับรู้ปัญหาอีกต่อไป เช่นเดียวกับพนักงาน ชันตันมักจะหนีปัญหาก่อน เมื่อจวนตัวอาจหนีไปเลย เช่นการลาป่วย ขาดงาน เป็นต้น คนประเภทนี้คิดว่ากฎระเบียบติดอยู่แล้วเพียงแต่ทำตามก็พอใจ ไม่กล้าที่จะทำในสิ่งใหม่หรือยอมรับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4. การชอบผจญปัญหา คนประเภทนี้ เป็นประเภทที่พร้อมที่สุด ชอบที่จะหันหน้าเข้าหาปัญหา ค้นหาสาเหตุ ลงมือหามาตรการการแก้ไขปรับปรุงและป้องกันมิให้เกิดซ้ำ กับทำการยุติปัญหานั้นอย่างเด็ดขาด

ดังนั้นการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะพนักงานเป็นผู้สร้างความแตกต่างให้แก่องค์กรอย่างแท้จริง เช่นเดียวกับ นพพร จุณณะปิยะ กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง การทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีทิศทาง นั่นคือนโยบายที่ถูกต้องในการบริหารงานบุคคลต้องมาก่อนบริษัทส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จมักจะเก่งในด้านการบริหารคน โดยมีขบวนการเริ่มตั้งแต่การบริหารคน การพัฒนาตลอดจนการบำรุงรักษาคนที่มีความศักยภาพไว้ เมื่อสามารถเลือกคนเก่งมาทำงานได้ตั้งแต่แรกการพัฒนาคนเก่งนั้นก็จะกระทำได้ง่าย เพราะมีกระบวนการเรียนรู้ได้เร็ว และมีประสิทธิภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เป็นปัจจัยตัวแรกที่ส่งผลให้องค์การ

⁸⁴วิฑูรย์ สิมะโชติ, "เราสร้างองค์กรคุณภาพกันอย่างไร?", ผู้จัดการรายวัน, 18 กุมภาพันธ์ 2545, 9.

ประสบผลสำเร็จ โดยพิจารณาว่าการลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนในระยะยาว ส่วนมากเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้ตรงกับความต้องการและงานที่ได้รับมอบหมาย ถ้าบุคลากรเป็นคนที่มีความรู้ มีความรอบรู้ และมีความกระตือรือร้นที่จะทำให้มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลดีกับองค์กรเป็นอย่างดี หากเป็นบุคลากรที่ต้องประสานกับลูกค้าด้วยแล้วก็จะสามารถทำให้องค์การนั้น รักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าไว้ได้นาน เนื่องจากประสิทธิภาพของพนักงานผู้หนึ่ง การมองข้ามความสำคัญของพนักงานส่งผลให้องค์การต้องสูญเสียมือดีไปโดยไม่รู้ตัวด้วยกระบวนการให้พนักงานลาออกโดยสมัครใจเพราะคนดีมีฝีมือก็จะออกไปด้วยเพราะไม่มั่นใจว่าองค์กรจะอยู่รอดหรือไม่ โดยลืมไปว่าธุรกิจธุรกิจต้องดำเนินต่อไปข้างหน้า การรักษาพนักงานที่ดีและมีฝีมือเป็นเรื่องจำเป็นเพราะพนักงานคือผู้ที่ขับเคลื่อนองค์กรธุรกิจ มิใช่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว⁸⁵

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งที่เป็นมาตรการของรัฐและของภาคเอกชน ต้องเร่งรีบดำเนินการ พัฒนา ปรับปรุง เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้ การฝึกฝน การเพิ่มทักษะและการปรับเปลี่ยนทัศนคติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ถ้าทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้เกิดระบบต่างๆ ของการพัฒนาได้แล้ว ความเข้มแข็งของสังคมองค์กรก็จะเกิดขึ้นและพร้อมที่จะรับต่อสภาพของการเปลี่ยนแปลงของระบบสังคมและระบบโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development: HRD) ถือเป็นเรื่องที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดในยุคปัจจุบันนี้ นับตั้งแต่กระแสของโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่ได้แพร่กระจายเข้ามายังประเทศไทย ที่มาพร้อมกับกระแสของระบบเทคโนโลยี การนำระบบสารสนเทศเข้ามา ทำให้กระแสของระบบการพัฒนามีการกระจายตัวอย่างรวดเร็ว กลายเป็นสงครามขนาดเล็กในการต่อสู้เพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องที่สุดแม่นยำที่สุดและรวดเร็วที่สุด ถ้าบุคคลใดหรือองค์กรใดสามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นได้ด้วยระบบของข้อมูลข่าวสาร บุคคลหรือองค์กรนั้นๆ คือผู้ที่สามารถทำชัยชนะได้ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึงต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก คือการวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการวัดความได้เปรียบ เสียเปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรและธุรกิจ โดยเฉพาะในโลกยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ (information age) โดยอาศัย คน ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อความรวดเร็วและความลึก ตลอดจน

⁸⁵ นพพร จุณณะปิยะ, "ทรัพยากรมนุษย์ปัจจัยสำเร็จเบื้องหลังธุรกิจ." ผู้จัดการรายวัน, 29 สิงหาคม 2544, 21.

การเชื่อมโยงกับลูกค้าในการที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ถ้าสามารถสร้างพนักงานในองค์กรให้มีคุณภาพ ความรู้ และทักษะประสบการณ์สูงแล้ว นั้นย่อมแสดงถึงความได้เปรียบองค์กรอื่นถึงแม้ว่าองค์กรอื่นนั้นจะมีหลักทรัพย์สูงกว่าก็ตามแต่มีคุณภาพพนักงานต่ำ

องค์ประกอบประเด็นที่สำคัญที่สุด ที่จะพิจารณาถึงการตัดสินใจขั้นสุดท้ายของความได้เปรียบ เสียเปรียบในทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ การพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาและการฝึกอบรม เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในยุคของโลกเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การปรับปรุงและเอาใจใส่ต่อทรัพยากรมนุษย์อยู่ตลอดเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กร ที่จะอธิบายถึงความได้เปรียบ เสียเปรียบเชิงการแข่งขัน โดยที่คุณภาพของบุคลากรจะพิจารณาจากประเด็นของ การมีความคิดริเริ่ม (creative thinking) ด้วยคุณสมบัติของบุคลากรที่มีความคิดริเริ่ม และมีจำนวนมากในองค์กร องค์กรนั้นๆ ย่อมเป็นองค์กรที่สามารถผลิตนวัตกรรมใหม่ๆ ในรูปของการวิจัยหรือสายงานผลิตภัณฑ์

วิฑูรย์ สิมะโชคดี กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร จะเป็นตัวการที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแห่งคุณภาพ (quality organization) องค์กรที่สามารถสร้างคุณภาพในทุกๆ กระบวนการผลิตสินค้า หรือ บริการ ด้วยบุคลากรที่เป็นปัจจัยที่มีคุณภาพ จนเป็นที่พอใจของลูกค้าได้ วิธีที่ดีและมีประสิทธิภาพที่ผู้บริหารมักนิยมใช้เพื่อปรับปรุงองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือการศึกษา การเรียนรู้ หรือเลียนแบบองค์กรที่ได้รับรองมาตรฐานต่างๆ การศึกษาโดยอาศัยการเรียนรู้จากองค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จและมีมาตรฐานแล้ว ถือเป็นต้นแบบและตัวอย่างหนึ่ง ของการพัฒนา โดยดำเนินการอย่างมีขั้นตอน และมีการวัดผลทุกระยะอย่างใกล้ชิด ซึ่งเทคนิคนี้ เรียกว่า การวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ หรือ ในภาษาอังกฤษ เรียกว่า benchmarking technique⁸⁶

National quality award (อ้างถึงในวิฑูรย์ สิมะโชคดี) เป็นรางวัลด้านคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่แจกให้กับประเทศต่างๆ และประเทศต่างๆ จะใช้การประเมินผลการให้รางวัลนี้มาเป็นตัวแบบและอ้างอิงเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งมี 7 หัวข้อหลักๆ ที่สำคัญ คือ 1) เรื่องของภาวะผู้นำ (leadership) 2) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (information and analysis) 3) การวางแผนด้านคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (strategic quality planning) 4) การพัฒนาและการจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource and management) 5) การจัดการด้านคุณภาพในกระบวนการ (management of process quality) 5) ผลลัพธ์ด้านคุณภาพและการปฏิบัติการ (quality and

⁸⁶วิฑูรย์ สิมะโชคดี. "เราสร้างองค์กรคุณภาพกันอย่างไร?", ผู้จัดการรายวัน, 18 กุมภาพันธ์ 2545, 9.

operation results) 6) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหลักและ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (customer focus and discussion)⁸⁷

สมชาย ภคภาสวิวัฒน์ ได้กล่าวถึงทฤษฎีด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับศักยภาพการแข่งขัน (competition) ถือเป็นเป้าหมายและสาระสำคัญของการบริหาร ทั้งระดับ มหภาค (ประเทศ) และระดับจุลภาค (ระดับธุรกิจองค์การ) ในโลกของสังคมสารสนเทศ (information society) โดยเฉพาะการบริหารข้อมูลนับว่าสำคัญมาก เป็นองค์ประกอบสำคัญในศักยภาพของการแข่งขัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันและในอนาคต คือองค์ประกอบสำคัญในส่วนของพัฒนาสารัตถะ (contents) ตลอดจนถึงกรอบในการวิเคราะห์ การบริหาร หรือ เรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของวิธีคิด โดยมีองค์ประกอบ 2 ประการด้วยกันคือ

ประการแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสารัตถะ (contents-base human resource development) หมายถึงการให้ความรู้แก่นักวิชาการในการเรียนรู้ สิ่งที่เป็นสาระ ระบบการศึกษา หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างความสอดคล้องระหว่างการศึกษาชีวิตการทำงาน และจะเป็นประโยชน์ มีประสิทธิภาพ มากที่สุดจะต้องตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า ทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องรู้หลักการของชีวิตในอนาคตของตนเอง ซึ่งการเรียนรู้ในความหมายของสารัตถะยังสามารถจำแนกได้ 2 ระดับ คือ

1. ระดับล่าง คือการพัฒนาองค์ความรู้ในทางเทคนิค (technical knowledge) ซึ่งเป็นเรื่องความชำนาญเฉพาะ

2. ระดับบน คือระดับผู้บริหาร เน้นความรู้ที่อยู่ในวงกว้าง แนวความรู้จะผสมผสานกันหลาย ๆ อย่าง ทั้งด้านเศรษฐกิจ ต่างประเทศบริหารหรือที่เรียกว่าองค์ความรู้ในเชิงกลยุทธ์

ประการที่สอง ความสามารถในการพัฒนาแนวความคิด (thinking-base) แนวความคิดมีได้ขึ้นอยู่กับสารัตถะและความรู้ แต่ขึ้นอยู่กับ กรอบ ต่าง ๆ ที่เป็นตัวกำหนด และความคิดเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องครอบคลุมสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. การพัฒนาแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) หมายถึงการพัฒนาวิธีคิด โดยมีการสร้างวิสัยทัศน์ (vision creation) คือการสร้างให้รู้จักการมอง การเปลี่ยนแปลงของอนาคต เพื่อจะได้ทราบถึงสิ่งที่จะเป็นโอกาสและภัยอันตราย สำหรับตัวบุคคลและองค์การ และยังสามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อวางตำแหน่ง (strategic positioning) ให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต ว่าจะต้องอยู่ในทิศทางใด โดยนักคิดแห่งกลยุทธ์จะต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว อย่างมีระบบที่สัมพันธ์กัน โดยเฉพาะ

⁸⁷ เรื่องเดียวกัน.

แผนระยะยาวซึ่งเป็นทิศทางของตนเอง โดยต้องรู้ว่าควรทำอะไร ก่อน - หลัง (priority) เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเวลาที่มาบังคับ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดอย่างสร้างสรรค์ (creative thinking) หมายถึงการสร้างองค์ประกอบให้บุคลากรมีทางเลือกใหม่ๆ หรือความพยายามในการละทิ้งกรอบแนวคิดแบบเก่าและเปิดโอกาสให้มีการใช้จินตนาการ การเปิดใจให้กว้างและการหาแนวทางสำหรับทางเลือกใหม่ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการแข่งขันได้

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในแนวคิดเชิงบวก (positive thinking) เพราะการพัฒนาประเทศหรือองค์การได้ดั้นนั้น ทักษะคิดแนวคิดในเชิงบวกสำคัญมากคือเป็นส่วนของการกำลังใจและพลัง โดยมีองค์ประกอบของการพัฒนาในแนวคิดเชิงบวกที่สำคัญ คือการพัฒนาให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเองโดยอาศัยการพัฒนาทางแนวความคิดและการมองอนาคต (visionary) และเมื่อพัฒนาในระดับนี้ได้แล้ว ก็ต้องพัฒนาตนเองให้มีความลุ่มลึกในลักษณะมืออาชีพ (professional) และต้องรู้จักการทำงานในลักษณะการทำงานเป็นทีม (team working) การสร้างบรรยากาศให้เกิดความยุติธรรม และสุดท้ายคนที่จะมีแนวคิดเชิงบวกคือ ความพร้อม (being fit) คือความสมบูรณ์ทางร่างกายและจิตใจ

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในแนวคิดเชิงจริยธรรม (ethical thinking) หมายถึงการสร้างแนวคิดให้เห็นในสิ่งที่เรียกว่า ผิด ถูก ชั่ว ดี คือการมองแนวคิดในลักษณะที่รับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม⁸⁸

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้ผลมากในการพัฒนาคนในองค์การในช่วงภาวะการแข่งขันทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสูงซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ กฤษณ์ อุทัยรัตน์⁸⁹ โดยให้ทรรศนะว่า ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) หรือ HR ที่มุ่งเน้นกระบวนการพัฒนานั้น จำเป็นต้องคิดออกแบบหลักสูตร เพื่อส่งเสริมให้คนใช้ความคิดมากขึ้น มากกว่ารูปแบบเดิมที่ปฏิบัติกันมาที่มุ่งเน้นการสั่งการ การพัฒนาให้คนเกิดองค์ความรู้ใหม่นั้นต้องวิเคราะห์พิจารณาด้วยปัญญา อย่าทำอะไร คิดอะไรที่อยู่แต่ในกรอบเหมือนเดิมที่ถูก ปฏิบัติมา จนเกิดความอิสระ เคยชิน และชะงักงัน คนที่จะพัฒนาเคียงคู่กับองค์การได้ จะต้องรู้จักคิดและมองอะไรอย่างเป็นระบบ ไม่สับสนในตนเอง โดยอาศัยหลักการคือ ต้องทำอะไรให้ กูซ่า (KUSA : (knowledge = ความรู้), (understanding = ความเข้าใจ), (skill = ทักษะ), (attitude = ทักษะคิด))

⁸⁸ สมชาย ภคภาสวิวัฒน์. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ", กรุงเทพธุรกิจ, 10 กรกฎาคม 2540, 2.

⁸⁹ กฤษณ์ อุทัยรัตน์. "การยึดติดกรอบมากเกินไปให้โทษหรือให้คุณ ตอนที่ 1". ผู้จัดการรายวัน, 6 กรกฎาคม 2544, 6,9,29,37.

เกิดการสร้างคนไม่ให้ยึดติดกรอบ ต้องเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ (interactive learning through action) เพื่อบูรณาการชีวิต สังคม วัฒนธรรม ศาสนธรรมและศาสตร์แขนงต่างๆ อย่างพร้อมกัน

การศึกษาที่มุ่งที่ปัญญจะเป็นการสร้างองค์ความรู้จากกระบวนการนึกคิดที่มีคุณภาพ โดยมองอะไรในมุมมองที่กว้าง และลึกซึ้ง ไม่ยึดติดกระบวนการดำเนินงานเป็นระบบ สร้างสรรค์ สร้างจินตนาการ มีการบูรณาการร่วมกัน ซึ่งจะมีความรู้ที่ได้ใน 3 ระดับคือ

1. ระดับ ต้องรู้อะไร (Know What) ถือได้ว่าเป็นความรู้เบื้องต้นที่ต้องรู้ให้ได้ว่าสิ่งนั้นคืออะไรก่อน ส่วนจะใช้เป็นหรือไม่เป็นยังไม่รู้ เพียงรู้ให้สามารถแยกแยะได้ เช่น ระบบมาตรฐานการดำเนินงาน (International Standardization Organization : ISO9001) กับมาตรฐานสุขภาพ (Hospital accreditation : HA) ว่าคืออะไร

2. ระดับ ต้องรู้ทำไม (know how) รู้วิธีการใช้งาน รู้ขั้นตอนการดำเนินแผนงาน และรู้การนำไปใช้

3. ระดับ ต้องรู้อย่างไร (know why) รู้เพื่อให้ประยุกต์ได้ดัดแปลงได้แบบบูรณาการ

ซึ่งทั้งหมดนี้คือวิธีการสร้างปัญญาให้กับทรัพยากรบุคคลโดยมีการปรับระบบของการศึกษา ที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยกระบวนการทางความคิด เพื่อก่อให้เกิดปัญญา และหลุดพ้นออกจากกรอบแนวความคิดรูปแบบเดิมที่ติดยึดอยู่กับ กฎ ระเบียบทางความคิดมากเกินไป จนทำให้ไม่เกิดการไหลเวียนของระบบปัญญาในคนรุ่นต่อไป

ในมุมมองของนักวิชาการ ที่ได้ให้ทรรศนะถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับ โลกยุคใหม่ทางเศรษฐกิจ ว่ามีแนวโน้มในการพัฒนาที่สอดคล้องกับการต้องเผชิญกับพัฒนาการทางเศรษฐกิจของโลกยุคใหม่อย่างไร ซึ่ง อรัญญา เกลิงศรี กล่าวว่า ในโลกเศรษฐกิจยุคใหม่ต้องมุ่งพัฒนาที่บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญ โดยต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจเข้ากับแผนพัฒนาบุคลากรเข้าด้วยกัน ซึ่งประเทศแรกในแถบยุโรปเป็นประเทศในกลุ่มแรกให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรก่อนประเทศอื่นๆ ทั้งเพราะประเทศทางแถบประเทศยุโรป ได้ประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจมาก่อน จนทำให้ประเทศต่างๆ ในยุโรป รวมตัวกัน คือการหาพันธมิตรทางธุรกิจ จากนั้นจึงกำหนดแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจขึ้นใหม่ ซึ่งแผนที่กำหนดขึ้นนั้นส่วนมากคือแผนในการพัฒนาคน⁹⁰

เครื่องมือที่ประเทศในยุโรปและอเมริกาต่างค้นพบ คือ การนำเรื่องของคนมาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และประเทศ ในการที่ทำให้ประเทศฟื้นคืนจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ องค์กรต่างๆ จึงควรหันมาพิจารณาให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพของคนให้มากโดยเฉพาะการสร้าง

⁹⁰ อรัญญา เกลิงศรี, "พัฒนาบุคลากรปัจจัยสำคัญโลกเศรษฐกิจยุคใหม่," ผู้จัดการรายวัน, 15 พฤศจิกายน 2543, 26.

ให้ได้ ใน 2 ศักยภาพ คือ 1) ศักยภาพของคนคือผลการปฏิบัติงาน คนที่มีประสิทธิภาพคือมาจาก คนดี 2) ศักยภาพขององค์กร คือผลจากคนในองค์กรที่อยู่ในตำแหน่งงานนั้นๆ ที่พัฒนางาน ออกมาได้

ชุตินันท์ เสือสุวรรณ ได้ทำการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นปัญหาเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ไม่ ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนาตามที่ต้องการ 2) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของบริษัทฯ พบว่า บริษัทฯ ให้ การสนับสนุนในด้านการศึกษา ในระดับน้อย ส่วนด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง และ ด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม บริษัทฯ ให้การสนับสนุนในระดับปานกลาง⁹¹

สุชาติ แม้นโชติ ได้ทำการศึกษา แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปี 2000 กรณีศึกษา บริษัทอินซ์เคปเอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ในด้านความสามารถในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยแล้วพนักงาน มีความเห็นว่า ตนเองสามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นด้าน 1) การติดต่อ สื่อสาร และความเป็นผู้นำ เป็นปัญหาของพนักงาน แผนกคอมพิวเตอร์ทุกคน 2) ด้านการทำงานเป็นทีม/ ความร่วมมือ เป็นปัญหา ของผู้จัดการแผนกและหัวหน้าฝ่าย 3) ด้านการบริหารคนเป็น ปัญหาของ หัวหน้าฝ่ายและพนักงานบริการและ 4) ด้านการบริหารงาน และความรู้ในการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาของหัวหน้าฝ่ายและพนักงานบริการ 5) ด้านปฏิภาณทางการตลาด/ขาย เป็นปัญหา 6) ด้านการกำกับดูแลและ ติดตามผลเป็นปัญหาของหัวหน้าฝ่ายและพนักงานบริการ ที่จะ ปฏิบัติงานให้ได้ ตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนด้านความรู้ที่ต้องการเพื่อพัฒนาตนเองให้มีขีด ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นนั้นพนักงานแผนกคอมพิวเตอร์มีความต้องการ แตกต่างกัน ดังนี้ 1) ผู้จัดการแผนกต้องการจะได้รับความรู้เพิ่มเติมทุก ๆ ด้านในระดับปานกลาง 2) หัวหน้า ต้องการจะได้รับความรู้เพิ่มเติมระดับ มากในด้านการติดต่อสื่อสารความเป็นผู้นำ การบริหารคน ความรู้ใน การปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม/ความร่วมมือและการใช้ดุล ดุลพินิจ / การแก้ปัญหา 3) พนักงานขายต้องการจะได้รับความรู้เพิ่มเติมระดับมาก ในด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ปฏิภาณ ทางการตลาด / ขาย และการใช้ ดุลพินิจ/การแก้ปัญหาและ 4) พนักงานบริการต้องการความรู้ เพิ่มเติม ระดับมากในด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจที่

⁹¹ชุตินันท์ เสือสุวรรณ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารองค์กร มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2542), บทคัดย่อ.

กล่าวมาแล้วร่วมกับ ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและลูกค้าของบริษัท อินซ์เคป เอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัดพบว่ากำไรของบริษัทลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 1996 เป็นต้นมาและลูกค้าของบริษัทมีความพึงพอใจพนักงานขายและการบริการของ พนักงานบริการน้อยกว่าที่ควรทั้งนี้อาจสืบเนื่องจากพนักงานขาดแรงจูงใจและ ความมั่นใจในชีวิตการทำงานโดยเหตุนี้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การเพิ่มและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน 2 แนวทางด้วยกัน ดังนี้ แนวทางที่ 1 เป็นข้อเสนอแนะของบริษัทริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษามีความเห็นว่างานพนักงานบริษัท อินซ์เคป เอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ ที่รู้จักตัวสินค้า ลูกค้าและช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นอย่างดี ดังนั้นถ้าบริษัทจะพิจารณาปรับพนักงานขายจากบริษัทเดิมที่มีผลงานดี และมีความตั้งใจที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้สูงขึ้นในการทำงานที่บริษัทใหม่พร้อม ทั้งสร้างความเชื่อมั่นและ แรงจูงใจโดยแจ้งให้พนักงานทราบอย่าง ชัดเจนเกี่ยวกับผลตอบแทนความมั่นคง และโอกาสความก้าวหน้า สำหรับ ผู้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของบริษัทแล้วบริษัทจะได้พนักงานที่มีความสามารถและมีความภักดีต่อองค์กรทั้งมีบริษัทควรจัดทำ แผนการอบรมในด้านความรู้ที่พนักงานยังมีไม่มากเท่าที่ควรและต้องการจะ ได้รับความรู้ดังกล่าวเพิ่มเติมเช่นจัดหลักสูตรการอบรมเกี่ยวกับ Manage Work และ Supervisor Skills สำหรับผู้จัดการแผนกและหัวหน้าฝ่าย ส่วนพนักงานขายและพนักงานบริการจัดหลักสูตรการอบรมด้าน Basic Knowledge ในหลักสูตร Manage self และ Service Plus for Support Function อนึ่งในระยะยาวควรสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อในสาขาที่สอดคล้องกับความต้องการ ของบริษัทในระดับสูงขึ้น และจัดโครงการพัฒนาบุคลากรในแง่มุมต่างๆ เช่น การส่งเสริมให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น แนวทางที่ 2 เป็นข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานแผนกคอมพิวเตอร์ บริษัทอินซ์เคป เอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด พนักงานเหล่านี้ ควรจะพยายามทำงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ดีที่สุดพร้อมทั้ง ขวนขวาย หาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติตรงกับ ความต้องการของบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัดและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน เพื่อให้แข่งขันได้ในยุคไร้พรมแดน⁹²

อุษณีย์ สุขสุทธิ ได้ทำการศึกษา การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ใน กรุงเทพมหานครส่วนใหญ่มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลครบทั้ง 5 ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของกรมอาชีวศึกษา คือ การสำรวจความต้องการใน

⁹² สุชาติ แม้นโชติ, "แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปี 2000 กรณีศึกษา บริษัทอินซ์เคปเอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2542), บทคัดย่อ.

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีการสำรวจ การวิเคราะห์การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความต้องการในการพัฒนา การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีการกำหนดแผนการพัฒนาเน้นด้านวิชาการโดยกำหนดในปฏิทินการปฏิบัติงานของสถานศึกษา การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใช้วิธีอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงาน โดยสถานศึกษาจัดดำเนินการเองภายในสถานศึกษาการติดตามประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีการติดตามประเมินผลด้วยวิธีการสังเกตพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป และการสอบถามโดยเน้นประเมินผลในด้านประโยชน์ที่ได้รับและการนำไปปฏิบัติ ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ ขาดผู้ชำนาญการในการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ขาดงบประมาณขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ ครู-อาจารย์ไม่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์และขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง⁹³

สุนทร จตุรพิชพร ได้ศึกษา การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของวู้ดคอกก์ และ ฟรานซิส ผลการศึกษาพบว่า 1. ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยภาพรวม และในทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับดี 2. ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โดยภาพรวม และในองค์ประกอบต่างๆ อยู่ในระดับดี ยกเว้นองค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่ยอมรับ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้ 3. ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยภาพรวม และในทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานอยู่ในระดับดี⁹⁴

จิรภา สินธุนาวา ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมคุมประพฤติ ผลการศึกษาพบว่า ด้านปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด รายได้และลักษณะงานที่รับผิดชอบไม่มีความ สัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ พนักงาน

⁹³ อุษณีย์ สุขสุทธิ, " การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), บทคัดย่อ.

⁹⁴ สุนทร จตุรพิชพร, "การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของวู้ดคอกก์ และ ฟรานซิส" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต สาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2543), บทคัดย่อ.

คุณสมบัติที่มี เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด รายได้ และลักษณะงานที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน จะมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่แตกต่างกัน ในด้านปัจจัยด้านเทคนิคและวิธีการในการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้แก่ปัจจัยด้านการศึกษาต่อการฝึกอบรม/สัมมนา การย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ การสอนแนะนำงาน การมอบหมายงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้น การมอบหมายงานที่มีความสำคัญ การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาจริยธรรม พบว่ามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นั่นคือ พนักงานกลุ่มประพุดิเห็นว่า ทุกปัจจัยมีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในด้านปัจจัยด้านบรรยากาศของหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและระบบการให้รางวัล ตอบแทน พบว่ามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นั่นคือพนักงานกลุ่มประพุดิเห็นว่าปัจจัย 2 ประการดังกล่าว มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การที่ระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรม กลุ่มประพุดิอยู่ในระดับปานกลางนั้น แสดงให้เห็นว่า สภาพการณ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมกลุ่มประพุดิ ยังต้องมีการปรับปรุง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนั้นหน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องหันมาสนใจและสนับสนุนการนำ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาไว้แล้วมาใช้ในการกรมกลุ่มประพุดิ อย่างจริงจังเพื่อให้ระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กรมกลุ่มประพุดิเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชา ควรให้การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริง โดยกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นรูปธรรม และหน่วยงานควรนำปัจจัยต่าง ๆ ทุกปัจจัยที่ค้นพบจาก การศึกษาครั้งนี้ไปปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลของกรมกลุ่มประพุดิมีคุณค่า และมีคุณภาพในการอำนวยความสะดวกสู่ประชาชนต่อไป⁹⁵

วิจิตร อวทะกุล กล่าวว่า ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องของการปฏิบัติตนเอง เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) การปรับปรุงตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ 2) ความสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ให้มีความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เฉพาะเรื่องที่รับผิดชอบงานที่ทำ 3) การปรับปรุง เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ความคิดในเรื่องต่าง ๆ และสามารถวิเคราะห์ กลั่นกรองปัจจัยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันให้สอดคล้องกันในภาวะที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา 4) ส่งเสริมให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยตนเอง 5) ส่งเสริมให้บุคคล ใช้ความคิดอ่านอย่างรอบคอบของตน ทำงานด้วยฝีมือและความเต็ม

⁹⁵ จิราภรณ์ สินธุนา, “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมกลุ่มประพุดิ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาสังคมสงเคราะห์ในกระบวนการยุติธรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548), บทคัดย่อ.

ใจในการทำงาน 6) ให้มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถทำงานด้วยตนเอง และพึงพาอาศัยผู้อื่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะพัฒนาตนเองและทำงานให้ดีขึ้น⁹⁶

ฮอลตัน และ แยมโคเวนโก (Holton, Elwood F. and Yamkovenko, Bogdan) ได้ศึกษาเรื่อง Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for HRD? จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพอย่างยิ่งในการเสริมสร้างในด้านทุนทางปัญญาและทุนมนุษย์ บทความนี้เสนอว่าการพัฒนาทุนทางปัญญาก่อให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ตามมา สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และส่งผลกระทบต่อองค์การเพิ่มศักยภาพได้นั้น คือการส่งเสริมให้เกิดด้านทุนทางปัญญาของบุคลากรในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ขององค์การ⁹⁷

สรุปได้ว่าเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ต้องเร่งจัดให้มีขึ้น เพราะเป็นที่แน่ชัดแล้วว่าประเทศต่างๆ ในโลกต่างก็เคยผ่านวิกฤติทางเศรษฐกิจมาแล้วและบทเรียนที่สำคัญที่สุดคือการที่ละเลยในเรื่องของการพัฒนาคน โดยแต่เดิมมุ่งที่จะพัฒนาในด้านของการผลิต การตลาด หรือการพัฒนาสินค้า จนเป็นที่ประจักษ์ชัดได้ว่าคนนั้นคือผู้ที่สร้างทุกสิ่งทุกอย่าง และด้วยเหตุที่สภาพแวดล้อมของโลกได้หมุนเวียน มีพัฒนาการไปอย่างหาที่สิ้นสุดมิได้ ถ้าบุคคลที่เป็นผู้สร้างสรรค์ผลงานแต่ไม่สามารถหมุนตามระบบของโลกได้ นั่นหมายความว่าได้เกิดการหยุดนิ่งทันที สำหรับประเทศไทยที่ได้เกิดเหตุการณ์วิกฤติทางเศรษฐกิจ แต่สถานประกอบการบางแห่งกับละเลยการพัฒนาคน เพราะพิจารณาว่าเป็นการสิ้นเปลือง และเป็นสิ่งที่ลดภาระค่าใช้จ่ายได้ดี ซึ่งนั่นเป็นมุมมองที่เสี่ยงต่อการอยู่รอดขององค์การ ต้องสร้างให้คนมีความสามารถเพิ่มพูนให้มากที่สุด ทันสมัยต่อเหตุการณ์ เทคโนโลยี ให้มีความสามารถหลากหลายได้มากเท่าใดก็จะเป็นข้อได้เปรียบขององค์การหรือสังคมนั้นทันที

⁹⁶ วิจิตร อวระกุล, การฝึกอบรม : คู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), 69.

⁹⁷ Elwood F. Holton and Bogdan Yamkovenko Bogdan, "Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for HRD?," Human Resource Development Review 7,3 (2008) : 270-291 .

สมรรถนะ (competency)

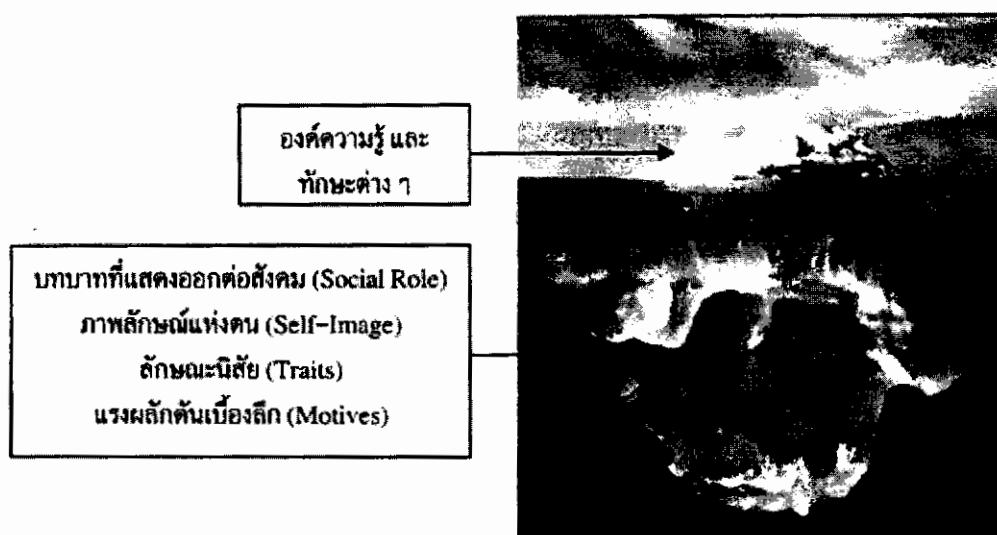
หลักการและแนวปฏิบัติ

สมรรถนะ (competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนางานองค์กร ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบความคิด และแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะ จึงจะกล่าวถึงความหมาย และความหมาย องค์ประกอบประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะ

ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อเดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน แมคเคลแลนด์ (McClelland) จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (competency) และในปี ค.ศ. 1973 แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง "Testing for Competence rather than Intelligence" ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (iceberg)⁹⁸ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 8

⁹⁸ David C. McClelland, "Testing for Competence rather than for Intelligence." *American Psychologist* 28, 1 (January 2003) : 1 – 14.



แผนภูมิที่ 8 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (the iceberg model)

ที่มา: ชูชัย สมितिไกร, การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), 27.

จากภาพที่ สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของ เดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด เมื่อปี

ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้⁹⁹

ริชาร์ด โบยัตซิส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ¹⁰⁰

แกรี แฮเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel and C.K. Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้างและอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร¹⁰¹

ในปัจจุบันองค์การของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Cooperate Code of Ethics และ Strategic Planning แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น¹⁰²

หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

⁹⁹David C. McClelland, "Testing for Competence rather than for Intelligence," American Psychologist 28, 1 (January 2003), 1 – 14.

¹⁰⁰Richard Boyatzis, The competent manager: a model for effective performance (New York: Interscience., R. E., 1982), 21.

¹⁰¹Gary Hamel and C.K. Prahalad, Competing for The Future (New York : Harvard Business School Publishing, 1994), 7.

¹⁰²พสุ เดชะรินทร์, เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balance Scorecard และ Key Performance Indicators (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 13.

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังจะยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

สุกัญญา รัตมิตร์มโชติ สรุปนิยามคำว่าสมรรถนะว่าเป็น กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา¹⁰³

แมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไรเป็นต้น¹⁰⁴

บอยาตซิส (Boyatzis) ได้ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ¹⁰⁵

มิตรานี (Mitrani) ดาลเซล (Dalziel) และ ฟิต (Fitt) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็น ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน¹⁰⁶

¹⁰³ สุกัญญา รัตมิตร์มโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency (กรุงเทพมหานคร :บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2549), 48.

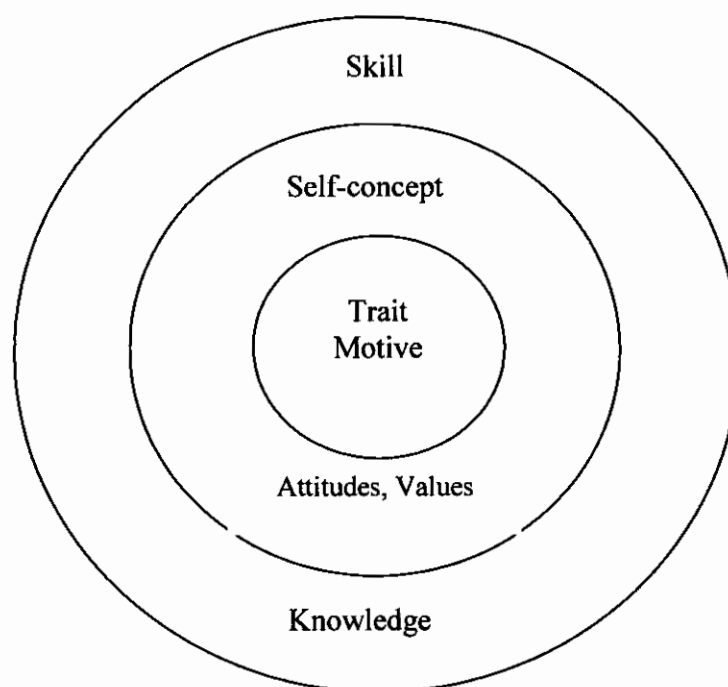
¹⁰⁴ อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง,” Chulalongkon Review 16 (กรกฎาคม – กันยายน, 2547) : 57 – 72.

¹⁰⁵ Richard Boyatzis, The Competent Manager (New York: McGraw-Hill, 1982), 58.

¹⁰⁶ Alain Mitrani, Murray Dalziel, and David Fitt, Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward (London: McGraw-Hill, 1992), 11.

ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ ยังได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (criterion reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (superior performance) ¹⁰⁷ สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามภาพต่อไปนี้

¹⁰⁷ Michael Spencer and Spencer M.S., Competence at work: Models for Superiors Performance (New York: John Wiley & Sons, 1993), 9.



แผนภูมิที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

ที่มา: Michael Spencer and Spencer M.S., Competence at work: Models for Superior Performance (New York: John Wiley & Sons, 1993), 9.

1. แรงจูงใจ (motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น
2. คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ
3. แนวคิดของตนเอง (self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (attitude) ค่านิยม (value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้
4. ความรู้ (knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

5. ทักษะ (skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (visible) ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ในตัวบุคคล (hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (self concept) ได้แก่ ทศตนคติ และค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลานานและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

เดล (Dale) และ เฮย์ (Hes) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (occupational competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน¹⁰⁸

จากที่นำเสนอมาข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (competency) หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะของบุคคล (attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป โดย ณรงค์วิทย์ แสนทอง ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

¹⁰⁸ Alastair Rylatt and Kevin Lohan, Creating Training miracles (Sydney: Prentice Hall, 1995), 80.

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล¹⁰⁹

จิรประภา อัครบวร กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์การต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ

2. สมรรถนะบริหาร (professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์การ

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (specific technical competency)¹¹⁰

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (functional

¹⁰⁹ ณรงค์วิทย์ แสนทอง, มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ (กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547), 10-11.

¹¹⁰ จิรประภา อัครบวร, สร้างคนสร้างผลงาน (กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (1996), 2549), 63.

competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล ได้สรุปการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) ซึ่งสามารถทำได้หลายประการ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี competency ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้าง (compensable factor) เช่นวิธีการ point method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3. การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการ competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ competency ตรงกับตำแหน่งงาน

4. การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง competency ของผู้มีความคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

6. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมี competency อะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

8. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถ รวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป¹¹¹



แผนภูมิที่ 10 การประยุกต์ใช้สมรรถนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, "Competency – Based Human Resources Management," HR Magazine. 21, 4 (ตุลาคม – ธันวาคม, 2543) : 12 – 22.

ตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR capability model)

เดฟ อูลริช (Dave Ulrich) และ เดล เลค (Dale Lake) ได้สรุปตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR capability model) ว่ามีทั้งหมด 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ความรู้ (knowledge) 2) ความสัมพันธ์ (relationships) 3) ผลการปฏิบัติงาน (performance) 4) นวัตกรรม (innovation) 5) ความน่าเชื่อถือ (credibility) 6) การกำหนดแนวทาง (alignment)¹¹²

¹¹¹ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, "Competency – Based Human Resources Management," HR Magazine. 21,4 (ตุลาคม – ธันวาคม, 2543) : 12 – 22.

¹¹² Dave Ulrich and Dale Lake, Organizational Capabilities (New York: John Wiley & Sons, 1990), 148-150.

สมรรถนะฐานบุคคล (person-based competency)

เคอร์สเตด (Kierstead) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มหลักคือสมรรถนะฐานงาน (job-based competency or area competency) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงานหรือในหน้าที่การงาน และสมรรถนะฐานบุคคล (person-based competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะทั่วไปที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานนั้นได้ดี ความสับสนของการกำหนดสมรรถนะนี้ได้แก่ วิสัยทัศน์นั้น ควรที่จะกำหนดเป็นสมรรถนะฐานงาน หรือสมรรถนะฐานบุคคล เนื่องจากหากพิจารณาว่าวิสัยทัศน์นี้เป็นสิ่งที่บุคคลผู้ครองตำแหน่งต้องมีแล้ว สมรรถนะนั้นก็จะเป็สมรรถนะฐานงาน แต่หากพิจารณาในอีกทางหนึ่งว่าสมรรถนะดังกล่าวเป็นเรื่งที่คนต้องมีเพื่อการทำงาน สมรรถนะนั้นก็จะเป็สมรรถนะฐานบุคคลได้ เป็นต้น นอกจากนี้ จากทัศนะของเคอร์สเตด ยังปรากฏการแบ่งสมรรถนะ 2 กลุ่มหลักดังกล่าวนั้นออกเป็นสมรรถนะย่อยประกอบด้วย ประการแรกคือ สมรรถนะขององค์การ (organization competency) ซึ่งจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. **สมรรถนะองค์การ (organizational competency)** ซึ่งเป็นสมรรถนะโดยรวมขององค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การจะต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ และสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (job-related competency) หรือเรียกว่าสมรรถนะฐานงาน (job-based competency or area competency) ซึ่งหมายถึงสิ่งที่บุคคลต้องปฏิบัติในงานที่เขามีหน้าที่รับผิดชอบตามภารกิจ หรือพันธกิจขององค์การ

2. **สมรรถนะของบุคคล (person-based competency)** ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดี โดยเป็นผลรวมของสมรรถนะขององค์การและสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 ประเภทคือ

- 2.1.1. **สมรรถนะทั่วไป (generic competency) หรือสมรรถนะหลัก (core competency)** ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคคลที่ปฏิบัติงานในทุกกลุ่มงาน หรือทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน จะต้องมีเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ 1) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การมีจิตบริการ (service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (expertise) 4) การทำงานเป็นทีม (teamwork)

- 2.2.1 **สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งหรือเรียกว่าสมรรถนะในงาน (functional competency)** ซึ่งหมายถึงสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการทำงานในแต่ละหน้าที่ ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานในภารกิจหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างของสมรรถนะแบบนี้ได้แก่ 1) การมองภาพ

องค์รวม (conceptual thinking) 2) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) 3) การสื่อสารจูงใจ (communication and influencing) 4) การควบคุมตนเอง (self control)¹¹³

สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (person-based competency) สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความเชื่อ ความรู้สึก และส่งผลต่อการทำงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย

1. ความซื่อสัตย์และความจริง (integrity and truth) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่มีต่อตัวเอง การยอมรับตัวเอง และระดับที่บุคคลจะรู้ความเป็นจริงของตนเอง มีแนวโน้มที่จะยอมรับและรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงาน เป็นอิสระที่จะเผชิญกับความเสี่ยงในการลองสิ่งใหม่ ๆ และพูดในสิ่งที่คิด จะปฏิบัติตามสิ่งที่เห็นด้วยและผูกพันอยู่ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การทำงานให้เสร็จสิ้นบนพื้นฐานของความผูกพันและข้อตกลงร่วมกัน ยอมรับความผิดพลาดแม้ว่าจะเป็นไปไม่ได้ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบ

2. การพัฒนาตนเอง (self - development) เป็นสมรรถนะที่บุคคลแสดงความสามารถที่จะ เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่มีสมรรถนะทางด้านนี้สูง จะประเมินทักษะปัจจุบันของตนเองอย่างถูกต้อง เช่นเดียวกับประเมินถึงสิ่งที่ต้องการ เพื่อสามารถเพิ่มความสำเร็จในการทำงาน มีการริเริ่มที่จะระบุถึงทักษะ ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานในอนาคตและทำในสิ่งที่นำมาได้ซึ่งทักษะนั้นมีการค้นหาโอกาสที่จะเพิ่มการเติบโตและการพัฒนา พฤติกรรมที่สำคัญคือ การระบุขอบเขตทักษะของตนเองที่จะต้องได้รับการพัฒนาและการค้นหาข้อมูลย้อนกลับทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

3. ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) สามารถทำการตัดสินใจได้แม้ว่าจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียดสูง ความเสี่ยงสูง และสถานการณ์ที่คลุมเครือ สามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่ม เมื่อต้องการลงมือดำเนินการ สมาชิกในกลุ่มสามารถตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการลงมือกระทำ ใช้เครื่องมือในการสื่อสาร ชักจูง และกระบวนการกลุ่มช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้ มีพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีทางเลือกและผลลัพธ์ชัดเจน สามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มได้ เมื่อต้องการความช่วยเหลือด้านการลงมือทำหรือการตัดสินใจ

4. คุณภาพในการตัดสินใจ (decision quality) พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ตัดสินใจโดย

¹¹³ James Kierstead, Competencies and KSAO's [Online], accessed 27 January 2007. Available from www.psc-cfp.gc.ca/research/.

ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบระยะสั้น หรือผลกระทบอื่นๆที่จะเกิดขึ้น เช่นปฏิภณิยาของผู้นคน และปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา รวบรวมข้อมูลทีจำเป็นต่อการระบุช่องว่างและการเบี่ยงเบนทีจะเกิดขึ้นก่อนทำการตัดสินใจ มองถึงผลกระทบในระยะยาว

5. การจัดการความเครียด (stress management) เป็นสมรรถนะทีจะจัดการกับอารมณ์แสดงความรู้สึกอย่างเหมาะสม สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสุภาพและอดกลั้นเมืออยู่ในสถานการณ์ทียุ่งยาก สามารถเลือกใช้การแสดงออกของอารมณ์ในการสื่อสารและช่วยให้สิ่งต่างๆบรรลุผลไปได้ พฤติกรรมทีสำคัญคือ แสดงออกอย่างสุขุมได้แม้อยู่ในสถานการณ์ทีกดดัน และแสดงออกอารมณ์ในทางทีจะลดความเครียดโดยปราศจากการทำลายมิตรภาพหรือผลผลิต

6. การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) เกี่ยวข้องกับการใช้ตรรกศาสตร์ เหตุผลอย่างมีระบบ เพื่อการทำความเข้าใจ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหา สามารถระบุและประเมินสาเหตุทีเป็นไปได้ของปัญหา พัฒนาและบริหารแผนเพื่อก้นหาปัญหาทีแท้จริง พฤติกรรมทีสำคัญได้แก่ วิเคราะห์แนวคิด ข้อถกเถียง ปัญหา ออกเป็นแต่ละส่วน องค์ประกอบ วิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสในการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ

7. ความคิดรวบยอด (conceptual thinking) เกี่ยวกับการใช้แนวคิดและความคิดทั่วไปเพื่อก้นหาความคล้ายคลึงกันและรวบรวมความคิดเข้าด้วยกัน ก้นหาทางทีจะเพิ่มความเข้าใจแกปัญหา มีผลต่อนวัตกรรม สามารถใช้ประสบการณ์หรือความรู้จากสถานการณ์อื่นทีมีลักษณะคล้ายคลึงกันมาสร้างแนวทางและวิธีแกปัญหาทีมีประสิทธิผล พฤติกรรมทีสำคัญได้แก่ ระบุปัญหาหลักและปัญหาทีเกี่ยวข้องกับการทำงานในสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ สร้างและใช้ตัวอย่างหรือความเหมือนกันเพือช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจแนวคิดของตนเองได้¹¹⁴

อุลริช และคณะ (Ulrich et al., 1995) (อ้างถึงใน บวิสเตอร์, ฟรานเดล และ โอมเมอร์เรน (Brewster, Farndale, and Ommeren)) ได้ทำการสำรวจองค์การในสหรัฐอเมริกาเพื่อก้นหาสมรรถนะเฉพาะสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (specific competencies) เพื่จัดทำมาตรฐานกลางสำหรับการเปรียบเทียบ (benchmarking standards) สมรรถนะทีสำคัญประการหนึ่งซึ่งพบในการสำรวจครั้งนี้และกำลังมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ คือ การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (HR business partners) และการมีส่วนช่วยให้้องค์การได้พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยนักวิจัยกลุ่มนี้ได้นิยาม สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าหมายถึง ความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ/ธุรกิจ (ability to add value to business) โดยจะต้องเน้นทีกระบวนการทีจะนำสมรรถนะมาใช้เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจเพื่่อมุ่งสู่ความสามารถในการ

¹¹⁴ James Kierstead, Competencies and KSAO's [Online], accessed 27 January 2007. Available from www.psc-cfp.gc.ca/research/.

แข่งขันที่ยั่งยืนและการจะบรรลุเป้าประสงค์อย่างนี้ได้องค์การจะต้องสร้างสมรรถนะที่มีความเด่นเฉพาะตัว (uniqueness) เพื่อพัฒนาสมรรถนะรวมขององค์การที่ไม่เหมือนสมรรถนะขององค์การอื่น¹¹⁵

สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2005) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณา โดยได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะของผู้บริหารจำแนกได้เป็น 3 ระดับคือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะระดับนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้านได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป (broad management skill and knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการ ด้านการจัดการบุคคล (personnel management skill) ที่สำคัญได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่น และ การจัดการเวลา เป็นต้น ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นความรู้ความสามารถในทักษะเฉพาะที่สามารถขยายคุณค่าของการจัดการองค์การได้ เช่น การบัญชี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ด้านความรู้ความสามารถในการจัดการธุรกิจทั่วไป (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 ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้นหรือความต้องการ

¹¹⁵ Chris Brewster, Elaine Farndale, Jos V. Ommeren , HR Competencies and Professional Standards (Ohio: Canfield University Press., 2000), 17-18.

ของสังคม การกำกับติดตามการปฏิบัติและทบทวนการปฏิบัติงานขององค์กรและการกำกับติดตามรวมทั้งการสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา¹¹⁶

บุศยมาศ มารยาตร์ ได้ศึกษาเรื่องการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 30 คน โดยประเมินสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 5 สมรรถนะ คือ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการบริหารจัดการองค์การ การพัฒนาแผนการใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์การ การจัดสรรค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน และการจัดทำแผนพัฒนาการพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า สมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์การ การวางแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการองค์การ อยู่ในระดับสูง¹¹⁷

เจนศจี ไพบุญย์สวัสดิ์ ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการกำหนดสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ และเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า สำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองพบว่า 1) สมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ สมรรถนะทางด้านจริยธรรม และทัศนคติในการทำงาน 2) สมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ

¹¹⁶ New Zealand Institute of Management, Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA) [Online], accessed 26 November 2008. Available from http://wdr.doleta.gov/research/FullText_Documents/Competency_20Models.

¹¹⁷ บุศยมาศ มารยาตร์, “การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์, กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542), บทคัดย่อ.

กองที่ให้ความสำคัญอย่างมาก โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะการเป็นผู้นำ ทักษะในการทำงาน การวางแผน และการจัดการการติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ในการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) สมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก ตามระดับความคิดเห็นของหัวหน้าแผนก มีความเห็นด้วยที่สุดกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการกอง ที่ว่าสมรรถนะด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการทำงาน ความคิด สร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ ความรู้ ภาวะการเป็นผู้นำ การวางแผนและการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก แต่การจัดเรียงลำดับความสำคัญของระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการกองกับหัวหน้าแผนกมีความแตกต่าง¹¹⁸

พุมิ เด่นสมพรพันธ์ ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะเพื่อเป็นแนวทาง ในการออกแบบกิจกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาสมรรถนะมาตรฐานในงาน (standard job competency) ของงานสินเชื่อและงานปฏิบัติการสินเชื่อ เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้รูปแบบของสมรรถนะมาตรฐานที่ศึกษาได้มาเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยใช้กรณีศึกษาสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออก และนำเข้าแห่งประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เป็นสถาบันการเงินที่สร้างขึ้นโดยมีเป้าหมายที่จะให้บริการทางการเงิน เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันของนักธุรกิจไทยในตลาดการค้าโลก ทำให้ธนาคารมีสมรรถนะหลักที่สนับสนุนเป้าหมายอย่างชัดเจน คือ การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริการทางการเงินแก่ผู้ส่งออก ส่งผลให้เกิดการจัดกรอบของการให้บริการของธนาคาร ที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือผู้ส่งออกทางการเงินแบบครบวงจร โดยมีหน่วยงานสินเชื่อ และบริการสินเชื่อเป็นหน่วยงานหลัก โดยที่มีรูปแบบของสมรรถนะเพื่อรองรับสมรรถนะหลักขององค์กร เพื่อให้พนักงาน ในงานสินเชื่อ ใช้ในการดำเนินงานบริการ ด้านการเงินทุกประเภท ที่สำนักงานสาขาดำเนินการ และภายใต้กรอบระเบียบ ในการดำเนินงานของทั้งธนาคาร และกฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ 20 สมรรถนะ คือ ความรู้และทักษะในการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ การเขียนรายงานและการนำเสนอ การจัดกระบวนการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร

¹¹⁸ เจนศจี ไพบูลย์สวัสดิ์, “การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนกสังกัดค่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์กรค้าโทรศัพท์แห่งประเทศไทย” (ภาคนิพนธ์ปริญญาโท สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542), บทคัดย่อ.

ความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ การวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การบริหารนโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การเจรจาต่อรอง การบริหาร การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่ม การคิดนวัตกรรมและการมองภาพในอนาคต การพัฒนา การอำนวยความสะดวก และการบริหารงานภาวะผู้นำ และการบริการลูกค้า ซึ่งจากการศึกษาตามรูปแบบ ของสมรรถนะทั้ง 20 สมรรถนะ พบว่า สมรรถนะมาตรฐานในงานสินเชื่อและปฏิบัติการสินเชื่อ จะต้องประกอบไปด้วย 8 สมรรถนะ คือ ความรู้และความสามารถการทำงานในหน้าที่ เทคโนโลยี สารสนเทศ การเขียนและการนำเสนอรายงาน การจัดกระบวนการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการ ดำเนินธุรกิจของธนาคาร ความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ การทำงานเป็นทีม และการบริการลูกค้า¹¹⁹

ปริญญ์ พิชญวิจิตร ได้ศึกษาเรื่องการออกแบบรายการสมรรถนะในงานของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาแนวทางในการกำหนด รายการสมรรถนะ และนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดรายการสมรรถนะของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยใช้ส่วนงานของบริษัทฯ เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ส่วน ผู้ให้ข้อมูล คือ บุคลากรในแต่ละส่วนรวม 51 คน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) สมรรถนะในงานที่ ได้จากการวิจัย คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การจัดการงาน ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร สำเนียงรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ และภาวะผู้นำ 2) ความสามารถที่ เป็นพื้นฐานร่วมกันมี 2 รายการ คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และการจัดการงาน¹²⁰

ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะใน ด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า การวิจัยมุ่งสังเคราะห์ สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะ และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของสมรรถนะและตัวบ่งชี้ สมรรถนะด้านการศึกษากลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะ เฉพาะในด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร รวมจำนวน 22 สมรรถนะ 81 ตัวบ่งชี้ โดย

¹¹⁹ พุฒิ เด่นสมพรพันธ์, "การศึกษาขีดความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม4 ธนาคารเพื่อการส่งออก และนำเข้าแห่งประเทศไทย" (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543), บทคัดย่อ.

¹²⁰ ปริญญ์ พิชญวิจิตร, "การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของ บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544), บทคัดย่อ.

จำแนกได้เป็นกลุ่มสมรรถนะหลักจำนวน 6 สมรรถนะหลัก คือ 1) สมรรถนะด้านวิชาการทหารที่รับผิดชอบสอนอบรม 2) สมรรถนะด้านการสื่อสารเพื่อการศึกษา 3) สมรรถนะด้านสติปัญญา 4) สมรรถนะด้านเจตคติความมุ่งมั่น ศรัทธาในวิชาชีพครู 5) สมรรถนะด้านพฤติกรรมความเป็นครู และ 6) สมรรถนะด้านอื่น ๆ¹²¹

กนกวรรณ ชูพิทักษ์นาเวช ได้ทำการศึกษาเรื่องขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมในประเทศไทย ซึ่งเป็นการศึกษาถึงขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถระดับตำแหน่งของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แบบสอบถามที่ประยุกต์จากกรอบการศึกษาของสมาคมฝึกอบรมและพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (The American Society for Training and Development-ASTD) ซึ่งพบว่า ขีดความสามารถหลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะที่ดูแลในงานด้านการฝึกอบรม ได้แก่ ขีดความสามารถในด้านทักษะทางวิชาชีพ ขีดความสามารถด้านการมุ่งลูกค้า ขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม ขีดความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กรและขีดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสารส่วนอีกผลงานที่มีบริบทของการศึกษาใกล้เคียงกันคืองานของบุษยมาส มารยาตร์ ซึ่งทำการประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย งานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดของสมิแลนสกี (Silanski) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บและประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการวัดจากการปฏิบัติงานใน 5 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการองค์กร (strategy and organization) การพัฒนาแผนการใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม (resourcing) การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร (development) การจัดสรรค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน (reward management) และการจัดทำแผนพัฒนาการพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (relation with employee)¹²²

สุชีรา มะหิเมือง และคณะ ซึ่งทำการสำรวจ ค้นหาและวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน การศึกษา

¹²¹ ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์, "การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะในด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาการ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า" (งานวิจัยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2546), บทคัดย่อ.

¹²² กนกวรรณ ชูพิทักษ์นาเวช, "ขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546), บทคัดย่อ.

ครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยใน 2 ขั้นตอนเริ่มจากการสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 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) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศ และ 6) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ความสามารถโดยรวมขององค์ประกอบทุกด้านที่สามารถอธิบายลักษณะของสมรรถนะการบริหารจัดการได้ร้อยละ 56.48¹²³

จันดี ขยับรุ่งเรือง ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อระบุกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักบริหารงานบุคคลของผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การธุรกิจ 3 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มธุรกิจโรงแรม และธุรกิจโรงพยาบาล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวม 192 องค์การ ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะพบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับความสำคัญคือ 1) สมรรถนะด้านหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่า องค์การต้องการนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรมากที่สุด 2) สมรรถนะด้านการบริหารวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง โดยที่พบว่า องค์การมีความต้องการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการออกแบบโครงสร้างองค์การและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การมากที่สุด 3) สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล โดยองค์การต้องการบุคลากรที่มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตมากที่สุด และ 4) สมรรถนะด้าน

¹²³ สุชีรา มะหิเมือง และคณะ, “วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน” (รายงานการวิจัย สาขาบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2548), บทคัดย่อ.

การส่งมอบคุณค่าในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งองค์การต้องการนักบริหารที่มีความเข้าใจความต้องการของลูกค้ายิ่งที่สุด¹²⁴

สุขุมวิทย์ สายโสภณ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "The Competency of Provincial Integrated Administration Committee : A Comparative Study between Udonthani and Konkean Province, Thailand" งานวิจัยนี้เป็นงานหนึ่งที่ทำให้ความสนใจศึกษา สมรรถนะของข้าราชการโดยใช้กรณีศึกษากับคณะกรรมการบริหารงานแบบบูรณาการในระดับจังหวัด ซึ่งเป็นกลไกในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการตามนโยบายของรัฐบาลสมัยรัฐบาล พันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร งานวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับและองค์ประกอบของสมรรถนะจากข้าราชการกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา โดยทำการประเมินสมรรถนะในเชิงการจัดการจากโมเดลหรือตัวแบบสมรรถนะ 10 ด้านของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถามเชิงสำรวจ (survey questionnaire) ควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) จำนวน 15 ราย จากกระบวนการสนทนากลุ่มย่อย (group discussion) ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการบริหารงานแบบบูรณาการของจังหวัดทั้งสองจังหวัด ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่า มิติของสมรรถนะที่พึงได้รับการพิจารณาของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยทักษะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การพัฒนาทีมงาน การบริหารแบบบูรณาการ การสื่อสารเพื่อการจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง ทักษะในการบริหารงานบุคลากรสัมพันธ์ จิตสำนึกสาธารณะ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารและการประเมินผลโครงการ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และธรรมาภิบาล

ประมา ศาสตระรุจิ ทำการศึกษาเพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน และเพื่อสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน ตลอดจนเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์ โดยใช้เกณฑ์สมรรถนะตามต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

¹²⁴ จันดี ขยับรุ่งเรือง, "การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์การ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2549), บทคัดย่อ.

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) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) และ 8) มนุษยสัมพันธ์ (human relations) การสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สำหรับประเมินสมรรถนะดังกล่าวผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมและค่าความสอดคล้อง (IOC) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7-8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการพิจารณาเป็นผู้บริหาร จำนวน 30 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในด้านคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนวัตถุประสงค์ เนื้อหา การประเมินผล และประสิทธิภาพการใช้คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และจาก 8 สมรรถนะจากต้นแบบที่นำมาใช้เป็นกรอบหลักในการศึกษาวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ จริยธรรม รองลงมาคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และลำดับที่สามคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ¹²⁵

เรา ชูสุวรรณ ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงที่สุด สมรรถนะหลักของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงที่สุด และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสูงที่สุด โดยผ่านทางสมรรถนะร่วมกลุ่มงาน สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษาสูงที่สุด รองลงมาเป็นอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่ม

¹²⁵ ประมา ศาสตรระจุ, "เกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน" (ดุชนินพนธ์ ปรินญา ดุชนินพนิต สาขาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550), บทคัดย่อ.

งานสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูง แต่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่ำที่สุด¹²⁶

สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์ ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร โดยเน้นการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน วิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน ประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analysis) ผ่านข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงานจำแนกได้ 20 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ 2) ความแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริงก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรมีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และสมรรถนะในงานทุกสมรรถนะในกลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง ส่วนภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของทุกกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่าระดับความคาดหวัง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 3) ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงภายหลังการพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสิทธิผลขององค์กรมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านสูงขึ้น 4) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานภายหลังการพัฒนารวมทุกด้านและรายด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร และ 5) ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ คุณค่า (value) ของข้อค้นพบจากงานวิจัยในข้อนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการครูและ

¹²⁶ เไรชา ชูสุวรรณ, "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้" (ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2550), บทคัดย่อ.

บุคลากรทางการศึกษา อย่างน้อยที่สุดก็กลุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้ มีสมรรถนะในระดับต่ำกว่าที่คาดหวังตามกรอบตัวแบบสมรรถนะที่กำหนดไว้จากงานวิจัย¹²⁷

เกษมศักดิ์ สิงห์เดช ซึ่งได้ศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากร ระดับ 3-5 และ 6ว สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์ และทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้วิธีการกำหนดรูปแบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (competency model) จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร และปัจจัยด้านการวิเคราะห์หน้าที่งาน หรือการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน โดยอาศัยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาความสอดคล้องเชิงเนื้อหา และขอบข่ายงานที่ได้รับความนิยมนำกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ก็คืองานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในขณะที่งานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังไม่ได้มีการศึกษากว้างขวางมากนัก ทั้งในมิติความกว้างของเนื้อหาหรือขอบเขตเชิงเนื้อหา เช่น ประเภทของสมรรถนะ การสร้างตัวแบบ หรือการประเมินสมรรถนะตามตัวแบบที่หลากหลาย รวมทั้งความกว้างในเชิงขอบข่ายประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา กับอีกแง่หนึ่งคือมิติของความลึกในแง่การเจาะจงศึกษาประเภทของสมรรถนะที่สนใจทำการศึกษา โดยพบว่ามีไม่มากนัก ทั้งในงานวิจัยระดับวิทยานิพนธ์และดุษฎีนิพนธ์ ตัวอย่างได้แก่ งานของกนกพร สีดอกไม้ เรื่อง การประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี งานวิจัยครั้งนี้ นอกจากมุ่งหมายประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่เป็นหน่วยของการวิเคราะห์แล้ว ยังมุ่งทำการศึกษาค้นคว้าอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการประเมินสมรรถนะของบุคลากรพบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สมรรถนะด้านจริยธรรมของพนักงานอยู่ในระดับมาก ในแง่ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะคือพนักงานยังขาดความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการให้บริการ ตัวอย่างงานของกนกพร สะท้อนให้เห็นในทางหนึ่งว่าการประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่เด่นชัดนักในภาพกว้างของการนำสมรรถนะมาใช้ในการกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งสมรรถนะหลักขององค์การปกครองส่วน

¹²⁷ สุรุฒิ ยัญญลักษณ์, “การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน,” วารสารเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู 1,1 (มีนาคม 2550) : 83 – 87.

ท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ หรือแม้แต่งานวิจัยของกนกพร ยังไม่ได้บ่งชี้ว่ากรอบสมรรถนะที่กนกพร นำมาใช้ในการวิจัยนั้น กำหนดขึ้นมาอย่างไร จากเกณฑ์และ องค์ประกอบของสมรรถนะอย่างไร¹²⁸

เบลนเชโร โบโรสกี และ เดอร์ (Blancero, Boroski; & Dyer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ ที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) เป็น สมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (personal integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (standard of quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (ambition and drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (result orientation) ความคิดริเริ่ม (initiative) ความมั่นใจ (self confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (enthusiasm and commitment) กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็น ทีม (team skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (communication) การฟังและการตีความ (listening) การสร้างความสัมพันธ์ (relationship building) และความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) 2) สมรรถนะเสริม (leverage competency) เป็นสมรรถนะเสริมที่ใช้ ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้างผลกระทบทางอ้อม (influence) การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า (utilization of resource) ความตระหนักในการต้องการของลูกค้า (cluster awareness) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) การตั้งคำถามและตีความ (questioning) และความรู้สึกส่วนบุคคล (organization astuteness) 3) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (role-specific competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา และสมรรถนะของ ทรัพยากรมนุษย์ (human resource competency practitioner) นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากร มนุษย์ (human resource strategist / generalist) การริเริ่ม และคิดค้นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource initiative leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource operation support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource consultant) ผู้นำ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource organization leader) โดยที่ทั้ง 6 ตำแหน่งงาน

¹²⁸ เกษมศักดิ์ สิงห์เดช, "การพัฒนาตัวชี้วัดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากร ระดับ 3-5 และ 6ว สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์," วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 1,2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2551): 1-9.

จะประกอบด้วย 33 สมรรถนะ ที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกัน และตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง¹²⁹

ฮีร์น และคณะ (Hearn et al.) ได้ศึกษาเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพในออสเตรเลีย ที่มีต่อกรอบงาน เพื่อการพัฒนาวิชาชีพว่า ความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ (competency) ดังนั้น ความสามารถทางวิชาชีพ คือ คุณลักษณะร่วมกันที่เป็นพื้นฐานให้เกิดความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ ผลการวิจัย พบว่า ในการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาดนักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก ในทุกสายอาชีพมีปัจจัย ด้านความสามารถร่วมกัน คือ การแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ ความรู้เกี่ยวกับองค์การ การทำงานเชิงรุก และการมุ่งมั่นเกี่ยวกับลูกค้า¹³⁰

เบคเกอร์ ยูเซลิด และ อูลริช (Becker Huselid & Ulrich) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักซึ่งทุกองค์การควรมี โดยทำการศึกษากลุ่มธุรกิจเครื่องไฟฟ้า กลุ่มธุรกิจยา และกลุ่มธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค พบว่า สมรรถนะหลักที่องค์การมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อยๆ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงานบัญชี ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัยนี้ สรุปได้ว่า การที่องค์การจะมีสมรรถนะได้นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงาน วัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์การ¹³¹

สรุปแล้วว่าสมรรถนะของบุคคลมีส่วนสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การและเป็นปัจจัยหลักให้การบริหารองค์การสามารถขับเคลื่อนไปได้มีประสิทธิภาพ เพราะองค์การจะ

¹²⁹ Donna Blancero, John Boroski and Lee Dyer, "Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study," Human Resource Management (July 1996): 35, 383 – 403.

¹³⁰ Greg Hearn et. al., "Defining Generic Professional Australia: Toward a Framework for Professional," Journal of Human Resources (January 1997) :157 - 180.

¹³¹ Brian E. Becker, Mark A. Huselid and David Ulrich, The HR Scorecard: Linking Strategy, Performance (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 144.

ขับเคลื่อนไปได้ และมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคล ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้ จึงเน้นศึกษาสมรรถนะของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อหารูปแบบที่เหมาะสม

สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

ความเป็นมา

เมื่อกระแสอันเชี่ยวกรากของเครื่องมือการจัดการยุคใหม่ที่เรียกกันว่า การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard: BSC) เริ่มโหมกระหน่ำเข้ามาในวงการธุรกิจในบ้านเรา ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าสัญญาณการเปิดทางไฟเขียวให้กับเครื่องมือการจัดการตัวเล็กตัวน้อยเข้ามาได้โดยสะดวกมากยิ่งขึ้น ถ้าเปรียบ การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard: BSC) เป็นรถยนต์แล้ว HR Scorecard ก็คงหนีไม่พ้นอะไหล่รถยนต์ หรือน้ำมันหล่อลื่นที่ต้องใช้กับรถยนต์รุ่นนั้นๆ นั่นเอง เราในฐานะผู้บริหารซึ่งได้ลงลิ้มชิมรสของสินค้าหลักไปแล้ว ก็ย่อมหนีไม่พ้นที่จะต้องแสวงหาสินค้าพ่วงเข้ามาบริโภคว่าอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้อย่างแน่นอน มิฉะนั้นจะไม่ถือว่าเป็นผู้บริหารที่รสนิยมสูงอย่างแท้จริง¹³²

การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลเป็นการประเมินโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด (human resource architecture) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติ (people) ยุทธศาสตร์การบริหาร (strategy) และผลการปฏิบัติงาน (performance) ขององค์การ กลุ่มนักวิชาการซึ่งประกอบด้วย ไบรอัน อี เบคเกอร์ (Brian E. Becker) มาร์ค เอ ฮุสลิด (Mark A. Huselid) และ เดฟ อุลริช (Dave Ulrich) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ไว้เป็นครั้งแรกในหนังสือชื่อ "The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance" โดยได้พัฒนาแนวคิดมาจากตัวแบบการประเมินแบบสมดุลของโรเบิร์ต เคปแลน (Robert Kaplan) และ เดวิด นอร์ตัน (David Norton) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกเรื่อง Balanced Scorecard เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1992¹³³

ในช่วงตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2546 เป็นต้นมา การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์อย่างชัดเจนขึ้น เช่นเดียวกับระบบราชการในต่างประเทศ ซึ่งมีแนวความคิดที่จะยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลจาก

¹³² ณรงค์วิทย์ แสันทอง, HR - SCORECARD กับบทบาทใหม่ในการบริหารคน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=43>.

¹³³ สุรพงษ์ มาลี, ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ., 2547), 32.

การทำงานในระดับกิจกรรมพื้นฐาน ไปสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ที่มีจุดเน้นต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ ส่วนราชการสามารถวัดและประเมินผลสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถของราชการพลเรือน จึงเห็นได้ว่าองค์การในภาคราชการมีการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการในหลายเรื่อง เช่น การปฏิรูประบบราชการ การกระจายอำนาจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น ระบบราชการที่ผ่านมา ก.พ. มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ออกกฎระเบียบให้ส่วนราชการแต่ละแห่งรับไปปฏิบัติ มีการมอบอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลบางส่วน ซึ่งไม่เหมาะกับการบริหารราชการในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ต้องการความคล่องตัวเพื่อที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงมีการกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลไปให้ส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถกำหนดกลยุทธในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ในปัจจุบัน ก.พ. จึงเป็นเพียงผู้กำหนดกรอบมาตรฐานการปฏิบัติราชการการกระจายอำนาจถือเป็นหลักการสำคัญของการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนและได้มีการบัญญัติอำนาจหน้าที่ของ ก.พ. ในการกำกับ ควบคุม ดูแลตรวจสอบ แนะนำและชี้แจงเพื่อให้กระทรวง ทบวง กรม ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติฉบับนี้และประเมินผลสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กระทรวง ทบวง กรม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลฝ่ายพลเรือน ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นที่มาของการพัฒนาเครื่องมือสำหรับใช้ในการติดตามประเมินผลส่วนราชการว่า สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้สัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความสำเร็จเพียงใด อันจะนำไปสู่การปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาให้การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเอกสารสร้างความรู้ความเข้าใจ “การพัฒนาระบบการบริหารทุนทรัพยากรบุคคล”(HR Scorecard) ด้วยเหตุที่กล่าวมาแล้วนั้น สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาและพัฒนาเครื่องมือสำหรับ “การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ” หรือที่เรียกว่า “HR Scorecard” มาใช้ โดยศึกษาจากแนวทางของต่างประเทศแล้วนำมาออกแบบให้เหมาะสมกับระบบราชการไทย¹³⁴

สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบโครงสร้างตัวชี้วัดผลงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญและมีผลกระทบต่อกุณค่าขององค์การ และโครงสร้างนี้จะเป็นตัวนำไปสู่ตัวชี้วัดย่อยๆ ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล การจัดทำรูปแบบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) จะช่วยให้

¹³⁴ สำนักงานข้าราชการพลเรือน, “การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard),” เอกสารเผยแพร่การจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี, กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคล สพท.บร.1. (อัสสัณหา)

คนทำงานด้านทรัพยากรบุคคล สามารถตอบโจทย์ทางธุรกิจได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่างานในแต่ละงานที่จะต้องทำนั้นทำไปทำไม เกิดผลกระทบอะไรต่อเป้าหมายขององค์กร

สำหรับการออกแบบ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) จะต้องคำนึงถึง 3 ส่วนที่สำคัญดังนี้

1. ระบบงานภายในของทรัพยากรบุคคล ระบบย่อยๆ ในงานทรัพยากรบุคคลจะต้องมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นระบบการสรรหา ระบบการพัฒนาฝึกอบรม ระบบค่าจ้างค่าตอบแทน ฯลฯ การทำให้ระบบงานภายในหน่วยงานทรัพยากรบุคคล มีประสิทธิภาพนั้น สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดทำมาตรฐานระบบงาน การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ หรือการใช้บริการหน่วยงานภายนอก (out-sources)

2. การปรับแต่งกลยุทธ์ของทรัพยากรบุคคล ระบบงานของทรัพยากรบุคคล เปรียบเสมือนฐานรากของอาคารที่จะต้องรองรับโครงสร้างส่วนอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นการออกแบบฐานรากที่ดีจะต้องทำความเข้าใจกับส่วนอื่นๆ ของอาคารด้วย เช่น จำนวนชั้น ลักษณะของอาคาร อย่างต้องแท้เสียก่อน การที่จะทำให้ระบบงานย่อยของทรัพยากรบุคคล มีคุณค่าต่อองค์กรก็เช่นเดียวกัน เราจะต้องเชื่อมโยงระบบต่างๆ ไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ของบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ประสิทธิภาพของงานด้านทรัพยากรบุคคล ที่มีต่อผลงานขององค์กร กิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องสามารถวัดได้ และสามารถแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ชัดเจน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้านคือ 1) ตัวชี้วัดด้านต้นทุน (cost) ที่สามารถบ่งชี้ได้ว่าการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล อยู่บนพื้นฐานของจิตสำนึกในเรื่องของต้นทุนและค่าใช้จ่าย 2) ตัวชี้วัดด้านการสร้างคุณค่าเพิ่มให้องค์กร (corporate value added) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่วัดผลกระทบของกิจกรรมทางด้านทรัพยากรบุคคล ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการในด้านต่างๆ เช่น การสรรหาคนที่เก่งๆ ทางด้านการตลาด และคนเก่งๆ ที่ได้มานั้นเข้ามาช่วยสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดให้องค์กรเป็นผู้นำทางด้านการตลาดได้

ดนัย เทียนพูน กล่าวไว้ว่า จุดเริ่มของ HR Scorecard มีปัจจัยหลักๆ อยู่ 2 ประมวลคือ

ปัจจัยเหตุผลหลักที่ 1 การดำเนินการจัดทำการวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard: BSC) และ ดัชนีชี้วัด (key performance Indicators: KPIs) ในการแปลวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (mission) ไปสู่กลยุทธ์ (strategy) ได้ครุ่นคิดอยู่ว่า “ถ้าธุรกิจมีภารกิจที่เป็น

ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดทำ การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard: BSC) และ ดัชนีชี้วัด (key performance Indicators: KPIs) ในด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือด้านคน ควรจะมีดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) ในรูปแบบใดได้บ้างและควรจะมีชื่อเรียกอย่างไรดี” ดังนั้นเมื่อมีโอกาสได้ปรับปรุงหนังสือ การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า พิมพ์ครั้งที่ 3 ปี 2543 จึงถือโอกาสจัดทำวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ พร้อมทั้งมีระบบ HR Indicators หรือ HR Scorecard เข้ามาใช้ในขณะนั้นด้วย

ปัจจัยเหตุผลหลักที่ 2 การริเริ่มโครงการทุนมนุษย์ (human capital) ในช่วงปี'43-45 เพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้าง “เครือข่ายองค์ความรู้ด้านธุรกิจและด้านทรัพยากรมนุษย์” ด้วยความตั้งใจที่ว่า

คุณค่าสำคัญของ “เครือข่ายองค์ความรู้ด้านธุรกิจและทรัพยากรมนุษย์” จะทำให้เกิดการศึกษาและวิจัยถึงแนวคิด หลักการ ทฤษฎีหรือโมเดลทางธุรกิจและทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสภาพแวดล้อมของกลุ่มธุรกิจตะวันออก

ผู้บริหารธุรกิจหรือผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่จะได้มีแหล่งความรู้ที่สามารถนำไปใช้อ้างอิง ขณะเดียวกันก็จะเป็นการต่อยอดความรู้หรือพัฒนาองค์ความรู้ด้านธุรกิจและทรัพยากรมนุษย์ให้แตกแขนงออกไปอย่างไปจุจบ¹³⁵

การบริหารองค์การภาครัฐในภาพรวม ในปัจจุบันใช้ Scorecard และ KPIs เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ มีการกำหนดหน่วยวัดผลการปฏิบัติงาน และกำหนดค่าเป้าหมาย (target) เป็นระดับต่างๆ 5 ระดับ โดยใช้หลักคิดของ balanced scorecard เป็นพื้นฐาน หากส่วนงานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์การภาครัฐต้องการปรับบทบาทตนเองให้สอดคล้องกับแนวทางยุทธศาสตร์ขององค์การ วิธีการที่ดีที่สุดคือการใช้เครื่องมือบริหารตัวเดียวกันกับที่องค์การในระดับภาพรวมใช้อยู่ ในที่นี้ก็คือการใช้ Scorecard และ KPIs เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ที่องค์การกำหนดไว้ การจัดทำ Scorecard และ KPIs สำหรับส่วนงานด้านทรัพยากรบุคคล หรือเรียกว่า การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) แท้ที่จริงแล้วคือการจัดทำ Scorecard ระดับส่วนงาน (departmental scorecard) ภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (alignment) กับ Scorecard ของระดับองค์การนั่นเอง การจัดทำ Scorecard ลงมาถึงระดับส่วนงาน ตลอดจนลดหลั่นลงถึงระดับบุคลากรแต่ละบุคคล นับเป็นเรื่องที่หลายองค์การต้องการให้เกิดเป็นผลสำเร็จขึ้นในองค์การของตน แต่ล้วนยังติดอยู่กับอุปสรรคหลายประการ ทำให้องค์การ

¹³⁵ ดนัย เทียนพุ่ม, จุดกำเนิด HR Scorecard [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/DNT/2007/11/07/entry-4>

เหล่านั้นยังมีเพียง Scorecard และ KPIs ในระดับองค์กรแต่เพียงเท่านั้น โอกาสในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเป้าหมายและวิธีการทำงานของคนในองค์กรให้เป็นไปตามที่กลยุทธ์องค์กรกำหนดจึงน้อยลงตามไปด้วย อุปสรรคที่สำคัญมีตั้งแต่เรื่องของการกำหนดให้เกิดความสอดคล้องต้องกัน (alignment) ระหว่าง Scorecard ระดับองค์กรกับระดับส่วนงานต่างๆ ปัญหาการกำหนด KPI อันเป็นที่ยอมรับกันทุกฝ่าย หรือแม้กระทั่งปัญหาที่ผู้บริหารหรือผู้นำแต่ละส่วนงานยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับ Scorecard และ KPIs เพียงพอที่จะทำให้เกิดการใช้งานเครื่องมือบริหารตัวนี้ได้อย่างจริงจังในทางปฏิบัติ Scorecard ระดับองค์กรจึงมีแนวโน้มจะเป็นเพียงแผนฉบับหนึ่งที่ปราศจากแผนลูก หรือ Scorecard ระดับส่วนงานมารองรับ ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรจะต้องเกิดขึ้น ตามที่ผู้คิดค้น BSC ได้เสนอไว้

จะเห็นว่าการออกแบบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ไม่ใช่เพียงการออกแบบตัวชี้วัดผลงานทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคล เท่านั้น แต่เป็นการออกแบบโครงสร้างการพัฒนาคนที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเป็นส่วนขยายที่จะทำให้เราเห็นภาพของ Learning and Growth Perspective ในระบบ Balanced Scorecard ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นดังแสดงในแผนภูมิที่ 11



แผนภูมิที่ 11 กรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์ของการนำระบบสมรรถนะบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในราชการไทย

การประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้¹³⁶

1. เพื่อพัฒนาระบบและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความคุ้มค่าและความพร้อมรับผิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการและ

¹³⁶ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ระบบสมรรถนะบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการไทย [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.edtechno.com/new/discuss.php?d=17>

จังหวัด อันจะเป็นช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับส่วนราชการและจังหวัด อันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ให้สามารถปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการและจังหวัดได้

3. เพื่อสร้างกลไกความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำหน้าที่เชิงนโยบายด้านการบริหารกำลังคนในภาพรวม (human resource policy) และส่วนราชการและจังหวัดซึ่งรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource strategy and operation)

เหตุผลและความจำเป็นในการนำสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในราชการไทย¹³⁷

1. ในการบริหารราชการแบบบูรณาการ ส่วนราชการและจังหวัดจำเป็นต้องมีอิสระในการบริหารกำลังคนของตนเอง เพราะความสำเร็จในการบริหารราชการขึ้นอยู่กับคนที่ส่วนราชการมีกำลังคนที่มีคุณภาพและสมรรถนะในจำนวนที่เหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบันและพร้อมรับสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต อันจะช่วยให้ส่วนราชการบริหารงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความคุ้มค่าและมีความพร้อมรับผิด ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและหลักคุณธรรมในการบริหารราชการ

2. ส่วนราชการและจังหวัดจำเป็นต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเข้มแข็งและมีสมรรถนะสูง (high performing human resource) การบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain) ในกระบวนการบริหารราชการจึงไม่ได้เป็นแค่เพียงงานสนับสนุน แต่ต้องเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการ (strategic partner) อันจะช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดใช้ทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์ (human capital)

¹³⁷ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ระบบสมรรถนะบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการไทย [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.edtechno.com/new/discuss.php?d=17>

สำหรับการบริหารราชการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

3. การประเมินสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จะช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการและจังหวัดซึ่งรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสังกัดโดยตรง ได้ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาของการใช้ทรัพยากรบุคคล อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการบรรลุภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้นอกจากนี้ยังเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตลอด จนผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้พัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. การกระจายอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการได้ จำเป็นต้องมีกลไกที่กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกลางการบริหารทรัพยากรบุคคลกับส่วนราชการและจังหวัด การประเมินสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงอาจใช้เป็นเครื่องมือสำหรับช่วยกำหนดทิศทางการสัมพันธภาพดังกล่าวได้ โดยองค์การกลางการบริหารงานบุคคลจะคอยอำนวยความสะดวก ช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาตลอดจนกระตุ้นจูงใจ มิใช่การควบคุม เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ วางแผน บริหารและพัฒนากำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงความต้องการและสภาพแวดล้อมของส่วนราชการและจังหวัดแต่ละแห่ง

องค์ประกอบความสำเร็จของสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (best practices) ของสำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับการประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทย สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 4 ส่วน ดังนี้¹³⁸

1. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (standard for success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ มีทั้งหมด 5 มิติ ดังนี้

¹³⁸ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ระบบสมรรถนะบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการไทย [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.edtechno.com/new/discuss.php?d=17>

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติที่จะทำให้ส่วนราชการทราบว่ามีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับมาตรฐานดังต่อไปนี้หรือไม่ ดังนี้

1.1) มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้กรมฯ บรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เพียงใด

1.2) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ "กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ" ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (workforce analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าวหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

1.3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูด ให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (talent management) หรือไม่ เพียงใด

1.4) มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนการสร้าง ความต่อเนื่องในการบริหารราชการหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงานหรือไม่ เพียงใด

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR operational efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR transactional activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้หรือไม่ เพียงใด

2.1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและ กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (accuracy and timeliness) หรือไม่ เพียงใด

2.2) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริงหรือไม่ เพียงใด

2.4) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อ งบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (value for money) หรือไม่ เพียงใด

2.5) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR automation) หรือไม่ เพียงใด

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM program effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ หรือไม่ เพียงใด

3.1) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการหรือไม่ เพียงใด

3.2) ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการหรือไม่ เพียงใด

3.3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (development and knowledge management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการหรือไม่ เพียงใด

3.4) มีระบบการบริหารผลงาน (performance management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการหรือไม่ เพียงใด

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการ

4.1) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชนหรือไม่ เพียงใด

4.2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้มีความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการหรือไม่ เพียงใด

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

5.1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหาร ราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพ อย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัวหรือไม่ เพียงใด

5.2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการ ภาครัฐบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วน ราชการหรือไม่ เพียงใด

5.3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการ กับ ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และให้ระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง และให้ กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่ เพียงใด

มิติในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 มิติ เป็นเครื่องมือที่ จะช่วยให้ส่วนราชการใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการ ดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิติในการประเมินดังกล่าวอย่างมี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากยังไม่มี การดำเนินการตามมิติการประเมิน ดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้ว ส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับมิติการประเมินดังกล่าว และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพใน การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิติ .

2. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (critical success factors) คือ นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ส่วน ราชการบรรลุมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิติ

3. มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (measures and indicators) หมายถึง ปัจจัย หรือตัวบ่งชี้ว่า ส่วนราชการมีการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

4. ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วน ราชการได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

ประโยชน์ที่ส่วนราชการจะได้รับ

1. การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีความสมดุลทั้งในด้านความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพร้อมรับผิด และคุณภาพชีวิตของข้าราชการ (กรมบรรจุเป้าหมายยุทธศาสตร์และพร้อมที่จะขับเคลื่อนไปข้างหน้า ข้าราชการมั่นใจในความเป็นธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี)

3. ผู้บริหารได้รับสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สรุป การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ถือเป็นเครื่องมือทางการจัดการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้คนที่ทำงาน ทรัพยากรบุคคล สามารถมองเห็นภาพความสัมพันธ์แผนผังกลยุทธ์ (strategy map) ในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ยังสามารถกำหนดตัวชี้วัดในระดับต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น เพราะสามารถตอบได้ว่าตัวชี้วัดใดเป็นเพียงตัวชี้วัดผลของการดำเนินกิจกรรมทางด้านทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัดใดเป็นตัวชี้วัดผลกระทบจากกิจกรรมของที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ได้มีการประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้แบบประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 ประเด็นคำถามเพื่อวิเคราะห์ทิศทาง/ความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร กลุ่มเป้าหมาย คือ คณะผู้บริหาร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร และชุดที่ 2 แบบประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มเป้าหมายคือ ข้าราชการสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรทุกระดับ เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล แล้วนำข้อมูลที่ได้มาประมวลเพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด 18 ประเด็นยุทธศาสตร์ และเลือกประเด็นยุทธศาสตร์โดยการวิเคราะห์ส่วนต่างของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีสำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการในปี 2551 ทั้งสิ้น 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบเป็นธรรมและโปร่งใส 2) พัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ 3) เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม 4) ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร 5) พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล¹³⁹

¹³⁹ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรตามแนวทาง HR Scorecard [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้จาก http://webhost.mots.go.th/secretary Document /HR_Scorecard.pdf.

กระทรวงแรงงาน ได้เตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard เพื่อเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลไปใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ไว้วางแผนไว้ และให้มีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงาน การให้บริการประชาชน ทั้งนี้ ทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานและผลงาน จำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 มาจากคนในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และยังส่งผลถึงความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่น ซึ่งถือเป็นความท้าทายที่สำคัญของสำนักงานปลัดกระทรวง ฉะนั้น การจัดประชุมก็เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่างๆ อันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สมดุล เชื่อมโยง และใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ ยังให้ทุกคนตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของสำนักงานปลัดกระทรวง โดยต้องทำงานใน 2 บทบาท ส่วนหนึ่งคือ ทำหน้าที่เป็นกรมหรือเป็นหน่วยงานสนับสนุน และทำหน้าที่เป็นกระทรวงคือ ต้องชี้นำทิศทางในการบริหาร หรือชี้ในเรื่องยุทธศาสตร์ที่วางไว้รวมถึงนโยบายต่างๆ หรือแม้แต่บุคลากรที่อยู่ในส่วนของจังหวัดก็ต้องทำ 2 หน้าที่ ส่วนหนึ่งคือการส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานอื่นและการรวบรวมแผนอีกส่วนหนึ่งด้วยกระแสความเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบายและเรื่องของการปฏิรูประบบราชการมุ่งที่จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและการจัดองค์การภาครัฐให้สอดคล้องกับทิศทางการนำพาประเทศไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้แนวโน้มในการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต ผู้ที่รับผิดชอบในสายงานหลักต้องเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ เช่น การบริหารงานการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย การใช้ Out-source ที่มากขึ้น แนวคิดในการจ่ายผลตอบแทนตามผลงานจะมีอัตราเพิ่มขึ้น การบริหารผลการปฏิบัติงานจะเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานกับคนในหน่วยงาน¹⁴⁰

การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard: BSC)

การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือเทคนิคที่ช่วยการจัดการองค์การอันหนึ่ง เป็นเทคนิคช่วยในการประเมินผล และวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งแต่เดิมการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมักเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่ การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) จะช่วยเพิ่มมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้น เป็นต้นว่า

¹⁴⁰ กระทรวงแรงงาน, กระทรวงแรงงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.mol.go.th/info_feb2707.html.

มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาขององค์กร และนอกจากนั้น การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติได้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) เป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยนักวิชาการชาวอเมริกัน 2 ท่าน คือ ศาสตราจารย์โรเบิร์ต แคปแลน (Robert Kaplan) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด สหรัฐอเมริกา และ ดร.เดวิด นอร์ตัน (Dr.David Norton) ที่ปรึกษาด้านการจัดการและได้ตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานในนิตยสาร "ฮาร์เวิร์ด เคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan & Norton) ได้อธิบายถึงระบบ การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่ โดยการวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่มีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างใด จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (customers) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers) ลูกจ้าง (employees) การปฏิบัติงาน (processes) เทคโนโลยี (technology) และ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ¹⁴¹

การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

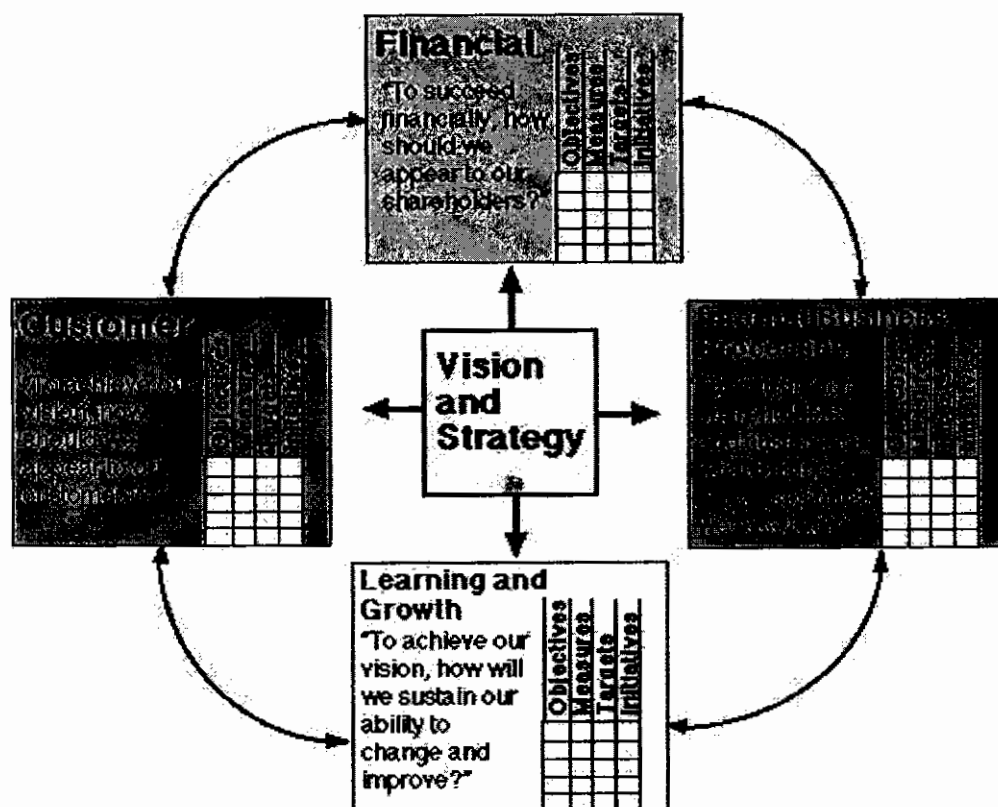
1. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

¹⁴¹ กรมส่งเสริมสหกรณ์, เครื่องมือการจัดการ BSC กับการพัฒนาสหกรณ์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก <http://www.cpd.go.th/web/general/article/doc/BSC.doc>

3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น



แผนภูมิที่ 12 มุมมองและกลยุทธ์ของการวัดผลเชิงดุลยภาพ

ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก กล่าวสรุปไว้ว่า การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของการวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและ

ประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) ได้ระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)”¹⁴²

โดยแนวคิดประเด็นหลักๆ ที่นักวิชาการผู้พัฒนาการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ได้เสนอไว้ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้มุมมองใหม่ในการประเมินผลองค์กรซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน และมุมมองแต่ละด้าน จะมีตัวชี้วัดที่สำคัญ หรือ Key Performance Indicators (KPIs) เป็นชุด ที่มีความสัมพันธ์กัน เช่น

1. มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญที่จะบอกถึงผลประกอบการขององค์กรได้ ว่าเป็นอย่างไร ? มุมมองด้านการเงินมีตัวอย่างของตัวชี้วัด หรือ KPIs เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า ลูกค้ามองเราอย่างไร ? มีตัวอย่างตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ และกำไรต่อลูกค้า เป็นต้น

1. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการองค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการได้ มีตัวอย่างตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs) เช่น ผลผลิตภาพ (productivity) หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา และวงจรเวลา (cycle time) เป็นต้น

2. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร มีตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น ความพึงพอใจของพนักงานทัศนคติของพนักงาน และอัตราการเข้าออกของพนักงาน เป็นต้น¹⁴³

¹⁴²ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก, Balanced Scorecard [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/aims/Pattaya_SCB_Jun05/Balanced_Scorecard___3649___3621___3632___KPIs.doc.

¹⁴³กรมส่งเสริมสหกรณ์, เครื่องมือการจัดการ BSC กับการพัฒนาสหกรณ์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก <http://www.cpd.go.th/web/general/article/doc/BSC.doc>.

ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิกได้สรุปประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard ไว้ดังนี้ 1) ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน 2) ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน 3) ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร 4) ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม 5) เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน 6) สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล¹⁴⁴

ดังนั้น สรุปได้ว่า การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน ซึ่ง ประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กรจนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด

การประยุกต์ใช้ การวัดผลเชิงดุลยภาพในมหาวิทยาลัย

ดัชนีวัดผลการดำเนินงานเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นโดยพิจารณาทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาควิชา เพื่อที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นกลไกเพื่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และการบริหารภายในหน่วยงานระดับต่างๆ สิ่งที่เป็นจะต้องมีก่อนเป็นอันดับต้นๆ ก็คือ มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรหลักของมหาวิทยาลัยขึ้นมา ก่อน และในการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าการปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุตามที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้หรือไม่ บอกได้ว่ามหาวิทยาลัยดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และยังสามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ว่าสามารถตอบสนองความต้องการตามความคาดหวังของสังคมหรือไม่¹⁴⁵

¹⁴⁴ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก, Balanced Scorecard [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/aims/Pattaya_SCB_Jun05/Balanced_Scorecard___3649___3621___3632___KPIs.doc.

¹⁴⁵วรรณรัตน์ วัฒนามิตกุล, “การประยุกต์ใช้ การวัดผลเชิงดุลยภาพในมหาวิทยาลัย” บทความในการประชุมทางวิชาการ สอ. ในประเทศไทย ครั้งที่ 11, (อัสสัมชัญ)

แนวปฏิบัติสำหรับการใช้ การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) ในการบริหารมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 1) ตรวจสอบวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย ว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้วนั้นมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนใหม่บ้างหรือไม่ เพื่อให้ครอบคลุมและมีความชัดเจนครบทั้ง 4 มุมมองตามแนวคิดของ การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) ภายใต้กรอบพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน 2) เชื่อมโยงวัตถุประสงค์แต่ละข้อกับดัชนีวัดผลสำเร็จ (1-3 ดัชนี ต่อ 1 วัตถุประสงค์) ที่ต้องการวัดและนำไปคำนวณเพื่อประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน 3) การเชื่อมโยงดัชนีวัดผลสำเร็จภายใน เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับหน่วยงานอื่นภายในสถาบันเดียวกัน 4) การประเมินผลอาจมีการกำหนดองค์การอื่นเป็น benchmark เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของการดำเนินงาน¹⁴⁶

แนวคิดเรื่อง การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่สนับสนุนองค์การในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนในด้านต่างๆ ภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยมุ่งนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล แนวการวัดความสำเร็จตามกระบวนการที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะช่วยให้ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมีโอกาสได้ร่วมมือ ประสานเชื่อมโยงกันมากขึ้น และมุ่งเน้นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักโดยรวมของมหาวิทยาลัยร่วมกัน¹⁴⁷

ดังนั้น การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) จึงช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถตอบคำถาม 4 ข้อ ต่อไปนี้

1. คนทั่วไปและสาธารณชนมีมุมมองต่อมหาวิทยาลัยอย่างไร และมหาวิทยาลัยควรตอบสนองลูกค้า (นักศึกษา ผู้ปกครอง นายจ้าง ศิษย์เก่า) อย่างไร (มุมมองลูกค้า)
2. มหาวิทยาลัยต้องดีเด่นในเรื่องใด (มุมมองกระบวนการภายใน)
3. มหาวิทยาลัยจะสามารถพัฒนาและสร้างสรรค์คุณค่าต่อไปได้อย่างไร (มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา)
4. ผลการดำเนินงานทางการเงินของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร (มุมมองด้านการเงิน)

¹⁴⁶ วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล, “บทความในการประชุมทางวิชาการ สอ. ในประเทศไทย ครั้งที่ 11,” (อัสสัมชัญ)

¹⁴⁷ เรื่องเดียวกัน.

สรุปแล้ว แนวคิดการประเมินผลองค์กรด้วย การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) จะประกอบไปด้วย 4 ด้านได้แก่ ด้านลูกค้า (customer perspective) ด้านการเงิน (financial perspective) ด้านกระบวนการภายในองค์กร (internal/business process perspective) และด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม learning & growth) ซึ่งด้านทั้ง 4 จะเกี่ยวโยงกัน และมีความสำคัญต่อการสร้างความสามารถในการพัฒนาองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้มีการนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพัฒนาเป็นสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

สุชนา คุปติยานุวัฒน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน : กรณีศึกษาการปิโตเลียมแห่งประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า การปิโตเลียมแห่งประเทศไทย พัฒนาดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดระบบวัดดุลยภาพ แบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มการเงิน กลุ่มการตลาด และกลุ่มปฏิบัติการ ซึ่งครอบคลุมหน่วยงานสำคัญทั้งองค์กร รายงานผลค่าดัชนีเป็นรายปี รายไตรมาส ดำเนินงานตามแนวคิดระบบวัดดุลยภาพ แบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มการเงิน กลุ่มการตลาด และกลุ่มปฏิบัติการ ซึ่งครอบคลุมหน่วยงานสำคัญทั้งองค์กร รายงานผลค่าดัชนีเป็นรายปี รายไตรมาสและรายเดือนขึ้นอยู่กับประเภทดัชนี และพบว่าความรู้และความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้ต่อดัชนีผลการดำเนินงานพบว่าผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้มีความรู้ระดับดี และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ส่วนสมมติฐานเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และลักษณะงานไม่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงาน และความรู้เกี่ยวกับดัชนีวัดผลการดำเนินงานไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹⁴⁸

สรานู ประมวลวรชาติ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษาบริษัท Telecom Asia Public Company Limited (TA) และบริษัท Advance Info Service Public Company Limited (AIS)” ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการทำ การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ประกอบด้วย 9 ปัจจัยได้แก่ ด้านลักษณะธุรกิจ ด้านผู้นำ ด้านการประยุกต์ใช้แนวคิดของการวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) ด้านระบบสารสนเทศ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการเตรียมการ ด้านระบบการดำเนินงาน ด้านการสื่อสารใน

¹⁴⁸ สุชนา คุปติยานุวัฒน์, “ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน : กรณีศึกษาการปิโตเลียมแห่งประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543), 78.

องค์การ และด้านพนักงานทั้ง 9 ปัจจัยมีความเกี่ยวพันและเชื่อมโยงกันอย่างมีระบบ ดังนั้นความสำเร็จในระบบย่อมขึ้นกับความพร้อมของแต่ละองค์การ¹⁴⁹

อานันท์ จันทวรรณดี ได้ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยด้านเป้าหมายองค์การที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์การ : กรณีศึกษา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป บริษัทพญาฟู้ดอินดัสตรี จำกัด" ผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาองค์การ โดยใช้แนวคิดการวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) องค์การมีทุนสามารถเอื้อให้เกิดการพัฒนาด้านเทคโนโลยี อุปกรณ์ และการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการที่องค์การมุ่งให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันเพื่อศึกษาถึงสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แต่ในส่วนของอุปสรรค ได้แก่ แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาตัวชี้วัดที่มีอยู่ในปัจจุบันที่เหมาะสมกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่าย เพื่อไม่ให้เกิดการกำหนดดัชนีชี้วัดซ้ำซ้อนกัน ตลอดจนการสร้างความเข้าใจแก่พนักงานในองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามดัชนีชี้วัดที่กำหนดขึ้นได้ แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายในการที่จะเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพองค์การและสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต¹⁵⁰

รสนันท์ ถมึงรักษ์สัตว์ ได้ศึกษากระบวนการและวิธีการในการนำการวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) มาใช้ในการดำเนินการจริงของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เป็นปัจจัยในการนำการวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) มาประยุกต์ใช้ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาเป็นแนวทางแก้ไข การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาจากเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผลจากการศึกษาพบว่าผู้บริหารของ กบข. ได้ให้ความสำคัญกับเทคนิคการวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) และพิจารณาเห็นว่าเทคนิคการบริหารสมัยใหม่เทคนิคนี้ช่วยให้องค์กรก้าวไปสู่ความเป็นสถาบันชั้นนำในด้านสถาบันเงินออมได้ ขั้นตอนที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ ขั้นตอนการกำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละตัวชี้วัด เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่พนักงานและผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญร่วมกันใน

¹⁴⁹ สราญ ประมวลชาติ, "ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์การกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษาบริษัท Telecom Asia Public Company Limited (TA) และบริษัท Advance Info Service Public Company Limited (AIS)" (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544), 139.

¹⁵⁰ อานันท์ จันทวรรณดี, "ปัจจัยด้านเป้าหมายองค์การที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์การ : กรณีศึกษา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป บริษัทพญาฟู้ดอินดัสตรี จำกัด" (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารธุรกิจ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, 2544), 65-83.

การดำเนินการ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าตัวแนวคิดหรือหลักการไม่ได้เป็นปัญหาสำคัญในการนำไปปฏิบัติ แต่ปัญหาเกิดจากตัวองค์กรและบุคลากรที่เป็นผู้นำเอาแนวความคิดและหลักการนั้นไปใช้¹⁵¹

ฉวีรัตน์ ไทยอุทิศ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา สำหรับผู้บริหารศึกษาขั้นพื้นฐานโดยหลักการ Balanced Scorecard มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความรู้ เจตคติและทักษะการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาโดยหลักการ Balanced Scorecard ผลการวิจัยพบว่า ด้านผู้เข้ารับการอบรมสรุปได้ว่าวิทยากรมีความสามารถอยู่ในระดับดี และด้านงบประมาณและทรัพยากร สรุปได้ว่าการใช้จ่ายมีความประหยัดและความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก¹⁵²

ฐวพล พงศ์เลิศฤทธิ์ ศึกษาการพัฒนา 4c's scorecard และเปรียบเทียบกับการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ในปัจจุบันของ สำนักพัฒนาองค์กรเครือข่ายภาคภักดิ์ โดยสัมภาษณ์แบบเจาะลึก 9 บริษัทในเครือข่ายภาคภักดิ์ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานในองค์กรเห็นว่า การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) ที่ใช้อยู่ช่วยให้การทำงานเป็นระบบ และพัฒนาองค์กรในหลายด้าน แต่ต้องอาศัยการผลักดันจากผู้บริหาร ส่วน 4c's Scorecard ช่วยให้อุปกรณ์คุ้มค่ามากขึ้น¹⁵³

วิภาเพ็ญ เจียสกุล ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยเรื่อง “ศึกษาปัจจัยและข้อเสนอการพัฒนาเทศบาลเพื่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน เมืองน่าอยู่ของกรมอนามัย” จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส จำนวน 6 ประการ ที่เป็นภาวะคุกคามปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง 5 ประการ โดยเห็นว่าควรกำหนดให้มีกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานโครงการเมืองน่าอยู่ ของกรมอนามัยมี 4 ด้าน

¹⁵¹ รสวันต์ ถมั่งรักษ์สวัสดิ์, “การนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 75.

¹⁵² ฉวีรัตน์ ไทยอุทิศ, “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยหลักการ Balanced Scorecard” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการวัดผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547), บทคัดย่อ.

¹⁵³ ฐวพล พงศ์เลิศฤทธิ์, “การพัฒนา 4c's scorecard และเปรียบเทียบกับ Balanced scorecard ใน ปัจจุบันของสำนักพัฒนาองค์กรเครือข่ายภาคภักดิ์” (เอกสารการศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 68.

คือ กลยุทธ์การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร กลยุทธ์การสร้างนโยบายสาธารณะร่วม กลยุทธ์การสร้างกระแสสังคม และกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายใน โดยให้ศูนย์อนามัยที่ 1-12 เป็นแกนกลางในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ และให้นำแผนกลยุทธ์ใช้ให้เหมาะสมในแต่ละพื้นที่¹⁵⁴

ลิงเกิล จอห์น เอช (Lingle John H.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It? ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การวัดผลมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา นอกจากนี้ การนำ Balanced Scorecard มาใช้นั้นจำเป็นต้องได้รับการยอมรับจากวัฒนธรรมองค์การ เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงการตัดสินใจตลอดจนการปฏิบัติของคนในการบริหารองค์การ¹⁵⁵

แฮกเกอร์ และ แลงค์ (Hacker and Lang) ได้ศึกษาและพัฒนาระบบการประเมินองค์การที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยระบบการประเมินองค์การที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และภารกิจของทีม และมีความสมดุลกับมุมมองทั้ง 4 ด้าน ตามการประเมินองค์การแบบดุลยภาพ นอกจากนี้ ในการกำหนดดัชนีชี้วัดจะพิจารณาจากกิจกรรมที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นหลัก¹⁵⁶

เบรทโทเวอร์ (Brethower) ได้ศึกษาองค์การธุรกิจขนาดเล็กที่ได้นำแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard มาใช้ในองค์การเพื่อสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยง ระหว่างเป้าหมายองค์การ และการพัฒนาด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีผลทำให้องค์การเห็นถึงผลการปฏิบัติงานขององค์การได้ชัดเจนมากขึ้น¹⁵⁷

¹⁵⁴วิภาเพ็ญ เจียสกุล, "การศึกษาปัจจัยและข้อเสนอการพัฒนาเทศบาลเพื่อบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานเมื่อนำอยู่ของกรมอนามัย," วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม 27, 3, (กรกฎาคม-กันยายน, 2547): 13.

¹⁵⁵John H. Lingle, "From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?," Management Review 4,3 (March 1996): 56-61.

¹⁵⁶Marla E. Hacker, Jonathan D. Lang, "Designing a performance measurement system for a high technology virtual engineering team a case study," International Journal of Agile Management 2, (August 1998) : 18-25.

¹⁵⁷Dale Brethower, "the Effect of a Combination of Feedback, Goals, and Consequences on the Performance of Four Small Businesses" (Ph.D. dissertation, Western Michigan University, 1999), 232.

ดีวิดดี (Diwiddie) ได้ทำการศึกษาองค์การภาคเอกชน และภาครัฐที่ได้นำแนวคิดของการวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) มาใช้ในองค์การพบว่าการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ช่วยในการพัฒนากระบวนการด้านต่างๆ ขององค์การ โดยเฉพาะการวัดผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งช่วยในการเพิ่มกำไรและลดต้นทุนในด้านระบบควบคุมองค์การ¹⁵⁸

เบิร์กควิสต์ (Bergquist) ได้ทำการสำรวจผลของการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์การ ผลปรากฏว่า รูปแบบการทำงานในแนวราบขององค์การเปลี่ยนไปเพราะ Balanced Scorecard นอกจากจะช่วยในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานในองค์การที่มีขนาดใหญ่แล้ว ยังช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมขององค์การ สามารถกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับหน่วยธุรกิจของตนเอง¹⁵⁹

จากการบริหารองค์การในยุคปัจจุบัน มีเครื่องมือหลายๆ เครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการกำหนดเป้าหมาย และ ผลสำเร็จขององค์การ ในงานวิจัยนี้จะกล่าวถึง เครื่องมือการบริหารจัดการวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) และ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs) ซึ่งจัดว่าเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการยอดเยี่ยมที่นำมาใช้ในองค์การต่างๆ ในปัจจุบัน เพื่อแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์การ สู่พนักงานทุกระดับในการปฏิบัติให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเริ่มต้นที่การกำหนดการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นขั้นตอนการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ จากนั้นจึงสร้างดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยปกติมักจะใช้การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) ควบคู่ไปกับ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs) เป็นเครื่องมือการบริหารที่เน้นเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเป็นการสร้างการยอมรับในสำคัญของงานต่างๆ เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

¹⁵⁸ Jame F. Diwiddie, "An analytic approach to developing strategic performance measures in small organization: A comparative study of the development process in a small government agency versus a small private company" (D.Sc. dissertation, The George Washington University, 2000), 54-55.

¹⁵⁹ Paul Bergquist, Balanced Scorecard gets all employees focusing on vision, [Online] Accessed 20 November 2008. Available from [www. Bizjornal.com](http://www.Bizjornal.com).

ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs)

มาริสา เซาว์พฤติพงศ์ สรุปไว้ว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs) คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มุ่งเน้นที่จะแสดงผลลัพธ์จากการกระทำภายในขอบเขตหน้าที่งานของตนเอง มากกว่าที่จะเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่งานและองค์กร โดยมีความเห็นว่า ถ้าใช้คำว่า ดัชนีวัดคุณค่าของงาน (job value indicator – JVI) น่าจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงสิ่งที่ตนเองต้องสร้างให้เกิดขึ้น คือ คุณค่า (value) ของงาน มากกว่าการเน้นที่ผลลัพธ์ (output) จากการทำงาน ซึ่งอาจมี หรือไม่มีคุณค่าต่องาน ต่อหน่วยงาน และต่อองค์กรของตน ก็ได้¹⁶⁰

อารีวรรณ อ่วมตานี กล่าวไว้ว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs) เป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือควบคุมเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินการในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นว่าอย่างไร การทำ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs) นั้นต้องทำกับการทำ การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard))¹⁶¹

จิรพัฒน์ จันทะไพร กล่าวไว้ว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs) เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี ควรมีความเหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือ ผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี คือ ต้อง "SMART" ได้แก่ 1) Specific ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความ

¹⁶⁰มาริสา เซาว์พฤติพงศ์, KPI of HR Function ดัชนีวัดผลงานของฝ่ายบุคคล [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.hrknowledgesharing.com/images/1195586931/Key%20KPI%20of%20HR%20Function.doc>.

¹⁶¹อารีวรรณ อ่วมตานี, การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.swu.ac.th/president/QA/les1.doc>.

ผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร 2) Measurable เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้ 3) Attainable (achievable) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง 4) Realistic มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุน การวัดที่สูงเกินไป 5) Timely สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัด ให้ทันสมัยอยู่เสมอ¹⁶²

การจัดทำตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ

แนวทางในการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของ การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) นั้นจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง โดยผู้จัดทำต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ตัวอย่างเช่น 1) ถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ในการแสวงหาการประเมินคุณภาพภายในใหม่ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะใช้ในการบอกว่าการดำเนินการสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ 2) ถ้าภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ในเรื่องของการกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ ตัวชี้วัดที่จะตอบได้ว่ากระบวนการประกันคุณภาพขององค์กรมีคุณภาพหรือไม่ สามารถจะเป็นจำนวนของเสียที่เกิดขึ้น เนื่องจากกระบวนการผลิตเป็นต้น¹⁶³

การกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาเมื่อองค์กรมีแผนอยู่แล้ว ในบางครั้งองค์กรบางแห่งอาจมี การทำแผนในระดับต่าง ๆ ไว้ก่อนแล้ว จึงค่อยตัดสินใจที่จะจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมา องค์กรสามารถจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมาโดยพิจารณาว่าแผนงานแต่ละแผนนั้นมีผลลัพธ์ (outcome or output) อย่างไร จากนั้นค่อยสร้างตัวชี้วัดขึ้นมาเพื่อวัดผลลัพธ์ของแผนงานนั้นๆ นอกเหนือจากการสร้างตัวชี้วัดเพื่อวัดผลลัพธ์ของแผนแล้ว องค์กรควรจะวิเคราะห์ว่าในการที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์แต่ละอย่างนั้น อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จในการที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์นั้น จากนั้นจึงจะกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาเพื่อประเมินการบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นอีกที การสร้างตัวชี้วัดด้วยวิธีดังกล่าวข้างต้นจะทำให้

¹⁶² จิรพัฒน์ จันทะไพร, KPI คืออะไร [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/JABJING/43568>.

¹⁶³ พสุ เดชะรินทร์, เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balance Scorecard และ Key Performance Indicators (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 34.

ให้แผนการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานเกิดตัวชี้วัดขึ้น ซึ่งเป็นตัวชี้วัดทั้งตัวผลและเหตุของแผนแต่ละแผน¹⁶⁴

การแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์การสู่ผู้บริหารระดับต่างๆ (cascading key performance indicators) คือ เมื่อหลังจากที่ได้ทำการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และตัวชี้วัดในระดับองค์การแล้ว สามารถที่จะนำผลลัพธ์ที่ได้มาแปลงสู่ตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับต่างๆ จนกระทั่งถึงพนักงานระดับล่างสุด (cascading of KPIs) การทำการแปลงตัวชี้วัดระดับองค์การเป็นระดับผู้บริหาร หรือ พนักงาน จะทำให้ตัวชี้วัดในการดำเนินการของผู้บริหารทุกระดับ และหน่วยงานทุกหน่วยมีความสอดคล้องกับขององค์การ (alignment)

ในการแปลงตัวชี้วัดนี้มักจะเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง พิจารณาตัวชี้วัดขององค์การตัวไหนบ้างที่ตนเองจะต้องรับผิดชอบ แล้วสามารถดึงตัวชี้วัดนั้นมาเป็นมาตรฐานขององค์การของตนเอง นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาเพิ่มเติมด้วยว่ายังมีตัวชี้วัดตัวไหนอีกบ้างที่ต้องรับผิดชอบ หรือ ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุไปสู่อะไรตัวชี้วัดอื่นๆ ซึ่งอาจไม่ได้อยู่ในตัวชี้วัดขององค์การ เมื่อผู้บริหารระดับสูงสามารถกำหนดตัวชี้วัดของตนเองได้แล้ว จึงจะแปลงลงไปสู่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงมา

การแปลงตัวชี้วัดจากผู้บริหารระดับสูงลงมาระดับล่างนั้น สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ได้แก่ 1) ลักษณะบริหารจากบนลงล่าง (top-down approach) โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดเลยว่าตัวชี้วัดของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วยอะไรบ้าง กรณีนี้มักจะใช้เมื่อผู้บริหารมีความรู้หรือข้อมูลที่เกี่ยวกับงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ 2) ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันในการกำหนดตัวชี้วัดของพนักงานแต่ละคน โดยจะต้องสอดคล้องและเกื้อกูลต่อตัวชี้วัดของผู้บริหาร¹⁶⁵

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

ในการจัดทำตัวชี้วัดให้เกิดขึ้นมานั้น ไม่น่าจะเป็นปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไร แต่ปัญหาหลักของการจัดทำตัวชี้วัดก็คือ เมื่อจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมาแล้วจะทราบได้อย่างไรว่าตัวชี้วัดนั้นมีคุณภาพหรือไม่ รวมทั้งถ้าจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมาหลายตัวจะทราบได้อย่างไรว่าควรจะเลือกตัวชี้วัดตัวไหน

¹⁶⁴ พสุ เดชะรินทร์, เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balance Scorecard และ Key Performance Indicators (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 34.

¹⁶⁵ นพพร จุณณะปิยะ, Key Performance Indicators: KPIs (47) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 26 พฤศจิกายน 2551. เข้าถึงได้จาก <http://www.kpis-center.com>.

ออกไปและควรเก็บตัวชี้วัดตัวไหนเอาไว้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพเพื่อพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการวิเคราะห์ลักษณะของตัวชี้วัด¹⁶⁶

ตัวชี้วัดที่ดี (characteristics of a good key performance indicators) ควรประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้ 1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร 2) ควรแสดงเฉพาะส่วนที่มีความสำคัญเท่านั้น เช่น ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือ Performance Indicators และตัวชี้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญ แต่ไม่ค่อยมีผลผลิต แต่ถ้าเกิดความผิดพลาดจะเกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงต่อองค์กร หรือที่เรียกว่า Danger Indicators 3) ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช่มูลค่าทางการเงิน 4) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (lead indicators) และผล (lag indicators) 5) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว 6) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้ เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร 7) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เข้าใจมีเพียงแค่จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น 8) จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดีในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบอินทราเน็ต (intranet) ภายในองค์กร โดยเป็นรูปภาพที่เข้าใจง่ายและประกอบด้วยสี่สากล ได้แก่ เขียน แสดงว่า ตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย สีเหลือง แสดงว่าตัวชี้วัดนั้นการดำเนินการเริ่มมีปัญหา และสีแดงซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นมีปัญหาเกิดขึ้น 9) ตัวชี้วัดต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร¹⁶⁷ และการนำตัวชี้วัดไปใช้กับการบริหารบุคคลควรพิจารณารายละเอียดดังนี้ 1) ด้านการเงิน- ไม่เกี่ยวกับการเงิน (financial / non-financial) 2) ด้านระดับ/ ประเภทกิจกรรม: กิจกรรมเพื่อการพัฒนา-งานประจำ (strategic-/ normal - operation) 3) ด้านหน้าที่ : ติดตาม-ผลักดัน-ตรวจสอบ (monitoring: lag-drive: lead) 4) ด้านระบบ : ปัจจัยนำเข้า-กระบวนการ-ผลลัพธ์ (input / process / output) 5) ด้านเกณฑ์เวลา: ระยะสั้น-ระยะยาว (short-/ long-terms) หรือ ระยะเวลาที่ใช้ (timing) 6) ด้านคุณภาพการดำเนินการ : ประสิทธิภาพ

¹⁶⁶ ดนัย เทียนพุ่ม, ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 18.

¹⁶⁷ พสุ เดชะรินทร์, เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balance Scorecard และ Key Performance Indicators, 22.

ประสิทธิผล ผลผลิต (efficiency / effectiveness / productivity) 7) ด้านมุมมอง: เชิงบวก-ลบ (positive / negative viewpoint) 8) ด้านคุณลักษณะ: เชิงคุณภาพ-ปริมาณ (quality / quantity)

ทุนมนุษย์ (human capital)

ทฤษฎีทุนมนุษย์มีแนวคิดมาจากนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล (Nobel Price) ปี ค.ศ. 1992 คือ แกรี เบคเกอร์ (Gary Becker) และ โรส – แมรี และแจค อาร์ แอนเดอร์สัน (Rose – Marie and Jack R Anderson) เป็นผู้นำร่องเรื่องทุนมนุษย์ ต่อมา บอริสกรอยส์เบิร์ก และแอนดรู เอน แมคลีน และนิติน นอเรีย (Boris Groysberg Anderw N.Me Lean and Nitin Nohria) ได้ศึกษาเรื่องทุนมนุษย์บนพื้นฐานทฤษฎีของเบคเกอร์ และนำแนวคิดเผยแพร่ต่อ แนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ จึงได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เพราะการเพิ่มทุนมนุษย์ นำไปสู่ผลการผลิตและการบริการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับทุนมนุษย์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์จึงถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร จึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กร ขึ้นอยู่กับทุนมนุษย์ในองค์กร¹⁶⁸

หลักคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่ง และเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบค่าทางธุรกิจ แต่ก็สามารถแปรสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบคุณค่าออกมาได้ เมื่อเทียบคุณค่าออกมาได้ สามารถวัดได้ และก็สามารถจัดการได้

เบคเกอร์ (Becker) ได้สรุปการจัดการในทุนมนุษย์ ไว้ว่าเป็นการลงทุนมนุษย์ เป็นการลงทุนในตัวบุคคล เพิ่มศักยภาพบุคคล เพื่อไปเพิ่มคุณค่าผลผลิตในรูปของการสร้างคุณค่าและการฝึกอบรม เป็นการลงทุนทรัพยากรที่สำคัญที่สุด¹⁶⁹ ในการลงทุนทรัพยากรมนุษย์ คนงานได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้จากภายนอกโรงเรียน โดยทักษะจากการทำงาน เป็นการเพิ่มประสบการณ์ จึงเป็นการสะสมทุนมนุษย์ นอกจากนั้น การดูแลรักษาทางการแพทย์ถือว่าการรักษาสุขภาพส่วนบุคคลให้สมบูรณ์

¹⁶⁸ เทียน ทองแก้ว, ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://www.qa.kmutnb.ac.th/qa_news/2546/QANEWS40_25460116.pdf.

¹⁶⁹ Becker Gary, Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (Chicago : The University of Chicago Press,1994), 1.

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลผลิตส่วนบุคคลและประเทศชาติที่สำคัญก็คือศักยภาพของมนุษย์ในด้านความรู้ ดังนั้น การแข่งขันด้านทรัพยากรมนุษย์จึงถือว่าเป็น ตัวอย่างที่ชัดเจนที่มีการลงทุนทางมนุษย์ทั้งในเรื่องการศึกษา การฝึกอบรมและสุขภาพ เช่น ญี่ปุ่น ได้หันฮองกง เกาหลีใต้ และประเทศอื่น ๆ อีกหลายประเทศ ซึ่งได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์มาก ผลปรากฏว่าประชาชนมีความศึกษาดี สุขภาพดี มีความสามารถสูง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ได้เป็นปัจจัยนำพาประเทศไปสู่ความสำเร็จ การสร้างเสริมความรู้ทางทฤษฎีทุนมนุษย์จะเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เพื่อเพิ่มทุนมนุษย์ นำไปสู่การพัฒนาองค์การและสังคม

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าทุนมนุษย์เป็นวิธีการกำหนดและจัดแบ่งทักษะและความสามารถของบุคคลที่นำไปใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในองค์การเป็นการเตรียมความพร้อมในสภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันสูงอย่างในสังคมปัจจุบัน ซึ่งมีนักทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ในยุคหนึ่งกล่าวว่า "แรงงาน" ถือเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของผลผลิต

พัฒนาการของทฤษฎีทุนมนุษย์

ปีโก (Pigou) เป็นคนแรกที่น่าคำนี้มาเปิดเป็นประเด็น อภิปราย โดยกล่าวว่า ทุนมนุษย์เป็นการลงทุนในมนุษย์เช่นเดียวกับการลงทุนทางกายภาพในบทความชื่อ (Investment in Human Capital Personal Income Distribution) ในวารสาร The Journal of Political Economy ในช่วงต้นปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา ทฤษฎีทุนมนุษย์ได้มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลต่อทฤษฎีทางเศรษฐกิจและกำหนดเป็นนโยบายทางเศรษฐกิจ นักเศรษฐศาสตร์หลายคนได้มีส่วนร่วมในการขยายความคิดเรื่องทฤษฎีทุนมนุษย์ เช่น นักเศรษฐศาสตร์ชาวอังกฤษชื่อ วิลเลียมเพตตี (William Petty) และอดัมสมิธ (Adam Smith) นักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกันชื่อ แกรี่ เบคเกอร์ (Gary Becker) และทีโอดอร์ชูลท์ซ (Theodore Schultz) ในแนวคิดภาพรวมที่มีข้อสมมุติฐานว่าการใช้จ่ายในการฝึกอบรมและการให้การศึกษาที่มีคุณค่า สมควรได้มีการใช้เงินลงทุนเพื่อที่จะได้เพิ่มรายได้ให้กับประชากร แนวคิดเรื่องการลงทุนมนุษย์จึงนำไปปรับปรุงโครงสร้างในส่วนโยบายของประเทศ ในการส่งเสริมแรงงานในตลาดแรงงาน และการยกระดับฝีมือแรงงานโดยมีการเพิ่มการลงทุนทางการศึกษา การฝึกอบรมแรงงาน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าในทุนมนุษย์ให้สูงขึ้น แนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ยังมีการวิพากษ์วิจารณ์ เช่น เฟรด บล็อก (Block) มาจินสัน (Marginson) เป็นต้น แต่การประยุกต์แนวคิดที่รู้จักกันดี คือ ข้อเขียนของมินเซอร์ (Minser) และเบคเกอร์ (Becker) ในหนังสือ "Human

Capital” ตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1968 ซึ่งถือว่าเป็นหนังสือที่นำไปใช้อ้างอิงกับทุนมนุษย์เป็นเวลาหลายปี¹⁷⁰

ต่อเนื่องจากแนวคิดของเบคเกอร์ ทุนมนุษย์ได้แยกแนวคิดของทุนมนุษย์ไว้สองลักษณะ คือ ลักษณะเฉพาะ (specific) และลักษณะทั่วไป (general) ลักษณะทุนมนุษย์เฉพาะเกี่ยวข้องกับทักษะหรือความรู้ที่มีประโยชน์เฉพาะคนเดียวนั้น ในขณะที่ทุนมนุษย์ทั่วไปมีประโยชน์ต่อทุกคน

เมื่อวิเคราะห์ทุนมนุษย์จะมีลักษณะที่เกี่ยวข้อง เช่น ทุนทางสังคม (social capital) การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทุนทางความรู้ (instruction capital) ภาวะผู้นำของบุคคล และความคิดสร้างสรรค์หรือทุนส่วนบุคคล (individual capital) ลักษณะความแตกต่างทางทุนต่างๆ ดังกล่าวนี้นี้ประยุกต์ไปสู่การดำเนินการทางเศรษฐกิจ คำว่า ทุนมนุษย์จึงครอบคลุมลักษณะต่างๆ ดังกล่าวด้วย

โดยสรุปสาระสำคัญของทุนมนุษย์ดังกล่าวคือ การเพิ่มคุณค่านำไปสู่การเพิ่มศักยภาพบุคคลเพื่อเพิ่มคุณค่าทางผลผลิต ดังนั้นการลงทุนหรือเพิ่มทุนมนุษย์โดยการศึกษาและการฝึกอบรมจากการให้ความรู้และการดูแลสุขภาพให้เกิดศักยภาพที่มีคุณภาพก่อนจะก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในด้านนั้น ๆ

จากแนวคิดด้านทุนมนุษย์ที่มีการพัฒนาความเข้าใจต่อเนื่อง และจากเบคเกอร์ดังกล่าวข้างต้น บอริส กรอยส์เบิร์ก แอนดรู เอนแมคลีน และนิติน นอร์เรีย (Boris Groysberg, Andrew N Mclean and Nitin Nohria) ได้สรุปแนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์ว่า ทุนมนุษย์ควรกำหนดรูปแบบเค้าโครงเป็นรูปแบบ มีทักษะและผลลัพธ์ สามารถถ่ายโอนได้ เรียกว่า Portfolio Model of Human capital ซึ่งมี 5 ลักษณะ คือ¹⁷¹

1. ทุนมนุษย์ด้านการจัดการทั่วไป (general management human capital) หมายถึงความสามารถในการจัดการทั่วไป ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่นำไปสู่การปฏิบัติในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านเทคนิค และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจจัดการพันธกิจ ลักษณะของการจัดการทั่วไปนี้ สามารถถ่ายโอนได้สูง ผู้บริหารในทุกระดับเมื่อก้าวหน้าเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการพันธกิจในองค์กรใหม่ ถือว่าเป็นการถ่ายโอนการจัดการความรู้จากที่เดิมมาสู่ที่ใหม่ เป็นการถ่ายโอนทั้งความรู้และประสบการณ์

¹⁷⁰ เทียน ทองแก้ว, ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://www.qa.kmutnb.ac.th/qa_news/2546/QANEWS40_25460116.pdf.

¹⁷¹ Boris Groysberg, Andrew N Mclean and Nitin Nohria, “Are Leaders Portable?,” Harvard Business Review (2006) : 96 – 102.

2. **ทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ (strategic human capital)** ทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพหรือความสามารถด้านกลยุทธ์หรือทักษะยุทธศาสตร์เฉพาะด้าน เช่น กลยุทธ์การลดต้นทุน กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (change management) ทุนมนุษย์ลักษณะนี้สามารถถ่ายโอนไปยังองค์กรอื่นหรือโรงงาน ที่มีสถานการณ์ที่เผชิญหน้าคล้ายกัน สามารถปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สามารถจัดการต่อไปได้ โดยใช้กลยุทธ์ขับเคลื่อนการดำเนินการ มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

3. **ทุนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม (Industrial human capital)** หมายถึงทุนมนุษย์ที่มีความสามารถในการเรียนรู้และถ่ายทอดรายละเอียดในการประกอบอาชีพด้านอุตสาหกรรม จะประกอบด้วยการเรียนรู้และการสร้างหรือกำหนดกฎเกณฑ์ การให้บริการลูกค้า การส่งมอบของส่งงานอุตสาหกรรม กล่าวโดยสรุป ก็คือความรู้ชนิดนี้หรือทุนที่มีเหมาะสำหรับการปฏิบัติในงานอุตสาหกรรม

4. **ทุนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ (relationship human capital)** หมายถึงทุนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์สะท้อนสมรรถภาพของผู้บริหาร ในการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานหรือเพื่อนร่วมงานสามารถช่วยให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานในหน่วยงานใหม่การสร้างเครือข่าย เพื่อนร่วมงานทำงาน

5. **ทุนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะงาน (company specific)** หมายถึงความรู้เกี่ยวกับเกี่ยวกับงานที่ทำและวิธีการโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ระบบและกระบวนการที่มีลักษณะเฉพาะองค์กร ทุนมนุษย์แบบนี้ถ่ายโอนไปสู่องค์กรอื่นได้น้อยที่สุด

จากลักษณะของทุนมนุษย์ทั้ง 5 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น ทุนมนุษย์ลักษณะที่ 1 คือ ทุนมนุษย์ด้านจัดการทั่วไปสามารถถ่ายโอนไปสู่องค์กรอื่นๆ ได้ ง่ายที่สุด ใน 5 ลักษณะเรียงลงมาตามลำดับ คือ ลักษณะทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ ทุนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม ทุนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ และทุนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะงาน

ในการศึกษากรอยส์เบิร์ก และคณะ (Groysberg and others) เพื่อตรวจสอบความสามารถของผู้บริหารในการถ่ายทอดความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารหรือทุนมนุษย์ ในหน่วยงานอื่น ในระหว่างปี ค.ศ.1989-2001 พบว่ามีเพียง 3 คนเท่านั้น ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานอุตสาหกรรมที่มีกติกาและกฎเกณฑ์ที่แตกต่างจากองค์กรเดิม เมื่อพิจารณารายละเอียด ลักษณะที่ถ่ายทอดพบว่า ความรู้ด้านเทคนิคเกี่ยวกับแพทย์ วิศวกรรม หรือทักษะทางวิทยาศาสตร์ ของงานอุตสาหกรรมบางประเภทบางครั้งไม่เกิดประโยชน์กับ

งานอุตสาหกรรมที่มีเทคโนโลยีไม่ซับซ้อน ในทำนองเดียวกันประสบการณ์การค้าขายในธุรกิจขนาดใหญ่จะไม่เหมาะกับการนำมาใช้ในงานอุตสาหกรรมย่อยๆ¹⁷²

กล่าวโดยสรุปว่าความสามารถในการบริหารหรือจัดการในองค์การจะไม่สามารถถ่ายโอนได้ทั้งหมด แม้ว่าจะเป็นนักบริหารชั้นเลิศ เว้นแต่จะกำหนดให้เป็นสถานการณ์ที่ทำนายในสภาพแวดล้อมใหม่ การถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ทางการบริหารขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย ในการถ่ายโอนงานจึงมีนักบริหารหลายคนจะนำทีมงานเดิมอย่างน้อย 3-5 คนเข้าไปร่วมทีมงานใหม่ ทีมงานเดิมจะสามารถทำงานไปในแนวทางเดียวกันได้ แต่ก็อาจเกิดความขัดแย้งกับองค์การที่มีคนเดิมอยู่แล้ว วัฒนธรรมขององค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการรับการถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ มีอยู่ในตัวมนุษย์เป็นศักยภาพและความสามารถที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ การเพิ่มทุนมนุษย์ให้เกิดความเข้มแข็งจึงมีความจำเป็น ในการเพิ่มทุนมนุษย์จะเพิ่มด้านความรู้โดยการให้การศึกษาหรือการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทุนมนุษย์รวมทั้งด้านสุขภาพ คือการเสริมสร้างสุขภาพให้เข้มแข็ง ทุนมนุษย์จึงประกอบด้วยความสามารถของบุคคลที่เกิดจากความรู้และประสบการณ์ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนั้นทุนมนุษย์จะต้องเสริมความแข็งแกร่งด้านคุณธรรม ซึ่งถือว่าเป็นฐานสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์

สำหรับด้านคุณธรรมในปัจจุบันนอกจากประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล คือ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความเป็นธรรม การมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบ แล้ว ความซื่อสัตย์สุจริต และความไว้วางใจได้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะมีตัวอย่างให้เห็นชัดเจนแล้วว่า ผู้ที่มีความสำเร็จทางการบริหาร คุณธรรมถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าหากขาดความชอบธรรมทางคุณธรรมแล้วความเป็นทุนมนุษย์ที่มีจะล่มสลายไม่ช้าก็เร็ว

ดังนั้นในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีทุนมนุษย์ในด้านต่าง ๆ คือ การจัดการทั่วไป ด้านกลยุทธ์ ด้านอุตสาหกรรมและด้านความสัมพันธ์ไปสู่ระบบในสังคมจึงต้องลงทุน ใน 2 ลักษณะคือการลงทุนมนุษย์ในแต่ละปัจเจกชนและการลงทุนในทางสังคม

1. การลงทุนมนุษย์ในแต่ละปัจเจกชน เป้าหมายของการลงทุนในปัจเจกชน คือ การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะต้องอาศัยทั้งความรู้ ทักษะ และคุณธรรมรวมทั้งการมีบุคลิกภาพและสุขภาพที่ดี เป็นการลงทุนเพื่อให้คนมีคุณภาพเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข

¹⁷² Boris Groysberg, Andrew N Mclean and Nitin Nohria, "Are Leaders Portable?,"

Harvard Business Review (2006) : 96 – 102.

โดยกระบวนการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งใช้แนวทางการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การพัฒนาด้วยวิธีการใช้ competency-based learning (CBL) เป็นต้น การพัฒนาด้วยวิธีการใช้ CBL คือ พัฒนาความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic or attributes) ที่ทำให้บุคคลทำงานได้ดีกว่าคนอื่น เป็นการนำความรู้และทักษะมาทำงานซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะ (competency) ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานของแต่ละบุคคล การลงทุนมนุษย์คือลงทุนในการพัฒนาสมรรถนะโดยเฉพาะสมรรถนะหลัก (core competency) ที่เน้นเฉพาะบุคคลปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่งงานจะทำให้เกิดเป็นผลกระทบต่อการตั้งองค์กร¹⁷³

2. การลงทุนในทางสังคม (social capital) ทุนสังคม หมายถึง ผลการรวมคุณค่าในเครือข่ายทางสังคมทั้งหมด¹⁷⁴ ซึ่งเกิดจากการเชื่อมโยงของบุคคลเป็นเครือข่ายทางสังคมจึงมีปฏิสัมพันธ์ในสังคมที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพที่ดี ทุนทางสังคมจึงไม่ใช่เฉพาะการรวมกับสถาบันแต่จะเชื่อมโยงกันเป็นเรื่องเดียวกัน (World Bank 1999) เป็นการเชื่อมโยงกันอย่างมุ่งมั่นระหว่างประชาชนด้วยความซื่อสัตย์ ความเข้าใจกัน การแลกเปลี่ยนค่านิยมกัน และพฤติกรรมที่เชื่อมโยงสมาชิกเป็นเครือข่าย และชุมชนที่ทำให้เกิดความร่วมมือในที่สุด¹⁷⁵ ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างสังคมที่สันติสุข การลงทุนมนุษย์จึงเป็นการลงทุนทางสังคม ทุนทางสังคมเป็นอย่างไรดูได้จากทุนมนุษย์

จากที่กล่าวข้างต้นทฤษฎีทุนมนุษย์จึงเป็นของมนุษย์ที่มีคุณค่า แม้ว่าจะไม่เป็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ แต่ผลจากทุนมนุษย์ได้ก่อให้เกิดทรัพย์สินที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้จำนวนมากมาย การลงทุนมนุษย์จึงเป็นการลงทุนที่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อมนุษย์ และทุนทางสังคมที่ก่อให้เกิดเป็นมรดกสืบเนื่องเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่สร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับมนุษย์ สังคม และประเทศชาติ

แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน รวมถึงสภาพการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในขณะนี้ทำให้องค์กรทุกแห่งต้องเผชิญทั้งความเสี่ยงภัยที่สูงขึ้นและการสร้างโอกาสที่ดีมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจาก

¹⁷³ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning (กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์ จำกัด (มหาชน), 2549), 63-69.

¹⁷⁴ Wikipedia. Social Capital [Online], accessed 18 December 2006. Available from <http://en.wikipedia.org/wiki/social-capital>.

¹⁷⁵ Don Cohen and Laurence Prusak, In Good Company. How social capital makes organization work (Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2001),

กระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มทางสังคม องค์การแบบยุคคลาสสิก (classical organization) ในศตวรรษที่ 20 ไม่สามารถดำเนินการได้ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้าง (structure) ระบบ (systems) การปฏิบัติ (practices) และวัฒนธรรม (culture) เป็นเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลง¹⁷⁶ การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์การ ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีมากมาย อาทิ การปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การออกนอกระบบ การร่วมทุน การรวมกิจการ รวมทั้งการนำเทคนิคการจัดการใหม่ๆ มาใช้ในองค์การ¹⁷⁷ การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ คือ ในระดับบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ โดยอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมดหรือบางส่วนขององค์การ ซึ่งรวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นต้น โดยที่ จอห์นและซัค (Johns and Saks)¹⁷⁸ มองการเปลี่ยนแปลงใน 2 ลักษณะที่สำคัญ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอาจส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นด้วยก็ได้ เช่นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ อาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การไปด้วย

2. การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยีกระบวนการทำงาน และวัฒนธรรม จะทำให้องค์การต้องให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น โดยจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทักษะคติที่จำเป็นก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้จะอยู่ภายใต้โลกยุคศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนสามารถสัมผัสกันได้ทั่วไป คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะทั้งโลก(global) ในสังคมแบบใหม่ที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ (information society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (knowledge society) หรือเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge – based society and economy) ลักษณะที่เกิดขึ้นดังกล่าวส่งผลทำให้สังคมที่มีความรู้จะกลายมาเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง การพัฒนาความรู้ใหม่ๆ

¹⁷⁶ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, ทฤษฎีองค์การ (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, 2545), 344.

¹⁷⁷ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (กรุงเทพมหานคร: แชนพอร์ พรินติ้ง, 2547), 257.

¹⁷⁸ Gary Johns and Alan M. Saks, Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work, 5th ed. (Toronto: Addison Wesley Longman, 2001), 149.

เพื่อการแข่งขัน และเสริมสร้างความเข้มแข็งจะเป็นฐาน ที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนาประเทศ ลักษณะที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่สำคัญมี 4 มิติ¹⁷⁹ ดังนี้

1. นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงความรู้
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการสร้างการกระจาย และการนำความรู้ไปใช้
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ และโทรคมนาคม ที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญสำหรับการประมวลผล การเก็บรักษา การถ่ายโอน และการสื่อสารข้อมูลทั้งที่อยู่ในรูปของข้อความ เสียง และภาพ
4. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อันได้แก่ นโยบายทางกฎหมาย และเศรษฐกิจของรัฐบาลตั้งนั้น จะเห็นได้ว่าโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ได้เกิดขึ้นแล้วปัญหามีอยู่ว่า พวกเราทุกคนจะรับมือ ปรับตัว และอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้อย่างไร ส่วนวิถีทางที่น่าจะเป็นไปได้ก็คือ ประเทศ ทุกประเทศในโลก องค์การทุกองค์การในโลก กลุ่มทุกกลุ่มในโลก หรือแม้กระทั่งบุคคลทุกบุคคลในโลก จะต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยพยายามพัฒนาแนวทางที่จะสามารถรับมือกับปัญหานี้ได้ นั่นก็คือ การเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) เพื่อสร้างศักยภาพด้านทุนมนุษย์ (human capital) ให้เกิดขึ้นในทุกๆระดับของสังคมแบบใหม่นี้ เพราะมนุษย์ถือได้ว่าเป็นหัวใจและกลไกสำคัญของกระบวนการพัฒนาการพัฒนาคคน (human development) หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) จะต้องได้รับการเอาใจใส่โดยองค์การที่เกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาองค์การให้ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้องค์การทุกองค์การจึงควรมุ่งให้ความสำคัญกับตัวคน ในกระบวนการบริหารงาน เพราะคนเป็นหัวใจของการทำงานทุกระบบ และมีผลจะช่วยให้งานนั้นสำเร็จหรือล้มเหลวได้¹⁸⁰ ประเทศพัฒนาต่างๆในโลก จึงให้ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเชื่อว่าหากทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพ ก่อให้เกิดทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ และจะคิดทำการสิ่งใดยังมีโอกาสพบกับความสำเร็จ

¹⁷⁹ พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพมหานคร: ธรรมมลการพิมพ์, 2547), 12.

¹⁸⁰ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การพัฒนาองค์กรและบุคลากรแนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพมหานคร: 21 เซ็นจูรี, 2547), 1.

ทุนปัญญาและทุนมนุษย์ในองค์การ

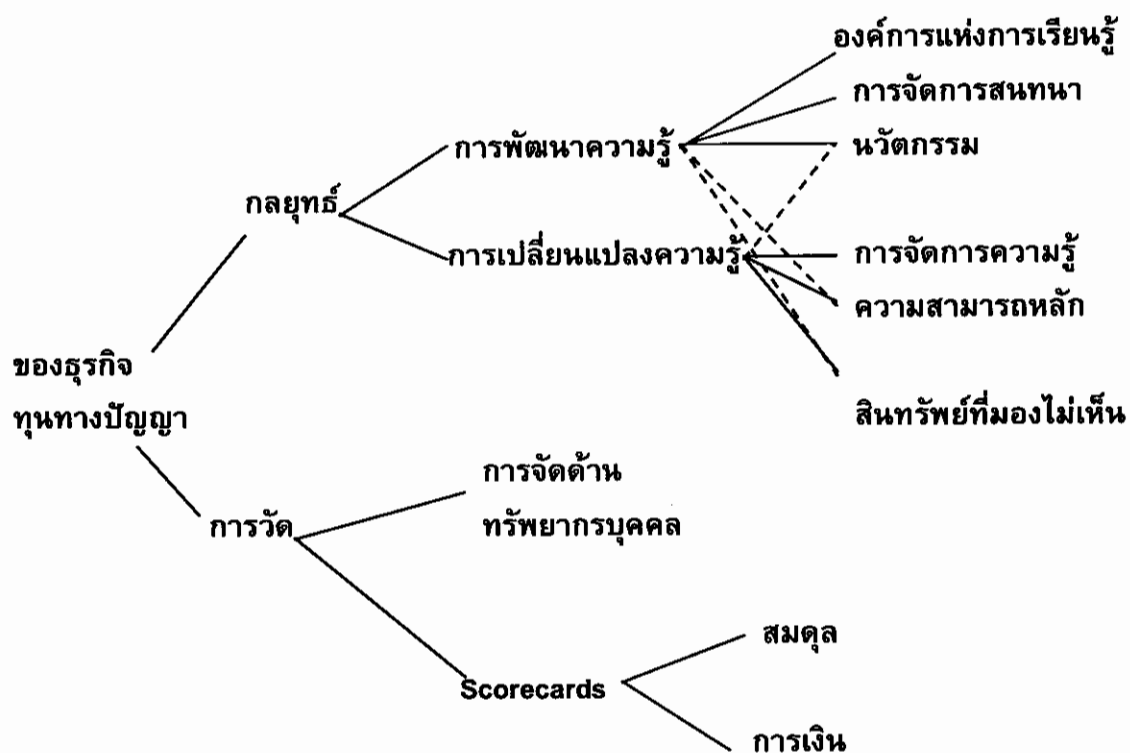
(human intellectual & human capital in organization)

สภาวะการแข่งขันในโลกปัจจุบัน (competitiveness) ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหันกลับมาทบทวนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic HRD) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (human capital building) และการจัดการความรู้ (knowledge management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) มากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะกับงานและกลยุทธ์ขององค์กรแบบที่เป็นอยู่อย่างเดิมๆ ดังคำกล่าวของ โรเบิร์ต แคปแลนด์ และ เดวิส นอร์ตัน ที่ว่า “โอกาสที่แท้จริงสำหรับการปฏิวัติองค์กรใดๆ ขึ้นอยู่กับการศึกษาและประเมินว่า บุคลากร ระบบ และวัฒนธรรมขององค์กรได้รับการเตรียมความพร้อมดีเพียงใด เพื่อใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท” ดังนั้นในเรื่องของการเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากร ระบบ และวัฒนธรรมขององค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร แต่ในปัจจุบันเราพบว่าองค์กรไม่ได้เอื้ออำนวยให้นำทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นมาใช้ในฐานะที่เป็น “ทุน” (Human capital) อย่างเต็มที่¹⁸¹

ทุนมนุษย์ (human capital) นั้นจัดเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (intangible asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้ และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก¹⁸² ทุนมนุษย์ (human capital) จะหมายถึง เทคโนโลยีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะซึ่งติดตัวคนในองค์กร และมีความจำเป็นในการปฏิบัติงานเช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะในการเป็นผู้นำซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับทุนทางปัญญา (intellectual capital) ที่พัฒนาแนวความคิด มาจาก 2 กระแสที่สำคัญคือ กระแสกลยุทธ์ และกระแสการวัด ดังแผนภูมิที่ 13

¹⁸¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การพัฒนาองค์กรและบุคลากรแนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพมหานคร : 21 เซ็นจูรี, 2547), 1.

¹⁸² พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, ทุนมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร : ธรรมกมลการพิมพ์, 2548) ,39.



แผนภูมิที่ 13 กรอบความคิดในรากแนวคิดของทุนทางปัญญา

ลีฟ เอ็ดวินส์สัน (Leif Edvinsson) อ้างใน ดนัย เทียนพุ่ม¹⁸³ ได้นำเสนอทุนมนุษย์ (human capital) ทุนโครงสร้าง (structural capital) และองค์ประกอบอื่นๆของทุนทางปัญญา (intellectual capital) ซึ่งองค์ประกอบของทุนทางปัญญามีอยู่ 2 แบบ คือ

1. ทุนมนุษย์ (human capital) เป็นการรวมความรู้ ทักษะ นวัตกรรมและความสามารถของพนักงานแต่ละคนในองค์กรที่ทำงานด้วยตนเอง อีกทั้งยังรวมไว้ด้วยคุณค่าวัฒนธรรม และปรัชญาขององค์กรและทุนมนุษย์ไม่ใช่สิ่งที่องค์กรเป็นเจ้าของ

2. ทุนโครงสร้าง (structural capital) ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูลโครงสร้าง องค์กร สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และทุกๆสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพขององค์กรซึ่งสนับสนุนผลผลิตของพนักงาน หรืออีกนัยหนึ่งคือทุกๆสิ่งที่อยู่ในที่ทำงานเมื่อพนักงานกลับบ้านไปแล้วซึ่งทุนโครงสร้างนี้อาจจะรวมไปถึงทุนความสัมพันธ์ (relationship capital) จะเป็นความสัมพันธ์

¹⁸³ ดนัย เทียนพุ่ม, การพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 30 ธันวาคม 2551. เข้าถึงได้จาก <http://www.dntnet.com>.

ระหว่างสมาชิกในองค์กร และระหว่างสมาชิกกับบุคคลภายนอกซึ่งรวมถึงผู้ผลิตสินค้า ลูกค้าหรือ องค์กรอื่นๆ ทุนความสัมพันธ์นี้ จะเป็นพื้นฐานของความร่วมมือ และการทำงานร่วมกัน เช่น ความไว้วางใจต่อกัน (trust) ความผูกพันของลูกค้า (loyalty) การร่วมผลิตสินค้า (co – production) และการตกลงยินยอมให้ดำเนินธุรกิจ (licensing Agreement)¹⁸⁴ ซึ่งจากทั้งหมดที่กล่าวมาสามารถ สรุปความสัมพันธ์ได้ตั้งแผนภูมิที่ 14

ทุนทางปัญญา	=	ทุนมนุษย์	+	ทุนโครงสร้าง	+	ทุนความสัมพันธ์
(Intellectual Capital)		(Human Capital)		(Structural Capital)		(Relationship Capital)

แผนภูมิที่ 14 ความสัมพันธ์ทุนโครงสร้าง

องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (knowledge economy) ถือว่าทรัพยากรมนุษย์อันเป็นทรัพย์สิน (asset) ขององค์กรนั้นมีสภาพเป็นทุนมนุษย์ (human capital) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณค่า (value creation) ให้กับองค์กร ในองค์กรนั้นเราสามารถ แบ่งทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 กลุ่มที่สำคัญได้ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับปฏิบัติการ (operation / technical HR) ซึ่งเป็นระดับล่างสุดขององค์กร และใช้กำลังการหรือฝีมือแรงงานในด้านใดด้านหนึ่งในการปฏิบัติ ดังนั้นการจะปฏิบัติงาน ให้ได้ผลดีจึงจำต้องอาศัยทักษะ หรือความรู้ความชำนาญในหน้าที่ของตนหรือความชำนาญในทางเทคนิค มากกว่าการใช้กำลังสมอง

2. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับต้น (supervisor HR) ซึ่งทำหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ระดับปฏิบัติการให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายจัดการ บุคลากรในระดับนี้ได้แก่ ระดับหัวหน้าหน่วยหัวหน้าแผนก หรือหัวหน้าคนงาน เป็นต้น ซึ่งต้องมีความรู้ความชำนาญงานในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบ และมีทักษะเบื้องต้นในการบริหารงานด้วย

3. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับกลาง (middle manager HR) เช่น ผู้จัดการ หัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกอง ซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

¹⁸⁴ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2547), 3.

4. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับสูง (executive HR) เช่นระดับอธิบดี ปลัดกระทรวง ผู้อำนวยการฝ่าย หรือกรรมการผู้จัดการ พร้อมทั้งรองและผู้ช่วยซึ่งเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงของสายการบังคับบัญชาในองค์การทรัพยากรมนุษย์ระดับนี้โดยมากจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วางนโยบายและแผนงาน อำนาจการและความคุมงานทั้งหมดขององค์การ ลักษณะงานจึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการบริหารและกำลังสมองเป็นอย่างมาก

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับในองค์การเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้กลายเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ หรือจะสามารถแปลงสินทรัพย์มนุษย์ให้เป็นทุนนั้น เป็นการแปลงทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นทุนถ้าไม่มีการจัดการความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ก็จะเป็นแค่เพียงทุนที่ตายแล้ว (dead human capital) และคำกล่าวที่ว่า “รกรคนดีกว่ารกรหญ้า” อาจจะไม่มีความหมายใดๆเลยสำหรับองค์การสมัยใหม่ที่เน้นการจัดการและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพแบบ “จืดแต่แจ่ว” สิ่งสำคัญที่องค์การจะต้องเร่งดำเนินการก็คือการสร้าง ทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้น โดยใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการสร้างและจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ (creation and acquisition) ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์การด้วยวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับในองค์การให้มีความเหมาะสมโดยจำเป็นที่จะต้องระบุให้ได้ว่าพนักงานคนไหนมีความรู้อะไรที่จำเป็นต่อองค์การ (the identification of key employees who have essential knowledge) ซึ่งถือได้ว่าเป็นงานที่ท้าทาย และมีความจำเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์¹⁸⁵

แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์

แนวความคิดของการพัฒนาองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองและรองรับต่อการท้าทายของความเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขององค์การ หลายองค์การได้นำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเป็น “กลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์การ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และแข่งขันได้ในระดับโลก”¹⁸⁶ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีสมมติฐานที่เชื่อว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างยิ่งขององค์การ ซึ่งเป็นพลังสำคัญที่จะผลักดันการบริหารจัดการในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและ

¹⁸⁵ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2547), 27.

¹⁸⁶ พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพมหานคร: ธรรมมลการพิมพ์, 2547), 15.

ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีที่สุด ดังนั้นสิ่งสำคัญที่องค์กรยุคใหม่จะต้องเร่งดำเนินการกระทำก็คือ การสร้างความทันสมัยและความคล่องตัว รวมถึงการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเน้น การปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดใหม่ ให้เป็นกระบวนการคิดในเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการคิดแบบองค์รวมในเชิงบูรณาการ รวมทั้งกระบวนการทัศน์ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มี วิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกลกล้านำและผลักดันการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของกระแสสังคมโลก และสังคมรอบข้างได้อย่างเหมาะสม วิธีการที่ สำคัญที่จะสามารถสร้างสิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ก็คือการกำหนดกลยุทธ์ (strategic) ซึ่งจะหมายถึงโครงสร้างหรือภาพรวมของวิถีทางต่างๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ (strategic setting) เป็นการระบุถึงแนวทาง วิธีการ หรือขั้นตอนการดำเนินงานว่า องค์กรควรทำอย่างไรให้สามารถบรรลุ ถึงวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้ภารกิจหลักขององค์กร¹⁸⁷ อย่างไรก็ตามการมีแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างดีก็ไม่ได้เป็น หลักประกันว่าองค์กรนั้นจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ หากองค์กรนั้นไม่สามารถทำกลยุทธ์ที่วางได้ ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม ดังนั้นแผนกลยุทธ์ที่ดีจึงควบคู่ไปกับการนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพด้วย โดยสามารถพิจารณาได้จากแผนภูมิ 15 ดังนี้¹⁸⁸

	การนำไปปฏิบัติดี	การนำไปปฏิบัติไม่ดี
กลยุทธ์ดี	สำเร็จ Success	เพื่อเจือ Sweet Dream
กลยุทธ์ไม่ดี	เสี่ยงดวง Gambling	ล้มเหลว Failure

แผนภูมิที่ 15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติได้

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรจะต้องคำนึงถึง สภาวะการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในปัจจุบัน ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ภายนอก และการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งก็จะหมายถึงการพยายามสร้าง

¹⁸⁷ สุพจน์ ทรายแก้ว, การจัดการรัฐแนวใหม่ (พระนครศรีอยุธยา: เทียนวัฒนา, 2545), 77.

¹⁸⁸ บัณรส มาลากุล ณ อยุธยา, การพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2552. เข้าถึงได้จาก www.pol.sci.cu.ac.th .

ทุนทางปัญญา ขององค์การ(intellectual capital) ให้เกิดขึ้นภายใต้การบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการสร้างทุนมนุษย์ (human capital) ควบคู่กับการสร้างทุนโครงสร้าง (structural capital) และทุนความสัมพันธ์ (relationship capital) ให้เกิดขึ้นอย่างบูรณาการ

สาธิต เชื้ออยู่นาน ได้ทำการศึกษา การพัฒนาทุนมนุษย์จากกิจกรรมกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กรณีศึกษา กิจกรรมกองทุนหมู่บ้านห้วยเกี๋ย พบว่ารูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ จากการดำเนินกิจกรรมกองทุนหมู่บ้านเป็นลักษณะการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยผ่านการเรียนรู้จากกิจกรรมกองทุนหมู่บ้าน ในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ด้วยความสามารถและความมีส่วนร่วมของสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน โดยที่มีหน่วยงานภาครัฐทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกและทำหน้าที่ช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุน เสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการในการดำเนินกิจกรรมกองทุนหมู่บ้าน¹⁸⁹

สันติ อินทอ่อน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย” จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารและพนักงานของธนาคารกสิกรไทยส่วนใหญ่ เห็นว่าธนาคารเลือกใช้ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบทุนทางปัญญา มีวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ที่กำหนดบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร สนับสนุน แนะนำ และให้คำปรึกษากับสายงานหลักของธนาคารในการเลือกรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม นอกจากนั้นธนาคารยังเลือกที่จะมีการจัดหาบุคลากรแบบที่เป็นระบบ มีมาตรฐานที่ชัดเจน มีการฝึกอบรมที่เน้นกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีการประเมินผล การปฏิบัติงานแบบประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับกลยุทธ์องค์กร¹⁹⁰

อบานา และ อีริค (Abada, Teresa; Tenkorang, Eric Y.) ได้ ทำการศึกษาเรื่อง “Pursuit of University Education among the Children of Immigrants in Canada: The Roles of Parental Human Capital and Social Capital” พบว่า บทบาทของทุนมนุษย์และทุนทางสังคมในการศึกษาระดับอุดมศึกษาในคนที่อพยพเข้าเมืองในประเทศแคนาดา พบว่าคนกลุ่มน้อยที่ใหญ่ที่สุด

¹⁸⁹ สาธิต เชื้ออยู่นาน, “การพัฒนาทุนมนุษย์จากกิจกรรมกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กรณีศึกษา กิจกรรมกองทุนหมู่บ้านห้วยเกี๋ย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาเศรษฐศาสตร์การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546), บทคัดย่อ .

¹⁹⁰ สันติ อินทอ่อน, “ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย”, [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 26 พฤศจิกายน 2551. เข้าถึงได้จาก <http://journal.nida.ac.th/nidajournal/submissions/a279.pdf>.

ในแคนาดากับจีนและเอเชียใต้ได้แก่ อินเดีย ปากีสถาน และ บังคลาเทศ ได้รับระดับสูงสุด ในขณะที่ชนผิวดำมีระดับการศึกษาที่ต่ำที่สุด การศึกษาในครั้งนี้เน้นการศึกษาด้านทุนมนุษย์โดยการประเมินประโยชน์ของการให้ทุนและความเป็นอยู่ในสังคม ในการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าต้นทุนมนุษย์ในการกำหนดคุณภาพการศึกษานั้นมาพื้นฐานมาจากครอบครัว ภาษา เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมในสังคม โดยที่ต้นทุนมนุษย์ดังกล่าวมีความสัมพันธ์แบบมีนัยสำคัญกับระดับการศึกษาของคนกลุ่มน้อยนั้น¹⁹¹

แมคโดว์เวล และ คณะ (McDowell et al.) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "Congratulations or Condolences? The Role of Human Capital in the Cultivation of a University Administrator" ผลการศึกษาพบว่า ทักษะการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประสิทธิภาพองค์การและยังมีการวิจัยจำนวนน้อยที่ทำการศึกษาดูสอบการลงทุนด้านทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเลือกในการบริหาร ในงานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาการใช้ข้อมูลสำหรับนักเศรษฐศาสตร์ในการประมาณการเกี่ยวกับโอกาสในการเลือกวิธีการบริหาร ผลงานวิจัยยังพบว่าการศึกษาด้านทุนมนุษย์มีผลต่อการตัดสินใจด้านบริหารของผู้บริหารองค์การ ในงานวิจัยนี้จึงแนะนำให้ศึกษาทุนมนุษย์เพื่อการบริหารจัดการในองค์การ¹⁹²

โอลากูเลฮิน และ ฟิสิก (Olakulehin and Felix Kayode) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Human Capital Key Worry for Reformers" จากศึกษาพบการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของทุกปัจจัยในธุรกิจกิจการผลิตตั้งแต่ 1960 ในจีเรียจึงเน้นในการฝึกอบรมและศึกษาการสะสมทุนมนุษย์เป็นอย่างมากแต่การศึกษาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสนองตอบความต้องการของประเทศ ในงานวิจัยนี้จึงตรวจสอบผลกระทบและระยะการเรียนรู้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีผลต่อการศึกษาของครูในไนจีเรีย การนำเสนอภาพรวมของความพยายามในการพัฒนาทุนมนุษย์ในไนจีเรียมีความสำคัญในระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษา และมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้และระบบ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทางการสำหรับภาคอุตสาหกรรมและองค์การของ

¹⁹¹ Terasa Abada and Eric Y. Tenkorang, "Pursuit of University Education among the Children of Immigrants in Canada: The Roles of Parental Human Capital and Social Capital" Journal of Youth Studies 12,2 (April, 2009) : 185-207.

¹⁹² John McDowell, Larry D. Singell and Mark Stater Jr., "Congratulations or Condolences? The Role of Human Capital in the Cultivation of a University Administrator," Economics of Education Review 28,2 (April, 2009) : 258-267.

เศรษฐกิจ ในงานวิจัยนี้ยังเป็นแนวทางในการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์พื้นฐานสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศต่อไป¹⁹³

สรุปแล้วทุนมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรต้องให้ความสนใจ โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก รักษาและพัฒนา เพื่อให้ได้ทุนมนุษย์ที่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้น ทุนมนุษย์ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน คือการประเมินผลตอบแทนด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในบริบทที่แตกต่างกันไป จึงกล่าวได้ว่าทุนมนุษย์จึงเป็นของมนุษย์ที่มีคุณค่า แม้ว่าจะไม่เป็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ แต่ผลจากทุนมนุษย์ได้ก่อให้เกิดทรัพย์สินที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้จำนวนมากมาย การลงทุนมนุษย์จึงเป็นการลงทุนที่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อมนุษย์ และทุนทางสังคมที่ก่อให้เกิดเป็นมรดกสืบเนื่องเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่สร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับมนุษย์ สังคม และประเทศชาติ

ทฤษฎี 8 K's

จิระ หงส์ดารมภ์¹⁹⁴ ได้เสนอแนวคิดทฤษฎี 8 K's ได้ให้แนวคิดไว้ว่า "ทรัพยากรมนุษย์" นั้นจะต้องมีองค์ประกอบของทุนทั้งสิ้น 8 ประการ ได้แก่

1. ทุนมนุษย์ (human capital) คือ ทุนที่ได้มาจากความรู้ขั้นพื้นฐานของการศึกษาเล่าเรียนในสถาบันการศึกษาซึ่งถือว่าเป็นทุนขั้นพื้นฐานที่ทุกคนจะต้องมี
2. ทุนทางปัญญา (intellectual capital) คือ ความสามารถในการคิดเป็น วิเคราะห์เป็น และการนำไปสร้างมูลค่าเพิ่ม บุคคลที่จบปริญญาตรี human capital ใช่ว่าจะมีทุนทางปัญญาหรือ intellectual capital เสมอไป คนที่มีการศึกษาไม่สูงแต่สามารถมีทุนทางปัญญาได้ถ้ารู้จักในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถที่จะนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับมาสร้างมูลค่าเพิ่ม
3. ทุนทางจริยธรรม (ethical capital) บุคคลที่มีความรู้ดี สติปัญญาดี แต่ถ้าไม่มีคุณธรรม ก็ไม่สามารถพัฒนาองค์กรหรือประเทศได้อย่างดี ยิ่งถ้านำเอาความรู้ ความสามารถที่ได้รับไปใช้ในสิ่งที่ไม่ถูกต้องก็ย่อมสร้างปัญหาให้กับสังคมมากยิ่งขึ้น ฉะนั้น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงควรให้การปลูกฝัง ทุนทางจริยธรรม ไว้ตั้งแต่เบื่องแรก หรือแทรกเข้าไปใน

¹⁹³ Felix Kayode Olakulehin, "Human Capital Key Worry for Reformers," Education Week 28,14 (December 2008) : 1, 13.

¹⁹⁴ จิระ หงส์ดารมภ์, ทฤษฎี 8 K's [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2552. เข้าถึงได้จาก http://chiraacademy.info/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=63

เนื้อหาเป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่ง

4. **ทุนแห่งความสุข (happiness capital)** มนุษย์ทุกคนนี้ล้วนมีความปรารถนาจะทำในสิ่งที่ตนทำแล้วมีความสุข ไม่ว่าจะเป็นสุขกาย หรือ สุขใจ เพราะฉะนั้นไม่ว่าเราจะคิด หรือทำสิ่งใดก็ตามก็ต้องคำนึงถึงความสุขกับสิ่งที่ทำด้วยจึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

5. **ทุนทางสังคม (social capital)** หมายถึงการรู้จักเข้าสังคม การรู้จักวางตัว หน้าที่และบทบาทของตนเองต่อสังคมซึ่งก็จะเป็นการสร้างให้เกิดยอมรับในสังคม

6. **ทุนแห่งความยั่งยืน (sustainability capital)** ทุนเป็นทุนที่สำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ เพราะเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันนั้นเกิดขึ้นรวดเร็วมาก หากเราไม่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วนั้นเราก็จะไม่สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในโลกยุคไร้พรมแดน

7. **ทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (digital capital)** โลกยุคปัจจุบันเป็นโลกยุคข่าวสารและเทคโนโลยี เป็นโลกาภิวัตน์ ฉะนั้น ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ สามารถที่จะพัฒนาและแข่งขันกับนานาชาติประเทศ จึงจำเป็นที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

8. **ทุนทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (talented capital)** ทุนที่สำคัญและขาดไม่ได้สำหรับทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ก็คือ ทุนทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ การมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (mindset) ที่ถูกต้องในการทำงาน บุคคลจะไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎี 8 H's

คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ ปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ได้เสนอ ทฤษฎี 8 H's ทฤษฎีบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยคุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ โดยกล่าวว่า ความสอดคล้องกับวิถีชีวิต และการดำรงอยู่ของคนไทย ในกระแสโลกาภิวัตน์ แต่ลุ่มลึก และสร้างความยั่งยืน ให้ทุนมนุษย์ของคนไทยได้จริง ด้วยเน้นการพึ่งพาตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องบนรากฐานทางวัฒนธรรม และภูมิสังคมที่แข็งแกร่ง กรอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดความพอเพียงในแต่ละระดับแต่พร้อมที่จะพัฒนาไปในทางที่เจริญได้อย่างไร้ขีดจำกัด

ทฤษฎี 8 H's พัฒนามาจากศัพท์ที่เราได้ยินกันบ่อยๆ เช่น Head Hand Heart 3 ตัวนี้ ก่อนว่าจะทำอะไรให้สำเร็จก็ ต้องใช้ความคิด มือ และความตั้งใจ แต่ดูดาดขึ้นไป พอมาอยู่กระทรวง วัฒนธรรมก็เลยนำมาพัฒนาให้ เป็นหลัก 8 H's¹⁹⁵

1. Heritage รากฐานของชีวิต
2. Head สมอ
3. Hand มืออาชีพ
4. Heart จิตใจที่ดี
5. Health สุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์
6. Home บ้านและครอบครัว
7. Happiness การดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข
8. Harmony ความปรองดองสมานฉันท์

1. Heritage คือ รากฐานของชีวิต คือการรู้จักตนเอง รู้ว่าตนมีความรู้ความสามารถมากน้อยแค่ไหน เมื่อรู้จักตนเองแล้วก็จะรู้ว่าในตัวตนของบุคคลนั้น ยังมีสิ่งใดที่จะต้องเพิ่มเติม ต้องปรับปรุงอะไรบ้างซึ่งจะเกี่ยวพันแก่ ทุนมนุษย์ (human capital)

2. Head คือ การมีสมอ มีความรู้ ความจำ สามารถใช้ในการศึกษาหาความรู้ ใช้ในการคิดวิเคราะห์ ใช้เหตุผล นอกจากนี้ยังใช้ในการกำกับความคิดให้เกิดสติ เกิดความคิดในทางที่ดี การมี Head จะช่วยเกี่ยวพันแก่ ทุนมนุษย์ (human capital) ทุนทางปัญญา (intellectual capital) ทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (digital capital) ทุนทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (talented capital)

3. Heart คือ การมีจิตใจที่กว้างขวาง มีจิตใจที่ดี คิดในทางบวก รู้จักให้อภัย ซึ่งจะเกี่ยวพันให้กับทุนทางจริยธรรม (ethical capital) Home บ้านและครอบครัว คือการมีครอบครัวที่อบอุ่น มีความรักความห่วงใย การให้กำลังใจแก่กันและกัน ซึ่งจะช่วยเกี่ยวพันในทุก ๆ ด้าน

4. Harmony คือ ความปรองดอง ความสมานฉันท์ ความสอดคล้องกลมกลืน ประนีประนอม ใฝ่สันติ การมีความปรองดอง จะช่วยในด้านทุนทางสังคม (social capital) ทุนแห่งความยั่งยืน (sustainability capital)

5. Happiness คือ การดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ทำในสิ่งที่ก่อให้เกิดความสุข สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง สังคม ประเทศชาติและประชาชน รวมทั้งการทำงานด้วยความสุขกายสบายใจ ทำด้วยความเต็มใจ ซึ่งในหัวข้อนี้ก็ตรงกับทุนแห่งความสุข (happiness capital)

¹⁹⁵ ทิพาวิดี เมฆสุวรรณ, ทฤษฎี 8 H's [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2552. เข้าถึงได้จาก <http://learners.in.th/file/nuntawut/8H.doc>

6. Health คือ การมีสุขภาพพลานามัยที่ดี จะช่วยให้การทำงานหรือการทำสิ่งใดๆ ประสบความสำเร็จ มีความราบรื่น ไม่ติดขัด ซึ่งจะช่วยสร้างสรรค์และเกื้อหนุนในทุกๆ ด้าน เช่นเดียวกับHome

7. Hand คือ การเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกื้อหนุนแก่ทุนทางความรู้ ทักษะ และ (talented capital) ความเป็นมืออาชีพคือการมีทักษะ ความชำนาญที่เกิดจากการได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องและใช้เวลายาวนานหลาย ๆ ปีการจะสร้างมูลค่าเพิ่ม จากIntellectual

8. Harmony ความปรองดองสมานฉันท์ คือ การมีศิลปะในการสร้างความปรองดองในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ประสบความสำเร็จบนความแตกแยกก้าวฉานมักไม่ยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ความหมาย

มีนักวิชาการหลายๆ ท่านได้ให้นิยามความหมายของ "รูปแบบ" ไว้ดังนี้

พจนานุกรม Longman Dictionary of Contemporary English ได้ให้ความหมายของ "รูปแบบ" เอาไว้ 5 ความหมาย แต่สรุปแล้วมี 3 ความหมายหลักๆ ได้แก่

1. Model หมายถึง สิ่งที่เป็นแบบย่อส่วนจากของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า "แบบจำลอง" เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น
2. Model หมายถึง สิ่งของหรือคนที่น่าสนใจใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินกิจการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ แม่แบบในการวาดภาพศิลปะ เป็นต้น
3. Model หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ Sanyo รุ่น SD 588 เป็นต้น

บาร์โดและฮาร์ทแมน (Bardo and Hartman) ให้ความหมาย "รูปแบบ" ว่าเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม¹⁹⁶

สมาน อัสวภูมิ อ้างอิงจาก Bardao and Hartman, Urban Society : A Systemic Introduction (1982) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่าเป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและการบรรยายคุณสมบัตินั้นๆ

¹⁹⁶ John W. Bardo and John J. Hartman, Urban Society : A Systemic Introduction (New York : Peacock, 1982), 22-24.

และ บาร์โธและฮาร์ทแมน ได้บรรยายต่อไว้ว่า “รูปแบบ” เป็นสิ่งที่เราพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้่ายต่อความเข้าใจ¹⁹⁷

โทซีและคาร์นอล (Tosi and Canoll) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ จนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ¹⁹⁸

สโตนอร์และวานเคิล (Stoner and Wankel) ได้ให้ความคิดว่า “รูปแบบ” เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น เป็นการสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) เกี่ยวกับปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการ (rationale) ของระบบรูปนัย (formal system) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์ และ ประพจน์ที่เกี่ยวข้อง¹⁹⁹

กรรณิกา เจิมเทียนชัยกล่าวว่า รูปแบบหมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้นหรืออาจใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป²⁰⁰

¹⁹⁷ สมาน อัสวภูมิ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), 15.

¹⁹⁸ Herry L. Tosi and Stephen. J. Canoll, Management, 2nd ed. (New York : John Wiley and Sons, 1982), 163.

¹⁹⁹ Jame A. F. Stoner and Charles Wankel, Management, 3rd ed. (New Delhi : Prentice-Hall, 1986), 12.

²⁰⁰ กรรณิกา เจิมเทียนชัย, “การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), 82.

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช กล่าวว่า “รูปแบบ” หมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งและแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย²⁰¹

เมตตา นกเกตุ ได้ให้คำจัดการ “รูปแบบ” ว่าเป็นภาพจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น และควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป²⁰²

จากที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า “รูปแบบ” หมายถึง แบบจำลองของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง เพื่อใช้ประโยชน์ในการบรรยายและแสดงลักษณะปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้น จากการวิเคราะห์ความหมายของ “รูปแบบ” ที่นักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น นำมาสู่การกำหนดความหมายในการวิจัยนี้ ได้ความหมายว่า “รูปแบบ” หมายถึง แบบจำลองความสัมพันธ์ของตัวแปร ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์กับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาและกำหนดรายละเอียดของขั้นตอน กระบวนการ กิจกรรมและกลยุทธ์ในการนำรูปแบบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์

การทดสอบรูปแบบ

คีฟส์ (Keeves) ได้กล่าวว่าปัญหาที่เป็นอันตรายอย่างสำคัญในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบทางวิจัยการศึกษา คือ การสร้างรูปแบบขึ้นมาเพื่ออธิบายเท่านั้น ไม่ได้มีการนำไปทดสอบรูปแบบให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับ ฉะนั้น การสร้างรูปแบบที่ดีต้องมีการทดสอบรูปแบบควบคู่ไปด้วย ในการทดสอบรูปแบบทางสังคมและพฤติกรรมศาสตร์นั้น จะมีข้อมูลเชิงปริมาณและตัวเลขทางสถิติแสดงอย่างชัดเจน แต่ในการทดสอบรูปแบบทางการศึกษาบางเรื่องยังมีข้อจำกัดไม่สามารถกระทำได้ชัดเจนในเชิงสถิติ ดังนั้น จึงได้เสนอแนวความคิดของการทดสอบหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นที่ต้องการรายละเอียดทางเนื้อหามากกว่าการทดสอบเชิงสถิติ

²⁰¹ ศุภลักษณ์ เศษระพานิช, “การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2544), 15.

²⁰² เมตตา นกเกตุ, “การนำเสนอรูปแบบการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2546), 11.

โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ ซึ่งแนวคิดในการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นดังนี้

1. การประเมินตามแนวทางนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์ วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาโดยไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และการตัดสินใจ แต่อาจจะมีการผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพของสิ่งที่ต้องการประเมิน

2. การประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมินเป็นการพัฒนามาจากรูปแบบการวิพากษ์งานศิลป์ ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ไม่สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือใดๆ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเท่านั้นที่จะเข้าใจอย่างแท้จริง รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมใช้ในวงการการศึกษาที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคลจะมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ประเมิน โดยให้ความเชื่อถือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความยุติธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี โดยมาตรฐานและเกณฑ์ในการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒินั้นมาจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิโดยตรง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงาน ของผู้ทรงคุณวุฒิตามความถนัดและความต้องการ ตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญ การบ่งชี้ที่ต้องการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยและวิธีการนำเสนอ²⁰³

พรชูลี อาชาวอำรุง ได้กล่าวถึงรูปแบบการตรวจสอบโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship model) ไว้ว่า เป็นแนวคิดในการวิจัยโดยใช้วิธีการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นแนวคิดของไอส์เนอร์ (Eisner) เป็นผู้พัฒนาแนวคิดนี้ขึ้นมา ซึ่งเป็นรูปแบบที่แตกต่างไปจากการประเมินอื่นๆ โดยมีลักษณะดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่ไม่ได้มุ่งผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอ้างอิงเป้าหมาย (goal-based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินการสนองตอบ (responsive model) หรือการรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินแบบอ้างอิงการตัดสินใจ (decision making model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้รู้ หรือผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูก

²⁰³ John P. Keeves, Education research, methodology, and measurement: An international Handbook (Oxford: Pergamon press., 1988), 52.

นำขึ้นมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือกับกระบวนการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินผลที่เน้นความเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่ประเมิน โดยพัฒนามาจากการวิเคราะห์งานศิลปะ (art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากในการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ นอกจากการใช้วิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น ต่อมาได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูงในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมในการนำมาใช้ประเมินผลในวงการอุดมศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้ตัวบุคคลผู้ทรงคุณวุฒินั่นเองเป็นเครื่องมือการประเมินผล โดยเน้นความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเที่ยงธรรมและมีวิจารณญาณที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญการของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. เป็นรูปแบบที่ยอมรับให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม ประมวล และวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (high credibility) ของวิชาชีพนั้นๆ เป็นสำคัญ²⁰⁴

²⁰⁴ พรชูลี อาชาวอำรุง, การวิจัยทางการอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528) อ้างถึงใน ประจวบ สุขสมบุรณ์ “การสืบสอบแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), 39.

สถาบันอุดมศึกษา

ในการประชุมระดับชาติ เรื่องยุทธศาสตร์การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิต ²⁰⁵ นั้น ได้มีการกล่าวถึงการศึกษาที่พึงประสงค์ของสังคมไทยในอนาคตไว้หลายประการ และได้นำเข้าสู่นโยบายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่เน้นในเรื่องของการพัฒนาคนในเวลาต่อมา ซึ่งอาจจะสรุปได้ดังนี้:

1. การศึกษาที่มุ่งพัฒนาตัวบุคคลให้เป็นคนดีมีสุข ครอบครัวยุบอุ่น การฝึกกำลังกันเป็นชุมชนที่เข้มแข็งให้เป็นสังคมที่มีสันติ สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ โดยมีสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน
2. การศึกษาที่ให้อิสระและความหลากหลายแก่ผู้เรียนทุกคนมีทางเลือกและทางออกที่ดีได้
3. การศึกษาที่มีส่วนสำคัญในการรักษาวัฒนธรรม รากฐานของสังคมไทย มีดุลยภาพระหว่างเศรษฐกิจที่ทันสมัยกับสังคมวัฒนธรรมไทย
4. การศึกษาที่เป็นสื่อให้คนไทยสามารถเข้าถึงแก่นวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของชนชาติอื่น ความเป็นไทยและความเป็นสากลสัมพันธ์ เพื่อการอยู่ร่วมกันได้ในประชาคมโลก
5. การศึกษาที่มีดุลยภาพหรือความพอดีในการผสมผสานคุณลักษณะต่างข้างกัน เพื่อช่วยเสริมสร้างทั้งความเจริญทางวัตถุและความเจริญทางจิตใจ อันได้แก่ ความพอดีในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้คือ
 - 5.1 ความพอดีระหว่างการเป็นผู้นำกับการเป็นผู้ตาม
 - 5.2 ความพอดีระหว่างความสามารถในการทำงานเป็นหมู่คณะกับความสามารถในการดำรงตนในฐานะปัจเจกบุคคล
 - 5.3 ความพอดีระหว่างเสรีภาพกับความรับผิดชอบ
 - 5.4 ความพอดีระหว่างความสามารถแข่งขันกับความสมถะรู้จักพอรู้จักร่วมมือ
 - 5.5 ความพอดีระหว่างการเห็นความสำคัญและประโยชน์ในวิทยาการสมัยใหม่ กับความชื่นชมในภูมิปัญญาแบบดั้งเดิม

²⁰⁵ คณะศึกษาศาสตร์ศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์, “การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ : สู่ความก้าวหน้าและความมั่นคงของชาติในทศวรรษหน้า,” เอกสารประกอบการสัมมนาระดับชาติ, ตุลาคม, 2538. (อัสสัมชัญ)

5.6 ความพอดีระหว่างการเปิดรับวัฒนธรรมต่างชาติกับการอนุรักษ์วัฒนธรรม และเอกลักษณ์ไทย

5.7 ความพอดีระหว่างการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการงานและฐานะกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและเพื่อความปิติยินดีแห่งการเรียนรู้

5.8 ความพอดีระหว่างการเพิ่มพูนทักษะความสามารถเฉพาะทางกับการเพิ่มพูนสุนทรียภาพและความรอบรู้ในภาพรวม

5.9 ความพอดีระหว่างการเรียนรู้ผ่านสื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ กับการเรียนรู้ด้วยกระบวนการมนุษย์สัมผัสมนุษย์และมนุษย์สัมผัสธรรมชาติ

5.10 ความพอดีระหว่างการจัดประมวลสาระความรู้ทางมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์

เมื่อพิจารณาถึงการศึกษอันพึงประสงค์ของสังคมไทยในอนาคตแล้ว อุดมศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนและวิธีการเรียนรู้ไปอีกมากมายจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

บทบาทของการศึกษาไทยอันพึงประสงค์ในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์

บทบาทของการศึกษาในการเสริมสร้างความรู้ ความคิด ทักษะและทัศนคติของแต่ละบุคคลและสังคมที่ดี ซึ่งได้กำหนดไว้เป็นนโยบายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ ฉบับที่ 8 ในการสร้างทรัพยากรมนุษย์²⁰⁶ ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. สร้างคนให้มีปัญญา (wisdom) มีความคิดรวบยอด (conception thinking) มีความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และสามารถเพิ่มศักยภาพหรือเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง เพื่อการพัฒนาต่อไปในอนาคต
2. สร้างคนให้เป็นบุคคลเรียนรู้ หรือมีวัฒนธรรมทางวิทยาศาสตร์ สามารถปรับเปลี่ยนไปตามสังคมการเรียนรู้ หรือสังคมวิชาการ (intellectual society) โดยให้เป็นบุคคลที่มีความสุขในการเรียนรู้ มีเหตุผล โลกทัศน์กว้าง สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นขั้นตอน
3. สร้างคนให้มีความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีคู่กับศิลปะ ธรรมชาติและเพื่อนมนุษย์ เพื่อให้มีสุนทรียภาพทางจิตใจ เข้าถึงความงาม ความดี ความสุขและพฤติกรรมแห่งการอนุรักษ์และช่วยเหลือเกื้อกูล

²⁰⁶ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) (กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี อรรถพลการพิมพ์, 2539), 99.

4. สร้างคนให้มีความรู้และฝึกปฏิบัติในด้านการประกอบสัมมาชีพได้ และมีความสามารถในการจัดการ การจัดองค์กร เพื่อให้การประกอบอาชีพมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

5. สร้างคนให้มีความรู้และเข้าใจในสิ่งแวดล้อม สังคม วัฒนธรรมไทยและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งในระดับชุมชน ประเทศ และระดับนานาชาติ สามารถวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ เพื่อการอยู่ร่วมโดยสันติ

6. สร้างคนให้มีหลักศาสนธรรมประจำใจ มีระเบียบวินัย ความเป็นประชาธิปไตย เคารพอาวุโส ความภูมิใจในชาติ ถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

อุดมศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์

ในปัจจุบันอุดมศึกษาไทยได้ขยายตัวจากการศึกษาเฉพาะกลุ่ม หรือ elite education ไปสู่ระดับใกล้การศึกษาของมวลชนหรือ mass education คือใกล้ระดับ 15% ของประชากรที่อยู่ในวัยเรียนและยังอยู่ห่างไกลที่จะไปถึงขั้นของการศึกษาของปวงชน หรือ universal education นโยบายของอุดมศึกษาไทยที่มักจะกล่าวถึงแต่เดิมมาต่างมุ่งในความเป็นเลิศทางวิชาการ (academic excellent) ความมีอิสระเสรีในทางวิชาการ (academic freedom) และความทัดเทียมในโอกาสการศึกษา (equal opportunity) เป้าหมายของอุดมศึกษาก็มักจะมุ่งในการผลิตกำลังคนตามความต้องการกำลังคน (man power demand) ความต้องการทางเศรษฐกิจหรือตลาดแรงงาน (market demand) และความต้องการของสังคม (social demand)²⁰⁷

ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่สภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ ประกอบกับความต้องการของสังคมไทยที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้มีความพร้อมในการที่จะแข่งขันในเวทีเศรษฐกิจของโลกซึ่งล้วนแล้วแต่มีปัญหาค้ำจุนอุดมศึกษาไทย อุดมศึกษาไทยจึงไม่สามารถที่จะอยู่นิ่งเฉยต่อไปได้ จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทไปตามกระแสหลักดังนี้ ซึ่งมี 4 กระแสคือ²⁰⁸

1. อุดมศึกษาสู่ความทันสมัย (Modernization) อุดมศึกษาไทยจะต้องมีความทันสมัย ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญคือ 1) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นคลังแห่งความรู้อันทันสมัยทั้งทรัพยากรมนุษย์อันได้แก่ คณาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถที่ทันสมัยและทรัพยากร เทคโนโลยีข่าวสารที่ให้ความรู้

²⁰⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) (กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี อรรถพลการพิมพ์, 2539), 99.

²⁰⁸ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) (กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี อรรถพลการพิมพ์, 2539), 99.

อันทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก 2) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปฏิรูปการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัย เพื่อให้ผู้เรียนได้ความรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงของโลก 3) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องพัฒนาองค์ความรู้ที่ทันสมัย มีการใช้ความรู้อันทันสมัย เพื่อให้ทันต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของโลก

2. อุดมศึกษาเปิดเสรี (Liberalization) อุดมศึกษาไทยจะต้องเปิดเสรี ไม่ใช่กลุ่มคนใดกลุ่มหนึ่ง หรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งเป็นเจ้าของหรือผูกขาดการศึกษานั้นอีกต่อไป จะต้องเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันในด้านคุณภาพและเพิ่มปริมาณ ประกอบด้วย 1) อิสระในการบริหารและจัดการ 2) มีการระดมทุนและทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้ได้ใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า 3) มีการประเมินและประกันคุณภาพทางการศึกษาโดยเสมอภาค โดยมุ่งเน้นในการแข่งขันกันในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ และมาตรฐาน

3. อุดมศึกษาสู่ปวงชน (Popularization) อุดมศึกษาไทยจะต้องเข้าสู่หมู่ชนได้ทุกระดับ ตามความต้องการหมู่ชนนั้นซึ่งมีความหลากหลายไม่เหมือนกัน ประกอบด้วย 1) อุดมศึกษาที่มีความหลากหลาย เหมาะสมกับบุคคลและชุมชน สภาพแวดล้อมหลากหลายแตกต่างกันในแต่ละที่แต่ละแห่งซึ่งไม่เหมือนกัน 2) อุดมศึกษาที่มีความเสมอภาค ทุกคนมีโอกาสได้ศึกษาและสามารถสนองตอบได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ 3) อุดมศึกษาต่อเนื่องและอุดมศึกษาตลอดชีวิต เป็นอุดมศึกษาที่สามารถเรียนต่อเนื่องกันได้ และสามารถศึกษาได้ตลอดชีวิตโดยไม่จำกัดคุณวุฒิและวัยวุฒิ 4) อุดมศึกษาอันเหมาะสมกับสังคม วัฒนธรรมไทย เป็นการศึกษาเพื่อชีวิตและสังคม

4. อุดมศึกษาสู่สากล (Internationalization) อุดมศึกษาที่พัฒนาสู่นานาชาติ ดูดซับความรู้จากนานาชาติ ถ่ายทอดความรู้และแข่งขันกับนานาชาติได้ ประกอบด้วย 1) อุดมศึกษาซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับนานาชาติ 2) อุดมศึกษาซึ่งสามารถดูดซับความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจากนานาชาติเข้าสู่คลังแห่งความรู้ 3) อุดมศึกษาซึ่งสร้างสรรความกลมกลืนหรือดุลยภาพระหว่างสังคม วัฒนธรรมไทย หรือความเป็นไทยและความเป็นสากล สัมพันธ์กับชนชาติอื่นเพื่อการอยู่ร่วมกันได้โดยสันติในประชาคมโลก

ความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของอุดมศึกษาของชาติ

การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษานั้น จะต้องคำนึงถึงเอกลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาและการกิจของสถาบันอุดมศึกษามาประกอบเป็นพื้นฐานของความจำเป็นแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น อันได้แก่ 1) ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบบริหารและ

จัดการเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารและการจัดการใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม 2) ความจำเป็นในการขยายการศึกษาภายใต้งบประมาณที่จำกัดเพื่อให้ใช้งบประมาณที่มีอยู่จำกัดนั้นได้ประสิทธิภาพ และได้ประโยชน์สูงสุด 3) ความจำเป็นที่จะต้องสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งผู้รู้ แสวงหาความรู้ สะสมความรู้ และถ่ายทอด ความรู้อันทันสมัยสู่ชนในชาติได้ 4) ความจำเป็นที่จะต้องขยายวิชาการใหม่ ๆ ให้ทันโลกเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเข้าสู่ระบบสากล สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ 5) ความจำเป็นที่จะต้องขยายการศึกษาสู่ปวงชนเพื่อให้ทันต่อความต้องการความรู้ของชนในชาติ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีบทบาท ในการถ่ายทอดความรู้สู่ปวงชน โดยการเพิ่มการศึกษานอกระบบ การศึกษาต่อเนื่องและการศึกษาตลอดชีวิต 6) ความจำเป็นที่จะต้องเปิดอุดมศึกษาโดยเสรีเพื่อให้สามารถระดมทุนทรัพยากรต่าง ๆ มาขยายการศึกษาให้ทันต่อความต้องการของชาติ 7) ความจำเป็นที่จะต้องกำกับดูแลให้อุดมศึกษาได้คุณภาพและมาตรฐาน เพื่อให้เกิดการแข่งขันในด้านคุณภาพและเป็นหลักประกันว่าอุดมศึกษา ซึ่งให้แก่ปวงชนนั้นได้คุณภาพและมาตรฐาน 8) ความจำเป็นในด้านเสรีภาพของการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อเหตุการณ์ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน 9) ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาประชาธิปไตยเพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ผลผลิตตามความต้องการ²⁰⁹

ระบบอุดมศึกษาไทย

พรบ.มหาวิทยาลัยของรัฐได้กำหนดหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งคือทำหน้าที่ในการสอน การวิจัย การบริหารทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ ในขณะที่พรบ. ของสถาบันราชภัฏได้กำหนดหน้าที่ให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ส่วนของสถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์ได้กำหนดให้ผลิตบุคคลในวิชาชีพเฉพาะต่าง ๆ ซึ่งเท่ากับเป็นการแบ่งหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน นโยบายจัดการศึกษาจึงควรจะแบ่งหน้าที่ออกเป็นสามระบบให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ ดังนี้คือ

1. ระบบมหาวิทยาลัย เน้นการให้การศึกษาระดับสูงปริญญาตรี โท เอก หลายสาขาวิชา มุ่งสู่ความทันสมัยและระดับสากล เพื่อสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ หน้าที่นี้ควรจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

²⁰⁹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) (กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี อรรถพลการพิมพ์, 2539), 99.

2. ระบบสถาบันอุดมศึกษาระดับสูง เน้นการให้การศึกษาระดับอุดมศึกษา ปริญญาตรี อุดมศึกษาทั่วไปและโท เฉพาะบางสาขาวิชา มุ่งอุดมศึกษาสู่ปวงชนและอุดมศึกษาตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถพัฒนาชุมชนในท้องถิ่น หน้าที่นี้ควรจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะสถาบันราชภัฏ ซึ่งตาม พรบ. ได้ระบุในการจัดตั้งให้เป็น สถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

3. ระบบวิทยาลัยหรือวิทยาลัยวิชาชีพเฉพาะ เน้นการให้การศึกษาระดับปริญญาตรี หรือต่ำกว่า มุ่งอุดมศึกษาเฉพาะกลุ่มเพื่อสามารถประกอบอาชีพเฉพาะและการศึกษาต่อเนื่องและตลอดชีวิต หน้าที่นี้ควรเป็นของวิทยาลัยสังกัดกระทรวงต่าง ๆ อันได้แก่สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาลัยการพยาบาล วิทยาลัยของ 3 เหล่าทัพ เป็นต้น โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยของรัฐ หรือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับ อุดหนุนงบประมาณส่วนใหญ่จากรัฐ โดยผ่านรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลท้องถิ่น ในประเทศไทย หมายถึงสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (เดิมคือทบวงมหาวิทยาลัย) ประกอบด้วยทั้ง มหาวิทยาลัยจำกัดรับในระบบราชการ มหาวิทยาลัยจำกัดรับนอกกระบบราชการ (สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล) รวมทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีต่าง ๆ รวม 77 แห่ง ประกอบด้วย 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย* 2) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 4) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่* 5) มหาวิทยาลัยทักษิณ* 6) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี* 7) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี* 8) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 9) มหาวิทยาลัยนเรศวร 10) มหาวิทยาลัยบูรพา* 11) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 12) มหาวิทยาลัยมหิดล* 13) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 14) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง* 15) มหาวิทยาลัยรามคำแหง 16) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์* 17) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโร 18) มหาวิทยาลัยศิลปากร 19) มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ 20) มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช 21) มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 22) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 23) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ* 24) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 25) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 26) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 27) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม 28) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 29) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี 30) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา 31) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 32) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย 33) มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง 34) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ 35) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม 36) มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร 37) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ 38) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ 39) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี 40) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 41)มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย 42) มหาวิทยาลัยราช

ภฏสกลนคร 43) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา 44) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ 45) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ 46) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี 47) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา 48) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี 49) มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 50) มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี 51) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 52) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี 53) มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี 54) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 55) มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง 56) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี 57) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 58) มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต 59) มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา 60) มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา 61) มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 62) มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ 63) มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด 64) มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ 65) สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน 66) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 67) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ 68) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก 69) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 70) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 71) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา 72) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย 73) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ 74) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน 75) มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ 76) มหาวิทยาลัยนครพนม (มนพ.)²¹⁰ (*ม.ในกำกับของรัฐ 11 แห่ง ข้อมูล ณ กรกฎาคม 2552)

2. **มหาวิทยาลัยเอกชน** คือ สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดทำการเรียนการสอนภายใต้การบริหารของหน่วยงานเอกชน ในประเทศไทย สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา การวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม โดยหลักสูตรที่ได้รับอนุญาตให้เปิดสอนนั้น หลังจากได้รับการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแล้ว จะส่งหลักสูตรดังกล่าวให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนพิจารณารับรองคุณวุฒิ เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถบรรจุเข้ารับราชการในอัตราเงินเดือนเทียบเท่ากับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 38 แห่ง ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ 2) มหาวิทยาลัยเกริก 3) มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 4) มหาวิทยาลัยคริสเตียน 5) มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา 6) มหาวิทยาลัยชินวัตร 7) มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น 8) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร 9) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต 10) มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ 11) มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด 12) มหาวิทยาลัยปทุมธานี 13) มหาวิทยาลัยพายัพ 14) มหาวิทยาลัยภาคกลาง 15) มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 16) มหาวิทยาลัยรังสิต 17) มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

²¹⁰วิกิพีเดีย เสราณุกรมเสรี, มหาวิทยาลัยรัฐ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/>

18) มหาวิทยาลัยราชธานี 19) มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล 20) มหาวิทยาลัยเอเซีย
 21) มหาวิทยาลัยเว็บสเตอร์ (ประเทศไทย) 22) มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น 23) มหาวิทยาลัยศรีปทุม
 24) มหาวิทยาลัยสยาม 25) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย 26) มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
 27) มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ 28) มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ 29) มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
 30) มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ 31) มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น 32) มหาวิทยาลัยธนบุรี
 33) มหาวิทยาลัยโยนก 34) มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา 35) มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
 36) มหาวิทยาลัยนานาชาติเอเชีย-แปซิฟิก 37) มหาวิทยาลัยการจัดการเทคโนโลยีอีสเทิร์น
 38) มหาวิทยาลัยอิสาน²¹¹

4. **โรงเรียนทหาร-ตำรวจ** เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีแยกตามเหล่าทัพ ประกอบด้วยสถานศึกษาจำนวน 4 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนนายเรือ โรงเรียนนายเรืออากาศ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ²¹²

5. **มหาวิทยาลัยสงฆ์** เป็นสถาบันอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ได้รับการยกฐานะให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สังกัดสำนักงานพุทธศาสนา ประกอบด้วย 1) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย²¹³

สรุป

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ มนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ มนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่ง เพราะมนุษย์มีสติปัญญาที่สามารถใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และกระบวนการจัดการในการทำงานให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ มนุษย์ยังมีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยทางการบริหารอื่นๆ ไม่สามารถทำได้ ทรัพยากรบุคคลหรือ ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินการไปได้ หากบุคคลในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรก็ย่อมมีประสิทธิภาพดีตามไปด้วย การบริหารทรัพยากร

²¹¹ วิกิพีเดีย เสรานุกรมเสรี, สถาบันอุดมศึกษาเอกชน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/>

²¹² วิกิพีเดีย เสรานุกรมเสรี, โรงเรียนทหาร-ตำรวจ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/>

²¹³ วิกิพีเดีย, มหาวิทยาลัยสงฆ์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/>

บุคคลนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับตัวบุคคลเป็นหลัก มีทฤษฎีมากมายที่พูดถึงการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยทุกทฤษฎีมุ่งเน้นให้บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ หรือ สมรรถนะขององค์การและของคนในองค์การ

การนำสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษานั้น จะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ สามารถนำมาใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิติในการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากยังไม่มี การดำเนินการตามมิติการประเมินดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้ว สถาบันอุดมศึกษานั้นๆ ควรจะต้องพิจารณานำรูปแบบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา และเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในลักษณะการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหน่วยวิเคราะห์ วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานประกอบด้วยระเบียบวิธีการวิจัย การกำหนดกลุ่มตัวอย่างประชากร เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในงานวิจัยดังต่อไปนี้

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการตามขั้นตอน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และระยะเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ ผู้วิจัยได้เริ่มจากการนิยามปัญหา และศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล จากแหล่งความรู้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยศิลปากร และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต (internet) และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการใช้กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อศึกษาหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาแต่ละแห่ง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำโครงงานวิจัย และเสนอขอความเห็นชอบโครงงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์ กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลข้อมูลเพื่อสร้างเป็นรูปแบบและการตรวจสอบความเหมาะสม พร้อมทั้งนำเสนอรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์เอกสาร บทความวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (แนวความคิดของสำนักงานข้าราชการพลเรือน) ตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR capability model) วัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard: BSC) การจัดการทุนมนุษย์ (human capital management) สมรรถนะของบุคคล (person-based competency) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs) ทฤษฎี "8 K's" ทฤษฎี "8 H's" ทั้งในและต่างประเทศ

2. นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) จากองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคลในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi- structured interview)

3. นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi- structured interview) ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้บริหารสถานบันอุดมศึกษาเอกชน และ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคลจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ในเชิงลึก (in-depth interview) และผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (purposive method) โดยมีเกณฑ์คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

3.1 จบการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ สาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง

3.2 เป็นวิทยากร หรือ เป็นอาจารย์สอนด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

3.3 เป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยมีตำแหน่งบริหารผู้ช่วยอธิการบดี รองอธิการและอธิการบดี

3.4 เป็นนักวิชาการที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุนมนุษย์

4. นำบทสรุปองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษาและนำตัวแปรที่ได้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยขั้นที่ 2 ต่อไป

ขั้นที่ 2 การสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. นำองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำเป็นเครื่องมือวิจัยในลักษณะแบบสอบถาม (opinionnaire)

2. นำแบบสอบถามที่ได้ไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยโดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item-Objective Congruence) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน

3. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาจำนวน 10 แห่ง โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 คนต่อ 1 แห่ง รวมเป็น จำนวน 40 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาหาความเชื่อมั่นตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)²¹⁴

4. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนที่มีคณะมากกว่า 10 คณะ จำนวน 18 แห่ง โดยแต่ละสถาบันจะส่งคณะที่เก็บตัวอย่างสถาบันละ 10 คณะ รวม 180 คณะ ซึ่งแต่ละคณะมีผู้ให้ข้อมูล 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 720 คน

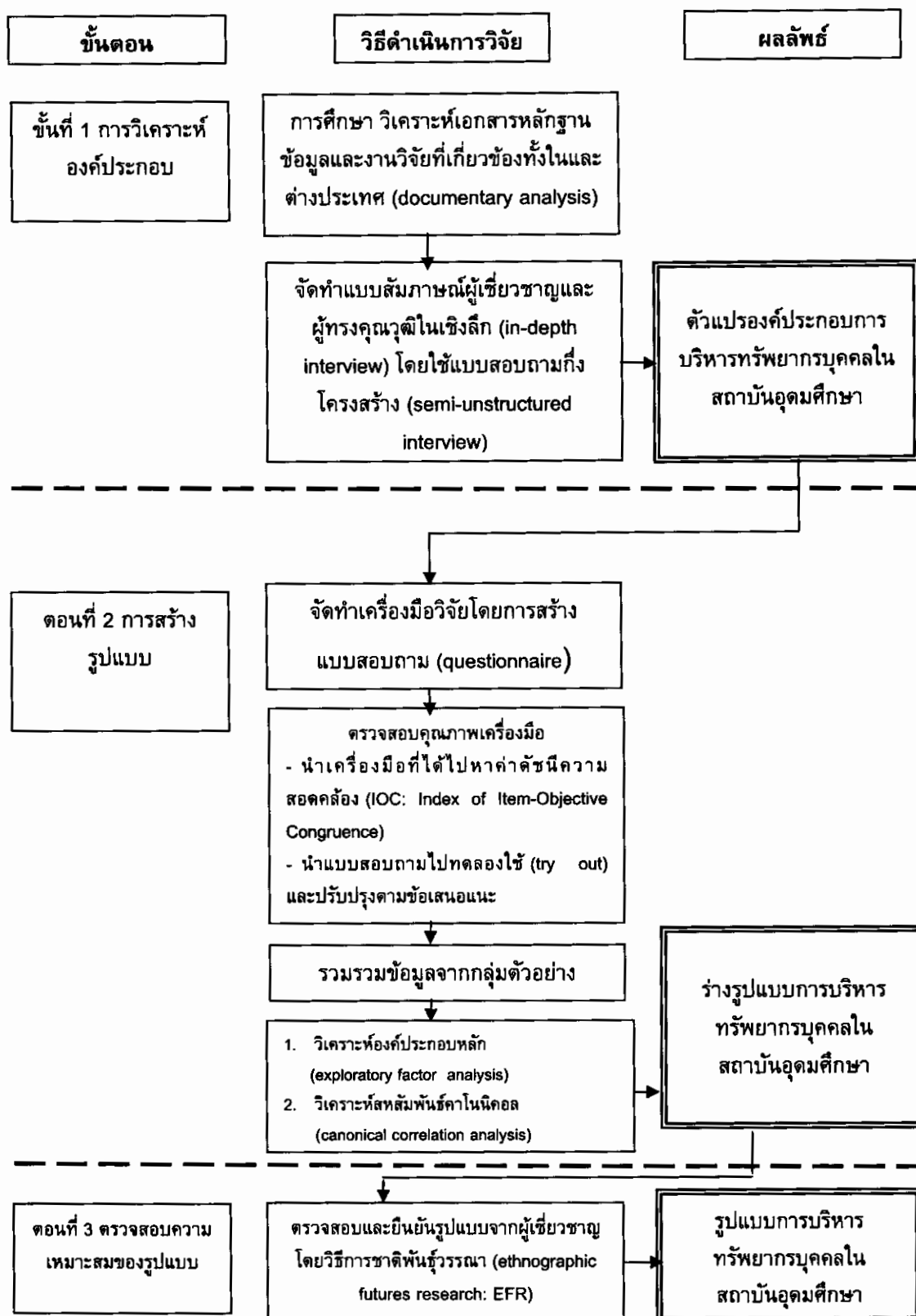
5. รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อหาองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาแล้วนำองค์ประกอบที่ค้นพบมาวิเคราะห์หาสหสัมพันธ์คาโนนิคอล (canonocal correlation analysis) เพื่อหารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม

การตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสมโดยนำร่างรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มายืนยันรูปแบบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสมโดยวิธีการชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic futures research: EFR) ซึ่งผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบที่ได้จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (canonocal correlation analysis) ไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ โดยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมีโครงสร้าง (structure interview) เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์และข้อวิจารณ์อื่นๆ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

²¹⁴ Lee J.Cronbach, Essentials of psychological Testing, 4th ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1984), 161.

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย



แผนภูมิที่ 16 ขั้นตอนการวิจัย

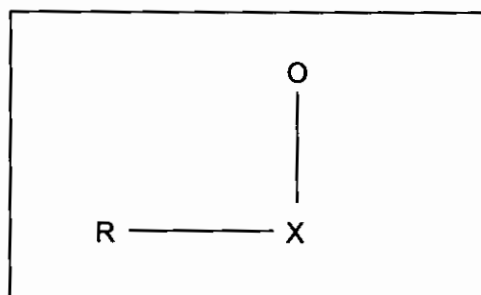
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการรายงานผลงานวิจัยเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะจัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอขออนุมัติโครงการวิจัย ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์และส่งรายงานผลงาน

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยมีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดในการวิจัยประกอบด้วย ประชากร ตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non experimental case studies) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่นำมาศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

แผนภูมิที่ 17 แผนผังของแผนแบบการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาที่มีจำนวนคณะมากกว่า 10 คณะ ประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 19 แห่งและสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน จำนวน 9 แห่ง รวมจำนวน ประชากร 28 แห่ง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร

มหาวิทยาลัย	จำนวนคณะ
<u>สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ</u>	
1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	19
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	28
3. มหาวิทยาลัยขอนแก่น	20
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	20
5. มหาวิทยาลัยทักษิณ	11
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	10
7. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	18
8. มหาวิทยาลัยนเรศวร	17
9. มหาวิทยาลัยบูรพา	15
10. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	19
11. มหาวิทยาลัยมหิดล	16
12. มหาวิทยาลัยแม่โจ้	23
13. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	12
14. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	11
15. มหาวิทยาลัยศิลปากร	15
16. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	15
17. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี	23
18. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	10
19. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	10
	11

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย	จำนวนคณะ
สถาบันอุดมศึกษาของเอกชน	
1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	10
2. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	12
3. มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด	10
4. มหาวิทยาลัยปทุมธานี	11
5. มหาวิทยาลัยพายัพ	10
6. มหาวิทยาลัยรังสิต	26
7. มหาวิทยาลัยศรีปทุม	11
8. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	13
9. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	13

กลุ่มตัวอย่าง

สถาบันอุดมศึกษาของเอกชนที่มีจำนวนคณะมากกว่า 10 คณะ มีเพียง 9 แห่ง จึงนำมาศึกษาทั้งหมด และสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีจำนวนคณะมากกว่า 10 คณะ มีจำนวน 19 แห่ง จึงใช้ลักษณะเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักการจับคู่ (matching cases) ที่มีคุณลักษณะทั้งขนาด (จำนวนคณะ) ที่ตั้ง และ ประเภทของคณะที่ใกล้เคียงกันมากที่สุดจำนวน 9 คู่ รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 18 แห่ง โดยแต่ละแห่งจะสุ่มอย่างง่ายเลือกคณะที่เก็บตัวอย่างโดยวิธีการจับฉลากแห่งละ 10 คณะ รวมทั้งหมด 180 คณะ รายละเอียดของการจับคู่ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยของรัฐ	มหาวิทยาลัยของเอกชน
1. มหาวิทยาลัยบูรพา	1. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
2. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2. มหาวิทยาลัยรังสิต
3. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	3. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
4. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	4. มหาวิทยาลัยศรีปทุม
5. มหาวิทยาลัยแม่โจ้	5. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
6. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	6. มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด
7. มหาวิทยาลัยนเรศวร	7. มหาวิทยาลัยพายัพ
8. มหาวิทยาลัยทักษิณ	8. มหาวิทยาลัยปทุมธานี
9. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	9. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ผู้ให้ข้อมูล

สถาบันอุดมศึกษาที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลในครั้งนี้มีทั้งหมด 18 แห่ง โดยเก็บตัวอย่างแต่ละ 10 คณะ รวม 180 คณะ ซึ่งแต่ละคณะมีผู้ให้ข้อมูล 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 2 คน ได้แก่ คณบดี 1 คน และ รองคณบดีฝ่ายบริหาร 1 คน บุคลากรสายผู้สอน 1 คน และบุคลากรสายสนับสนุน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 720 คน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

ประเภท	ตัวอย่าง (คณะ)	ผู้ให้ข้อมูล(คน)				
		คณบดี (คณะ ละ 1 คน)	รอง คณบดี ฝ่าย บริหาร (คณะ ละ 1 คน)	ผู้สอน (คณะละ 1 คน)	สาย สนับสนุน (คณะละ 1คน)	รวม
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ						
1. มหาวิทยาลัยบูรพา	10	10	10	10	10	40
2. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	10	10	10	10	10	40
3. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	10	10	10	10	10	40
4. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	10	10	10	10	10	40
5. มหาวิทยาลัยแม่โจ้	10	10	10	10	10	40
6. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	10	10	10	10	10	40
7. มหาวิทยาลัยนเรศวร	10	10	10	10	10	40
8. มหาวิทยาลัยทักษิณ	10	10	10	10	10	40
9. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	10	10	10	10	10	40
รวม	90	90	90	90	90	360

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเภท	ตัวอย่าง (คณะ)	ผู้ให้ข้อมูล(คน)				
		คณบดี (คณะ ละ 1 คน)	รอง คณบดี ฝ่าย บริหาร (คณะ ละ 1 คน)	ผู้สอน (คณะละ 1 คน)	สาย สนับสนุน (คณะละ 1คน)	รวม
สถาบันอุดมศึกษาของเอกชน						
1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	10	10	10	10	10	40
2. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	10	10	10	10	10	40
3. มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด	10	10	10	10	10	40
4. มหาวิทยาลัยปทุมธานี	10	10	10	10	10	40
5. มหาวิทยาลัยพายัพ	10	10	10	10	10	40
6. มหาวิทยาลัยรังสิต	10	10	10	10	10	40
7. มหาวิทยาลัยศรีปทุม	10	10	10	10	10	40
8. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	10	10	10	10	10	40
9. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	10	10	10	10	10	40
รวม	90	90	90	90	90	360
รวมทั้งหมด	180	180	180	180	180	720

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งวิชาการ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจากการที่ได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีตัวแปรดังนี้

2.1 สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) หมายถึง เครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

2.2 การจัดการทุนมนุษย์ (human capital management) การแข่งขันศักยภาพของมนุษย์ในด้านความรู้ ถือว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลผลิตส่วนบุคคลและประเทศชาติ ดังนั้น ทุนมนุษย์จึงเป็นวิธีการกำหนดและจัดแบ่งทักษะและความสามารถของบุคคลที่นำไปใช้ในการทำงานหรืออย่างอื่นที่ช่วยให้มีรายได้ นักทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ในยุคหนึ่งกล่าวว่า "แรงงาน" ถือเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของผลผลิต การจัดการทุนมนุษย์ (human capital management) ประกอบด้วย 1) ทุนมนุษย์ด้านการจัดการทั่วไป (general management human capital) 2) ทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ (strategic human capital) 3) ทุนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม (industrial human capital) 4) ทุนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ (relationship human capital) 5) ทุนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะงาน (company specific)

2.3 การวัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard :BSC) เป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยให้องค์กรในการแปลงจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (key performance indicators: KPIs) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

2.4 ตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR capability model) มีทั้งหมด 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ความรู้ (knowledge) 2)ความสัมพันธ์ (relationships) 3) ผลการปฏิบัติงาน (performance) 4) นวัตกรรม (innovation) 5) ความน่าเชื่อถือ (credibility) 6) การกำหนดแนวทาง (alignment)

2.5 สมรรถนะของบุคคล (person-based competency) สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทคือ 1) สมรรถนะทั่วไป (generic competency) หรือสมรรถนะหลัก (core competency) ได้แก่ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) การมีจิตบริการ (service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (expertise) การทำงานเป็นทีม (teamwork) 2) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งหรือเรียกว่าสมรรถนะในงาน (functional competency) ได้แก่ การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) การสื่อสารจูงใจ (communication and influencing) การควบคุมตนเอง (self control) ซึ่งในงานวิจัยนี้จะทำการศึกษาเฉพาะสมรรถนะของบุคคลเท่านั้น

2.6 ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs) ประกอบด้วย 1)ด้านการเงิน- ไม่เกี่ยวกับการเงิน (Financial / Non-Financial) 2) ด้านระดับ/ประเภทกิจกรรม: กิจกรรมเพื่อการพัฒนา-งานประจำ (Strategic-/ Normal - Operation) 3) ด้านหน้าที่ : ติดตาม-ผลักดัน-ตรวจสอบ (Monitoring: Lag-Drive: lead) 4) ด้านระบบ : ปัจจุบันนำเข้า-กระบวนการ-ผลลัพธ์ (Input / Process / Output) 5) ด้านเกณฑ์เวลา: ระยะสั้น-ระยะ

ยาว (Short-/ Long-Terms) หรือ ระยะเวลาที่ใช้ (Timing) 6) ด้านคุณภาพ การดำเนินการ : ประสิทธิภาพ-ประสิทธิผล-ผลิตผล (Efficiency / Effectiveness /Productivity) 7) ด้านมุมมอง: เชิงบวก-ลบ (Positive / Negative Viewpoint) 8) ด้านคุณลักษณะ: เชิงคุณภาพ-ปริมาณ (Quality / Quantity)

2.7 ทฤษฎี "8 K's" ของ ศ.ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ ประกอบด้วย 1) ทุนมนุษย์ (human capital) 2) ทุนทางปัญญา (intellectual capital) 3) ทุนทางจริยธรรม (ethical capital) 4) ทุนแห่งความสุข (happiness capital) 5) ทุนทางสังคม (social capital) 6) ทุนแห่งความยั่งยืน (sustainability capital) 7) ทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (digital capital) 8) ทุนทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (talented capital)

2.8 ทฤษฎี "8 H's" ของคุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ ประกอบด้วย 1) รากฐานของชีวิต (heritage) 2) สมอง (head) 3) มืออาชีพ (hand) 4) จิตใจที่ดี (heart) 5) สุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ (health) 6) บ้านและครอบครัว (home) 7) การดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข (happiness) 8) ความปรองดองสมานฉันท์ (harmony)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับขั้นตอนการทำวิจัย 3 ขั้นตอน ประกอบด้วยเครื่องมือวิจัย 3 ชุด ได้แก่

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) โดยการศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้การสังเคราะห์เนื้อหา (content synthesis) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลแล้วนำไปสัมภาษณ์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาสรุปร่วมกับผลสรุปของหลักการแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัย เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้นจึงใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและใช้การสัมภาษณ์แบบไม่ชี้นำ

2. แบบสอบถาม (opinionnaires) โดยการศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และการพัฒนารูปแบบของสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำข้อสรุปที่ได้จากการสังเคราะห์ หลักการ แนวทฤษฎี และสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมาสรุปเป็นตัวแปร แล้วสร้างข้อกระทงคำถามของแบบสอบถาม โดยเป็นกระทงคำถาม เพื่อนำไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับของไลเคิร์ต (Likert's rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบมีระดับความจำเป็นมากที่สุด
ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
- ระดับ 4 หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบมีระดับความจำเป็นมาก
ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
- ระดับ 3 หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบมีระดับความจำเป็นปานกลาง
ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบมีระดับความจำเป็นน้อย
ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
- ระดับ 1 หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบมีระดับความจำเป็นน้อยที่สุด
ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

1. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา นำเครื่องมือที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือทั้งทางด้านความตรงเชิงเนื้อหา สำนวนของภาษาด้วยเทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) แล้วนำแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องแล้วสรุปประเด็นรวบรวมเป็นแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามที่ได้มาทดสอบหาองค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อทดสอบหาปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรในการบริหารทรัพยากรบุคคล

3. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาจำนวน 10 แห่ง โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 คนต่อ 1 แห่ง รวมเป็น จำนวน 40 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาหาความเชื่อมั่นตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)²¹⁵ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่น 0.9564

4. นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 18 แห่งๆ ละ 10 คณะ รวมทั้งหมด 180 คณะๆ ละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 720 คน

²¹⁵ Lee J.Cronbach, Essentials of psychological Testing, 4th ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1984), 161.

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้วผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมดเพื่อดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัส
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ (frequencies) ร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้และการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ (frequencies) และ ร้อยละ (percentage)

2.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้การวิเคราะห์ถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงความจำเป็นระดับใดก็แสดงว่าตัวแปรนั้นมีระดับความจำเป็นตามสภาพที่เป็นจริงแบบนั้นผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (John W. Best)²¹⁶ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบมีความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบมีความจำเป็นอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบมีความจำเป็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบมีความจำเป็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบมีความจำเป็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆ ต่อรูปแบบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบ "PCA" (principal component analysis) ซึ่งถือเป็นเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่าความ

²¹⁶ John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1970), 204-208.

แปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบที่มีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป ที่บรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)²¹⁷ จากนั้นนำองค์ประกอบที่ค้นพบมาวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (canonical correlation analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแล้วนำเสนอร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

3. การตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบและร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (exploratory factor analysis) และสหสัมพันธ์คาโนนิกอล (canonical correlation analysis) มาให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสมโดยวิธีการชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic futures research: EFR) ซึ่งผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบที่ได้จากมาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมีโครงสร้าง (structure interview) เกี่ยวกับความเหมาะสมความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์และข้อวิจารณ์อื่นๆ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นรูปแบบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป ทั้งนี้ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- 1) จบการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ สาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) เป็นวิทยากร หรือ เป็นอาจารย์สอนด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา
- 3) เป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยมีตำแหน่งบริหารตั้งแต่หัวหน้าภาค คณบดี รองคณบดี รองอธิการและอธิการบดี

สรุป

การวิจัยเรื่องรูปแบบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบปัจจัยของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา 2) เสนอรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์เอกสาร บทความวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศนำมาวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi- structured interview) เพื่อมาสร้างเป็นแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย ขั้นที่ 2 การสร้างรูปแบบโดยนำแบบสอบถามที่ได้ไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยโดยตรวจสอบ

²¹⁷ Kaiser quoted in Barbara G. Tabachink, and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics (New York: Harper & Row, 1983), 411.

ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: index of item-objective congruence) และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษา จำนวน 10 แห่ง โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 คนต่อ 1 แห่ง รวมเป็น จำนวน 40 คน นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนที่มีคณะมากกว่า 10 คณะ จำนวน 18 แห่ง โดยแต่ละสถาบันจะส่งคณะที่เก็บตัวอย่างสถาบันละ 10 คณะ รวม 180 คณะ ซึ่งแต่ละคณะมีผู้ให้ข้อมูล 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 720 คน ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้วยค่าความถี่ (frequencies) และร้อยละ (percentage) การวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ (frequencies) และ ร้อยละ (percentage) การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากนั้นรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 596 คน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อหาลักษณะองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา แล้วนำองค์ประกอบที่ค้นพบมาวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (canonical correlation analysis) เพื่อเสนอร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ขั้นที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม โดยนำร่างรูปแบบที่ได้มายืนยันและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดยวิธีการชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic futures research: EFR) ซึ่งผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบที่ได้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ โดยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมีโครงสร้าง (structure interview) เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์และข้อวิจารณ์อื่นๆ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาที่เหมาะสมต่อไป

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา และเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (แนวความคิดของสำนักงานข้าราชการพลเรือน) ตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR capability model) วัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard: BSC) การจัดการทุนมนุษย์ (human capital management) สมรรถนะของบุคคล (person-based competency) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs) ทฤษฎี "8 K's" ทฤษฎี "8 H's" การวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

2. การสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน โดยใช้แบบสอบถามแบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)

3. สรุปผลการสัมภาษณ์และแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารแล้วนำมาสร้างเป็นตัวแปร

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความจำเป็นของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (principle component analysis : PCA) เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่สำคัญและวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (canonical correlation analysis)

ตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมีโครงสร้าง (structure interview) เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์และข้อวิจารณ์อื่นๆ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นรูปแบบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) สรุปแนวคิดทฤษฎี มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (แนวความคิดของสำนักงานข้าราชการพลเรือน) ตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR capability model) วัดผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard: BSC) การจัดการทุนมนุษย์ (human capital management) สมรรถนะของบุคคล (person-based competency) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (key performance indicators : KPIs) ทฤษฎี "8 K's" ทฤษฎี "8 H's" โดยได้สรุปที่มาของข้อคำถามจากการวิเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดังนี้

ตารางที่ 4 ข้อคำถามที่ได้จากการวิเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อความ	HR Scorecard	HR capability model	Balanced Scorecard	human capital management	person-based competency	KPIs	8 K's	8 H's
กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้เพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
จัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและนอกหน่วยงานได้	✓		✓		✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อความ	HR Scorecard	HR capability model	Balanced Scorecard	human capital management	person-based competency	KPIs	8 K's	8 H's
ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือและศักยภาพแรงงานให้พัฒนาตรงตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓			✓		
สามารถทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบสำเร็จโดยคำนึงถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก	✓	✓	✓			✓		
มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง	✓	✓		✓			✓	✓
สามารถให้บริการผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง ทัวถึง และทันเวลา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓		✓		
สามารถปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
นำฐานข้อมูลบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย		✓		✓	✓	✓	✓	✓
สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมให้บุคลากรได้ตระหนักและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น		✓		✓	✓	✓	✓	✓
สามารถติดต่อสื่อสาร ด้านข่าวสาร ระเบียบ นโยบาย กับหน่วยงานอื่นๆ นอกมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
ศึกษาและทดลองวิธีการปฏิบัติงานแนวทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้ดีขึ้น		✓		✓			✓	✓
สามารถจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด	✓	✓		✓	✓	✓		
มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อความ	HR Scorecard	HR capability model	Balanced Scorecard	human capital management	person-based competency	KPIs	8 K's	8 H's
บุคลากรทุกระดับกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย		✓			✓	✓	✓	✓
สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้และพัฒนาความชำนาญในสายงานของตนเองเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้	✓	✓	✓	✓	✓			
ดำเนินการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมได้ถูกต้องและทันเวลา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
เลือกใช้ข้อมูลหลากหลายมากำหนดแผนงาน ปรับเปลี่ยนหรือพัฒนางานและวิธีการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	✓	✓	✓	✓		✓		
สามารถให้คำแนะนำที่เกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็นทีมให้กับสมาชิกในทีมได้	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
แนะนำให้ความรู้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
นำฐานข้อมูลบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือประโยชน์ส่วนตัว		✓		✓	✓	✓	✓	✓
มีจิตสำนึก ความภาคภูมิใจในตนเอง อุดมร่างกาย แรงใจ ผลักดันภารกิจหลักของตนและหน่วยงานให้บรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนามหาวิทยาลัยของตน		✓		✓	✓	✓	✓	✓
ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับได้		✓		✓			✓	✓
ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมายและระเบียบวินัย	✓	✓		✓	✓	✓		

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อความ	HR Scorecard	HR capability model	Balanced Scorecard	human capital management	person-based competency	KPIs	8 K's	8 H's
มีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่องานเป้าหมายของงาน		✓			✓	✓	✓	✓
รักษาวาจามีสัญญาจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง	✓	✓		✓	✓		✓	✓
เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของการบริการและพร้อมรับนำไปปรับปรุง	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างดีและปราศจากปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้	✓		✓	✓	✓	✓		
พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและไม่มีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
เข้าใจถึงผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นต้องงานในขอบเขตความรับผิดชอบ และสามารถเสนอแนะ/ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงาน กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้	✓	✓	✓	✓	✓			
ผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อความ	HR Scorecard	HR capability model	Balanced Scorecard	human capital management	person-based competency	KPIs	8 K's	8 H's
ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมายและระเบียบวินัย	✓	✓		✓	✓		✓	✓
ใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานได้	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สามารถวิเคราะห์ กลั่นกรองปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์กันให้สอดคล้องกันในภาวะที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยได้	✓	✓			✓	✓	✓	✓
สามารถพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอยู่เสมอ		✓		✓	✓	✓	✓	✓
คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่ทำผิดในจรรยาบรรณวิชาชีพและอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สร้างค่านิยมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์	✓		✓	✓	✓	✓		
เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยและระบบบริหารมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
มีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและในอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓			
มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓		

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อความ	HR Scorecard	HR capability model	Balanced Scorecard	human capital management	person-based competency	KPI's	8 K's	8 H's
ศึกษาระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณในวิชาชีพอย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
มีการคาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างแม่นยำ สามารถกำหนดหรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
น่านโยบายหรือมาตรการใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สนับสนุนให้มีระบบบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร (KM) เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเมื่อได้รับเป้าหมายในการทำงานที่ยากขึ้น	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
ปฏิบัติงานที่ยุ้งยากภายใต้สภาวะการณ์ที่กดดัน จนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
ใช้ความรู้ความสามารถในวิชาชีพตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
ประพฤติปฏิบัติตนด้วยความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ (นักศึกษา ผู้ปกครอง) สังคม และประเทศชาติ	✓	✓	✓	✓	✓			
สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงานได้		✓		✓	✓	✓	✓	✓
พัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้มีความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญให้สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง	✓	✓	✓		✓	✓		

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อความ	HR Scorecard	HR capability model	Balanced Scorecard	human capital management	person-based competency	KPI's	8 K's	8 H's
เชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้	✓	✓	✓		✓	✓		
เข้าใจถึงผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นต่องานในขอบเขตความรับผิดชอบ และสามารถเสนอแนะ/ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงาน กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้	✓		✓			✓	✓	✓
กำหนดเป้าหมายบริหารทรัพยากรบุคคลเชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์	✓		✓			✓		
สร้างค่านิยมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์	✓		✓			✓		
มีระบบการสื่อสารเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร และการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบอย่างทั่วถึง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
กำหนดแผนการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
มีความสามารถในการรอบรู้เท่าทันสถานการณ์ ความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ ๆ ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพของตนเองอย่างเคร่งครัด	✓	✓	✓			✓	✓	✓
สามารถให้บริการที่ดี ถูกต้องตามความต้องการของผู้รับบริการและไม่เกิดความผิดพลาด	✓	✓	✓	✓			✓	✓
กำหนดแผนการปฏิบัติงานรองรับตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายประจำปีได้	✓	✓	✓	✓		✓		
บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ครอบคลุมทุกสายงาน (สามารถปฏิบัติงานแทนได้)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพต่อระเบียบวินัยและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อความ	HR Scorecard	HR capability model	Balanced Scorecard	human capital management	person-based competency	KPIs	8 K's	8 H's
นำความรู้ความเข้าใจด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมาใช้แก้ปัญหาหรือความขัดแย้งด้านบริหารทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยงานได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสายงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
นำความรู้ ข้อเท็จจริง และความถูกต้องตามหลักวิชาชีพมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
พัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำและการปฏิบัติงานสำเร็จตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สามารถตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
มีความคิดริเริ่ม และพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ กิจกรรมให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓			
มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารผ่านข้อมูลได้ฉับไว ชัดเจน ทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ในทีมได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดี ภายใต้ขอบเขตงาน และอำนาจหน้าที่ โดยไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ดำเนินการตามวัฒนธรรมมหาวิทยาลัยให้เป็นในทิศทางที่ต้องการ เช่น วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลที่มีความคิดแตกต่าง หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยสามารถรักษาประสิทธิภาพของงานได้อย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
สามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อความ	HR Scorecard	HR capability model	Balanced Scorecard	human capital management	person-based competency	KPIs	8 K's	8 H's
ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ภายใต้มาตรฐานการทำงานเดียวกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
เชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กรได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
วางแผนการบริหารกำลังคน และ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนอย่างเหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
สามารถสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สามารถนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำผิดระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓			✓	✓
สามารถติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยใช้สื่อภายในสำนักงานสมัยใหม่ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ปรับปรุง ทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
มีความคิดริเริ่มและพัฒนาการใช้นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
มีการกำหนดแผนปฏิบัติการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ความสามารถในการติดต่อ สื่อสารเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
จัดสรรงบประมาณการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลเพียงพอในการบริหารจัดการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน รวมทั้งหมด 10 คน ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ตารางที่ 5 ข้อคำถามที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10
ดำเนินการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมได้ถูกต้องและทันเวลา	✓		✓	✓		✓		✓		✓
เลือกใช้ข้อมูลหลากหลายมากำหนดแผนงาน ปรับเปลี่ยนหรือพัฒนางานและวิธีการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓
คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรก่อนผลประโยชน์ของตนเอง	✓		✓		✓	✓				✓
สามารถเสนอความเห็น มุมมองที่แปลกใหม่และข้อวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไข ปัญหาเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	✓			✓		✓	✓			✓
สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓				✓		✓			✓
มีการทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการไปสร้างวิสัยทัศน์และปฏิบัติงานเชิงรุกในอนาคต		✓		✓		✓	✓		✓	

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10
นำฐานข้อมูลบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓
ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือประโยชน์ส่วนตน	✓		✓			✓		✓	✓	✓
มีจิตสำนึก ความภาคภูมิใจในตนเอง อุทิศร่างกาย แรงใจ ผลักดันภารกิจหลักของตนและหน่วยงานให้บรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนามหาวิทยาลัยของตน		✓		✓		✓		✓		✓
มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเปิดรับข้อมูล มุมมองความคิดเห็นใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์ หรือปรับใช้กับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓
ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด	✓	✓		✓		✓		✓	✓	
สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับได้	✓		✓	✓		✓			✓	
ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมายและระเบียบวินัย			✓		✓		✓	✓	✓	

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เรียนรายคนที่ 1	ผู้เรียนรายคนที่ 2	ผู้เรียนรายคนที่ 3	ผู้เรียนรายคนที่ 4	ผู้เรียนรายคนที่ 5	ผู้เรียนรายคนที่ 6	ผู้เรียนรายคนที่ 7	ผู้เรียนรายคนที่ 8	ผู้เรียนรายคนที่ 9	ผู้เรียนรายคนที่ 10
มีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่			✓			✓		✓		
สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบตอเป้าหมายของงาน	✓		✓		✓		✓		✓	
สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	✓		✓				✓			✓
สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง		✓			✓	✓	✓		✓	
รักษาวาจามีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง	✓		✓		✓		✓	✓		✓
คณาจารย์มีความรู้ ความสามารถ และรับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/กรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอก		✓		✓			✓		✓	
เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของการบริการและพร้อมรับนำไปปรับปรุง	✓	✓		✓		✓		✓	✓	
สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างดี และปราศจากปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม	✓			✓		✓			✓	✓

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10
คณาจารย์สามารถจัดทำโครงการบริการวิชาการแก่สังคมในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบ เช่น เป็นวิทยากรในการจัดอบรมและพัฒนาวิชาการ	✓		✓	✓	✓		✓		✓	
คณาจารย์กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การสอนในแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓
สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	✓	✓	✓					✓		✓
มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่			✓	✓	✓			✓		✓
มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่	✓	✓			✓			✓		✓
มีบุคลิก สีสหน้า ท่าทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ให้บริการ	✓	✓	✓			✓		✓	✓	
สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้	✓		✓		✓			✓		
มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้			✓		✓		✓			✓

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เรียนรายคนที่ 1	ผู้เรียนรายคนที่ 2	ผู้เรียนรายคนที่ 3	ผู้เรียนรายคนที่ 4	ผู้เรียนรายคนที่ 5	ผู้เรียนรายคนที่ 6	ผู้เรียนรายคนที่ 7	ผู้เรียนรายคนที่ 8	ผู้เรียนรายคนที่ 9	ผู้เรียนรายคนที่ 10
สร้างความสัมพันธ์ รักษา และพัฒนาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี	✓		✓			✓		✓		✓
พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	✓			✓	✓		✓			✓
มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและไม่มีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน			✓		✓	✓		✓	✓	
มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาอย่างตรงไปตรงมา	✓	✓				✓	✓			✓
มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้			✓		✓		✓		✓	
เข้าใจถึงผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นต่องานในขอบเขตความรับผิดชอบ และสามารถเสนอแนะ/ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
ผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม		✓		✓	✓	✓			✓	

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10
สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ชัดเจน และใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาและกล้าตัดสินใจ	✓			✓	✓			✓		
ให้ความร่วมมือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสามารถปรับตัว หรือวิธีการทำงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้	✓		✓		✓			✓		✓
สามารถติดต่อสื่อสารตามโครงสร้างมหาวิทยาลัย โดยมีการติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง		✓		✓	✓	✓	✓		✓	
คณาจารย์มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในสาขาวิชาที่ตนเองรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะให้บริการแก่สังคมในหลากหลายรูปแบบ เช่น การจัดฝึกอบรม (Training) หรือการจัด Workshop แก่สังคมในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบ		✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
มีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ่งยากและภายใต้ความกดดันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	✓		✓			✓	✓			✓
มีกิริยาสุภาพอ่อนน้อม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี		✓			✓			✓		
มีเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงานและเหตุการณ์		✓		✓			✓		✓	

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10
กล้าที่จะปฏิเสธการทำงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและเกิดผลเสียต่อองค์กร	✓			✓		✓				✓
ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสายงาน	✓			✓		✓			✓	
ไม่แสดงความสิ้นหวัง ท้อแท้เมื่อเจอปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้			✓		✓	✓			✓	✓
จัดตั้งคณะกรรมการประเมินและบริหารค่าตอบแทนเพื่อควบคุมมาตรฐานการประเมินผลการดำเนินงาน	✓	✓		✓			✓		✓	
สร้างและส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ และมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย		✓			✓	✓		✓		✓
ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำกรวิจัยในมหาวิทยาลัยหรือ วิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	✓		✓			✓			✓	
มีความคิดริเริ่ม และพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ กิจกรรมให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้		✓		✓	✓		✓		✓	
สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น		✓				✓		✓		

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10
สามารถเสียสละความสุขส่วนตน ตลอดจนความพึงพอใจส่วนตน หรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจใน หน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	✓			✓		✓			✓	
ติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากร บุคคลอย่างสม่ำเสมอ		✓		✓	✓			✓		✓
ประสานงานกับหน่วยงานภายใน และภายนอกเพื่อให้ผู้รับบริการ ได้รับบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ	✓		✓				✓		✓	
ติดตามความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับหน้าที่การงานของ ตนเอง		✓		✓	✓		✓			✓
การมีจรรยาบรรณในการทำงาน เพื่อช่วยป้องกันความเสียหายที่จะ เกิดในองค์กรได้		✓	✓			✓		✓		✓
นำระบบการคัดบุคลากรที่ไม่มี ประสิทธิภาพออกมาใช้ในการ บริหารทรัพยากรบุคคล	✓	✓		✓	✓			✓	✓	
ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถได้ศึกษาต่อเพื่อ พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน		✓		✓	✓		✓		✓	
เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ใช้ ศักยภาพอย่างเต็มที่และสามารถ นำคุณลักษณะส่วนตัวออกมาใช้ ให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ได้	✓	✓	✓				✓			✓

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10
มีการร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้			✓	✓	✓		✓		✓	
มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านวิชาชีพกับผู้อื่น ทั้งในและนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	✓		✓		✓		✓		✓	✓
เต็มใจที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการ พร้อมกับช่วยหาแนวทางแก้ไข โดยไม่ปิดหน้าที่รับผิดชอบ	✓	✓			✓		✓		✓	
ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ภายใต้มาตรฐานการทำงานเดียวกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ			✓	✓		✓			✓	
รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ	✓	✓			✓		✓			✓
มีการทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการไปสร้างวิสัยทัศน์และปฏิบัติงานเชิงรุกในอนาคต		✓	✓		✓	✓	✓	✓		
กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ด้านวิชาชีพ และด้านเทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	✓	✓		✓		✓	✓	✓		
จัดสรรสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมของที่ทำงานเหมาะสมตามความต้องการของบุคลากร	✓		✓	✓	✓		✓		✓	

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10
สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย	✓	✓	✓			✓		✓		✓
ปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองและประยุกต์ใช้ประสบการณ์ความรู้ ทฤษฎี วิทยาการที่ทันสมัย เพื่อปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ดีขึ้น	✓	✓	✓			✓		✓		
ผู้บริหารและบุคลากรช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมและสนับสนุนการตัดสินใจของทีม		✓		✓	✓		✓		✓	✓

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 แห่งๆ ละ 10 คณะ ผู้ให้ข้อมูลคณะละ 4 คน รวมแบบสอบถามจำนวน 720 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 596 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.78 แล้วนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจากมหาวิทยาลัยจำนวน 596 คน เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในตำแหน่งดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 6 สถานภาพส่วนตัวของแบบสอบถาม

n = 596

สถานภาพ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	450	75.50
1.2 หญิง	146	24.50
รวม	596	100.00
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 30 ปี	6	1.01
2.2 30-40 ปี	86	14.43
2.3 40-50 ปี	288	48.32
2.4 มากกว่า 50 ปี	216	36.24
รวม	596	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	205	34.40
3.2 ปริญญาโท	245	41.10
3.3 ปริญญาเอก	146	24.50
รวม	596	100.00
4. ตำแหน่งทางวิชาการ		
4.1 ศาสตราจารย์	19	3.19
4.2 รองศาสตราจารย์	189	31.71
4.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์	175	29.36
4.4 อาจารย์	62	10.40
4.5 ไม่ระบุ	151	25.34
รวม	596	100.00

ตารางที่ 6 (ต่อ)

n= 596

สถานภาพ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
5. ตำแหน่งหน้าที่		
5.1 ผู้บริหาร	298	50.00
5.2 บุคลากรสายผู้สอน	149	25.00
5.3 บุคลากรสายสนับสนุน	149	25.00
รวม	596	100.00
6. ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
6.1 1-5 ปี	29	4.86
6.2 6-10 ปี	80	13.42
6.3 11-15 ปี	214	35.91
6.4 15 ปี ขึ้นไป	273	45.81
รวม	596	100.00

จากตารางที่ 6 แสดงสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย จำนวน 450 คน คิดเป็นร้อยละ 75.50 เป็นผู้หญิงจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 24.50 ด้านอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 40-50 ปี จำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 48.32 รองลงมาคือ ช่วงอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 36.24 และน้อยที่สุดคืออายุน้อยกว่า 30 ปี มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.01 ด้านวุฒิการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 41.11 รองลงมาคือวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 34.40 และน้อยที่สุดคือวุฒิปริญญาเอก จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 24.50 ด้านตำแหน่งทางวิชาการพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งวิชาการเป็นรองศาสตราจารย์ จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 31.71 รองลงมาคือผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 29.36 และน้อยที่สุดคือตำแหน่งศาสตราจารย์ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 3.19 ด้านตำแหน่งหน้าที่ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 298 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ บุคลากรสายผู้สอน และ บุคลากรสายสนับสนุน มีจำนวนเท่ากัน คือ 149 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ด้านประสบการณ์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์

มากกว่า 15 ปี จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 45.81 รองลงมาคือ 11-15 ปี จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 35.91 และน้อยที่สุดคือ 1-5 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 4.86

2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

จากการวิเคราะห์ค่าระดับความคิดของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความจำเป็นต่อปัจจัยที่กำหนดสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 720 ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 596 คน คิดเป็นร้อยละ 82.78 โดยใช้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ระดับความจำเป็นปัจจัยที่กำหนดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความจำเป็น
1.	กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรในองค์การอย่างชัดเจน	4.70	0.69	มากที่สุด
2.	นำความรู้ ข้อเท็จจริง และความถูกต้องตามหลักวิชาชีพ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม	4.49	0.78	มาก
3.	กำหนดแผนการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย	4.70	0.69	มากที่สุด
4.	นำความรู้ความเข้าใจด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมาใช้แก้ปัญหาหรือความขัดแย้งด้านบริหารทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยงานได้	4.29	0.79	มาก
5.	เชื่อมโยงโครงสร้างองค์การปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์การในระยะยาวได้	4.47	0.68	มาก
6.	สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.66	0.76	มากที่สุด
7.	มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเปิดรับข้อมูล มุมมอง ความคิดเห็นใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์หรือปรับใช้กับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	4.49	0.85	มาก
8.	สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น	4.21	0.80	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ จำเป็น
9.	นำระบบการคัดบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพออก เพื่อมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	4.70	0.69	มากที่สุด
10.	ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำวิจัยในมหาวิทยาลัย หรือ วิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	4.09	0.69	มาก
11.	สามารถรักษาและประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.60	0.75	มากที่สุด
12.	สามารถปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	4.66	0.76	มากที่สุด
13.	เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม ประชุม หรือ สัมมนาวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพตนเอง	4.64	0.79	มากที่สุด
14.	คณาจารย์มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในสาขาวิชาที่ตนเองรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะให้บริการแก่สังคมในหลากหลายรูปแบบ เช่น การจัดฝึกอบรม (Training) หรือการจัด Workshop แก่สังคมในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบ	4.72	0.66	มากที่สุด
15.	สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างดีและปราศจากปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม	4.49	0.85	มาก
16.	มหาวิทยาลัยจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของบุคลากรในองค์กรได้ตรงกับความต้องการและความจำเป็นของบุคลากร	4.64	0.79	มากที่สุด
17.	สนับสนุนให้มีระบบบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร (KM) เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ	4.70	0.69	มากที่สุด
18.	คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรก่อนผลประโยชน์ของตนเอง	4.69	0.71	มากที่สุด
19.	มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.62	0.73	มากที่สุด
20.	สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลที่มีความคิดแตกต่างหรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยสามารถรักษาประสิทธิภาพของงานได้อย่างต่อเนื่อง	4.49	0.86	มาก
21.	กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ด้านวิชาชีพ และด้านเทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	3.98	0.78	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ จำเป็น
22.	มีกิริยาสุภาพอ่อนน้อม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี	4.44	0.66	มาก
23.	มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพต่อระเบียบวินัยและ จรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน	4.54	0.70	มากที่สุด
24.	พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้ งานบรรลุเป้าหมาย	4.62	0.73	มากที่สุด
25.	ปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองและประยุกต์ใช้ ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ วิเคราะห์ที่ทันสมัย เพื่อ ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ดีขึ้น	4.67	0.75	มากที่สุด
26.	สร้างค่านิยมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	4.69	0.70	มากที่สุด
27.	สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อ การทำงาน	4.12	0.85	มาก
28.	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการ เรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	4.51	0.78	มากที่สุด
29.	เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ ผลของการบริการและพร้อมรับนำไปปรับปรุง	4.73	0.66	มากที่สุด
30.	ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านจรรยาบรรณในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด	4.68	0.72	มากที่สุด
31.	วางแผนการบริหารกำลังคน และ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เหมาะสมกับ สมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนอย่างเหมาะสม	4.63	0.72	มากที่สุด
32.	ให้ความร่วมมือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ที่เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร และสามารถปรับตัว หรือวิธีการ ทำงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้	4.13	0.75	มาก
33.	แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.63	0.74	มากที่สุด
34.	สามารถวิเคราะห์ กลั่นกรองปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์กันให้ สอดคล้องกันในภาวะที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยได้	4.68	0.74	มากที่สุด
35.	ผู้บริหารและบุคลากรช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับ ผู้อื่นในทีมและสนับสนุนการตัดสินใจของทีม	4.49	0.84	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ จำเป็น
36.	บุคลากรในองค์กรสามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	4.67	0.77	มากที่สุด
37.	มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่	4.74	0.64	มากที่สุด
38.	เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างชัดเจน	4.76	0.58	มากที่สุด
39.	สร้างค่านิยมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์	4.21	0.73	มาก
40.	รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ	4.66	0.76	มากที่สุด
41.	สามารถติดต่อสื่อสาร ด้านข่าวสาร ระเบียบ นโยบาย กับหน่วยงานอื่นๆ นอกมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.49	0.85	มาก
42.	มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารผ่านข้อมูลได้จับใจชัดเจน ทำงานร่วมกับคนอื่นๆ ในทีมได้	4.52	0.84	มากที่สุด
43.	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ครอบคลุมทุกสายงาน (สามารถปฏิบัติงานแทนได้)	4.66	0.77	มากที่สุด
44.	มีบุคลิก สีสหน้า ทำทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ให้บริการ	4.52	0.67	มากที่สุด
45.	รักษาวาจามีสัญญาเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง	4.68	0.72	มากที่สุด
46.	มีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ่งยากและภายใต้ความกดดันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.63	0.72	มากที่สุด
47.	มีระบบการสื่อสารเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร และการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบอย่างทั่วถึง	4.50	0.75	มากที่สุด
48.	กำหนดเป้าหมายบริหารทรัพยากรบุคคลเชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์	4.44	0.69	มาก
49.	เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยและระบบบริหารมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี	4.70	0.69	มากที่สุด
50.	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือประโยชน์ส่วนตน	3.89	0.72	มาก
51.	ปรับปรุง ทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	4.68	0.69	มากที่สุด

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ จำเป็น
52.	มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้	4.51	0.85	มากที่สุด
53.	สามารถนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง	4.66	0.78	มากที่สุด
54.	ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ	4.70	0.65	มากที่สุด
55.	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมายและระเบียบวินัย	4.69	0.71	มากที่สุด
56.	มีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	4.63	0.72	มากที่สุด
57.	เข้าใจถึงผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นต้องงานในขอบเขตความรับผิดชอบ และสามารถเสนอแนะ/ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้	4.52	0.76	มากที่สุด
58.	วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและในอนาคต	4.34	0.70	มาก
59.	เชื่อมโยงโครงสร้างองค์การปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์การให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลได้	4.53	0.69	มากที่สุด
60.	มีการร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้	4.49	0.85	มาก
61.	กำหนดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพสภาวะการณ์ปัจจุบัน	4.69	0.70	มากที่สุด
62.	เต็มใจที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการ พร้อมกับช่วยเหลือหาแนวทางแก้ไข โดยไม่ปิดหน้าที่รับผิดชอบ	4.53	0.67	มากที่สุด
63.	สามารถติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยใช้สื่อภายในสำนักงานสมัยใหม่ประเภทต่างๆ เพื่อให้การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ	4.51	0.85	มาก
64.	สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ชัดเจน และใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาและกล้าตัดสินใจ	4.66	0.78	มากที่สุด

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ จำเป็น
65.	สามารถให้บริการผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง ทั้งถึง และ ทันเวลา	4.11	0.68	มาก
66.	แนะนำให้ความรู้เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาให้ ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน	4.43	0.72	มาก
67.	สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.51	0.84	มากที่สุด
68.	มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำให้ งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	4.66	0.78	มากที่สุด
69.	มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่าง สม่ำเสมอ	4.63	0.73	มากที่สุด
70.	มีจิตสำนึก ความภาคภูมิใจในตนเอง อุทิศร่างกาย แรงใจ ผลักดันภารกิจหลักของตนและหน่วยงานให้บรรลุผล เพื่อ สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนามหาวิทยาลัยของตน	4.73	0.66	มากที่สุด
71.	มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่าง สม่ำเสมอ	4.62	0.74	มากที่สุด
72.	สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.23	0.78	มาก
73.	มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านวิชาชีพกับ ผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.65	0.78	มากที่สุด
74.	สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดี ภายใต้ขอบเขตงาน และ อำนาจหน้าที่ โดยไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย	4.22	0.68	มาก
75.	นำฐานข้อมูลบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยและมี ประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	4.50	0.66	มากที่สุด
76.	ไม่แสดงความสิ้นหวัง ท้อแท้เมื่อเจอปัญหาอุปสรรคที่ ขัดขวางการทำงานที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ กำหนดไว้	4.22	0.72	มาก
77.	มีความคิดริเริ่ม และพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ กิจกรรมให้เอื้อต่อการพัฒนาการ เรียนรู้	4.66	0.76	มากที่สุด
78.	สร้างและส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ และมีส่วนร่วม ในการพัฒนามหาวิทยาลัย	3.89	0.85	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ จำเป็น
79.	สามารถติดต่อสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบนตามสายการบังคับบัญชา เช่น รายงาน การร้องทุกข์ ข้อเสนอแนะ เป็นต้น	4.52	0.85	มากที่สุด
80.	ติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน้าที่การงานของตนเอง	4.65	0.78	มากที่สุด
81.	ติดตาม สอบถาม และเสนอความช่วยเหลือแก่ผู้รับบริการก่อนที่จะร้องขอ	4.13	0.65	มาก
82.	สามารถเสียสละความสุขส่วนตัวจนความพึงพอใจส่วนตัว หรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	4.33	0.70	มาก
83.	พัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำและการปฏิบัติงานสำเร็จตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	4.64	0.72	มากที่สุด
84.	สามารถติดต่อสื่อสารตามโครงสร้างมหาวิทยาลัย โดยมีการติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง	4.52	0.84	มากที่สุด
85.	มีความสามารถในการรอบรู้เท่าทันสถานการณ์ ความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน	4.67	0.77	มากที่สุด
86.	คณาจารย์มีความรู้ ความสามารถและรับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/กรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอก	4.55	0.65	มากที่สุด
87.	ผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม	3.72	0.84	มาก
88.	พัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้มีความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญให้สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง	4.67	0.77	มากที่สุด
89.	ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ภายใต้มาตรฐานการทำงานเดียวกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ	3.74	0.65	มาก
90.	ประพฤติปฏิบัติตนด้วยความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ (นักศึกษา ผู้ปกครอง) สังคม และประเทศชาติ	3.69	0.71	มาก
91.	สร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงาน	4.24	0.71	มาก
92.	บุคลากรทุกระดับกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย	4.51	0.74	มากที่สุด

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ จำเป็น
93.	ใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์การและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานได้	4.65	0.69	มากที่สุด
94.	นำนโยบายหรือมาตรการใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.69	0.70	มากที่สุด
95.	สามารถสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ ทั้งในและนอกองค์การ	4.52	0.84	มากที่สุด
96.	ศึกษาและทดลองวิธีการปฏิบัติงานแนวทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้ดีขึ้น	4.66	0.77	มากที่สุด
97.	กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโครงสร้างองค์การปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์การในระยะยาวได้เพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.64	0.69	มากที่สุด
98.	คณาจารย์กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การสอนในแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี	4.67	0.75	มากที่สุด
99.	มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.63	0.73	มากที่สุด
100.	สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมให้บุคลากรได้ตระหนักและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	4.67	0.75	มากที่สุด
101.	จัดตั้งคณะกรรมการประเมินและบริหารค่าตอบแทนเพื่อควบคุมมาตรฐานการประเมินผลการดำเนินงาน	4.68	0.67	มากที่สุด
102.	สามารถตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจนเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย	4.62	0.73	มากที่สุด
103.	สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและนอกหน่วยงานได้	4.66	0.76	มากที่สุด
104.	มีการประเมินความขัดแย้งที่เกิดในการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้	4.51	0.85	มากที่สุด
105.	สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้และพัฒนาความชำนาญในสายงานของตนเองเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้	4.36	0.78	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ จำเป็น
106.	ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรใน หน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และ โปร่งใส	4.29	0.87	มาก
107.	คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่ทำผิดใน จรรยาบรรณวิชาชีพและอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อ องค์กร	4.51	0.71	มากที่สุด
108.	สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิด ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย	4.62	0.74	มากที่สุด
109.	สามารถพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอยู่เสมอ	4.66	0.77	มากที่สุด
110.	แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเมื่อได้รับเป้าหมายในการ ทำงานที่ยากขึ้น	4.62	0.73	มากที่สุด
111.	สร้างความสัมพันธ์ รักษา และ พัฒนาความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	4.51	0.85	มากที่สุด
112.	สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับ ได้	4.65	0.78	มากที่สุด
113.	สามารถให้บริการที่ดี ถูกต้องตามความต้องการของ ผู้รับบริการและไม่เกิดความผิดพลาด	4.73	0.66	มากที่สุด
114.	มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาอย่าง ตรงไปตรงมา	4.67	0.74	มากที่สุด
115.	มีความคิดริเริ่มและพัฒนาการใช้นวัตกรรมการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ	4.62	0.73	มากที่สุด
116.	สามารถเสนอความเห็น มุมมองที่แปลกใหม่และข้อวิจารณ์ เชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไข ปัญหาเพื่อให้ งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.45	0.77	มาก
117.	ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือและศักยภาพแรงงานให้พัฒนาตรง ตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	4.69	0.70	มากที่สุด
118.	สามารถติดต่อ สื่อสารเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ที่กำหนด	4.48	0.86	มาก
119.	ใช้ความรู้ความสามารถในวิชาชีพตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อ ช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมาย	4.65	0.78	มากที่สุด

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ จำเป็น
120.	มีเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงานและเหตุการณ์	4.48	0.87	มาก
121.	เต็มใจที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการ พร้อมกับช่วยหาแนวทางแก้ไข โดยไม่ปิดหน้าที่รับผิดชอบ	4.67	0.73	มากที่สุด
122.	สามารถทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบได้สำเร็จโดยคำนึงถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก	4.63	0.73	มากที่สุด
123.	สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงานได้	4.66	0.76	มากที่สุด
124.	มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและไม่มีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน	4.47	0.86	มาก
125.	ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ	4.48	0.85	มาก
126.	เลือกใช้ข้อมูลหลากหลายมากำหนดแผนงาน ปรับเปลี่ยนหรือพัฒนางานและวิธีการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.65	0.78	มากที่สุด
127.	ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.65	0.67	มากที่สุด
128.	ไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำผิดระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.68	0.72	มากที่สุด
129.	จัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.63	0.73	มากที่สุด
130.	สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่อนโยบายของงาน	4.66	0.76	มากที่สุด
131.	การมีจรรยาบรรณในการทำงานเพื่อช่วยป้องกันความเสียหายที่จะเกิดในองค์กรได้	4.69	0.71	มากที่สุด
132.	มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.63	0.73	มากที่สุด
133.	สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้	4.66	0.76	มากที่สุด

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ จำเป็น
134.	ชี้แจงนโยบายและระเบียบต่างๆ ต่อบุคลากรในหน่วยงาน ให้ได้รับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง	4.69	0.70	มากที่สุด
135.	ดำเนินการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมได้ ถูกต้องและทันเวลา	4.52	0.84	มากที่สุด
136.	มีการทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ สามารถนำความรู้เชิง บูรณาการไปสร้างวิสัยทัศน์และปฏิบัติงานเชิงรุกในอนาคต	4.66	0.77	มากที่สุด
137.	จัดสรรงบประมาณการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากร บุคคลเพียงพอในการบริหารจัดการ	4.72	0.66	มากที่สุด
138.	สามารถตรวจสอบจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับใน การทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาทางด้าน จรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับขององค์กร	4.68	0.72	มากที่สุด
139.	สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสม กับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน มหาวิทยาลัย	4.62	0.73	มากที่สุด
140.	สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสม กับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน หน่วยงาน	4.67	0.75	มากที่สุด
141.	ดำเนินการตามวัฒนธรรมมหาวิทยาลัยให้เป็นในทิศทางที่ ต้องการ เช่น วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	4.73	0.65	มากที่สุด
142.	ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพของตนเองอย่าง เคร่งครัด	4.54	0.71	มากที่สุด
143.	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่และ สามารถนำคุณลักษณะส่วนตัวออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และสร้างสรรค์ได้	4.62	0.73	มากที่สุด
144.	สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับ บุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่ กำหนด	4.48	0.84	มาก
145.	มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ที่ได้รับ มอบหมาย	4.65	0.78	มากที่สุด
146.	มีการคาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวได้อย่างแม่นยำ สามารถกำหนดหรือ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบได้ อย่างเหมาะสม	4.71	0.67	มากที่สุด

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ จำเป็น
147.	กล้าที่จะปฏิเสธการทำงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและเกิด ผลเสียต่อองค์กร	4.68	0.72	มากที่สุด
148.	คณาจารย์สามารถจัดทำโครงการบริการวิชาการแก่สังคม ในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบ เช่น เป็นวิทยากรในการจัด อบรมและพัฒนาวิชาการ	4.72	0.66	มากที่สุด
149.	ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของ บุคลากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามสายงาน	4.70	0.69	มากที่สุด
150.	สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็น ทีมให้กับสมาชิกในทีมได้	4.48	0.85	มาก
151.	สามารถจัดการองค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้าน บริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ได้	4.70	0.69	มากที่สุด
152.	มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มา ประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง	4.66	0.78	มากที่สุด
153.	จัดสรรสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากร	4.73	0.67	มากที่สุด
154.	ศึกษาระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณใน วิชาชีพอย่างชัดเจน	4.69	0.70	มากที่สุด
155.	มีการกำหนดแผนปฏิบัติการดำเนินงานให้สอดคล้องกับ เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	4.67	0.75	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม		4.55	0.74	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่าระดับความจำเป็นของปัจจัยที่กำหนดสมรรถนะการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.55
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.74 เมื่อแยกพิจารณารายข้อพบว่า ปัจจัยเรื่อง
“เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างชัดเจน” มีระดับ
ความจำเป็นมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.76 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
เท่ากับ 0.58 และปัจจัยที่มีระดับความจำเป็นน้อยที่สุดคือ “ประเพณีปฏิบัติตนด้วยความ
รับผิดชอบต่อผู้รับบริการ (นักศึกษา ผู้ปกครอง) สังคม และประเทศชาติ” มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)
เท่ากับ 3.69 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.71 มีระดับความจำเป็นอยู่ที่ระดับ
มาก

3. จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาในการวิเคราะห์ตัวประกอบ (exploratory factor analysis) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความเหมาะสมโดยใช้ KMO and Bartlett's test ซึ่งค่า KMO เป็นการทดสอบความเหมาะสมของ correlation matrix ในการวิเคราะห์องค์ประกอบคือเป็นดัชนีที่บอกความแตกต่างระหว่าง matrix สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่สังเกตได้กับ matrix สหสัมพันธ์ เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. = 0.958 ซึ่งเข้าใกล้ 1 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะนำเทคนิค factor analysis มาใช้และการวิเคราะห์ตัวประกอบด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) โดยใช้แวนิแมกซ์ (varimax rotation) ได้ 7 องค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ที่มากกว่า 1 ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) และการเลือกปัจจัยจากจำนวนตัวแปรในแต่ละปัจจัยที่ต้องมีตัวแปรบรรยายปัจจัยนั้นๆ โดยมีค่าน้ำหนัก (factor loading) แต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.7 ขึ้นไป

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.958
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	192088.17
	df	3
	Sig.	.000

ตารางที่ 8 แสดงค่า ใช้ KMO and Bartlett's test

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก จากนำเทคนิค factor analysis มาใช้และการวิเคราะห์ตัวประกอบ ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) โดยใช้แวนิแมกซ์ (varimax rotation) ได้ 7 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 9 แสดงผลที่ได้จากการสกัดองค์ประกอบหลัก

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	68.425	44.145	44.145	68.425	44.145	44.145	29.895	19.287	19.287
2	17.723	11.434	55.580	17.723	11.434	55.580	23.581	15.214	34.501
3	15.218	9.818	65.398	15.218	9.818	65.398	19.826	12.791	47.292
4	10.023	6.467	71.864	10.023	6.467	71.864	18.063	11.653	58.945
5	8.322	5.369	77.233	8.322	5.369	77.233	14.634	9.442	68.387
6	7.279	4.696	81.930	7.279	4.696	81.930	14.335	9.249	77.635
7	6.018	3.883	85.812	6.018	3.883	85.812	10.067	6.495	84.130

ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 1 การจัดการองค์การ

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q3	กำหนดแผนการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย	.949
Q1	กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรในองค์การอย่างชัดเจน	.949
Q5	เชื่อมโยงโครงสร้างองค์การปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์การในระยะยาวได้	.948
Q49	เข้าใจวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยและระบบบริหารมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี	.948
Q48	กำหนดเป้าหมายบริหารทรัพยากรบุคคลเชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์	.946
Q59	เชื่อมโยงโครงสร้างองค์การปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์การให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลได้	.944
Q151	สามารถจัดการองค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ได้	.944
Q93	ใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์การและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานได้	.940
Q26	สร้างค่านิยมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์	.938

ตารางที่ 10 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q146	มีการคาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างแม่นยำ สามารถกำหนดหรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม	.938
Q51	ปรับปรุง ทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	.937
Q94	น่านโยบายหรือมาตรการใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	.935
Q58	วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและในอนาคต	.934
Q117	ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือและศักยภาพแรงงานให้พัฒนาตรงตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	.933
Q149	ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสายงาน	.924
Q10	ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำกรวิจัยในมหาวิทยาลัย หรือ วิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	.923
Q17	สนับสนุนให้มีระบบบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร (KM) เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ	.922
Q134	ชี้แจงนโยบายและระเบียบต่างๆ ต่อบุคลากรในหน่วยงานให้ได้รับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง	.921
Q97	กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้เพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	.920
Q61	กำหนดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพสภาวะการณ์ปัจจุบัน	.915
Q9	นำระบบการคิดบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพออก เพื่อมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	.880
Q127	ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน	.828
Q153	จัดสรรสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมของที่ทำงานเหมาะสมตามความต้องการของบุคลากร	.734
Q137	จัดสรรงบประมาณการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลเพียงพอในการบริหารจัดการ	.733

ตารางที่ 10 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q141	ดำเนินการตามวัฒนธรรมมหาวิทยาลัยให้เป็นในทิศทางที่ต้องการ เช่น วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	.718
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		29.895
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		19.287

จากตาราง 10 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 25 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.718 ถึง 0.949 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 29.895 และร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 19.287 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 25 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 19.287 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “กำหนดแผนการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.949) สำหรับ “ดำเนินการตามวัฒนธรรมมหาวิทยาลัยให้เป็นในทิศทางที่ต้องการ เช่น วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้” พบว่ามีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด (0.718) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การจัดการองค์การ”

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 2 การติดต่อสื่อสาร

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q87	ผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม	.911
Q42	มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารผ่านข้อมูลได้ฉับไว ชัดเจน ทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ในทีมได้	.907
Q79	สามารถติดต่อสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบนตามสายการบังคับบัญชา เช่น รายงาน การร้องทุกข์ ข้อเสนอแนะ เป็นต้น	.907
Q35	ผู้บริหารและบุคลากรช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมและสนับสนุนการตัดสินใจของทีม	.902

ตารางที่ 11 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q84	สามารถติดต่อสื่อสารตามโครงสร้างมหาวิทยาลัย โดยมีการติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง	.900
Q41	สามารถติดต่อสื่อสาร ด้านข่าวสาร ระเบียบ นโยบาย กับหน่วยงานอื่นๆ นอกมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.898
Q67	สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.888
Q63	สามารถติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยใช้สื่อภายในสำนักงานสมัยใหม่ประเภทต่างๆ เพื่อให้การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ	.888
Q27	สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	.886
Q78	สร้างและส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ และมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย	.885
Q20	สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลที่มีความคิดแตกต่าง หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยสามารถรักษาประสิทธิภาพของงานได้อย่างต่อเนื่อง	.885
Q111	สร้างความสัมพันธ์ รักษา และ พัฒนาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	.882
Q52	มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้	.880
Q106	ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และโปร่งใส	.876
Q95	สามารถสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร	.872
Q60	มีการร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้	.871
Q15	สามารถทำงานเป็นทีมได้ดีและปราศจากปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม	.861
Q118	สามารถติดต่อ สื่อสารเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	.852
Q104	มีการประเมินความขัดแย้งที่เกิดในการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้	.850
Q144	สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	.842
Q7	มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเปิดรับข้อมูล มุมมองความคิดเห็นใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์ หรือปรับใช้กับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	.839

ตารางที่ 11 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q135	ดำเนินการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมได้ถูกต้องและทันเวลา	.837
Q120	มีเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงานและเหตุการณ์	.822
Q124	มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและไม่มีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน	.795
Q125	ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ	.792
Q150	สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็นทีมให้กับสมาชิกในทีมได้	.771
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		23.581
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		15.214

จากตาราง 11 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 26 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.771 ถึง 0.911 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 23.581 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 15.214 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 26 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 15.214 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “ผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.911) และ “สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็นทีมให้กับสมาชิกในทีมได้” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.771) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การติดต่อสื่อสาร”

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 3 ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q85	มีความสามารถในการรอบรู้เท่าทันสถานการณ์ ความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน	.880
Q88	พัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้มีความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญให้สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง	.874

ตารางที่ 12 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q64	สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ชัดเจน และใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาและกล้าตัดสินใจ	.868
Q36	บุคลากรในองค์การสามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	.863
Q28	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	.861
Q43	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ครอบคลุมทุกสายงาน (สามารถปฏิบัติงานแทนได้)	.861
Q68	มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	.860
Q112	สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับได้	.854
Q105	สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้และพัฒนาความชำนาญในสายงานของตนเองเพื่อส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้	.852
Q109	สามารถพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอยู่เสมอ	.840
Q73	มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านวิชาชีพกับผู้อื่นทั้งในและนอกองค์การอย่างสม่ำเสมอ	.840
Q16	มหาวิทยาลัยจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของบุคลากรในองค์การได้ตรงกับความต้องการของบุคลากร	.840
Q80	ติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน้าที่การงานของตนเอง	.831
Q21	กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ด้านวิชาชีพ และด้านเทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	.815
Q53	สามารถนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง	.807
Q136	มีการทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการไปสร้างวิสัยทัศน์และปฏิบัติงานเชิงรุกในอนาคต	.794
Q8	สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น	.782
Q96	ศึกษาและทดลองวิธีการปฏิบัติงานแนวทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้ดีขึ้น	.770
Q119	ใช้ความรู้ความสามารถในวิชาชีพตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมาย	.764

ตารางที่ 12 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q126	เลือกใช้ข้อมูลหลากหลายมากกำหนดแผนงาน ปรับเปลี่ยนหรือพัฒนางาน และวิธีการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	.742
Q2	นำความรู้ ข้อเท็จจริง และความถูกต้องตามหลักวิชาชีพมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม	.730
Q145	มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย	.723
Q13	เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม ประชุม หรือ สัมมนาวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพตนเอง	.718
Q4	นำความรู้ความเข้าใจด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมาใช้แก้ปัญหาหรือความขัดแย้งด้านบริหารทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยงานได้	.714
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		18.868
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		12.173

จากตาราง 12 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 24 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.714 ถึง 0.880 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 18.868 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 12.173 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 24 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 12.173 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “มีความสามารถในการรอบรู้เท่าทันสถานการณ์ ความรู้ เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.880) และ “นำความรู้ความเข้าใจด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมาใช้แก้ปัญหาหรือความขัดแย้งด้านบริหารทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยงานได้” ค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.714) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ”

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q91	สร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงาน	.844
Q33	แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ	.836
Q39	สร้างค่านิยมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์	.831
Q46	มีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ้งยากและภายใต้ความกดดันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	.829
Q31	วางแผนการบริหารกำลังคน และ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนอย่างเหมาะสม	.829
Q83	พัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำและการปฏิบัติงานสำเร็จตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	.829
Q56	มีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	.826
Q69	มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ	.825
Q19	มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	.819
Q108	สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย	.815
Q71	มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ	.813
Q76	ไม่แสดงความสิ้นหวัง ท้อแท้เมื่อเจอปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้	.801
Q110	แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเมื่อได้รับเป้าหมายในการทำงานที่ยากขึ้น	.801
Q24	พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	.796
Q115	มีความคิดริเริ่มและพัฒนาการใช้นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ	.789

ตารางที่ 13 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q99	มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	.770
Q139	สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมาย และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย	.733
Q102	สามารถตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย	.727
Q143	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่และสามารถนำคุณลักษณะส่วนตัวออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ได้	.727
Q11	สามารถรักษาและประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	.702
Q129	จัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	.700
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		18.063
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		11.653

จากตาราง 13 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 21 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.700 ถึง 0.859 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 18.063 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 11.653 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 21 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 11.653 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “สร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงาน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.859) และ “จัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ” ค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.700) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การมุ่งผลสัมฤทธิ์”

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 5 การบริหารความเปลี่ยนแปลง

n= 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q34	สามารถวิเคราะห์ กลั่นกรองปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์กันให้สอดคล้องกันในภาวะที่ แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย ได้	.830
Q98	คณาจารย์กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การสอนในแต่ละวิชาให้สอดคล้อง กับเป้าหมายของหลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี	.822
Q57	เข้าใจถึงผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นต้องงานในขอบเขต ความรับผิดชอบ และสามารถเสนอแนะ/ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการ ทำงาน กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้	.816
Q40	รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ	.815
Q32	ให้ความร่วมมือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และ สามารถปรับตัว หรือวิธีการทำงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้	.815
Q47	มีระบบการสื่อสารเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร และการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบ อย่างทั่วถึง	.805
Q25	ปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองและประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ความรู้ ทฤษฎี วิทยาการที่ทันสมัย เพื่อปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ดีขึ้น	.804
Q92	บุคลากรทุกระดับกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อนำมาซึ่งความ เปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย	.804
Q77	มีความคิดริเริ่ม และพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ กิจกรรมให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้	.797
Q116	สามารถเสนอความเห็น มุมมองที่แปลกใหม่และข้อวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงาน หรือแก้ไข ปัญหาเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้	.771
Q12	สามารถปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นได้เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	.768
Q103	สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นภายในและนอกหน่วยงานได้	.767
Q140	สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	.765
Q100	สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมให้บุคลากรได้ตระหนักและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้น	.758
Q72	สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูง กว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้	.752

ตารางที่ 14 (ต่อ)

n= 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q155	มีการกำหนดแผนปฏิบัติการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	.746
Q130	สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของงาน	.741
Q133	สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้	.734
Q123	สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงานได้	.731
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		14.634
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		9.442

จากตาราง 14 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 19 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.731 ถึง 0.830 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 14.634 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 9.442 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 19 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 9.442 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร(eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “สามารถวิเคราะห์ กลั่นกรองปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์กันให้สอดคล้องกันในภาวะที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยได้” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.830) และ “สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงานได้” ค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.731) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารความเปลี่ยนแปลง”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 6 จรรยาบรรณในวิชาชีพ

n= 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q23	มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพต่อระเบียบวินัยและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน	.825
Q55	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมายและระเบียบวินัย	.814
Q142	ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพของตนเองอย่างเคร่งครัด	.810

ตารางที่ 15 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q138	สามารถตรวจสอบจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับในการทำงานเพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดปัญหาทางด้านจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับขององค์กร	.801
Q50	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือ ประโยชน์ส่วนตัว	.798
Q45	รักษาวาจามีสัญญาจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้น ให้ตนเอง	.798
Q30	ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ของตนเองอย่างเคร่งครัด	.791
Q114	มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาอย่างตรงไปตรงมา	.789
Q128	ไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำผิดระเบียบข้อบังคับในการทำงานและ จรรยาบรรณวิชาชีพ	.778
Q107	คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่ทำผิดในจรรยาบรรณวิชาชีพและ อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร	.775
Q154	ศึกษาระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณในวิชาชีพอย่างชัดเจน	.773
Q131	การมีจรรยาบรรณในการทำงานเพื่อช่วยป้องกัน ความเสียหายที่จะเกิดในองค์กรได้	.764
Q147	กล้าที่จะปฏิเสธการทำงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและเกิดผลเสียต่อองค์กร	.763
Q121	เต็มใจที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการ พร้อมกับช่วยหาแนวทางแก้ไข โดย ไม่ปิดหน้าที่รับผิดชอบ	.757
Q38	เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างชัดเจน	.757
Q18	คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรก่อนผลประโยชน์ของตนเอง	.755
Q66	แนะนำให้ความรู้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน	.753
Q82	สามารถเสียสละความสุขส่วนตัวตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัว หรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	.711
Q90	ประพฤติปฏิบัติตนด้วยความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ (นักศึกษา ผู้ปกครอง) สังคม และประเทศชาติ	.701
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		14.335
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		9.249

จากตาราง 15 พบว่าองค์ประกอบที่ 6 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 19 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.701 ถึง 0.825 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 14.335 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 9.249 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 19 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 9.249 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร(eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 6 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพต่อระเบียบวินัยและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.825) และ “ประพฤติปฏิบัติตนด้วยความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ (นักศึกษา ผู้ปกครอง) สังคม และประเทศชาติ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.701) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “จรรยาบรรณในวิชาชีพ”

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 7 การบริการที่ดี

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q70	มีจิตสำนึก ความภาคภูมิใจในตนเอง อุทิศร่างกาย แรงใจผลักดันภารกิจหลักของตนและหน่วยงานให้บรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนามหาวิทยาลัยของตน	.743
Q37	มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่	.743
Q74	สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดี ภายใต้ขอบเขตงาน และอำนาจหน้าที่ โดยไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย	.737
Q44	มีบุคลิก สีสหน้า ท่าทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ให้บริการ	.734
Q89	ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ภายใต้มาตรฐานการทำงานเดียวกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ	.722
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		10.067
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		6.495

จากตาราง 16 พบว่าองค์ประกอบที่ 7 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.722 ถึง 0.811 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 10.067 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 6.495 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 6.495 ซึ่งเมื่อเทียบค่า ความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 7 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “มีจิตสำนึก ความภาคภูมิใจในตนเอง อุทิศร่างกาย แรงใจผลักดันภารกิจหลักของตนและหน่วยงานให้บรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนา

มหาวิทยาลัยของตนมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.811) และ “สามารถให้บริการที่ดี ถูกต้องตามความต้องการของผู้รับบริการและไม่เกิดความผิดพลาด” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.722) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริการที่ดี”

จากการวิเคราะห์ปัจจัย โดยการเลือกปัจจัยจากจำนวนตัวแปรในแต่ละปัจจัยที่ต้องมี ตัวแปรบรรยายปัจจัยนั้นๆ โดยมีค่าน้ำหนัก (factor loading) แต่ละตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.7 ขึ้นไป ปรากฏว่าจำนวนตัวแปรที่มีค่าน้ำหนัก (factor loading) น้อยกว่า 0.7 มีทั้งหมด 16 ตัวแปร โดยเรียงตามลำดับของข้อคำถาม รายละเอียดดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ตัวแปรที่ถูกสกัดออก

n = 596

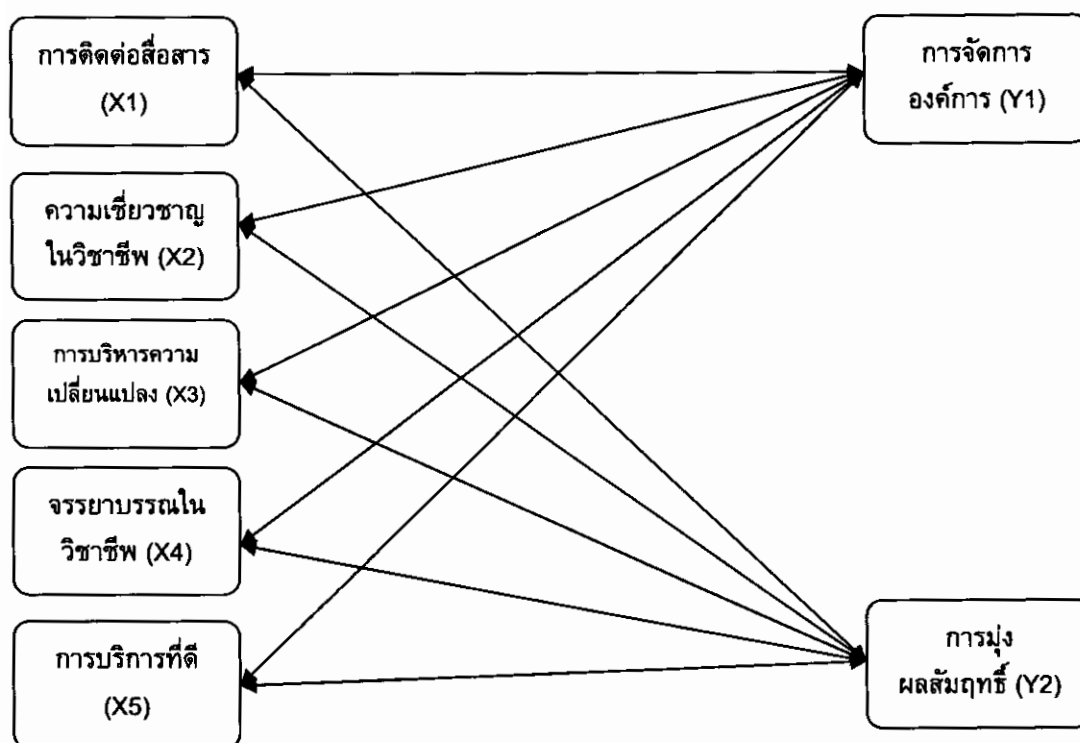
ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Q6	สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง	.688
Q14	คณาจารย์มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในสาขาวิชาที่ตนเองรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะให้บริการแก่สังคมในหลากหลายรูปแบบ เช่น การจัดฝึกอบรม (Training) หรือการจัด Workshop แก่สังคมในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบ	.619
Q22	มีบรรยากาศอบอุ่น สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี	.531
Q29	เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้เสนอความคิดเห็นที่เกี่ยวกับผลของการบริการและพร้อมรับนำไปปรับปรุง	.654
Q54	ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ	.625
Q62	เต็มใจที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการ พร้อมกับช่วยเหลือทางแก้ไข โดยไม่ปิดหน้าที่รับผิดชอบ	.526
Q65	สามารถให้บริการผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง ทัวถึง และทันเวลา	.692
Q75	นำฐานข้อมูลบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	.631

ตารางที่ 17 (ต่อ)

n = 596

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Q81	ติดตาม สอบถาม และเสนอความช่วยเหลือแก่ผู้รับบริการก่อนที่จะร้องขอ	.673
Q86	คณาจารย์มีความรู้ ความสามารถและรับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/กรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอก	.628
Q101	จัดตั้งคณะกรรมการประเมินและบริหารค่าตอบแทนเพื่อควบคุมมาตรฐานการประเมินผลการดำเนินงาน	.628
Q113	สามารถให้บริการที่ดี ถูกต้องตามความต้องการของผู้รับบริการและไม่เกิดความผิดพลาด	.658
Q122	สามารถทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบได้สำเร็จโดยคำนึงถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก	.679
Q132	มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.692
Q148	คณาจารย์สามารถจัดทำโครงการบริการวิชาการแก่สังคมในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบ เช่น เป็นวิทยากรในการจัดอบรมและพัฒนาวิชาการ	.611
Q152	มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง	.697

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบที่ค้นพบจากตั้งสมมติฐานทางการวิจัยพบว่ามีองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรอิสระจำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร (X1) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (X2) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (X3) จรรยาบรรณในวิชาชีพ (X4) และ การบริการที่ดี (X5) สำหรับองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรตามประกอบด้วย การจัดการองค์การ (Y1) และ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y2) ซึ่งได้โมเดลตั้งต้นระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระและตัวแปรตามดังแสดงในแผนภูมิที่ 18



แผนภูมิที่ 18 โมเดลตั้งต้นของสหสัมพันธ์คาโนนิกอลระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์คาโนนิกอล (canonical correlation analysis) ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายตามลำดับดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรปัจจัย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในข้ามกลุ่ม ระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระ 5 องค์ประกอบ และ กลุ่มตัวแปรตาม 2 องค์ประกอบ โดยทำการวิเคราะห์ correlation matrix ระหว่างตัวแปร 2 ชุด
2. ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิกอลระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม จำนวนตัวแปรคาโนนิกอล และการทดสอบนัยสำคัญของสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคาโนนิกอลแต่ละคู่
3. ค่าสัดส่วนโดยเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของตัวแปรเดิมในแต่ละชุด ที่มีส่วนในตัวแปรคาโนนิกอล (proportion of variance)
4. ค่าเกิน (redundancy) คือ ค่าที่ใช้วัดปริมาณค่าแปรปรวนของตัวแปรเดิมชุดหนึ่ง ที่สามารถพยากรณ์ค่าตัวแปรคาโนนิกอลจากตัวแปรเดิมอีกชุดหนึ่ง
5. ค่าน้ำหนักมาตรฐานของคาโนนิกอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระและชุดตัวแปรตาม และการจัดกลุ่มตัวแปรในแต่ละรูปแบบความสัมพันธ์

ตารางที่ 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างชุดตัวแปร

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	Y1	Y2
X1	1.00						
X2	.598**	1.00					
X3	.294**	.544**	1.00				
X4	.375**	.530**	.546**	1.00			
X5	.378**	.466**	.440**	.474**	1.00		
Y1	.503**	.359**	.382**	.447**	.610**	1.00	
Y2	.443**	.439**	.413**	.462**	.662**	.622**	1.00

** p < .01

จากตารางที่ 18 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรอิสระ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.294 - 0.598 ซึ่งสัมพันธ์กันทางบวกทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรตาม มีค่าอยู่ระหว่าง 0.359 - 0.610 ซึ่งสัมพันธ์กันทางบวกทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในข้ามกลุ่ม ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.294 - 0.610 ซึ่งสัมพันธ์กันทางบวกทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ข้ามกลุ่มระหว่างตัวแปรไม่มีค่าเป็น 0 บางตัว แสดงว่าตัวแปรทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ข้ามกลุ่มกัน มีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ค่าโนนิกอลในขั้นต่อไปได้

ตารางที่ 19 ค่านัยสำคัญและค่าสหสัมพันธ์คาโนนิกอลระหว่างชุดตัวแปร

ชุดที่	eigenvalues	canonical correlation	wilk's lamda Λ	chi-square χ^2	df	Sig
1	0.605	0.778	.390	558.591	10	0.00
2	0.010	0.104	.989	6.420	4	.170

จากตารางที่ 19 พบว่าการคำนวณสหสัมพันธ์คาโนนิกอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระ ซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร (X1) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (X2) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (X3) จรรยาบรรณในวิชาชีพ (X4) และ การบริการที่ดี (X5) และ กลุ่มตัวแปรตาม ซึ่งประกอบด้วย การจัดการองค์การ (Y1) และ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y2) จะได้ตัวแปรคาโนนิกอล จำนวน 2 ชุด โดยชุดที่ 1 มีค่า eigenvalues เท่ากับ 0.605 และ ชุดที่ 2 มีค่า eigenvalues เท่ากับ 0.010 อธิบายความแปรปรวนรวมได้ร้อยละ 60.5 ร้อยละ 1.0 ตามลำดับ โดยแต่ละชุดมีความเป็นอิสระซึ่งกันและกัน โดยชุดที่ 1 จะมีความแปรปรวนร่วมกันมากที่สุด และชุดที่ 2 จะสามารถอธิบายสหสัมพันธ์คาโนนิกอล ระหว่างกลุ่มตัวแปรได้น้อยลงตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานสหสัมพันธ์คาโนนิกอล ระหว่างชุดตัวแปรพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 1 ชุด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 ชุด สอดคล้องกับค่า wilk's lamda ที่มีค่าต่ำ ($0 < \text{wilk's lamda} < 1$) โดยมีค่าเท่ากับ .390 และ .989 ตามลำดับ แสดงว่าชุดตัวแปรคาโนนิกอลมีความสัมพันธ์กัน โดยชุดที่ 1 มีค่าสหสัมพันธ์คาโนนิกอลมากที่สุด โดยมีค่าสหสัมพันธ์คาโนนิกอล 0.778 ดังนั้น ตัวแปรคาโนนิกอลชุดที่ 1 มีค่าการผันแปรร่วมกันสูงมาก (eigenvalues 0.605) หมายความว่า ชุดตัวแปรมีการผันแปรร่วมกันซึ่งอธิบายโดยตัวแปรคาโนนิกอลชุดที่ 1 ได้ร้อยละ 60.5 ส่วนตัวแปรคาโนนิกอลชุดที่ 2 มีค่าสหสัมพันธ์คาโนนิกอลเท่ากับ 0.104 อธิบายการผันแปรร่วมกันระหว่างตัวแปรที่เหลือจากการอธิบายจากตัวแปรชุดที่ 1 ได้ร้อยละ 1.0 (eigenvalues 0.010) และตัวแปรคาโนนิกอล โดยแต่ละชุดมีความเป็นอิสระซึ่งกันและกัน จะเห็นได้ว่าชุดที่ 1 จะมีความแปรปรวนร่วมกันมากที่สุด และชุดที่ 2 จะอธิบายได้น้อยลงตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าสัดส่วนความแปรปรวน (Proportion of variance) ในตัวแปรแต่ละชุด

ตัวแปร	Proportion of variance
CV (X_1)	0.733
CV (X_2)	0.267
CV (Y_1)	0.510
CV (Y_2)	0.098

CV = Canonical Variates ใน Domain ตัวเอง ของสหสัมพันธ์คาโนนิกอลแต่ละชุด

จากตารางที่ 20 พบว่า ค่าสัดส่วนความแปรปรวนกลุ่มตัวแปรอิสระในชุดที่ 1 CV (X_1) มีค่าเท่ากับ 0.733 และ ชุดที่ 2 CV (X_2) มีค่าเท่ากับ 0.267 ตามลำดับ แสดงว่า ความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรอิสระ ร้อยละ 73.3 อธิบายได้ด้วยตัวแปรปัจจัยชุดที่ 1 (Canonical Variates X_1) และ ร้อยละ 26.7 อธิบายได้ด้วยตัวแปรปัจจัยชุดที่ 2 (Canonical Variates X_2)

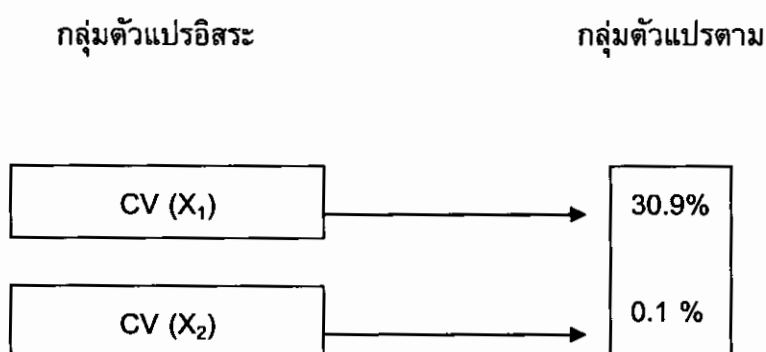
ค่าสัดส่วนความแปรปรวนใดๆ ในกลุ่มตัวแปรตาม ชุดที่ 1 CV (Y_1) มีค่าเท่ากับ 0.510 และ ชุดที่ 2 CV (Y_2) มีค่าเท่ากับ 0.098 ตามลำดับ ดังนั้นแสดงว่า ความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรตาม ร้อยละ 51.0 อธิบายได้ด้วยตัวแปรชุดที่ 1 (Canonical Variates Y_1) และ ร้อยละ 9.8 อธิบายได้ด้วยตัวแปรตาม ชุดที่ 2 (Canonical Variates Y_2)

ตารางที่ 21 แสดงค่าเกิน (Redundancy) ระหว่างตัวแปรอิสระ ทั้ง 2 ชุด CV (X_1) และ CV (X_2)

ตัวแปรคาโนนิคอลคู่ที่	ค่าเกิน (Redundancy)	สัดส่วนค่าเกิน สะสม
CV (X_1)	.309	.309
CV (X_2)	.001	.310

CV = Canonical Variates ระหว่างตัวแปรของทั้ง 2 Domain CV (X_1) และ CV (X_2),
ของสหสัมพันธ์คาโนนิคอลแต่ละชุด

จากตารางที่ 21 พบว่าค่าเกิน (Redundancy) ของตัวแปรคาโนนิคอลที่เป็นตัวแปรอิสระ คือปัจจัยทั้ง 2 ชุด เท่ากับ 0.309 และ 0.001 ตามลำดับ หมายความว่าตัวแปรคาโนนิคอลซึ่งเป็นฟังก์ชันเชิงเส้นของตัวแปรอิสระชุดที่ 1 (X_1) มีความสามารถในการพยากรณ์ค่าของตัวแปรเดิมซึ่งเป็นตัวแปรตาม ได้ร้อยละ 30.9 ตัวแปรคาโนนิคอลชุดที่ 2 (X_2) มีความสามารถในการพยากรณ์ค่าของตัวแปรเดิมซึ่งเป็นตัวแปรตาม ได้ร้อยละ 0.1 และเมื่อพิจารณาตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 2 คู่พบว่า ค่าเกินทั้งหมดประมาณร้อยละ 31.0



แผนภูมิที่ 19 แสดงค่าเกิน (Redundancy) ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 2 ชุด

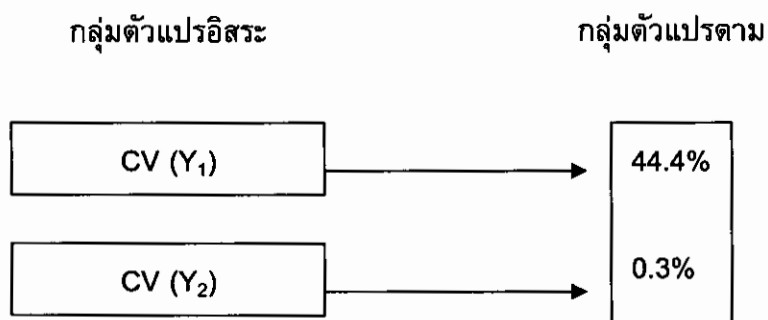
ตารางที่ 22 แสดงค่าเกิน (Redundancy) ระหว่างตัวแปรตามทั้ง 2 ชุด CV (Y_1) และ CV (Y_2)

ตัวแปรคาโนนิคอลคู่ที่	ค่าเกิน (Redundancy)	สัดส่วนค่าเกิน สะสม
CV1 (Y_1)	.444	.444
CV2 (Y_2)	.003	.447

CV = Canonical Variates ระหว่างตัวแปรของทั้ง 3 Domain CV (Y_1) และ CV(Y_2)

ของสหสัมพันธ์คาโนนิคอลแต่ละชุด

จากตารางที่ 22 พบว่าค่าเกิน (Redundancy) ของตัวแปรคาโนนิคอลที่เป็นตัวแปรตามทั้ง 2 ชุด เท่ากับ 0.444 และ 0.003 ตามลำดับ หมายความว่า ตัวแปรคาโนนิคอลซึ่งเป็นฟังก์ชันเชิงเส้นของตัวแปรตามชุดที่ 1 (Y_1) มีความสามารถในการพยากรณ์ค่าของตัวแปรเดิมซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ (X) ได้ร้อยละ 44.4 ตัวแปรคาโนนิคอลชุดที่ 2 (Y_2) มีความสามารถในการพยากรณ์ค่าของตัวแปรเดิมซึ่งเป็นตัวแปรอิสระได้ร้อยละ 0.3 และเมื่อพิจารณาตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 2 คู่ พบว่าค่าเกินทั้งหมดประมาณร้อยละ 44.7



แผนภูมิที่ 20 แสดงค่าเกิน (Redundancy) ระหว่างตัวแปรตามทั้ง 2 ชุด

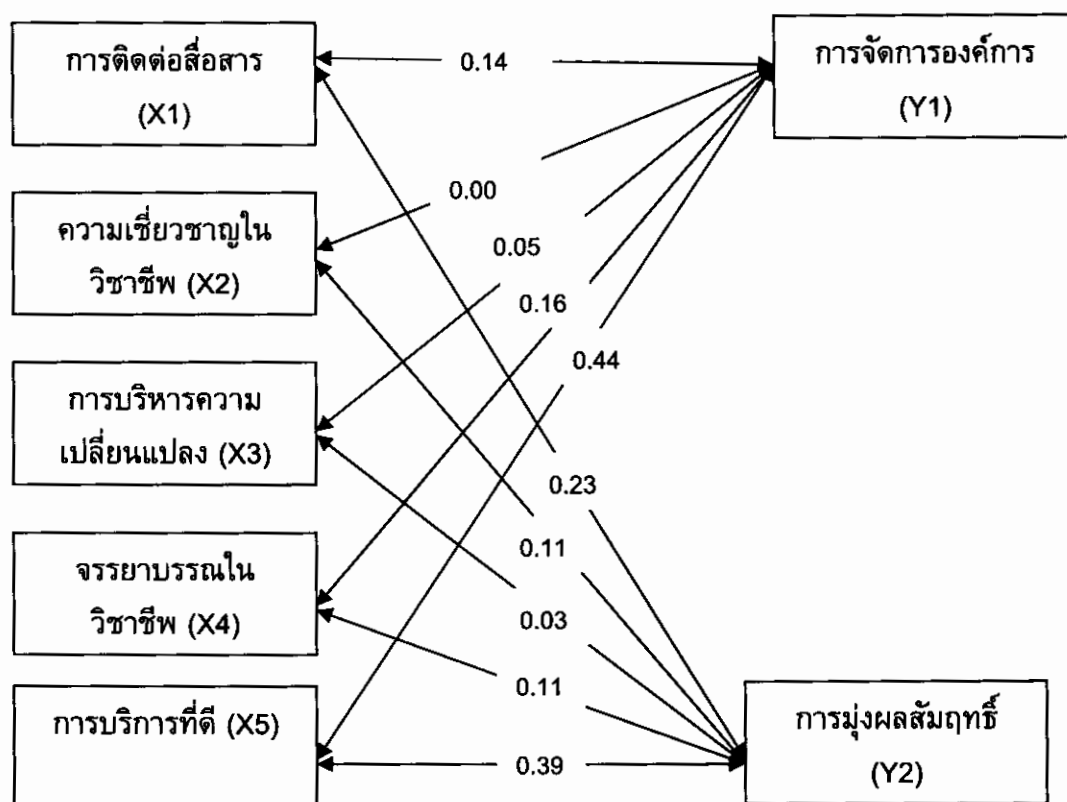
ตารางที่ 23 คำนำน้หนักมาตรฐานคาโนนิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ประเภทตัวแปร	ชื่อตัวแปร	ค่าน้ำหนัก ความสำคัญ คาโนนิคอล Canonical Loading	
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2
ตัวแปรอิสระ	การติดต่อสื่อสาร (X1)	-.719	.374
	ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (X2)	-.602	.531
	การบริหารความเปลี่ยนแปลง (X3)	-.597	.077
	จรรยาบรรณในวิชาชีพ (X4)	-.681	-.109
	การบริการที่ดี (X5)	-.923	-.224
ตัวแปรตาม	การจัดการองค์การ (Y1)	-.831	-.556
	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y2)	-.881	-.474
สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (canonical correlation)		.778**	.104
สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (eigenvalues)		0.605	0.010
wilk's lamda (Λ)		.390	.989

ชุดที่ 1 เป็นมิติที่มีค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างตัวแปรสูงสุด คือ 0.778 ซึ่งเป็นค่าสหสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับสูง ค่า wilk's lamda เท่ากับ 0.390 แสดงว่าชุดตัวแปรอิสระเหล่านี้ส่งผลต่อกลุ่มตัวแปรตามซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และตัวแปรเหล่านี้ สามารถอธิบายตัวแปรตามได้ถึงร้อยละ 60.5 (eigenvalues เท่ากับ 0.605) โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นไปในลักษณะเดียว คือมีความสัมพันธ์ในทางลบ ซึ่งตัวแปรที่ได้รับอิทธิพลอยู่ในระดับมาก คือ การติดต่อสื่อสาร (X1) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (X2) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (X3) จรรยาบรรณในวิชาชีพ (X4) และ การบริการที่ดี (X5) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ -.719, -.602, -.597, -.681 และ -.923 ตามลำดับ โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักคาโนนิคอลที่มีค่า p 0.30 ขึ้นไป แสดงว่าเป็นตัวเลขที่มีนัยสำคัญทางสถิติ¹¹⁹ และ กลุ่มตัวแปรตามซึ่งประกอบด้วยการจัดการองค์การ (Y1) และ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y2)

¹¹⁹ Elazar J. Pedhazur, Multiple Regression in Behavioral Research (Texas: Explanation and Prediction Harcourt Brace College Publishers, 1997), 993.

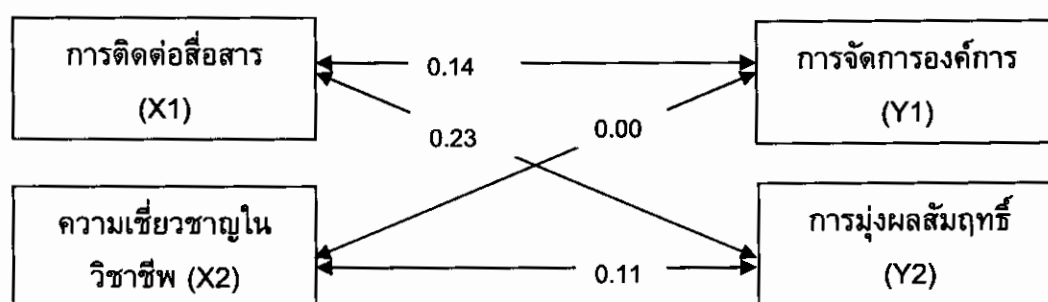
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ -0.831 และ -0.881 ตามลำดับซึ่งถือได้ว่ามีค่าน้ำหนักมาก ดังนั้น ในชุดที่ 1 พบว่า ตัวแปรอิสระได้แก่ การติดต่อสื่อสาร (X1) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (X2) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (X3) จรรยาบรรณในวิชาชีพ (X4) และการบริการที่ดี (X5) กับชุดตัวแปรตามได้แก่ การจัดการองค์การ (Y1) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y2) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อภิปรายความได้ว่าเมื่อบุคลากรในสถานศึกษามีสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และการบริการที่ดี ก็จะส่งผลให้การจัดการองค์การและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นไปด้วย และในทางเดียวกัน เมื่อการจัดการองค์การและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ดีก็จะส่งผลให้สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และการบริการที่เพิ่มขึ้นด้วย ดังรูปแบบที่แสดงในแผนภูมิที่ 21



แผนภูมิที่ 21 รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ชุดที่ 1

ชุดที่ 2 เป็นมิติที่มีค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างตัวแปรสูงสุด คือ 0.104 ซึ่งเป็นค่าสหสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับต่ำ ค่า wilk's lamda เท่ากับ 0.989 แสดงว่าชุดตัวแปรอิสระเหล่านี้ส่งผลต่อชุดตัวแปรตามและตัวแปรเหล่านี้ สามารถอธิบายตัวแปรตามได้ร้อยละ 1.0 (eigenvalues เท่ากับ 0.010) โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นไปในลักษณะสองทางคือมีความสัมพันธ์ในทั้งในทางบวกทางลบ ซึ่งตัวแปรที่ได้รับอิทธิพลอยู่ในระดับมาก คือ

การติดต่อสื่อสาร (X1) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (X2) ซึ่งมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .374 และ .531 ตามลำดับโดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักคานอนิคอลที่มีค่า $p > 0.30$ ขึ้นไป แสดงว่าเป็นตัวเลขที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และกลุ่มตัวแปรตามซึ่งประกอบด้วยการจัดการองค์การ (Y1) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y2) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ -.556 และ -.474 ตามลำดับซึ่งถือได้ว่ามีค่าน้ำหนักมาก ดังนั้น ในชุดที่ 2 พบว่า การติดต่อสื่อสาร (X1) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (X2) กับชุดตัวแปรตามการจัดการองค์การ (Y1) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y2) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อภิปรายความได้ว่าเมื่อบุคลากรในสถานศึกษามีสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ก็จะส่งผลให้การจัดการองค์การและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นไปด้วย และในทางเดียวกัน เมื่อการจัดการองค์การและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ดีก็จะส่งผลให้สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเพิ่มขึ้นด้วย ดังรูปแบบที่แสดงในแผนภูมิที่ 22



แผนภูมิที่ 22 รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ชุดที่ 2

จากแผนภูมิที่ 22 จะพบว่ามีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบที่ไม่ปรากฏในรูปแบบที่ 2 ซึ่งประกอบด้วย การบริหารความเปลี่ยนแปลง (X3) จรรยาบรรณในวิชาชีพ (X4) และ การบริการที่ดี (X5) ทั้งนี้ หากพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างชุดตัวแปรดังรายละเอียดที่ปรากฏในตารางที่ 18 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรอิสระมีค่าอยู่ระหว่าง 0.294 - 0.598 ซึ่งแสดงว่าองค์ประกอบทุกตัวในกลุ่มตัวแปรอิสระนั้น มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งหมายความว่าแม้องค์ประกอบทั้ง 3 จะไม่ได้ปรากฏในรูปแบบที่ 2 แต่เนื่องจากว่าองค์ประกอบทุกตัวในกลุ่มตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และ การบริการที่ดีด้วย แม้ว่าองค์ประกอบทั้ง 3 นี้จะไม่ได้ปรากฏในรูปแบบก็ตาม

ตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมีโครงสร้าง (structure interview) เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์และข้อวิจารณ์อื่นๆ จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นรูปแบบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ได้ข้อสรุปดังนี้

ตารางที่ 24 การยืนยันองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

รายการองค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็น (ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน)													
	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความถูกต้อง				การใช้ประโยชน์	
	เหมาะสม	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ร้อยละ	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ไม่ถูกต้อง	ถูกต้อง	ร้อยละ	ร้อยละ	ไม่ใช้ประโยชน์
การติดต่อสื่อสาร (X1)	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00
ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (X2)	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00
การบริหารความเปลี่ยนแปลง (X3)	7	100.00	0	0.00	6	85.71	1	14.29	7	100.00	0	0.00	7	100.00
จรรยาบรรณในวิชาชีพ (X4)	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00
การบริการที่ดี (X5)	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00
การจัดการองค์การ (Y1)	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y2)	7	100.00	0	0.00	6	85.71	1	14.29	7	100.00	0	0.00	7	100.00

ตารางที่ 25 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

รายการ ของรูปแบบ	ความคิดเห็น (ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน)			
	เหมาะสม	ร้อยละ	ไม่เหมาะสม	ร้อยละ
รูปแบบที่ 1	7	100.00	0	0.00
รูปแบบที่ 2	5	71.43	2	28.57

จากการยืนยันองค์ประกอบและการตรวจสอบรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาในข้างต้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 สรุปใจความได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบมีความเป็นไปได้ เพราะคุณลักษณะที่เรียกว่า “องค์ประกอบ” ได้แสดงถึงสมรรถนะแต่ละด้าน มีความจำเป็นสำหรับการทำงานให้บรรลุผล สำหรับการบริหารงานภาครัฐและการให้บริการต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ของระบบอุดมศึกษาต้องการให้บุคลากรมีการเพิ่มพูนในสมรรถนะเหล่านี้เพื่อความสำเร็จผลในการปฏิบัติงานแต่ต้องมีการให้การเรียนรู้ถ่ายทอดให้เป็นที่เข้าใจ และสามารถวัดผลได้

องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา คือ “ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ” เพราะต้องอาศัยการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง ต้องใช้เวลาในการสั่งสมเป็นระยะเวลานาน เป็นทั้งเทคนิคหรือศิลปะที่แต่ละคนจะได้ประยุกต์ความรู้ทั้งหลักวิชาและประสบการณ์ รวมทั้งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้อื่น เป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้งานมีความสำเร็จ เช่น เป็นอาจารย์ผู้สอน ก็จะต้องมีองค์ความรู้ในเรื่องนั้นๆ ที่จะถ่ายทอดไปยังผู้อื่นได้ เข้าใจหลักการเรียนรู้ของบุคคล รู้ว่าเทคนิคใดที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ฯลฯ และที่สำคัญเป็นเสมือนมาตรฐานหรือจรรยาบรรณ ว่าบุคคลในอาชีพหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง จะต้องต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่ตามมา เช่น ผู้บังคับบัญชา จะต้องมียุทธธรรมในการปฏิบัติงาน หรือความสามารถในการถ่ายทอดสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ เป็นต้น

สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ไม่มีในรูปแบบที่นำเสนอควรมีองค์ประกอบสมรรถนะด้านอื่นๆ ที่จำเป็น เช่น 1) ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) ความสามารถในการเป็นผู้นำ 4) การสร้างสายสัมพันธ์กับเครือข่ายภาคี 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร

จากการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบพบว่ามีความเหมาะสมทั้ง 2 รูปแบบโดยแต่ละได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 7 ได้อย่างเหมาะสม และสามารถนำมาใช้กับการบริหารบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาได้เหมาะสมตามบริบทของแต่ละสถาบัน

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2—จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 สรุปใจความได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบมีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับทุกองค์กร และยังเหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาด้วย โดยเฉพาะองค์ประกอบที่ 1 การบริหารจัดการองค์การ เมื่อเป็นองค์ประกอบในมหาวิทยาลัยถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันดับแรก แต่ยังจัดว่าเป็นจุดอ่อนหลักของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะอาจารย์รุ่นใหม่ ๆ ที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในองค์การและการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาของตนเอง ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า จำเป็นต้องเน้นเป็นองค์ประกอบนี้เป็นอันดับแรก โดยเริ่มชี้แจงนโยบายขององค์กรให้รับทราบ ตั้งแต่รับสมัครสรรหาบุคลากรเข้ามา หรืออาจจะจัดให้เป็นหน้าที่ของคณะต้นสังกัดที่จะชี้แจงให้บุคลากรได้รับทราบนโยบายและลักษณะขององค์กรได้อย่างถูกต้องและชัดเจน และในองค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์การติดต่อสื่อสาร และการทำงานเป็นทีมนี้เป็นองค์ประกอบที่ขึ้นอยู่กับบริบทของขั้นตอนและระเบียบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละองค์การ

นอกจากนี้ยังเห็นความสำคัญขององค์ประกอบด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลงซึ่งจัดว่าเป็นความจำเป็นด้านนโยบายที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารให้สอดคล้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างชัดเจน หากไม่เกิดความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรแล้วก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งและเกิดการต่อต้านจากผู้รับนโยบายมาปฏิบัติเพราะเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรง ดังนั้น เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องที่ต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับในองค์กรเช่นเดียวกับการเข้าใจองค์การและระบบบริหารจัดการองค์การ และในสถาบันอุดมศึกษานอกจากจะบริหารความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายแล้ว ยังต้องจำเป็นต้องบริหารความเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาคงคู่ไปด้วย

สำหรับองค์ประกอบด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น ในสถาบันอุดมศึกษาควรตระหนักถึง “การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” โดยอาจารย์อุดมศึกษาส่วนใหญ่ยังเห็นคุณภาพของบัณฑิตเป็นประเด็นรองจากการทำผลงานวิจัยหรือผลงานวิชาการ และการเลื่อนวิทยฐานะของตนเอง ดังนั้น ควรให้ความสำคัญและคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตเป็นสำคัญอันดับแรก โดยปลูกฝัง “จิตวิญญาณแห่งความเป็นครู” เพื่อให้บุคลากรสายผู้สอนไม่มุ่งแต่ทำผลงานหรือวิทยฐานะของตนเอง หากแต่เอาใจใส่การสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและนำผลจากการจัดการเรียนการสอนนั้นไปขอเลื่อนวิทยฐานะ

องค์ประกอบด้านการบริการที่ดิฉันจัดเป็นหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนที่จะต้องติดต่อและให้บริการกับนักศึกษา เช่น ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายบริการการศึกษา เป็นต้น เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรสายสนับสนุนเป็นหลัก สำหรับบุคลากรสายผู้สอนอาจเกี่ยวข้องเพียงส่วนน้อย

องค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ เป็นองค์ประกอบที่บุคลากรในอุดมศึกษาให้ความสำคัญในเรื่องพัฒนาคุณภาพของตนเองอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรสายผู้สอนต้องมีการพัฒนาคุณภาพวิชาการของตนเองเสมอ โดยบรรยากาศขององค์กรนั้น ได้กระตุ้นให้บุคลากรสายผู้สอนได้พัฒนาและมีการสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพอย่างไม่หยุดยั้ง และพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนก็มีการพัฒนาความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนเองเพิ่มมากขึ้น

องค์ประกอบสุดท้าย องค์ประกอบด้านจรรยาบรรณในวิชาชีพ จัดว่าเหมาะสมเป็นอย่างมากกับสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องส่งเสริมและปลูกฝังด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการประกอบวิชาชีพของบุคลากร เช่นบุคลากรสายผู้สอนจำเป็นต้องทุ่มเทการสอนมากกว่าทำการวิจัยเพื่อผลประโยชน์ของตนเองโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการประกอบวิชาชีพเป็นสำคัญโดยยึดหลัก “กัลยาณมิตร” ต่อนิสิต/นักศึกษา

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมคือสถาบันอุดมศึกษาควรมี “รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล” เพื่อกำหนดนโยบายและทิศทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรและประสานงานร่วมกับรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต/นักศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษาที่จะต้องบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้น และควรจัดให้มีประชาพิจารณ์ให้มีส่วนร่วมประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล และสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งควรตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลเพิ่มยิ่งขึ้น

จากรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเห็นว่าเหมาะสมทั้ง 2 รูปแบบ เพราะเหมาะสมในทางสถิติ แต่ซึ่งองค์ประกอบยังไม่ชัดเจนในความหมายของประเด็นย่อยที่ปรากฏในแบบสอบถาม เช่น ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ควรเปลี่ยนเป็นการสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ จรรยาบรรณในวิชาชีพ ควรเปลี่ยนเป็น การยึดมั่นจรรยาบรรณในวิชาชีพ การบริการที่ดี ควรเปลี่ยนเป็น การมีจิตสำนึกในการให้บริการ การจัดการองค์การ ควรเปลี่ยนเป็น การบริหารจัดการองค์การ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรเปลี่ยนเป็น การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 สรุปใจความได้ดังนี้

รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาเห็นว่า องค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบ “มีความเหมาะสมมาก” เพราะมีการแยกองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการไว้ 4 ส่วน และแยกเป็น 5 มิติ มีการแยกสมรรถนะของบุคคลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ สมรรถนะทั่วไป และ สมรรถนะในงาน และแต่ละส่วนได้แยกย่อยออกไปอีก คือ สมรรถนะทั่วไปแยกเป็น มุ่งผลสัมฤทธิ์ จัดไฟให้บริการ สังคมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และมุ่งมั่นทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะในงาน ก็แยกย่อยเป็น การมองภาพองค์กรรวม การคิดวิเคราะห์ การสื่อสารสูงใจ และการควบคุมตนเอง

จากร่างรูปแบบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา คิดว่า “มีความเป็นไปได้มาก” เพราะผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนวิจัยทั้งหมดเอาไว้ ตามความคิดเห็นคิดว่าสามารถดำเนินการให้เห็นผลได้จริง ในทุกๆ ขั้นตอน โดยที่แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดเนื้อหา ที่ครอบคลุมเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล เอาไว้อย่างครบถ้วนแล้ว

รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา มีความเห็นว่า “มีความถูกต้องมาก” ด้วยเหตุผลคือ 1) อาศัยทฤษฎี 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎี 8H's ทฤษฎี 8K's และทฤษฎีทุนมนุษย์ และรูปแบบ HR Scorecard ของ ก.พ. 2) ใช้ตัวแบบสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการวัดผลเชิงคุณภาพ ที่แต่ละตัวต่างก็มีองค์ประกอบที่ครอบคลุมการสร้างสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ครบถ้วน อาทิ สมรรถนะบุคคล แยกเป็น สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะในงาน สำหรับ สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แยกองค์ประกอบ เป็นความรู้ ความสัมพันธ์ ผลการปฏิบัติงาน นวัตกรรม ความน่าเชื่อถือและการกำหนดแนวทาง ส่วนการวัดผลเชิงคุณภาพ ก็แยกออกเป็น มุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้การเติบโตขององค์กร

จากร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา มีความคิดเห็นว่า “สามารถนำไปใช้ประโยชน์จริงได้มาก” เพราะข้อความในแบบสอบถาม สำหรับ องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบ อาทิ การวัดสมรรถนะของบุคคล ที่ประกอบด้วยกระทู้คำถาม ทั้ง 155 ข้อ เป็นเรื่องการทำความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับนโยบาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย การนำเอาแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปใช้ การเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กร สู่แผนปฏิบัติการระยะยาว โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้ว เห็นว่าทุกๆ ข้อ ทุกคำถามล้วนแต่ดี มีประโยชน์ และเป็นการถามที่จำแนกแยกย่อย เก็บเอารายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาได้อย่างครบถ้วน

จากร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา มีความคิดเห็นว่า องค์ประกอบ “ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ” สำคัญมากเนื่องจากว่าการเป็นครูอาจารย์จะต้องมี

ความรอบรู้ ต้องตื่นตัว หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ต้องกระตุ้นให้มีสภาพเป็น “คลังแห่งความรู้” ให้ได้ เพื่อให้เกิดความนิยม ยกย่องนับถือ ในบรรดาศิษย์ เพื่อให้การถ่ายทอดความรู้ต่างๆ เหล่านั้นเป็นไปอย่างเหมาะสม ทันสมัย เป็นประโยชน์แก่ศิษย์ อย่างแท้จริง แม้กระทั่งการให้บริการทางวิชาการ ก็สามารถทำได้จริง และเป็นประโยชน์จริงๆ อีกองค์ประกอบหนึ่ง ที่เห็นว่าคุณค่ามาก คือ “การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร” ที่จำเป็นยิ่งก็เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นเสมอ รวดเร็ว ฉับพลัน ต้องปรับเปลี่ยนให้ทัน เพื่อความทันสมัย เหมาะสมแก่ยุค แก่กาลสมัย ต้องยินดี เต็มใจ ร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลงไป ไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นหัวหน้างานชนิดที่สามารถจูงใจ โน้มนำจิตใจของลูกน้อง ให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลง เห็นความจำเป็น ที่จะต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง และรู้จักปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิสัยทัศน์ของตนเองต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่เป็นปฏิปักษ์ แต่เป็นมิตร พร้อมร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ รูปแบบ และทุกๆ เวลา ด้วย

จากการพิจารณารูปแบบทั้ง 2 รูปแบบที่ค้นพบนั้น มีความเหมาะสมทั้ง 2 รูปแบบ โดยได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของทั้ง 7 องค์ประกอบที่ค้นพบได้ตามวิธีการตามหลักสถิติ พร้อมทั้งค่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่ค้นพบอยู่ในเกณฑ์ที่ดี สามารถอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 สรุปใจความได้ว่า องค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบในเบื้องต้นสามารถพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป และมีความถูกต้องค่อนข้างมากทั้งนี้ควรพิจารณาความรู้ เทคนิค วิธีการต่างๆ ตามกระบวนการบริหารงานบุคคลเพิ่มเติมด้วย ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการไปปฏิบัติได้จริง อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษานั้นประกอบด้วย องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารและการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และองค์ประกอบด้านการบริการที่ดี สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมควรมีการศึกษาให้ครอบคลุมถึงความรู้ความสามารถในกระบวนการบริหารงานบุคคลตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ จนกระทั่งถึงพ้นจากงาน

จากการพิจารณารูปแบบที่ค้นพบนั้น พบว่ารูปแบบที่ 1 มีความเหมาะสมในการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา แต่สำหรับองค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญในวิชาชีพควรเน้นความเชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ ส่วนความเชี่ยวชาญในวิชาชีพด้านอื่นๆ ควรพิจารณาเป็นลำดับรองลงมา สำหรับองค์ประกอบด้านจรรยาบรรณในวิชาชีพควรมุ่งเน้นจรรยาบรรณในวิชาชีพของอาจารย์เป็นสำคัญ และผู้บริหาร

ทุกคนจำเป็นต้องมีจรรยาบรรณหรือหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีสมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วย เพราะถือเป็นความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับรูปแบบที่ 2 นั้น พิจารณาแล้วว่ายังไม่เหมาะสมเนื่องจากองค์ประกอบที่ปรากฏในรูปแบบนี้ยังไม่ครอบคลุมสมรรถนะหรือคุณสมบัติ อื่นๆ ที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาพึงมี

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 สรุปใจความได้ว่า องค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบที่พบในงานวิจัยนี้พบว่ามีเหมาะสมความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ซึ่งเนื่องมาจากขั้นตอนการทำวิจัยโดยการ ทบทวนวรรณกรรม สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้วยวิธีการทาง สถิติ นั้น เป็นผลให้องค์ประกอบที่ผู้วิจัยค้นพบมีความเหมาะสมความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงตามระเบียบวิธีการทางสถิติ โดยองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบนั้นเป็นสิ่งที่ดีและเป็นหลักการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้นจัดว่า องค์ประกอบทุกองค์ประกอบมีความสำคัญเท่าเทียมกันหมด หากขาดองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลคงไม่มีประสิทธิภาพ สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ควรจะมีการจัดทำสนทนากลุ่ม (focus group) ระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากร บุคคลจริงในสถาบันอุดมศึกษาทั้งรัฐและเอกชน เนื่องจากการสัมภาษณ์หรือยืนยันรูปแบบจาก ผู้เชี่ยวชาญซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงานจริง ข้อมูลที่ได้จะเป็นหลักการหรือ แนวคิดเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอาจจะไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ในสภาวะการณ์จริง ๆ ซึ่งผู้ที่ ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลจะสามารถนำเสนอแนวทางการปฏิบัติที่เป็นจริง ถูกต้อง และชัดเจนกว่า

เมื่อพิจารณารูปแบบที่ค้นพบอธิบายได้ว่ารูปแบบที่ 1 นั้น มีความเหมาะสมในเชิง ทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรบุคคลและทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การ และเป็นรูปแบบ เดียวกับรูปแบบสมมติฐาน ดังนั้น จึงจัดว่ารูปแบบที่ 1 นั้นเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาได้ สำหรับรูปแบบที่ 2 ถือว่าเหมาะสมและถูกต้องตาม หลักการทางสถิติถือว่าเป็นรูปแบบที่ผ่านการหลักการคำนวณทางหลักสถิติมาแล้ว และนับว่า เป็นรูปแบบที่เป็นคำตอบสุดท้ายที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับสถาบันอุดมศึกษาได้ แต่ทั้งนี้ รูปแบบ ที่ได้มานั้นได้มาจากหลักการทางสถิติ แต่สำหรับการบริหารจัดการในสภาพความเป็นจริงนั้น ต้องขึ้นกับสภาพแวดล้อมองค์การของแต่ละหน่วยงานว่าจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่าง เหมาะสมและถูกต้องอย่างไร

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6 จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6 สรุปใจความได้ว่า องค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบที่พบในงานวิจัยนี้พบว่ามีความเหมาะสมความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งควรมีการจัดทำแผนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource plan) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจกับบุคคลากรที่มีสมรรถนะสูงโดยการใช้กระบวนการ Talent Management เป็นสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมีความพึงพอใจใน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่พึงได้รับอย่างเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ ยังต้องการจัดอบรมหรือจัดโครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยพิจารณาจากพื้นฐาน ความแตกต่าง (gap) หรือความจำเป็นของแต่ละบุคคลโดยมีการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (individual development plan) เพื่อให้ได้แนวทางการเพิ่มสมรรถนะที่เหมาะสม ทั้งนี้ควรมี การพัฒนารูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากร โดย แบ่งบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน กลุ่มที่มีผล การปฏิบัติงานเท่ากับมาตรฐาน กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน โดยพิจารณาว่า รูปแบบใดที่เหมาะสมที่สุดกับบุคลากรแต่ละกลุ่มนั้น

จากการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบ พบว่ารูปแบบที่ 1 มีความเหมาะสม สมบูรณ์แบบ แต่ในรูปแบบที่ 2 ยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร เนื่องจากองค์ประกอบบางส่วนได้ขาด หายไปซึ่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักที่ผู้วิจัยศึกษามาพบว่าองค์ประกอบทุกด้านได้ เหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และใช้ประโยชน์ได้จริงแล้ว รูปแบบที่เหมาะสมและสมบูรณ์แบบ ที่สุดจึงเป็นรูปแบบที่ 1

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7 จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7 สรุปใจความได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบนั้น มีความเหมาะสมค่อนข้างมาก เป็นไป ตามทฤษฎีของการบริหารสมัยใหม่ที่เน้นให้ความสำคัญกับ “คน” อย่างไรก็ตามความเหมาะสม จะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำ แบบประชาธิปไตย รูปแบบดังกล่าวจึงจะใช้ได้เหมาะสม 2) วัฒนธรรมองค์การ ขึ้นกับบริบทของ วัฒนธรรมองค์การแต่ละแห่ง องค์การที่เน้นความสำคัญของบุคลากรจะเหมาะสมที่จะนำรูปแบบ ดังกล่าวไปใช้ 3) โครงสร้างขององค์การ ซึ่งโครงสร้างที่เหมาะสมกับรูปแบบที่ค้นพบนั้น ควรเป็นองค์การประเภท Flat Organization คือองค์การที่บริหารจัดการแนวราบ เป็น การบริหารให้ภาควิชาและคณะมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยไม่มีการสั่งการจากบนลงล่างเพื่อรับคำสั่งจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว ซึ่งหากแต่ละองค์สามารถแก้ปัญหาเรื่องภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และโครงสร้างองค์การได้ก็จะประสบความสำเร็จ

สำหรับมุมมองเรื่องความเป็นไปได้ได้นั้น มีความเป็นไปได้ทุกองค์ประกอบ ยกเว้น องค์ประกอบด้าน “การมุ่งผลสัมฤทธิ์” และ “การบริหารความเปลี่ยนแปลง” เนื่องจาก ผู้เชี่ยวชาญมองว่า การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ นั้นจะก่อให้เกิดความเครียดกับผู้ปฏิบัติงานใน กรณีที่พยายามให้ผลการทำงานของตนเองบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น หากได้รับความกดดัน หรือ ไม่มีศักยภาพที่จะทำได้อาจก่อให้เกิดความเครียดและขาดแรงจูงใจที่จะทำงาน ต่อไป สำหรับ การบริหารความเปลี่ยนแปลงในองค์กร เป็นเรื่องที่ใหม่ หากผู้นำขาด ประสิทธิภาพและไม่มีการทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กรก็จะเกิดการต่อต้านเนื่องจาก เป็นผู้ที่ได้ผลกระทบโดยตรง ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 2 ด้านนี้ผู้เชี่ยวชาญไม่ได้เห็นค้านทั้งหมด หากแต่เห็นว่าเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย หากเทียบกับมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับของไลเคิร์ต (Likert's rating scale) 5 ระดับ เห็นว่ามีค่าคะแนนอยู่ในระดับ 3 ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง 7 ด้านที่ปรากฏในรูปแบบนั้นจะมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับ ลักษณะผู้นำ ควรเป็นผู้นำที่เป็นผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำมาเป็นอย่างดี ไม่ใช่ ผู้นำที่มาจากประสบการณ์เพียงอย่างเดียวเท่านั้น และผู้นำควรมีการใช้ทรัพยากรบุคคลใน องค์กรอย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 1) การใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล โดยเริ่มจากรับสมัคร บุคลากรโดยพิจารณาจากความจำเป็น ความเหมาะสม โดยไม่ยึดเหตุผลส่วนตัวในการรับสมัคร เครื่องญาติเข้ามาทำงาน 2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องพิจารณาจากความจำเป็นของ องค์กรเป็นหลักว่าต้องการใช้ศักยภาพของบุคลากรในด้านใด 3) สภาพแวดล้อมขององค์กร ถ้าองค์กรนั้นมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากร หรือ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ทิศทางขององค์กรก็จะเป็นไปตามนั้น และจะทำให้รูปแบบที่ค้นพบในงานวิจัยนี้เป็นไปได้สูง

สำหรับมุมมองเรื่องความถูกต้องนั้น พบว่ามีความถูกต้องทุกองค์ประกอบแต่ต้องพึง ระวังเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เป็นตัวกำหนดการให้รางวัล เงินเดือน โบนัส ที่จะทำให้ บุคลากรในองค์กรเกิดการแข่งขันและเกิดความเครียดในการปฏิบัติงานและควรพึงระวังเรื่องการ บริหารความเปลี่ยนแปลงซึ่งพบว่าในสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันคณาจารย์ส่วนใหญ่ค่อนข้าง เป็นพวกอนุรักษ์นิยม อาจจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ได้

สำหรับมุมมองเรื่องการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงนั้น พบว่าเป็นประโยชน์ค่อนข้างมาก ทั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร และ ศักยภาพของบุคลากร โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง สามารถโน้มน้าวให้บุคลากร ปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดขึ้นอย่างเต็มใจ โครงสร้างขององค์กรควรเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ (learning organization) ที่สามารถเรียนรู้และพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านที่จะเกิดขึ้น บุคลากรมีศักยภาพในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและพร้อมจะยอมรับ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้วย

จากร่างรูปแบบงานวิจัยนี้ พบว่าองค์ประกอบทุกด้านมีความจำเป็น โดยเฉพาะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งการบริหารองค์การในแนวราบจำเป็นต้องอาศัยมนุษยสัมพันธ์เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการบริหารจัดการองค์การร่วมกัน และเนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นสถานวิชาการ ผู้บริหารควรมีคุณธรรม จริยธรรมที่จะเปิดใจกว้างยอมรับฟังข้อเสนอแนะ คำติชม จากคณาจารย์และพนักงานอย่างเต็มใจ สำหรับด้านบริการที่ดี ควรเน้นการบริการนักศึกษา ซึ่งถือเป็นลูกค้าไ้มากยิ่งขึ้น เพราะนักศึกษาเหล่านั้นจะออกไปสร้างชื่อเสียงให้สถาบันต่อไป

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีในรูปแบบคือ ควรจะแยกองค์ประกอบด้าน มนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการทำงานเป็นทีมออกจากกัน และบริหารโดยเพิ่มการให้ความสำคัญกับ “คน” โดยหลักเพิ่มพลังอำนาจ (empowerment) เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนมีเสรีภาพในการทำงานโดยมีการกำหนดเป้าหมายของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายของคณะและเป้าหมายขององค์การต่อไป และควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การได้

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ไม่มีในรูปแบบคือ ควรเพิ่มองค์ประกอบด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ซึ่งมีผลต่อการปรับโครงสร้างองค์การ เพราะจะช่วยเพิ่มความเป็นอิสระทางวิชาการ และช่วยลดปัญหาความขัดแย้งได้

สำหรับรูปแบบความสัมพันธ์ที่ค้นพบในงานวิจัยนี้พบว่ารูปแบบที่ 1 มีความเหมาะสมเนื่องจากบริบทของสถาบันอุดมศึกษาที่มีการบริหารในแนวราบและการมีอัตลักษณ์และอิสระในการบริหารจัดการนั้น องค์ประกอบที่ค้นพบทั้ง 7 องค์ประกอบถือว่าเหมาะสมกับการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาทั้งสิ้น และข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ได้ทางหลักสถิติก็แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบได้ชัดเจนและเหมาะสม สำหรับองรูปแบบที่ 2 ถือว่าไม่เหมาะสมเนื่องจากองค์ประกอบที่ขาดหายไปซึ่งได้แก่ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และ การบริการที่ดี ล้วนจัดเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นที่จะใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด รูปแบบที่ 2 นั้นสามารถอธิบายได้ในทางทฤษฎีแต่ในทางปฏิบัติยังไม่เหมาะสมเนื่องจากองค์ประกอบเพียงด้านมนุษยสัมพันธ์กับความเชี่ยวชาญในวิชาชีพที่สัมพันธ์กับการบริหารจัดการองค์การกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังไม่สามารถครอบคลุมกับการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการสูง ดังนั้นรูปแบบที่ 1 จึงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาที่สุด

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่าปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษานั้นประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการองค์การ 2) มนุษยสัมพันธ์ 3) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริหารความเปลี่ยนแปลง

6) จรรยาบรรณในวิชาชีพ 7) การบริการที่ดี พร้อมทั้งมีข้อเสนอแนะองค์ประกอบเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญอีก 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) ความสามารถในการเป็นผู้นำ 4) การสร้างสายสัมพันธ์กับเครือข่ายภาคี 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร 6) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

สำหรับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะให้มีรองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อกำกับดูแลระบบและระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีแบบแผนตามนโยบายที่กำหนดขึ้น ทั้งยังเสนอแนะให้มีการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource plan) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และควรจัดสรรงบประมาณเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถในระดับสูง (high performance) หรือระดับดาวรุ่ง (star) เพื่อจูงใจให้บุคลากรเหล่านี้ทำงานกับมหาวิทยาลัยและสร้างศักยภาพให้มหาวิทยาลัยต่อไปได้ โดยไม่ย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่น ควรมีการจัดโครงการอบรมหรือจัดโครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยพิจารณาจากพื้นฐานความแตกต่าง (gap) หรือความจำเป็นของแต่ละบุคคลโดยมีการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (individual development plan) เพื่อให้ได้แนวทางการเพิ่มสมรรถนะที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละระดับ โดยมีการพัฒนารูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งแบ่งบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากับมาตรฐาน กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน โดยพิจารณาว่ารูปแบบใดที่เหมาะสมที่สุดกับบุคลากรแต่ละกลุ่มนั้น

การตรวจสอบรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาโดยจากพิจารณาจากสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระและชุดตัวแปรตามจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 7 ท่านพบว่ารูปแบบที่ 1 มีความเหมาะสมมากที่สุดเนื่องจากเป็นรูปแบบที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่ค้นพบได้อย่างครอบคลุมและสมบูรณ์ที่สุด โดยที่ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 7 คนเห็นพ้องต้องกันว่ารูปแบบที่ 1 มีความเหมาะสม แต่สำหรับที่รูปแบบที่ 2 นั้นมีผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเหมาะสมเพียง 5 คน และเห็นว่าไม่เหมาะสม 2 คน ซึ่งข้อค้นพบแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ค้นพบไม่มากเท่าที่ควร แต่เหมาะสมและถูกต้องตามหลักการทางสถิติ โดยรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ค้นพบควรแสดงมีบริบทที่แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสม ความถูกต้อง ความเป็นไปได้และสามารถใช้ประโยชน์ได้จริงกับการจัดการและการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันได้ โดยที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนต้องร่วมกันพิจารณานำองค์ประกอบและรูปแบบที่ค้นพบนี้มาปรับใช้ในองค์การของตนอย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อไป ทั้งนี้ควรพิจารณาองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมด้วย เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญและ

ควรพัฒนาองค์ประกอบนี้ให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมต่อไปด้วย เพราะการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาทางด้านทรัพยากรบุคคลและการบริหารจัดการส่วนอื่นๆ ให้เตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับการศึกษาไทยในอนาคต

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อทราบปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางและรายละเอียดต่างๆ ของการวิจัยโดยมีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ ในขั้นนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์เอกสาร บทความวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ แล้วนำมาวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi- structured interview) เพื่อมาสร้างเป็นแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย

ขั้นที่ 2 การสร้างรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน และสรุปความคิดเห็นนำมาสังเคราะห์สรุปร่วมกับหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษานำมาพิจารณาตัวแปรเป็นตัวแปรเพื่อนำไปสร้างเป็นกระทงคำถามของแบบสอบถามจำนวน 169 ข้อ แล้วไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยโดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item-Objective Congruence) ที่พิจารณาจากค่าที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไปซึ่งผลการวิเคราะห์เหลือข้อคำถาม จำนวน 155 ข้อ และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาจำนวน 10 แห่ง โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 คนต่อ 1 แห่ง รวม 40 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาหาความเชื่อมั่น โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่น 0.9564 จากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนที่มีคณะมากกว่า 10 คณะ จำนวน 18 แห่ง โดยแต่ละสถาบันจะสุ่มคณะที่เก็บตัวอย่างสถาบันละ 10 คณะ รวม 180 คณะ ซึ่งแต่ละคณะมีผู้ให้ข้อมูล 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 720 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 596 คน คิดเป็นร้อยละ 82.78 แล้วนำมาวิเคราะห์ตัวประกอบ (exploratory factor analysis) เพื่อหาองค์ประกอบหลัก ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้ 7 องค์ประกอบ เหลือตัวแปรจำนวน 16 ตัวแปร หลังจากนั้นนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ทั้ง 7 องค์ประกอบมาสรุปเพื่อนิยามความหมายของแต่ละองค์ประกอบจากนั้นวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (canonical correlation analysis) ระหว่างองค์ประกอบที่ค้นพบเพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบที่ค้นพบจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (canonical correlation analysis) มาตรวจสอบรูปแบบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสมโดยวิธีการชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic futures research: EFR) ซึ่งผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบที่ได้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ โดยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมีโครงสร้าง (structure interview) เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และ การนำไปใช้ประโยชน์และข้อวิจารณ์อื่นๆ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีความจำเป็นต่อการกำหนดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษามีจำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการองค์การ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริหารความเปลี่ยนแปลง 6) จรรยาบรรณในวิชาชีพ 7) การบริการที่ดี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 “การจัดการองค์การ” มีปัจจัยที่จำเป็นต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด 25 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.718 ถึง 0.949 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 29.895 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 19.287 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีระดับความจำเป็นเป็นอันดับที่ 1 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย

1. กำหนดแผนการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย
2. กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรในองค์การอย่างชัดเจน
3. เชื่อมโยงโครงสร้างองค์การปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์การในระยะยาวได้
4. เข้าใจวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยและระบบบริหารมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี
5. กำหนดเป้าหมายบริหารทรัพยากรบุคคลเชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์
6. เชื่อมโยงโครงสร้างองค์การปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์การให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลได้
7. สามารถจัดการองค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ได้
8. ใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์การและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานได้

9. สร้างค่านิยมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
10. มีการคาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างแม่นยำ สามารถกำหนดหรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม
11. ปรับปรุง ทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
12. นำนโยบายหรือมาตรการใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
13. วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
14. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือและศักยภาพแรงงานให้พัฒนาตรงตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
15. ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสายงาน
16. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำกรวิจัยในมหาวิทยาลัย หรือ วิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
17. สนับสนุนให้มีระบบบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร (KM) เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ
18. ชี้แจงนโยบายและระเบียบต่างๆ ต่อบุคลากรในหน่วยงานให้ได้รับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง
19. กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้เพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
20. กำหนดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อสภาพสภาวะการณ์ปัจจุบัน
21. นำระบบการคัดบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพออก เพื่อมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
22. ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน
23. จัดสรรสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมของที่ทำงานเหมาะสมตามความต้องการของบุคลากร
24. จัดสรรงบประมาณการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลเพียงพอในการบริหารจัดการ

25. ดำเนินการตามวัฒนธรรมมหาวิทยาลัยให้เป็นในทิศทางที่ต้องการ เช่น วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 2 “การติดต่อสื่อสาร” มีปัจจัยที่จำเป็นต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด 26 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.771 ถึง 0.911 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 23.581 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 15.214 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีระดับความจำเป็นเป็นอันดับที่ 2 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย

1. ผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม
2. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารผ่านข้อมูลได้จับใจ ชัดเจน ทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ในทีมได้
3. สามารถติดต่อสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบนตามสายการบังคับบัญชา เช่น รายงาน การร้องทุกข์ ข้อเสนอแนะ เป็นต้น
4. ผู้บริหารและบุคลากรช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมและสนับสนุนการตัดสินใจของทีม
5. สามารถติดต่อสื่อสารตามโครงสร้างมหาวิทยาลัย โดยมีการติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง
6. สามารถติดต่อสื่อสาร ด้านข่าวสาร ระเบียบ นโยบาย กับหน่วยงานอื่นๆ นอกมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. สามารถติดต่อสื่อสารภายในองค์การ โดยใช้สื่อภายในสำนักงานสมัยใหม่ประเภทต่างๆ เพื่อให้การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ
9. สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
10. สร้างและส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ และมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย
11. สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลที่มีความคิดแตกต่าง หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยสามารถรักษาประสิทธิภาพของงานได้อย่างต่อเนื่อง
12. สร้างความสัมพันธ์ รักษา และ พัฒนาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี
13. มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้
14. ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และโปร่งใส

15. สามารถสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร

16. มีการร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

17. สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างดีและปราศจากปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม

18. สามารถติดต่อ สื่อสารเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

19. มีการประเมินความขัดแย้งที่เกิดในการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้

20. สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

21. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเปิดรับข้อมูล มุมมองความคิดเห็นใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์ หรือปรับใช้กับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

22. ดำเนินการแก้ปัญหา ขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมได้ถูกต้องและทันเวลา

23. มีเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงานและเหตุการณ์

24. มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและไม่มีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน

25. ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

26. สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็นทีมให้กับสมาชิกในทีมได้

องค์ประกอบที่ 3 “ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ” มีปัจจัยที่จำเป็นต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด 24 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.714 ถึง 0.880 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 18.868 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 12.173 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีระดับความจำเป็นเป็นอันดับที่ 3 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย

1. มีความสามารถในการรอบรู้เท่าทันสถานการณ์ ความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน

2. พัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้มีความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญให้สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง

3. สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ชัดเจน และใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาและกล้าตัดสินใจ

4. บุคลากรในองค์การสามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

5. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
6. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ครอบคลุมทุกสายงาน (สามารถปฏิบัติงานแทนได้)
7. มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
8. สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับได้
9. สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้และพัฒนาความชำนาญในสายงานของตนเองเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้
10. สามารถพัฒนาดตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอยู่เสมอ
11. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านวิชาชีพกับผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ
12. มหาวิทยาลัยจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของบุคลากรในองค์กรได้ตรงกับความจำเป็นและความต้องการของบุคลากร
13. ติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน้าที่การงานของตนเอง
14. กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ด้านวิชาชีพ และด้านเทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
15. สามารถนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง
16. มีการทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการไปสร้างวิสัยทัศน์และปฏิบัติงานเชิงรุกในอนาคต
17. สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น
18. ศึกษาและทดลองวิธีการปฏิบัติงานแนวทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้ดีขึ้น
19. ใช้ความรู้ความสามารถในวิชาชีพตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมาย
20. เลือกใช้ข้อมูลหลากหลายมากำหนดแผนงาน ปรับเปลี่ยนหรือพัฒนางานและวิธีการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
21. นำความรู้ ข้อเท็จจริง และความถูกต้องตามหลักวิชาชีพมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม
22. มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

23. เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม ประชุม หรือ สัมมนาวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพตนเอง

24. นำความรู้ความเข้าใจด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมาใช้แก้ปัญหา หรือความขัดแย้งด้านบริหารทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยงานได้

องค์ประกอบที่ 4 “การมุ่งผลสัมฤทธิ์” มีปัจจัยที่จำเป็นต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด 21 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.700 ถึง 0.859 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 18.063 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 11.653 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีระดับความจำเป็นเป็นอันดับที่ 4 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย

1. สร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงาน
2. แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. สร้างค่านิยมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
4. มีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ้งยากและภายใต้ความกดดันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
5. วางแผนการบริหารกำลังคน และ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนอย่างเหมาะสม
6. พัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำและการปฏิบัติงานสำเร็จตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
7. มีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่
8. มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
9. มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
10. สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย
11. มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
12. ไม่แสดงความสิ้นหวัง ท้อแท้เมื่อเจอปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
13. แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเมื่อได้รับเป้าหมายในการทำงานที่ยากขึ้น
14. พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

15. มีความคิดริเริ่มและพัฒนาการใช้นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
16. มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
17. สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย
18. สามารถตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย
19. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ และสามารถนำคุณลักษณะส่วนตัวออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ได้
20. สามารถรักษาและประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
21. จัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 5 “การบริหารความเปลี่ยนแปลง” มีปัจจัยที่จำเป็นต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด 19 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.731 ถึง 0.830 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 14.634 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 9.442 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีระดับความจำเป็นเป็นอันดับที่ 5 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย

1. สามารถวิเคราะห์ กลั่นกรองปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์กันให้สอดคล้องกันในภาวะที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยได้
2. คณาจารย์กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การสอนในแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี
3. เข้าใจถึงผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นต้องงานในขอบเขตความรับผิดชอบ และสามารถเสนอแนะ/ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงาน กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้
4. รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ
5. ให้ความร่วมมือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสามารถปรับตัว หรือวิธีการทำงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
6. มีระบบการสื่อสารเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร และการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบอย่างทั่วถึง

7. ปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองและประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ความรู้ ทฤษฎี วิทยาการที่ทันสมัย เพื่อปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ดีขึ้น

8. บุคลากรทุกระดับกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

9. มีความคิดริเริ่ม และพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ กิจกรรม ให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้

10. สามารถเสนอความเห็น มุมมองที่แปลกใหม่และข้อวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไข ปัญหาเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

11. สามารถปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

12. สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและนอกหน่วยงานได้

13. สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

14. สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมให้บุคลากรได้ตระหนักและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

15. สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

16. มีการกำหนดแผนปฏิบัติการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

17. สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของงาน

18. สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้

19. สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงานได้

องค์ประกอบที่ 6 “จรรยาบรรณในวิชาชีพ” มีปัจจัยที่จำเป็นต่อรูปแบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด 19 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.701 ถึง 0.825 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 14.335 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 9.249 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีระดับความจำเป็นเป็นอันดับที่ 6 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย

1. มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพต่อระเบียบวินัยและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน

2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมายและระเบียบวินัย

3. ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพของตนเองอย่างเคร่งครัด

4. สามารถตรวจสอบจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับในการทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาทางด้านจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับขององค์กร
5. ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือประโยชน์ส่วนตน
6. รักษาวาจา มีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง
7. ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด
8. มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาอย่างตรงไปตรงมา
9. ไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำผิดระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณวิชาชีพ
10. คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่ทำผิดในจรรยาบรรณวิชาชีพและอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร
11. ศึกษาระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณในวิชาชีพอย่างชัดเจน
12. การมีจรรยาบรรณในการทำงานเพื่อช่วยป้องกันความเสียหายที่จะเกิดในองค์กรได้
13. กล้าที่จะปฏิเสธการทำงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและเกิดผลเสียต่อองค์กร
14. เต็มใจที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการ พร้อมกับช่วยหาแนวทางแก้ไข โดยไม่ปิดหน้าที่รับผิดชอบ
15. เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างชัดเจน
16. คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรก่อนผลประโยชน์ของตนเอง
17. แนะนำให้ความรู้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน
18. สามารถเสียสละความสุขส่วนตนตลอดจนความพึงพอใจส่วนตน หรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
19. ประพฤติปฏิบัติตนด้วยความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ (นักศึกษา ผู้ปกครอง) สังคม และประเทศชาติ

องค์ประกอบที่ 7 “การบริการที่ดี” มีปัจจัยที่จำเป็นต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด 5 ตัวแปร มีค่านำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.722 ถึง 0.811 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 10.067 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 6.495 แสดงว่า ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีระดับความจำเป็นเป็นอันดับที่ 7 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงลำดับค่านำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย

1. มีจิตสำนึก ความภาคภูมิใจในตนเอง อุทิศร่างกาย แรงใจผลักดันภารกิจหลักของตน และหน่วยงานให้บรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนามหาวิทยาลัยของตน
2. มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่
3. สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดี ภายใต้ขอบเขตงาน และอำนาจหน้าที่ โดยไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย
4. มีบุคลิก สีสหน้า ท่าทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ให้บริการ
5. ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ภายใต้มาตรฐานการทำงานเดียวกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ

อภิปรายผล

จากข้อค้นพบในการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา แบ่งเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการองค์การ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริหารความเปลี่ยนแปลง 6) จรรยาบรรณในวิชาชีพ 7) การบริการที่ดี ทั้งนี้ ในสภาวะปัจจุบันที่สังคมอยู่ภายใต้ระบบที่การสื่อสารไร้พรมแดน จัดอยู่ในยุคที่เรียกว่า “ยุคสารสนเทศ” โดยที่เวลาและสถานที่ไม่ได้เป็นปัญหาอีกต่อไป ทำให้ปัจจัยด้าน “คน” กับ “ปัญญาความรู้” และทักษะความสามารถของทรัพยากรบุคคล เป็นกลไกหลักในการสร้างประสิทธิภาพของการทำงาน และทำให้องค์การเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน สภาพโลกาภิวัตน์ยังสะท้อนว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคล” ถึงเวลาต้องปรับตัว และต้องคิดวิเคราะห์ และวางแผน โดยคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้เท่าทัน และตรงเงื่อนไขใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจำเป็นต้องนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ให้ การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มยิ่งขึ้นไป ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคล ถือเป็นการปฏิบัติ และเป็นนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ดังที่ เดฟ อุลริช (Dave Ulrich) และ เดล เลค (Dale Lake) ได้สรุปตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR capability model) ว่ามีทั้งหมด 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ความรู้ (knowledge) 2) ความสัมพันธ์ (relationships) 3) ผลการปฏิบัติงาน (performance) 4) นวัตกรรม (innovation) 5) ความน่าเชื่อถือ (credibility) 6) การกำหนดแนวทาง (alignment) ส่วน เคอร์สเตด (Kierstead) ได้กำหนดรายละเอียดสมรรถนะของบุคคล (person-based competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดี โดยเป็นผลรวมของสมรรถนะขององค์การและสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งพบว่า สมรรถนะทั่วไป (generic competency) หรือสมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคคลที่

ปฏิบัติงานในทุกกลุ่มงาน หรือทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน จะต้องมีความพร้อมทั้งด้านความรู้และ ทักษะ เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ 1) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การมีจิตบริการ (service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญใน อาชีพ (expertise) 4) การทำงานเป็นทีม (teamwork) สอดคล้องกับ กนกวรรณ ชูพิทักษ์นาเวช ได้ทำการศึกษาเรื่องขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กรณีศึกษาบริษัท ไทรคอมนาคมในประเทศไทย ซึ่งเป็นการศึกษาถึงขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถ ระดับตำแหน่งของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แบบสอบถามที่ประยุกต์จากกรอบ การศึกษาของสมาคมฝึกอบรมและพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (The American Society for Training and Development-ASTD) ซึ่งพบว่า ขีดความสามารถหลักของนักพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ โดยเฉพาะที่ดูแลในงานด้านการฝึกอบรม ได้แก่ 1) ขีดความสามารถในด้านทักษะทาง วิชาชีพ 2) ขีดความสามารถด้านการมุ่งลูกค้า 3) ขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม 4) ขีดความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กรและขีดความสามารถด้านการ ติดต่อสื่อสาร สอดคล้องกับ สุชีรา มะหิเมือง และคณะ ซึ่งทำการสำรวจ ค้นหาและวิเคราะห์ องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะในการบริหารจัดการได้คือ 1) สมรรถนะด้านการจัดการบุคลากร 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการนโยบาย แผน และ ยุทธศาสตร์ 3) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ 4) สมรรถนะด้านการจัดการ ระบบงานหลักและระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน 5) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระบบ ข้อมูลและสารสนเทศ และ 6) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรการปฏิบัติงาน สำหรับ สุขุมวิทย์ สายโสภณ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "The Competency of Provincial Integrated Administration Committee : A Comparative Study between Udonthani and Konkean Province, Thailand" พบว่า มิติของสมรรถนะที่พึงได้รับการพิจารณาของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 1) ทักษะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ภาวะผู้นำ 2) การพัฒนา ทีมงาน การบริหาร แบบบูรณาการ 3) การสื่อสารเพื่อการจูงใจ 4) การจัดการความขัดแย้ง 5) ทักษะใน การบริหารงานบุคลากรสัมพันธ์ 6) จิตสำนึกสาธารณะ 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 8) การบริหารและการประเมินผลโครงการ 9) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และธรรมาภิ บาล และ สอดคล้องกับ ประมา ศาสตระรุจิ ทำการศึกษาเพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงาน การศึกษานอกโรงเรียน และเพื่อสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจน เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์ โดยใช้เกณฑ์สมรรถนะตามต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสร้างคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานอัน

ประกอบด้วย 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) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) และ 8) มนุษยสัมพันธ์ (human relations)

เมื่อพิจารณาตามลำดับขององค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ สามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบด้าน "การจัดการองค์การ" เป็นการสร้างความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงของนโยบายขององค์การของตนเองและองค์การอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายขององค์การที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และ ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกเช่น นโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการ และ ผลกระทบจากเศรษฐกิจและการเมือง ในงานวิจัยนี้พบว่ามีความจำเป็นอันดับแรก ดังที่ อรัญญา เกลิงศรี กล่าวว่า ในโลกเศรษฐกิจยุคใหม่ต้องมุ่งพัฒนาที่บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญ โดยต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจเข้ากับแผนพัฒนาบุคลากรเข้าด้วยกัน ซึ่งประเทศแรกในแถบยุโรปเป็นประเทศในกลุ่มแรกให้ความสำคัญกับ การพัฒนาบุคลากรก่อนประเทศอื่นๆ ทั้งเพราะประเทศทางแถบประเทศยุโรป ได้ประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจมาก่อน จนทำให้ประเทศต่างๆ ในยุโรป รวมตัวกัน คือการหาพันธมิตรทางธุรกิจ จากนั้นจึงกำหนดแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจขึ้นใหม่ ซึ่งแผนที่กำหนดขึ้นนั้นส่วนมากคือแผนในการพัฒนาคน ซึ่งสอดคล้องกับ ชันันท์ จันทรินทร์ ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้บทบาทหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์การระหว่างพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและต่ำ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีการรับรู้บทบาทหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์ประกอบบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ 2) อำนาจในการพยากรณ์ของบทบาทหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและต่ำ สอดคล้องกับ โฮ ชอยวา ไดรา (Ho, Choi-Wa Dora) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Human Resource Management in Hong Kong Preschools: The Impact of Falling Rolls on Staffing ผลการวิจัยแสดงให้เห็นสำคัญระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาโรงเรียนเพื่อเสนอการจัดการความรู้วิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนและควรมีการเชื่อมต่อกับนโยบายขององค์การในการประเมินพนักงานเพื่อให้บรรลุคุณภาพบริการที่ดี ดังนั้น ข้อเสนอแนะพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายและการจัดการเรียนการสอน และเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมในการจัด

การศึกษาทฤษฎีเรียน นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชา ควรให้การสนับสนุน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริง โดยกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็น รูปธรรม ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การเข้าใจองค์การและระบบบริหารจัดการองค์การ เป็นปัจจัยที่ สำคัญยิ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา เพราะจะทำให้บุคลากรเข้าใจ บริบทขององค์กร เมื่อเข้าใจถึงยุทธศาสตร์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ รวมถึงระเบียบ แนวทางทาง ปฏิบัติงานขององค์การอย่างทั่วถึงและถ่องแท้แล้ว ก็ส่งผลให้บุคลากรในองค์การสามารถ ปฏิบัติงานได้บรรลุตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมและสัมฤทธิ์ผล และยังมีการ คาดการณ์ถึงแนวโน้มสถานการณ์ในอนาคตเพื่อเตรียมพร้อมสนองตอบนโยบายและ สภาพการณ์ที่แปรเปลี่ยนตลอดเวลาได้อย่างทันเหตุการณ์ เพื่อนำมาปรับปรุงนโยบายที่จะ นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม และสร้างความ พึงพอใจแก่บุคลากรทุกฝ่ายอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

องค์ประกอบด้าน "การติดต่อสื่อสาร" โดยเน้นความสามารถในการทักษะการ ติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งทำตัวเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม และมีความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีมทำให้ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ขึ้น ชาร์ลส์ บราวน์ (Charles Brown) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมงานจะต้องเริ่มต้นนับตั้งแต่ มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน แม้ว่าองค์การจะมีการวางแผนที่ดี มี โครงสร้างการจัดการองค์การที่ดี มีระบบการควบคุมที่ดี ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวนี้นี้ไม่สามารถ กระตุ้นให้องค์การทำงานด้วยตนเองได้ ความสามารถของบุคคลเท่านั้นที่จะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่าง เกิดขึ้นได้ นายจ้างจะสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมือนกับบุคคลที่ประสบ ความสำเร็จในการดำรงตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ในการทำงานในบริษัทมาแล้ว ก็จะเป็นวิธีการที่ทำ ให้นายจ้างสามารถคัดเลือกผู้สมัครงานที่จะได้รับผลสำเร็จในการเข้าทำงานใหม่ได้ จาก การศึกษาความแตกต่างระหว่างผู้มีประสิทธิภาพสูงกว่า และผู้มีประสิทธิภาพต่ำย่อมมีผลกระทบ ต่อองค์การ เราสามารถสรุปได้ว่า "บริษัทที่สามารถคัดเลือกลูกจ้างที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สามารถให้ผลตอบแทนแก่บริษัทได้อย่างมากมาย" สอดคล้องกับแบลนเชโร โบโรสกี และ ไดเออร์ (Blancero, Boroski; & Dyer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน พบว่าทักษะใน การทำงานเป็นทีม (team skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (communication) การฟังและการตีความ (listening) การสร้างความสัมพันธ์ (relationship building) และความร่วม แรงร่วมใจ (teamwork) สอดคล้องกับ แฮกเกอร์ และ แลงค์ (Hacker and Lang) ได้ศึกษาและ พัฒนาระบบการประเมินองค์การที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยระบบการประเมินองค์การที่ได้ พัฒนาขึ้นนั้น ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และภารกิจของทีม และ มีความสอดคล้องกับมุมมองทั้ง 4 ด้าน ตามการประเมินองค์การแบบดุลยภาพ นอกจากนี้ ใน

การกำหนดดัชนีชี้วัดจะพิจารณาจากกิจกรรมที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการดำเนินการเป็นหลัก ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า องค์ประกอบด้าน “การติดต่อสื่อสาร” ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งที่หน่วยงานหลายๆ หน่วยงานในปัจจุบันต้องตระหนักและให้ความสำคัญ แต่พบว่าองค์ประกอบด้านนี้ยังมีไม่มากเท่าที่ควร เนื่องจากยังขาดการประสานงานระหว่างองค์การและหน่วยงานอื่นๆ ดังนั้น การติดต่อสื่อสารนั้น จะเอื้อประโยชน์ให้เกิดการทำงานเป็นทีมและก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ตามมา ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะเอื้อประโยชน์ให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากจะมีการร่วมมือกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสายงาน เพื่อผสมผสานองค์ความรู้ด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาบริบทของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบด้าน “ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ” โดยพิจารณาจากองค์ประกอบด้านความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษาค้นหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับพัฒนาและประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งการสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเป็นสมรรถนะในกลุ่มกระบวนการคิดหรือความฉลาด เป็นการใช้ความฉลาดของตนให้มีประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จและยังเป็นการวัดความสามารถและแรงจูงใจ ซึ่งบุคคลที่มีความฉลาดและสามารถเรียนรู้และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ในงานได้ดีก็จะสามารถทำงานได้สัมฤทธิ์ผลดีกว่า เดสเลอร์ แกรี่ (Dessler Gary) กล่าวว่า การออกแบบวิเคราะห์ความต้องการ (need analysis) ในการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรประกอบด้วย 1) รวบรวมทักษะที่เป็นงานเฉพาะ ที่จำเป็นต้องปรับปรุงในการปฏิบัติงานและการผลิต 2) วิเคราะห์ผู้เข้าอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าแผนการฝึกอบรมเหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้เข้าอบรมด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทศนคติ และแรงจูงใจส่วนตัว และ 3) ใช้งานวิจัยเพื่อพัฒนาความรู้เฉพาะด้าน และวางแนวทางการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ กนกวรรณ ชูพิทักษณาเวช ได้ทำการศึกษาเรื่องขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมในประเทศไทย ซึ่งเป็นการศึกษาถึงขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถระดับตำแหน่งของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แบบสอบถามที่ประยุกต์จากกรอบการศึกษาของสมาคมฝึกอบรมและพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (The American Society for Training and Development-ASTD) ซึ่งพบว่า ขีดความสามารถหลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะที่ดูแลในงานด้านการฝึกอบรม ได้แก่ ขีดความสามารถในด้านทักษะทางวิชาชีพ ขีดความสามารถด้านการมุ่งลูกค้า ขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม ขีดความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจในองค์การและขีดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร สอดคล้องกับคำกล่าวของวิฑูรย์ สิมะโชคดี ซึ่งกล่าวไว้ว่า ผู้สร้างความแตกต่างให้ปรากฏขึ้นได้ในองค์การ คือ “ความสามารถของพนักงานหรือ คนในองค์การนั่นเอง” การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เป็นผู้สร้างความ

แตกต่างให้เหนือองค์การอื่นๆ ได้ในเชิงสร้างสรรค์ มีประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การที่ต้องการยืนหยัดอยู่รอด มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ด้วยการติดต่อทางปัญญาให้แก่พนักงานเพิ่มมากขึ้นเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ ซึ่งการเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและความรู้ให้กับบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล และสอดคล้องกับคำกล่าวของ นพพร จุณณะปิยะ ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยตัวแรกที่ส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จ โดยพิจารณาว่าการลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนในระยะยาว ส่วนมากเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้ตรงกับความต้องการและงานที่ได้รับมอบหมาย “ถ้าบุคลากรเป็นคนที่มีความรู้ มีความรอบรู้ และมีความกระตือรือร้นที่จะทำให้มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลดีกับองค์การเป็นอย่างยิ่ง” หากเป็นบุคลากรที่ต้องประสานกับลูกค้าด้วยแล้วก็จะสามารถทำให้องค์การนั้น รักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าไว้ได้นาน ในงานวิจัยนี้พบว่า องค์ประกอบด้าน “ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ” เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีระดับความจำเป็นในการกำหนดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากการพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรตามสายวิชาชีพ หรือความรู้ความสามารถอื่นที่เอื้อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน อาทิ ความรู้ด้านเทคโนโลยี การใช้อุปกรณ์สื่อสาร อุปกรณ์สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทักษะด้านการทำวิจัย ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ และ การพัฒนาบุคลิกภาพ ซึ่งทักษะดังกล่าวนี้ จะเอื้อประโยชน์ในการประโยชน์ในการปฏิบัติงานและส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาตามมาด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่า “ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ” ต้องอาศัยการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง ต้องใช้เวลาในการสั่งสมเป็นระยะเวลานาน เป็นทั้งเทคนิคหรือศิลปะที่แต่ละคนจะได้ประยุกต์ความรู้ทั้งหลักวิชาและประสบการณ์ รวมทั้งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้อื่น เป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้งานมีความสำเร็จ เช่น เป็นอาจารย์ผู้สอน ก็จะต้องมีองค์ความรู้ในเรื่องนั้นๆ ที่จะถ่ายทอดไปยังผู้อื่นได้ เข้าใจหลักการเรียนรู้ของบุคคล รู้ว่าเทคนิคใดที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน และเป็นเสมือนมาตรฐานหรือจรรยาบรรณ ว่าบุคคลในอาชีพหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง จะต้องมีส่วนประกอบอื่นๆ ที่ตามมา เช่น ผู้บังคับบัญชา จะต้องมีความจริยธรรมในการปฏิบัติงาน หรือความสามารถในการถ่ายทอดสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ เป็นต้น

องค์ประกอบด้าน “การมุ่งผลสัมฤทธิ์” โดยพิจารณาจากความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดหรือให้เกินเป้าหมายที่กำหนด โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น และครอบคลุมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย จัดว่าเป็นการทำงานให้สำเร็จภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด คำว่ากลยุทธ์และยุทธศาสตร์มีความหมายอย่างเดียวกันแต่กลยุทธ์ใช้กับองค์การหรือหน่วยงานเล็กๆ แต่ยุทธศาสตร์ใช้กับองค์การใหญ่ๆหรือระดับชาติ ในปัจจุบัน ระบบราชการไทยเริ่มนำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการทำยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานอย่างเป็น

ระบบ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล โดยให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์การ (Organization Scorecard) ลงไปจนถึงระดับตัวบุคคล (Individual Scorecard) รวมถึงให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีการรายงานผลสัมฤทธิ์รายปี เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะ สอดคล้องกับ แบลนเชโร โบโรสกี และ ไดเออร์ (Blancero, Boroski, & Dyer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ทักษะในการมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (ambition and drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (result orientation) ความคิดริเริ่ม (initiative) ความมั่นใจ (self confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (enthusiasm and commitment) สอดคล้องกับปริญญ์ พิษณุวิจิตร ได้ศึกษาเรื่องการออกแบบรายการสมรรถนะในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดรายการสมรรถนะ และนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดรายการสมรรถนะของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในงานที่ได้จากการวิจัยคือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การจัดการงาน ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร สำเนียงรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ และภาวะผู้นำ และความสามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกันมี 2 รายการ คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และการจัดการงาน สำหรับเกษมศักดิ์ สิงห์เดช ซึ่งได้ศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรระดับ 3-5 และ 6ว สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์ และทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้วิธีการกำหนดรูปแบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (competency model) ซึ่งผลจากการประเมินสมรรถนะของบุคลากรพบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น องค์ประกอบด้าน “การมุ่งผลสัมฤทธิ์” นับว่ามีระดับความจำเป็นในการกำหนดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับมากเช่นกัน เพราะถือเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เพราะเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้ตระหนักในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดหรือให้เกินเป้าหมายที่กำหนด เมื่อการทำงานมีศักยภาพ สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายก็จะส่งผลต่อสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามมาเช่นกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์การ และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การ รวมทั้งเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการสรรหาทรัพยากรและ

บริหารการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาองค์กรอย่างมีทิศทาง ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมองค์ประกอบด้านการงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น สถาบันอุดมศึกษาควรตระหนักถึง “การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” แต่ปัจจุบันอาจารย์ระดับอุดมศึกษาส่วนใหญ่ยังเห็นคุณภาพของบัณฑิตเป็นประเด็นรองจากการทำผลงานวิจัยหรือผลงานวิชาการ และการเลื่อนวิทยฐานะของตนเอง ดังนั้นควรให้ความสำคัญและคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตเป็นสำคัญอันดับแรก โดยปลูกฝัง “จิตวิญญาณแห่งความเป็นครู” เพื่อให้บุคลากรสายผู้สอนไม่มุ่งแต่ทำผลงานหรือวิทยฐานะของตนเอง หากแต่เอาใจใส่การสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและนำผลจากการจัดการเรียนการสอนนั้นไปขอเลื่อนวิทยฐานะ

องค์ประกอบด้าน “การบริหารความเปลี่ยนแปลง” โดยพิจารณาจากความต้องการแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ๆ และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การบริหารการเปลี่ยนแปลงยังถือเป็นเรื่องใหม่และเป็นเรื่องที่จะเฝ้าติดตามที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรโดยไม่เกิดการต่อต้าน ดังเช่น วิจิตร อวະกุล ได้ทำการศึกษาความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพบว่าเป็นเรื่องของการปฏิบัติตนเองเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ประกอบด้วย 1) การปรับปรุงตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ 2) ความสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ให้มีความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เฉพาะเรื่องที่รับผิดชอบงานที่ทำ 3) การปรับปรุง เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ความคิดในเรื่องต่างๆ และสามารถวิเคราะห์ กลั่นกรองปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์กันให้สอดคล้องกันในภาวะที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา 4) ส่งเสริมให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยตนเอง 5) ส่งเสริมให้บุคคลใช้ความคิดอ่านอย่างรอบคอบของตน ทำงานด้วยฝีมือและความเต็มใจในการทำงาน 6) ให้มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถทำงานด้วยตนเอง และพึ่งพาอาศัยผู้อื่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะพัฒนาตนเองและทำงานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับ สันติ อินทอ่อน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย” จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารและพนักงานของธนาคารกสิกรไทยส่วนใหญ่ เห็นว่าธนาคารเลือกใช้ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบทุนทางปัญญา มีวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ที่กำหนดบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ เบคเกอร์ ยูเซลิด และ ไอร์ช (Becker; Huselid; & Ulrich) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ซึ่งทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษากลุ่มธุรกิจเครื่องไฟฟ้า กลุ่มธุรกิจยา และกลุ่มธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค สรุปได้ว่าการที่องค์กรจะมีสมรรถนะได้นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงาน วัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่

เกิดจากการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร นอกจากนี้อย่างสอดคล้องกับ อนุชนีย์ สุขสุทธิ ซึ่งได้ทำการศึกษา การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีการกำหนดแผนการพัฒนาเน้นด้านวิชาการโดยกำหนดในปฏิทินการปฏิบัติงานของสถานศึกษาการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใช้วิธีอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงาน โดยสถานศึกษาจัดดำเนินการเองภายในสถานศึกษา การติดตามประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีการติดตามประเมินผลด้วยวิธีการสังเกตพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปและการสอบถามโดยเน้นประเมินผลในด้านประโยชน์ที่ได้รับและการนำไปปฏิบัติเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้น องค์กรประกอบด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลงจึงจัดว่าเป็นความจำเป็นด้านนโยบายที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารให้สอดคล้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างชัดเจน หากไม่เกิดความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรแล้วก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งและเกิดการต่อต้านจากผู้รับนโยบายมาปฏิบัติเพราะเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรง ดังนั้น เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องที่ต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับในองค์กรเช่นเดียวกับการเข้าใจองค์กรและระบบบริหารจัดการองค์กร และในสถาบันอุดมศึกษานอกจากจะบริหารความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายแล้วยังต้องจำเป็นต้องบริหารความเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนควบคู่ไปด้วย

องค์กรประกอบด้าน "จรรยาบรรณในวิชาชีพ" โดยพิจารณาจากความต้องการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อดำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีแห่งอาชีพและเป็นการสนับสนุนให้ภารกิจหลักขององค์กรได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สำหรับด้านคุณธรรมในปัจจุบันนอกจากประยุกต์ใช้หลักธรรมมาภิบาล คือ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความเป็นธรรม การมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบแล้วความซื่อสัตย์สุจริต และความไว้วางใจได้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะมีตัวอย่างให้เห็นชัดเจนแล้วว่า ผู้ที่มีความสำเร็จทางการบริหาร คุณธรรมถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าหากขาดความชอบธรรมทางคุณธรรมแล้วก็จะล่มสลายไม่ช้าก็เร็ว ดังที่ จิระ หงส์ลดาธรรม ได้กล่าวไว้ว่า ทุนทางจริยธรรม (Ethical Capital) เป็นสิ่งที่จำเป็น บุคคลที่มีความรู้ดี สติปัญญาดี แต่ถ้าไม่มีคุณธรรม ก็ไม่สามารถพัฒนาองค์กรหรือประเทศได้อย่างดี ยิ่งถ้านำเอาความรู้ ความสามารถที่ได้รับไปใช้ในสิ่งที่ไม่ถูกต้องก็ย่อมสร้างปัญหาให้กับสังคมมากยิ่งขึ้น ฉะนั้น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงควรให้การปลูกฝัง ทุนทางจริยธรรม ไว้ตั้งแต่เบื่องแรก หรือแทรกเข้าไปในเนื้อหาเป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่ง สอดคล้องกับ จันดี ขยับรุ่งเรือง ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis)

เพื่อระบุกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักบริหารงานบุคคลของผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การธุรกิจ 3 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มธุรกิจโรงแรม และธุรกิจโรงพยาบาล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวม 192 องค์การ ซึ่งผลการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบสมรรถนะพบว่า สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล โดยองค์การต้องการบุคลากรที่มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตมากที่สุด สอดคล้องกับ ประมา ศาสตรจุji ได้วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของ 8 สมรรถนะ ที่มีความสำคัญ ในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานพบว่า ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะจริยธรรมมากที่สุด ซึ่งมีสาเหตุจากผู้บริหารได้เล็งเห็นว่าสมรรถนะในด้านจริยธรรมมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาข้าราชการเพื่อยกระดับคุณภาพและคุณธรรม เนื่องจากการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นจำเป็นต้องบุคลากรในหน่วยงานช่วยสนับสนุนและส่งเสริมจริยธรรมในการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ ดังนั้น การยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และมีการปรับตัวให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีความทันสมัยและสอดคล้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันการณ์ ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ แบลนเชโรโบโรสกีและไดเออร์ (Blancero, Boroski & Dyer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการ ในหน่วยงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี 3 สมรรถนะที่สำคัญ คือ คุณธรรมและจริยธรรม (integrity) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (standard of quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง การให้ความสำคัญกับการประเมินสมรรถนะดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาได้พัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ในส่วนที่เป็นจุดอ่อน และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะ ในด้านที่ยังขาดอยู่ และต้องการพัฒนาให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการไทยที่หวังผลในด้านการพัฒนาข้าราชการ โดยการยกระดับคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรม ควบคู่กันไป เช่นเดียวกับ เจนคิจิ ไพบูลย์สวัสดิ์ ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ศึกษาพบว่าสมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งอันดับแรกคือ สมรรถนะทางด้านจริยธรรม และทัศนคติในการทำงาน องค์ประกอบด้าน “จรรยาบรรณในวิชาชีพ” ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมในการประกอบวิชาชีพ ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกคนในองค์การต้องยึดถือปฏิบัติ เช่น จรรยาบรรณผู้บริหาร ต้องมีความเป็นธรรม ไม่มีอคติ ยึดมั่นตามหลักธรรมาภิบาล บริหารผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม มีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่รับอามิสสินจ้างจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือใช้อำนาจกลั่นแกล้งให้โทษ

กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่เป็นธรรม ใช้หลักในการประเมินผลงาน เลื่อนขั้นโดยยึดผลการดำเนินงานเป็นหลัก สำหรับจรรยาบรรณของบุคลากรสายผู้สอน ต้องมุ่งส่งเสริมและให้วิชาความรู้แก่ศิษย์มีการให้บริการทางวิชาการและบริการทางสังคมควบคู่ไปด้วย และที่สำคัญบุคลากรสายผู้สอนต้องมีการทำวิจัยตั้งนั้น จรรยาบรรณของนักวิจัยก็จำเป็นต้องตระหนักและยึดถือปฏิบัติโดยไม่คัดลอก เลียนแบบ และนำผลงานวิจัยของผู้อื่นมาเป็นผลงานวิจัยของตนเอง สำหรับจรรยาบรรณของบุคลากรสายสนับสนุน จำเป็นต้องปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด นึกถึงผลประโยชน์ส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตน ไม่ยกยอก หรือนำทรัพย์สินส่วนกลางมาครอบครองเป็นของตนเอง

องค์ประกอบด้าน “การบริการที่ดี” โดยต้องมีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การบริการที่ดี ทำให้ให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ และสร้างภาพลักษณ์ให้กับหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงาน ในสถาบันอุดมศึกษาผู้รับบริการคือ นักศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน การให้บริการที่ดี ผู้รับบริการพึงพอใจ จะทำให้หน่วยงานของเรามีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของผู้มาใช้หรือ รับบริการ และถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สถานศึกษาหลายๆ แห่งต้องเริ่มให้ความสำคัญเพราะที่ผ่านมายังละเลยทักษะในการให้บริการที่ดีอยู่ การบริการนักศึกษา หรือกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับบริการ การบริการคณาจารย์ เพื่อนร่วมงาน หรือบุคลากรในหน่วยงานและสถานศึกษา และที่สำคัญก็คือ ให้บริการเครือข่ายและบริการชุมชนหรือผู้เกี่ยวข้อง ถือว่าเป็นหน้าที่ของบุคลากรของทุกคนในหน่วยงานและเป็นสมรรถนะหนึ่งของอาจารย์และผู้บริหาร ผู้วิจัยจึงเห็นว่าจำเป็นต้องมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่องาน และต่อตนเอง เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับหน่วยงานและผู้รับบริการมีความพึงพอใจได้รับประโยชน์มากที่สุด ดังที่ จันดี ขยับรุ่งเรือง ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อระบุกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักบริหารงานบุคคลของผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การธุรกิจ 3 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มธุรกิจโรงแรม และธุรกิจโรงพยาบาล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวม 192 องค์การ ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าสมรรถนะด้านการส่งมอบคุณค่าในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์การต้องการนักบริหารที่มีความเข้าใจความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ด้านกับ เกษมศักดิ์ สิงห์เดช ซึ่งได้ศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากร ระดับ 3-5 และ 6ว สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์ และทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้วิธีการกำหนดรูปแบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (competency model) ซึ่งผลจากการประเมินสมรรถนะของบุคลากรพบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการบริการถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบ

ผลสำเร็จ แต่สถานศึกษาหลายๆ แห่งยังคงละเลยและไม่เห็นความสำคัญ และงานวิจัยนี้ยังถูกจัดอันดับอยู่องค์ประกอบสุดท้าย ทั้งนี้สาเหตุเป็นเพราะสถานศึกษาต่างๆ ยังไม่การติดตามผลความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อรับข้อมูลป้อนกลับมาเพื่อพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังคิดว่าการให้บริการที่ดียังมีความจำเป็นในการกำหนดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ แต่ยังให้ความสำคัญเป็นองค์ประกอบลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมทักษะการให้บริการของบุคลากรในองค์กรให้กับลูกผู้รับบริการหรือลูกค้า ซึ่งหมายถึง นักศึกษาและผู้ปกครอง ด้วยความเต็มใจมีความยุติธรรม โปร่งใส และ ตรวจสอบความพึงพอใจเพื่อนำมาปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น

ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความเห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบที่ค้นพบในรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษามีความเหมาะสม เป็นไปได้ ถูกต้อง และสามารถใช้ประโยชน์ได้จริง และองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการกำหนดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษานั้น มี 2 คนที่เห็นว่า “ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ” มีความสำคัญที่สุด และผู้เชี่ยวชาญอีก 1 คนเห็นว่า องค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร องค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบด้านการบริการที่ดี มีความสำคัญต่อการกำหนดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ที่เหลืออีก 5 คน มีความเห็นว่าทุกองค์ประกอบมีความสำคัญเท่าเทียมกันหมด

จากการยืนยันรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบพบว่ากลุ่มตัวแปรอิสระประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และการบริการที่ดี สำหรับองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรตามประกอบด้วย การจัดการองค์การ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาคือ รูปแบบที่ 1 ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ อภิปรายความได้ว่าเมื่อบุคลากรในสถานศึกษามีสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และ การบริการที่ดี ก็จะส่งผลให้การจัดการองค์การและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นไปด้วย และในทางเดียวกัน เมื่อการจัดการองค์การและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ดีก็จะส่งผลให้สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และ การบริการที่เพิ่มขึ้นด้วย โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดพ้องต้องกันทั้ง 7 คนว่ารูปแบบที่ 1 มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาได้ สำหรับรูปแบบที่ 2 นั้นมีผู้เชี่ยวชาญ 5 คนที่เห็นว่าเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 71.43 ส่วนอีก 2 คนเห็นว่ายังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร คิดเป็นร้อยละ 28.57 เนื่องจากมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบที่ไม่ได้ปรากฏในรูปแบบซึ่งประกอบด้วย การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และ การบริการที่ดี ซึ่งทำให้ไม่สามารถครอบคลุม

สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา แต่เนื่องจากว่าองค์ประกอบทุกตัวในกลุ่มตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบด้านการบริหาร ความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และการบริการที่ดีด้วยเพื่อความสำเร็จและเหมาะสมในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมพบว่า ควรพิจารณาองค์ประกอบที่ไม่มีในรูปแบบที่นำเสนออีก 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) ความสามารถในการเป็นผู้นำ 4) การสร้างสายสัมพันธ์กับเครือข่ายภาคี 5) การสามารถในการบริหารทรัพยากร 6) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และด้านกระบวนการบริหาร ควรพิจารณาให้มีรองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อกำกับดูแลระบบและระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีแบบแผนตามนโยบายที่กำหนดขึ้น มีการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จัดงบประมาณที่ตรงตามความต้องการและความจำเป็นของมหาวิทยาลัย กำหนดค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยต่อไป ควรมีการจัดทำสนทนากลุ่ม (focus group) ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมและตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ควรมีการพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับได้แก่บุคลากร โดยแบ่งแยกตามสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากับมาตรฐาน กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน นอกจากนี้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในฐานะผู้นำขององค์กร ต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์โดยไม่เกิดความเครียดจากสภาวะกดดันต่างๆ ทั้งยังต้องมีความสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้โดยไม่เกิดการต่อต้าน และให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ

ข้อเสนอแนะ

การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษามีความแตกต่างหลากหลายไปตามบริบทของสถานศึกษานั้นๆ แต่เพื่อให้ได้ศึกษาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในเชิงลึกมากขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรนำข้อค้นพบจากรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายกับหน่วยงานของตนในบริบทดังต่อไปนี้

1. การจัดการองค์การ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ที่จะกำหนดนโยบายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังต้องจัดปฐมนิเทศคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ให้รับทราบ เข้าใจ และยอมรับนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ พร้อมกับยึดถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดด้วยความเต็มใจ

2. การติดต่อสื่อสาร ควรมีการส่งเสริมทักษะในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในองค์การที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรสร้างความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ควรจัดให้มีกิจกรรมสนทนากันเพื่อสร้างความรู้จัก กันแคะระหว่างบุคลากรทุกหน่วยงาน เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงานและให้ความร่วมมือที่ดีระหว่างบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน

3. ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งบุคลากรทุกระดับจำเป็นต้องสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมความชำนาญในวิชาชีพของบุคลากรในองค์การอย่างเป็นรูปธรรม และเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร โดยจัดให้มีทุนพัฒนาบุคลากรด้านวิชาชีพ การจัดโครงการศึกษาดูงานสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ รวมทั้งธุรกิจนอกภาคเอกชน เพื่อนำกลยุทธ์วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบันของตน

4. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานของแต่ละบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของหน่วยงานและองค์การ พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การตื่นตัวและทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากขึ้น โดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายขององค์การ โดยอาจใช้วิธีการ "การบริหารตามวัตถุประสงค์" (management by objective) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้ควรมีการพิจารณาความดีความชอบสำหรับบุคลากรที่มีผลการดำเนินการเป็นเลิศ เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. การบริหารความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) เพื่อโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยไม่เกิดการต่อต้าน เพราะธรรมชาติของบุคคลมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่กระทบกับความปลอดภัยและวิถีการดำเนินชีวิตของตน หากผู้บริหารสามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้โดยไม่มีการต่อต้านจากบุคลากรในองค์กรก็จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ควรมีการจัดสัมมนาหรือประชุมบุคลากรทุกเดือน เพื่อแจ้งนโยบาย ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดผลกระทบกับบุคลากร โดยสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อสรุปหาแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของทุกคนต่อไป

6. จรรยาบรรณในวิชาชีพ ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เพราะคุณธรรมและจริยธรรมถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ดังนั้นควรกระตุ้นและปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรยึดมั่นในหลักธรรมภิบาล ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม บริหารโดยให้ความเสมอภาค เท่าเทียมกัน โปร่งใสและตรวจสอบได้ คณาจารย์มีจรรยาบรรณในวิชาชีพครู จรรยาบรรณนักวิจัย รวมทั้งบุคลากรสายสนับสนุนมีจรรยาบรรณในวิชาชีพยึดผลประโยชน์องค์กรเป็นหลัก ไม่ใช้เวลาและทรัพย์สินทางราชการมาแสวงหาผลประโยชน์ของตนเอง และควรมีการกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจนและเหมาะสมสำหรับผู้บกพร่องในคุณธรรมและจริยธรรมในการประกอบวิชาชีพ และควรให้รางวัลสำหรับผู้ประพฤติปฏิบัติดี เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำดี เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้องค์กรต่อไป

7. การบริการที่ดี ผู้บริหารควรส่งเสริมให้คณาจารย์ และบุคลากรให้ความสำคัญกับการให้บริการมากขึ้น โดยมีการตรวจสอบความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการให้บริการเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดสัมมนา หรือ ฝึกอบรมทักษะการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของผู้มาใช้หรือรับบริการ

นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาควรพิจารณารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ค้นพบนี้ไปกำหนดแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อนำไปปฏิบัติใช้กับองค์กรของตนเองได้อย่างเหมาะสมตามสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละแห่ง เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลได้ผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา
3. ควรศึกษาวิจัยในเชิงลึกเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลกับประสิทธิผลขององค์กร

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กนกวรรณ ชูพิทักษ์นาเวช. "ขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมในประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546.

กรมส่งเสริมสหกรณ์. เครื่องมือการจัดการ BSC กับการพัฒนาสหกรณ์ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก <http://www.cpd.go.th/web/general/article/doc/BSC.doc>

กรรณิกา เจิมเทียนชัย. "การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข." ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 มกราคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.stou.ac.th/Thai/Grad_Stdy/schools/shs/DOC/no4/no4-2.doc

กระทรวงแรงงาน. กระทรวงแรงงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2549. เข้าถึงได้จาก http://www.mol.go.th/info_feb2707.html

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก http://www.stou.ac.th/Thai/Grad_Stdy/schools/shs/DOC/no4/no4-2.doc

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.geocities.com/xmba18/hrm/HRM-Summary.doc>.

การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://isc.ru.ac.th/data/PS0000542.doc>

การสรรหาบุคลากร (Personnel Recruitment) [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.geocities.com/recture2002/selection.doc>

กฤษฎี อุทัยรัตน์. "การยึดติดกรอบมากเกินไปให้โทษหรือให้คุณ ตอนที่ 1." ผู้จัดการรายวัน, 6 กรกฎาคม 2544, 6,9,29,37.

เกษมศักดิ์ สิงห์เดช. "การพัฒนาตัวชี้วัดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากร ระดับ 3-5 และ 6w สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์." วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 1,2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2551) : 1-9.

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์. [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549.

เข้าถึงได้จาก <http://e-learning.tapee.ac.th/index.php?mod=Courses&op=showcontent&cid=79&qid=&lid=762&sid=&page=>

จันดี ขยับรุ่งเรือง. “การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์กร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2549.

จิระ หงส์ลดารมภ์. ทฤษฎี 8 K's [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2552. เข้าถึงได้จาก http://chiraacademy.info/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=63

จิระประภา อัครบวร. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร : ก.พลพิมพ์, 2539.

จิรพัฒน์ จันทะไพร. KPI คืออะไร. [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/JABJING/43568>

จิรภา สินธุนาวา. “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมคุมประพฤติ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาสังคมสงเคราะห์ในกระบวนการยุติธรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.

เจนศจี ไพบุญย์สวัสดิ์. “การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนกสังกัดค่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.

นรัต ไทยอุทิศ. “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยหลักการ Balanced Scorecard.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการวัดผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.

ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์. “การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะในด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาการ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า.” งานวิจัยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2546. (อัดสำเนา)

ชนันท์ จันทรินทร์. “อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ.” การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550

ชุดิพนธ์ เสือสุวรรณ. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2542.

ชูชัย สมितिไกร. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
ณรงค์วิทย์ แสนทอง. HR - Scorecard กับบทบาทใหม่ในการบริหารค. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=43>

_____. มารู้จัก Competency กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547.
ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก. Balanced Scorecard. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/aims/Pattaya_SCB_Jun05/Balanced_Scorecard__3649__3621__3632_KPIs.doc
ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเม็ดทรายพรินติ้ง, 2549.

_____. "บริหารงานบุคคล : บทสะท้อนความไม่เท่าเทียมระหว่างสถาบันอุดมศึกษา รัฐ-เอกชน." สยามธุรกิจ, 29 ตุลาคม – 1 พฤศจิกายน, 2548
ดนัย เทียนพุ่ม. การพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 30 ธันวาคม 2551. เข้าถึงได้จาก <http://www.dntnet.com>

_____. จุดกำเนิด HR Scorecard. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/DNT/2007/11/07/entry-4>

_____. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. "Competency – Based Human Resources Management." HR Magazine. 21,4 (ตุลาคม – ธันวาคม 2543) : 12 – 22.

ทบวงมหาวิทยาลัย. คู่มือการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : กองวิชาการทบวงมหาวิทยาลัย, 2539.

ทวีศักดิ์ สุททวาทีน. ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.thailearn.com>.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: แชนพอร์พริ้นติ้ง, 2547.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. ทฤษฎี 8 H's [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2552. เข้าถึงได้จาก <http://learners.in.th/file/nuntawut/8H.doc>

- เทือน ทองแก้ว. ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital) [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://www.qa.kmutnb.ac.th/qa_news/2546/QANEWS40_25460116.pdf.
- ธงชัย สมบูรณ์. การบริหารและการจัดการมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปราชญ์สยาม, 2549.
- ธวัชพล พงศ์เลิศฤทธิ์. "การพัฒนา 4c's scorecard และเปรียบเทียบกับ Balanced scorecard ใน ปัจจุบันของสำนักพัฒนาองค์การเครือเจริญโภคภัณฑ์." การศึกษาอิสระหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาพาณิชยศาสตร์และการบัญชีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- นงลักษณ์ สิ้นสืผล. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี, 2542.
- นพดล ปกรณ์นิมิตดี. "บริหารงานบุคคล : บทสะท้อนความไม่เท่าเทียมระหว่างสถาบันอุดมศึกษารัฐ-เอกชน" สยามธุรกิจ, 29 ตุลาคม – 1 พฤศจิกายน 2548, 7.
- นพพร จุณณะปิยะ, "ทรัพยากรมนุษย์ปัจจัยสำเร็จเบื้องหลังธุรกิจ." ผู้จัดการรายวัน, 29 สิงหาคม 2544, 21.
- บรรยงค์ โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น (1997), 2543.
- บุญยง ชื่นสุวิมล. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความหมาย และ ประวัติความเป็นมา. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www.polsci.chula.ac.th/sumonthip/journal-hrd.doc>
- บุศยมาศ มารยาตร์. "การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการพัฒนาระบบงานทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- ประมา ศาสตรระจุ. "เกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน." ดุสิตนิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550.
- ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา. การพัฒนาองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2552. เข้าถึงได้จาก www.pol.sci.cu.ac.th
- ปริญญา พิษณุวิจิตร. "การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของ บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544.

- พรชูลี อาชาวอำรุง. การวิจัยทางการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528. อ้างถึงใน ประจวบ สุขสมบุรณ์. “การสืบสอบแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ.” วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- พรทิพย์ พุ่มศิริ. “การบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐตามความคิดเห็นของ อาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากร.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขา ครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2540.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้:พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร : ธรรมกมลการพิมพ์, 2547.
- พนัส หันนาคินทร์. ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2542.
- พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Management) (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภา, 2542).
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542) : 15.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 121 ตอนพิเศษ 79 ก (23 ธันวาคม 2547) : 51 .
- พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120 ตอนที่ 52 ก (11 มิถุนายน 2546) : 4
- พลุ เดชะรินทร์. เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balance Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. ทุนมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ธรรมกมลการพิมพ์, 2548.
- พุดิ เต็นสมพรพันธ์. “การศึกษาขีดความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม4 ธนาคาร เพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.” ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์, 2543.
- มนตรี กนกวารี. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญฉบับปี 2540.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2551.

มรกต โกมลดิษฐ์. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.

มาริสซา เชาว์พณิพงศ์. KPI of HR Function ดัชนีวัดผลงานของฝ่ายบุคคล [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2546. เข้าถึงได้จาก <http://www.hrknowledge sharing.com/images/1195586931/Key%20KPI%20of%20HR%20Function.doc>

เมตตา นกเกตุ. “การนำเสนอรูปแบบการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาใน โรงเรียนสังกัดเทศบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการ บริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2546.

รวันต์ ถมั่งรักษัสัตว์. “การนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในกองทุนบำเหน็จ บำนาญข้าราชการ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

เรชา ชูสุวรรณ. “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้.” เอกสารวิจัย หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2550.

โรงเรียนนายเรืออากาศ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก <http://www2.rtafa.ac.th/~punpho/manage.html>

วรรณรัตน์ วัฒนามิตกุล. “การประยุกต์ใช้ การวัดผลเชิงคุณลักษณะในมหาวิทยาลัย”บทความ ในการประชุมทางวิชาการ สอว. ในประเทศไทย ครั้งที่ 11, (อัสสัมชัญ)

วรเดช จันทรศร. การนำนโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัทกราฟฟิค ฟอรัม (ไทย แลนด์) จำกัด, 2540.

วิกิพีเดีย เสราอนุกรมเสรี. มหาวิทยาลัยรัฐ. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/>

_____. มหาวิทยาลัยสงฆ์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/>

_____. โรงเรียนทหารตำรวจ[ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/>

_____. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 31 มกราคม 2550. เข้าถึงได้ จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/>

- วิจิตร อวระกุล. การฝึกอบรม : คู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. คุณภาพคือการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, 2543.
- วิภาเพ็ญ เจียสกุล. "การศึกษาปัจจัยและข้อเสนอการพัฒนาเทศบาลเพื่อบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานเมืองน่าอยู่ของกรมอนามัย." วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม 27, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2547): 13.
- ศศิธร เตชะมวลิวิทย์. การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะโดยใช้กรณีศึกษาพยาบาลหัวหน้าห้องผ่าตัดในสังกัดโรงพยาบาลของรัฐ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 26 สิงหาคม 2552. เข้าถึงได้จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2541.
- ศุภลักษณ์ เศษระพานิช. "การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2544.
- สมชาย ภคภาสวิวัฒน์. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ." กรุงเทพธุรกิจ, (10 กรกฎาคม 2540) : 2.
- สมชาย หิรัญภิต. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542.
- สมาน อัสวภูมิ. "การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- สรานู ประมวลชาติ. "ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษาบริษัท Telecom Asia Public Company Limited (TA) และบริษัท Advance Info Service Public Company Limited (AIS)." ภาคินพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544.
- สาริต เชื้ออยู่นาน. "การพัฒนาทุนมนุษย์จากกิจกรรมกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกรณีศึกษา กิจกรรมกองทุนหมู่บ้านห้วยเกี๋ยง." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546
- สันติ อินทอ่อน. ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 26 พฤศจิกายน 2551. เข้าถึงได้จาก <http://journal.nida.ac.th/nidajournal/submissions/a279.pdf>

- สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด 2549.
- สุชนา คุปติยานุวัฒน์. "ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน : กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543.
- สุชาติ แมนโชติ. "แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในปี 2000 กรณีศึกษา บริษัทอินซ์เคปเอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริการธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2542.
- สุชีรา มะหิเมือง และคณะ. "วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน." รายงานการวิจัย สาขาบริหารทรัพยากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2548.
- สุดา ทองทรัพย์. ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในห้องผ่าตัด กรณีศึกษาโรงพยาบาลราชวิถี [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 26 สิงหาคม 2552. เข้าถึงได้จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php
- สุนทร จตุรพิชพร. "การศึกษาศภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของวูดคอกก์ และ ฟรานซิส." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2543.
- สุปราณี นาคแก้ว. "เจตคติของบุคลากรสาย ข และสาย ค ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2541
- สุพจน์ ทรายแก้ว. การจัดการรัฐแนวใหม่. (พระนครศรีอยุธยา: เทียนวัฒนา, 2545).
- สุรุจิ ย์ญญลักษณ์. "การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน." วารสารเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ครู 1,1 (มีนาคม 2550) : 83 – 87.
- สุพงษ์ มาลี. ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ., 2547.
- สุนันทา เลานันท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2540.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. “การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตาม
แนวทาง HR Scorecard.” เอกสารเผยแพร่การจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี,
กุมภาพันธ์ 2550. (อัดสำเนา)

_____. “การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล(HR Scorecard)” กลุ่มงานพัฒนา
บุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคล สพท.บร.1., เอกสารเผยแพร่การจัดทำแผนกล
ยุทธ์ประจำปี, กุมภาพันธ์ 2550. (อัดสำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐาน
การศึกษาแห่งชาติ : การอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัด
ทบวงมหาวิทยาลัย 2541.

_____. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของอุดมศึกษาไทย. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 มกราคม
2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th/publication/4009001/index.htm>

_____. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ, 2540.

_____. ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร
: พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2547.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ
ราชการ (พ.ศ. 2550 – พ.ศ. 2554).”, เอกสารประชุมการกำหนดแผนยุทธศาสตร์
ประจำปี, พฤษภาคม ,พฤษภาคม 2550. (อัดสำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8.”, สิงหาคม 2544. (อัดสำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.
2540-2544). กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี อรรถพลการพิมพ์, 2539.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. การพัฒนาองค์กรและบุคลากรแนวคิดใหม่ในการพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร:21 เซ็นจูรี, 2547.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้
จาก <http://www.edtechno.com/new/discuss.php?d=17>

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรตามแนวทาง HR
Scorecard. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้จาก
[http://webhost.mots.go.th/secretary Document /HR_Scorecard.pdf](http://webhost.mots.go.th/secretaryDocument/HR_Scorecard.pdf)

อานนท์ ตักศิรวินธุ์. “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง.”
Chulalongkon Review. 16 (กรกฎาคม – กันยายน 2547) : 57 – 72.

- อานันท์ จันทวรรณดี. "ปัจจัยด้านเป้าหมายองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรกิจทั่วไป บริษัทพัฒนาอุตสาหกรรม จำกัด." ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, 2544.
- อารีวรรณ อ่วมตานี. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research). [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2546. เข้าถึงได้จาก <http://www.swu.ac.th/president/QA/les1.doc>
- อังสนา สุขจัน. "การพัฒนาข้าราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.
- อรัญญา เกลิงศรี, "พัฒนาศักยภาพปัจจัยสำคัญโลกเศรษฐกิจยุคใหม่." ผู้จัดการรายวัน, 15 พฤศจิกายน 2543, 26.
- อินทรา ธนิยผล. "การศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ระหว่างส่วนกลางกับสาขาวิทยาบริการเฉลิมพระเกียรติ." [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 มกราคม 2552. เข้าถึงได้จาก <http://202.28.103.55/dcims/files//00824/Chap2.pdf>
- อุษณีย์ สุขสุทธิ. " การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- อำนวย แสงสว่าง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : วิสุทธิ์, 2540.

ภาษาอังกฤษ

- Abada, Teresa, and Eric Y. Tenkorang. "Pursuit of University Education among the Children of Immigrants in Canada: The Roles of Parental Human Capital and Social Capital." Journal of Youth Studies 12,2 (April 2009) : 185-207
- Allan, William et al., "Human Resource Management: Managerial Efficacy in Recruiting and Retaining Teachers National Implications." Campus-Wide Information Systems 26,3 (2009) : 201-231.
- American Statistical Association. What Are Focus Group? [Online]. Accessed 25 December 2003. Available from <http://www.soc.survey.ac.uk/sru/SRU19.html>
- Armstrong, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. Great Britain : Cambridge University Press ,2006.

- Bardo, John W., and John J. Hartman. Urban Society : A Systemic Introduction. New York : Peacock, 1982.
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid, and David Ulrich. The HR Scorecard: Linking Strategy, Performance. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Bergquist, Paul. Balanced Scorecard gets all employees focusing on vision [Online]. Accessed 20 November 2008. Available from [www. Bizjornal.com](http://www.Bizjornal.com)
- Best, John. W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1970.
- Blancero, Donna, John Boroski, and Lee Dyer. "Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study." Human Resource Management 35 (July 1996): 383 – 403.
- Boyatzis, Richard. The competent manager: a model for effective performance. New York : Wiley. Interscience., R. E., 1994.
- Brethower, Dale. "The Effect of a Combination of Feedback, Goals, and Consequences on the Performance of Four Small Businesses." Ph.D. Dissertation, Western Michigan University, 1999.
- Brewster, Chris, Elaine Farndale, and Jos V. Ommeren. HR Competencies and Professional Standards. Ohio: Canfield University Press., 2000.
- Clark, Timothy. Experiencing Human Resource Management. Great Britain : Biddles Ltd., 1992.
- Cohen, Don and Laurence Prusak. In Good Company. How social capital makes organization work. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2001.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1974.
- Dessler, Gary Human Resource Management. 7th ed. New Jersey : Prentice- Hall, Inc., 1997.
- Diwiddie, Jame F. "An analytic approach to developing strategic performance measures in small organization: A comparative study of the development process in a small government agency versus a small private company." D.Sc. Dissertation, The George Washington University, 2000.

- Ede, Meghan R. Focus Group to Study Work Practice [Online]. Accessed 12 December 2002. Available from <http://www.stcsig.org/usability/9810-focusgroups.html>
- French L. Wendell Organization Development. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- Fitzsimons, Patrick. Human Capital Theory and Education. [Online]. Accessed 27 January 2007. Available from [http://www.vussl.encyclopaedia /humancapital.htm](http://www.vussl.encyclopaedia/humancapital.htm).
- Gary, Becker. Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Chicago : The University of Chicago Press, 1994.
- Groysberg, Boris, Andrew N. Mclean, and Nohria Nitin. Are Leaders Portable? [Online]. Accessed 18 December 2006. Available from http://www.designs.valueinvestorinsight.com/bonus/bonuscontent/docs/Portable_Leaders.pdf
- _____. Are Leaders Portable?. New York : Harvard Business Review, 2006.
- Hacker, Marla E., and Jonathan D. Lang. "Designing a performance measurement system for a high technology virtual engineering team a case study." International Journal of Agile Management 2 (August 1998) : 18-25.
- Hamel, Gary, and C.K.Prahalad. Competing for The Future. New York : Harvard Business School Publishing, 1994.
- Hearn, Greg et. al. "Defining Generic Professional Australia: Toward a Framework for Professional." Journal of Human Resources (January 1997), 34,157 – 180.
- Healy, Bernadine Human Resource Management 4th ed. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2006.
- Ho, Choi-Wa Dora. "Human Resource Management in Hong Kong Preschools: The Impact of Falling Rolls on Staffing." International Journal of Educational Management 23, 3 (2009) : 217-226.
- Holton, Elwood F., and Bogdan Yamkovenko. "Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for HRD?" Human Resource Development Review 7,3 (2008) : 270-291.
- Harbison , Frederick A., and Charles A. Myer. Education Manpower of Human Resource. New York : McGraw-Hill Book, 1964.

- Johns, Gary and Alan M. Saks. Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work. 5th ed. Toronto: Addison Wesley Longman, 2001.
- Keeves, John P. Education research, methodology, and measurement: An international Handbook. Oxford: Pergamon press, 1988.
- Johnson, Perry L. ISO 9000 Meeting the New International Standards. Singapore : McGraw-Hill, 1993.
- Kaiser quoted in Barbara G. Tabachnick, and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics. New York: Harper & Row, 1983.
- Kaplan, Robert S., and David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System. New York : Harvard Business Review ,1996.
- Kierstead, James. Competencies and KSAO's. [Online], accessed 27 January 2007. Available from www.psc-cfp.gc.ca/research/.
- Lingle, John H. "From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?." Management Review 4,3 (March 1996) : 56-61
- McClelland, C. David "Testing for Competence rather than for Intelligence." American Psychologist 28, 1 (January 2003) : 1 – 14.
- McDowell, John, Larry D. Singell, and Jr. Mark Stater. "Congratulations or Condolences? The Role of Human Capital in the Cultivation of a University Administrator." Economics of Education Review 28,2 (April 2009) : 258-267.
- McNamara, Carter. Basic of Conducting Focus Groups. [Online] Accessed 26 November 2002. Available from [http://www mapnp.org/library/evaluatn/focusgrp.htm](http://www.mapnp.org/library/evaluatn/focusgrp.htm)
- Mitrani, Alain, Murray Dalziel, and David Fitt. Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward. London: McGraw-Hill,1992.
- Mondy, Wayne R., and Robert M. Noe. Human Resource Management. 8th ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall, 2002.
- Nadller, Leonard. Cooperate Human Resource Development : Management Tool. Illinois : McGraw-Hill Book, 1980.
- Neilsen, Jakob. The Use and Misuse of Focus Groups [Online]. Accessed 20 December 2003. <http://www.useit.com/papers/focusgroups.html>

- New Zealand Institute of Management, Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA) [Online]. Accessed 26 November 2008. Available from [http://wdr.doleta.gov/research/ FullText_ Documents/Competency_20Models](http://wdr.doleta.gov/research/FullText_Documents/Competency_20Models)
- Olakulehin, F. Kayode. "Human Capital Key Worry for Reformers." Education Week 28,14, (December 2008) : 1, 13.
- Parmenter, David. Key Performance Indicators. New York: John Wiley & Sons, 2007.
- Pedhazur Elazar J. Multiple Regression in Behavioral Research. Texas: Explanation and Prediction Harcourt Brace College Publishers, 1997.
- Raymon , A Noe. Employee Training & Development. Singapore : Prentice Hall, 1999.
- Rylatt , Alastair, and Kevin Lohan. Creating Training miracles. Sydney: Prentice Hall, 1995.
- Simon, Judith Sharken. How to Conduct a Focus Group [Online]. Accessed 12 December 2003. Available from <http://www.tgci.com/magazine/99fall/focus1.asp>
- Spencer, M., and M. S. Spencer. Competence at work: Models for Superiors Performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- Stebbing, Lionel. Quality Assurance the route to efficiency and competitiveness. London: Ellis Horwood, 1993.
- Stoner, Jame A. F., and Charles Wankel. Management. 3rd ed. New Delhi : Prentice-Hall, 1986.
- Tosi L. Herry, and Stephen J. Canoll, Management. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1982.
- Ulrich, Dave, and Dale Lake. Organizational Capabilities. New York : John Wiley & Sons, 1990.
- Wikipedia. Social Capital [Online]. Accessed 18 December 2006. Available from [http://en.wikipedia.org/ wiki/ social - capital](http://en.wikipedia.org/wiki/social-capital).

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์และหนังสือขอความอนุเคราะห์การให้สัมภาษณ์



ที่ ศธ 0520.203.3/224

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม

23 กันยายน 2551

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย เรื่อง "รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา"
เรียน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด

ด้วย นางพิชญภา ยืนยาว รหัสนักศึกษา 48252903 นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา"

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางพิชญภา ยืนยาว สัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับ "รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา" เพื่อนำไปพัฒนางานวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ศาสตราจารย์ประสิทธิ์ วัฒนาภา
รองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล
2. ศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ วิโรจนกูฏ
อธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
3. ศาสตราจารย์ ดร. จีระ หงส์ลดารมภ์
เลขาธิการมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
4. รองศาสตราจารย์ ดร. จีระประภา อัครบวร
คณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
5. รองศาสตราจารย์ ดร. อนุมงคล ศิริเวทิน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
6. รองศาสตราจารย์ ไฉ จามรมาน
ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
7. รองศาสตราจารย์ ทรัพย์สิน สุตะบุตร
รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์จิรา วงษ์ขมทอง
อธิการบดี มหาวิทยาลัยคริสเตียน
9. ดร. วิพรรษ์ เรืองพิทยา
อธิการบดี มหาวิทยาลัยเอเชีย
10. ดร.สุพงษ์ มาลี
สำนักงานข้าราชการพลเรือน

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2/063

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 มกราคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด

ด้วย นางพิชญภา ยืนยาว รหัสนักศึกษา 48252903 นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ ภาควิชาฯ ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

ภาคผนวก ค

รายชื่อสถานศึกษาและหนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2/302

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

4 มีนาคม 2552

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย
เรียน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 4 ชุด

ด้วย นางพิชญาภา ยืนยาว รหัสนักศึกษา 48252903 นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางพิชญาภา ยืนยาว ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบพระคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

๑ - ๗

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อสถานศึกษาและหนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
5. มหาวิทยาลัยแม่โจ้
6. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
7. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
8. มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่
9. มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
10. มหาวิทยาลัยปทุมธานี

ภาคผนวก ง
การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

Reliability

Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items =155

Alpha = .9564

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	709.63	1502.585	.150	.957
Q2	709.43	1498.323	.229	.956
Q3	709.27	1507.995	.095	.956
Q4	709.27	1505.857	.142	.956
Q5	709.33	1493.609	.398	.956
Q6	709.33	1492.161	.363	.956
Q7	709.43	1499.909	.233	.956
Q8	709.50	1494.121	.281	.956
Q9	709.20	1504.166	.219	.956
Q10	709.33	1508.575	.070	.957
Q11	709.53	1500.326	.194	.956
Q12	709.40	1492.110	.335	.956
Q13	709.63	1498.999	.186	.956
Q14	709.57	1493.013	.284	.956
Q15	709.57	1499.220	.214	.956
Q16	709.63	1495.620	.235	.956
Q17	709.40	1502.938	.163	.956
Q18	709.53	1495.982	.252	.956
Q19	709.60	1488.938	.367	.956
Q20	709.67	1494.368	.269	.956
Q21	709.70	1492.769	.269	.956
Q22	709.47	1499.568	.207	.956
Q23	709.53	1503.430	.134	.957
Q24	709.53	1489.844	.370	.956
Q25	709.60	1493.834	.260	.956
Q26	709.57	1499.633	.184	.956
Q27	709.57	1496.737	.255	.956

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q28	709.63	1493.689	.264	.956
Q29	709.47	1506.189	.097	.957
Q30	709.57	1502.116	.155	.956
Q31	709.67	1487.195	.380	.956
Q32	709.67	1486.575	.354	.956
Q33	709.60	1489.490	.358	.956
Q34	709.53	1488.671	.350	.956
Q35	709.63	1496.378	.249	.956
Q36	709.63	1486.792	.365	.956
Q37	709.47	1500.120	.198	.956
Q38	709.57	1493.978	.285	.956
Q39	709.67	1495.195	.256	.956
Q40	709.53	1488.395	.354	.956
Q41	709.63	1503.551	.134	.957
Q42	709.43	1497.702	.275	.956
Q43	709.43	1488.116	.400	.956
Q44	709.33	1498.437	.269	.956
Q45	709.33	1502.230	.213	.956
Q46	709.47	1498.878	.234	.956
Q47	709.27	1493.306	.382	.956
Q48	709.37	1494.861	.310	.956
Q49	709.43	1494.254	.297	.956
Q50	709.30	1507.597	.101	.956
Q51	709.43	1493.978	.302	.956
Q52	709.37	1501.068	.235	.956
Q53	709.37	1491.482	.372	.956
Q54	709.20	1504.717	.204	.956
Q55	709.30	1495.734	.359	.956
Q56	709.40	1488.317	.458	.956

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q57	709.40	1486.593	.428	.956
Q58	709.57	1479.771	.486	.956
Q59	709.43	1489.013	.385	.956
Q60	709.43	1495.220	.323	.956
Q61	709.57	1485.426	.400	.956
Q62	709.33	1494.437	.347	.956
Q63	709.37	1495.551	.351	.956
Q64	709.37	1485.964	.472	.956
Q65	709.20	1499.200	.352	.956
Q66	709.30	1492.700	.425	.956
Q67	709.43	1501.564	.201	.956
Q68	709.43	1492.530	.326	.956
Q69	709.40	1494.662	.336	.956
Q70	709.23	1496.047	.419	.956
Q71	709.40	1485.697	.509	.956
Q72	709.40	1500.386	.195	.956
Q73	709.37	1485.964	.472	.956
Q74	709.27	1504.961	.162	.956
Q75	709.23	1496.047	.419	.956
Q76	709.33	1488.644	.504	.956
Q77	709.30	1486.700	.470	.956
Q78	709.37	1495.551	.351	.956
Q79	709.37	1495.551	.351	.956
Q80	709.37	1485.964	.472	.956
Q81	709.20	1499.200	.352	.956
Q82	709.23	1496.047	.419	.956
Q83	709.33	1488.644	.504	.956
Q84	709.37	1507.137	.107	.956
Q85	709.30	1491.803	.405	.956

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q86	709.13	1505.016	.279	.956
Q87	709.30	1501.390	.264	.956
Q88	709.30	1491.803	.405	.956
Q89	709.13	1505.016	.279	.956
Q90	709.17	1501.868	.361	.956
Q91	709.27	1494.478	.444	.956
Q92	709.20	1493.614	.439	.956
Q93	709.30	1495.183	.338	.956
Q94	709.30	1495.183	.338	.956
Q95	709.30	1501.390	.264	.956
Q96	709.37	1483.206	.522	.956
Q97	709.43	1485.978	.437	.956
Q98	709.23	1493.289	.490	.956
Q99	709.33	1492.230	.427	.956
Q100	709.33	1490.782	.388	.956
Q101	709.23	1493.289	.490	.956
Q102	709.27	1494.478	.444	.956
Q103	709.27	1485.030	.551	.956
Q104	709.33	1497.126	.322	.956
Q105	709.37	1483.206	.522	.956
Q106	709.37	1495.275	.327	.956
Q107	709.23	1493.289	.490	.956
Q108	709.27	1494.478	.444	.956
Q109	709.37	1483.206	.522	.956
Q110	709.27	1494.478	.444	.956
Q111	709.33	1497.126	.322	.956
Q112	709.40	1482.110	.505	.956
Q113	709.20	1496.441	.426	.956
Q114	709.23	1493.289	.490	.956

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q115	709.27	1494.478	.444	.956
Q116	709.27	1485.030	.551	.956
Q117	709.43	1484.323	.465	.956
Q118	709.33	1497.126	.322	.956
Q119	709.37	1483.206	.522	.956
Q120	709.33	1497.126	.322	.956
Q121	709.23	1493.289	.490	.956
Q122	709.33	1486.989	.540	.956
Q123	709.30	1481.321	.570	.956
Q124	709.53	1484.257	.464	.956
Q125	709.50	1488.534	.417	.956
Q126	709.47	1482.740	.463	.956
Q127	709.33	1492.230	.391	.956
Q128	709.33	1492.851	.379	.956
Q129	709.47	1481.637	.542	.956
Q130	709.37	1484.585	.466	.956
Q131	709.33	1492.851	.379	.956
Q132	709.47	1481.637	.542	.956
Q133	709.37	1484.585	.466	.956
Q134	709.57	1488.047	.360	.956
Q135	709.57	1494.254	.297	.956
Q136	709.47	1482.740	.463	.956
Q137	709.33	1492.230	.391	.956
Q138	709.33	1492.851	.379	.956
Q139	709.47	1481.637	.542	.956
Q140	709.37	1484.585	.466	.956
Q141	709.33	1492.230	.391	.956
Q142	709.33	1492.851	.379	.956
Q143	709.47	1481.637	.542	.956

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q144	709.50	1488.534	.417	.956
Q145	709.47	1482.740	.463	.956
Q146	709.47	1495.982	.267	.956
Q147	709.27	1498.685	.301	.956
Q148	709.40	1487.490	.474	.956
Q149	709.33	1504.713	.146	.956
Q150	709.43	1494.392	.339	.956
Q151	709.47	1492.533	.347	.956
Q152	709.40	1488.593	.394	.956
Q153	709.17	1501.454	.307	.956
Q154	709.17	1501.868	.361	.956
Q155	709.20	1493.614	.439	.956

ภาคผนวก จ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามวิจัย
เรื่อง
รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อประกอบการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา
2. แบบสอบถามมีจำนวน 2 ตอน
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา
3. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อคำถามแล้ว ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามคืนที่ผู้ประสานงานวิจัย หรือ ใส่ซองที่ติดแสตมป์เรียบร้อยแล้ว ซึ่งผู้วิจัยได้แนมมาพร้อมแบบสอบถามฉบับนี้ ส่งคืนตามที่อยู่ดังแนบ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางพิชญาภา ยืนยาว
นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามข้อมูลที่เป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ น้อยกว่า 30 ปี

☐ 30-40 ปี

☐ 40-50 ปี

☐ มากกว่า 50 ปี

3. วุฒิการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

☐ อื่นๆ

4. ตำแหน่งทางวิชาการ

☐ ศาสตราจารย์

☐ รองศาสตราจารย์

☐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์

☐ อาจารย์

☐ ไม่ระบุ

5. ตำแหน่งหน้าที่

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา

☐ บุคลากรสายผู้สอน

☐ บุคลากรสายสนับสนุน

6. ประสบการณ์ในตำแหน่ง

☐ 1-5 ปี

☐ 6-10 ปี

☐ 11-15 ปี

☐ 15 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่า ปัจจัยต่อไปนี้มีความจำเป็นในการกำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน โดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง จำเป็นมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง จำเป็นมาก
 ระดับ 3 หมายถึง จำเป็นปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง จำเป็นน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง จำเป็นน้อยที่สุด

ข้อที่	ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
1.	กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน					
2.	นำความรู้ ข้อเท็จจริง และความถูกต้องตามหลักวิชาชีพมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม					
3.	กำหนดแผนการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย					
4.	นำความรู้ความเข้าใจด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมาใช้แก้ปัญหาหรือความขัดแย้งด้านบริหารทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยงานได้					
5.	เชื่อมโยงโครงสร้างองค์การปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์การในระยะยาวได้					
6.	สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง					
7.	มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเปิดรับข้อมูล มุมมองความคิดเห็นใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์ หรือปรับใช้กับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์					

ข้อที่	ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
8.	สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น					
9.	นำระบบการคิดบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพออก เพื่อมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล					
10.	ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำกรวิจัยในมหาวิทยาลัย หรือ วิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					
11.	สามารถรักษาและประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
12.	สามารถปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด					
13.	เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม ประชุม หรือ สัมมนาวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพตนเอง					
14.	คณาจารย์มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในสาขาวิชาที่ตนเองรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะให้บริการแก่สังคมในหลากหลายรูปแบบ เช่น การจัดฝึกอบรม (Training) หรือการจัด Workshop แก่สังคมในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบ					
15.	สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างดีและปราศจากปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม					
16.	มหาวิทยาลัยจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของบุคลากรในองค์กรได้ตรงกับความต้องการและความจำเป็นและความต้องการของบุคลากร					
17.	สนับสนุนให้มีระบบบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร (KM) เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ					
18.	คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรก่อนผลประโยชน์ของตนเอง					
19.	มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง					

ข้อที่	ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
20.	สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลที่มีความคิดแตกต่าง หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยสามารถรักษาประสิทธิภาพของงานได้อย่างต่อเนื่อง					
21.	กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ด้านวิชาชีพ และด้านเทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
22.	มีกิริยาสุภาพอ่อนน้อม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี					
23.	มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพต่อระเบียบวินัยและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน					
24.	พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
25.	ปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองและประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ วิทยาการที่ทันสมัย เพื่อปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ดีขึ้น					
26.	สร้างค่านิยมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์					
27.	สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน					
28.	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง					
29.	เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้เสนอความคิดเห็นที่เกี่ยวกับผลของการบริการและพร้อมรับนำไปปรับปรุง					
30.	ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด					
31.	วางแผนการบริหารกำลังคน และ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนอย่างเหมาะสม					

ข้อที่	ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
32.	ให้ความร่วมมือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสามารถปรับตัว หรือวิธีการทำงาน ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้					
33.	แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร					
34.	สามารถวิเคราะห์ กลั่นกรองปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์กันให้สอดคล้องกันในภาวะที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อยอมรับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยได้					
35.	ผู้บริหารและบุคลากรช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นใน ทีมและสนับสนุนการตัดสินใจของทีม					
36.	บุคลากรในองค์กรสามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดการ เรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง					
37.	มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรง ตามที่ต้องการหรือไม่					
38.	เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณวิชาชีพ อย่างชัดเจน					
39.	สร้างค่านิยมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์					
40.	รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง สิ่งใหม่ๆ					
41.	สามารถติดต่อสื่อสาร ด้านข่าวสาร ระเบียบ นโยบาย กับ หน่วยงานอื่นๆ นอกมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
42.	มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารผ่านข้อมูลได้ฉับไว ชัดเจน ทำงานร่วมกับคนอื่นๆ ในทีมได้					
43.	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ครอบคลุมทุกสายงาน (สามารถ ปฏิบัติงานแทนได้)					

ข้อที่	ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
44.	มีบุคลากร สีสหน้า ทำทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ให้บริการ					
45.	รักษาเวลา มีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง					
46.	มีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ้งยากและภายใต้ความกดดัน เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
47.	มีระบบการสื่อสารเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร และการเปลี่ยนแปลง ให้ทีมงานทราบอย่างทั่วถึง					
48.	กำหนดเป้าหมายบริหารทรัพยากรบุคคลเชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์					
49.	เข้าใจวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยและระบบบริหารมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี					
50.	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือประโยชน์ส่วนตน					
51.	ปรับปรุง ทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย					
52.	มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้					
53.	สามารถนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง					
54.	ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ					
55.	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมายและระเบียบวินัย					
56.	มีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่					

ข้อที่	ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
57.	เข้าใจถึงผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นต่อ งานในขอบเขตความรับผิดชอบ และสามารถเสนอแนะ/ ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงาน กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้					
58.	วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต					
59.	เชื่อมโยงโครงสร้างองค์การปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์การให้ สอดคล้องแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลได้					
60.	มีการร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อติดตามผลการทำงาน อย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้					
61.	กำหนดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอ ต่อสภาพสภาวะการณ์ปัจจุบัน					
62.	เต็มใจที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการ พร้อมช่วยหา แนวทางแก้ไข โดยไม่ปิดหน้าที่รับผิดชอบ					
63.	สามารถติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยใช้สื่อภายใน สำนักงานสมัยใหม่ประเภทต่างๆ เพื่อให้การถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารได้ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ					
64.	สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ชัดเจน และใช้ปัญญาในการ แก้ปัญหาและกล้าตัดสินใจ					
65.	สามารถให้บริการผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง ทั้งถึง และ ทันเวลา					
66.	แนะนำให้ความรู้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติ ตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน					
67.	สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกันได้อย่างมี ประสิทธิภาพ					
68.	มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำงาน บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง					
69.	มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่าง สม่ำเสมอ					

ข้อที่	ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
70.	มีจิตสำนึก ความภาคภูมิใจในตนเอง อุตสาหะร่างกาย แรงใจ ผลักดันภารกิจหลักของตนและหน่วยให้งานบรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนามหาวิทยาลัยของตน					
71.	มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ					
72.	สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้					
73.	มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านวิชาชีพกับผู้อื่น ทั้งในและนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
74.	สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดี ภายใต้ขอบเขตงาน และอำนาจหน้าที่ โดยไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย					
75.	นำฐานข้อมูลบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล					
76.	ไม่แสดงความสิ้นหวัง ท้อแท้เมื่อเจอปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้					
77.	มีความคิดริเริ่ม และพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ กิจกรรมให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้					
78.	สร้างและส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ และมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย					
79.	สามารถติดต่อสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบนตามสายการบังคับบัญชา เช่น รายงาน การร้องทุกข์ ข้อเสนอแนะ เป็นต้น					
80.	ติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน้าที่การงานของตนเอง					
81.	ติดตาม สอบถาม และเสนอความช่วยเหลือแก่ผู้รับบริการ ก่อนที่จะร้องขอ					
82.	สามารถเสียสละความสุขส่วนตัวตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัว หรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ					
83.	พัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำและการปฏิบัติงานสำเร็จตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
84.	สามารถติดต่อสื่อสารตามโครงสร้างมหาวิทยาลัย โดยมีการติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง					
85.	มีความสามารถในการรอบรู้เท่าทันสถานการณ์ ความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน					
86.	คณาจารย์มีความรู้ ความสามารถและรับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/กรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอก					
87.	ผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม					
88.	พัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้มีความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญให้สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง					
89.	ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ภายใต้มาตรฐานการทำงานเดียวกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ					
90.	ประพฤติปฏิบัติตนด้วยความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ (นักศึกษา ผู้ปกครอง) สังคม และประเทศชาติ					
91.	สร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงาน					
92.	บุคลากรทุกระดับกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย					
93.	ใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์การและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานได้					
94.	นำนโยบายหรือมาตรการใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
95.	สามารถสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร					

ข้อที่	ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
96.	ศึกษาและทดลองวิธีการปฏิบัติงานแนวทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้ดีขึ้น					
97.	กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโครงสร้างองค์การปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์การในระยะยาวได้เพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
98.	คณาจารย์กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การสอนในแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี					
99.	มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
100.	สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมให้บุคลากรได้ตระหนักและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น					
101.	จัดตั้งคณะกรรมการประเมินและบริหารค่าตอบแทนเพื่อควบคุมมาตรฐานการประเมินผลการดำเนินงาน					
102.	สามารถตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจนเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย					
103.	สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและนอกหน่วยงานได้					
104.	มีการประเมินความขัดแย้งที่เกิดในการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้					
105.	สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้และพัฒนาความชำนาญในสายงานของตนเองเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้					
106.	ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และโปร่งใส					
107.	คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่ทำผิดในจรรยาบรรณวิชาชีพและอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การ					

ข้อที่	ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
108.	สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย					
109.	สามารถพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ					
110.	แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเมื่อได้รับเป้าหมายในการทำงานที่ยากขึ้น					
111.	สร้างความสัมพันธ์ รักษา และ พัฒนาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี					
112.	สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับได้					
113.	สามารถให้บริการที่ดี ถูกต้องตามความต้องการของผู้รับบริการและไม่เกิดความผิดพลาด					
114.	มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาอย่างตรงไปตรงมา					
115.	มีความคิดริเริ่มและพัฒนาการใช้นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ					
116.	สามารถเสนอความเห็น มุมมองที่แปลกใหม่และข้อวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไข ปัญหาเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
117.	ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือและศักยภาพแรงงานให้พัฒนาตรงตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
118.	ความสามารถในการติดต่อ สื่อสารเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด					
119.	ใช้ความรู้ความสามารถในวิชาชีพตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมาย					
120.	มีเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงานและเหตุการณ์					

ข้อที่	ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
121.	เต็มใจที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการ พร้อมกับช่วยหาแนวทางแก้ไข โดยไม่ปัดหน้าที่รับผิดชอบ					
122.	สามารถทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบได้สำเร็จโดยคำนึงถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก					
123.	สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงานได้					
124.	มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและไม่มีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน					
125.	ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ					
126.	เลือกใช้ข้อมูลหลากหลายมากำหนดแผนงาน ปรับเปลี่ยนหรือพัฒนางานและวิธีการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
127.	ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน					
128.	ไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำผิดระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณวิชาชีพ					
129.	จัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ					
130.	สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของงาน					
131.	การมีจรรยาบรรณในการทำงานเพื่อช่วยป้องกันความเสียหายที่จะเกิดในองค์กรได้					
132.	มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
133.	สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้					
134.	ชี้แจงนโยบายและระเบียบต่าง ๆ ต่อบุคลากรในหน่วยงานให้ได้รับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง					

ข้อที่	ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
135.	ดำเนินการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมได้ถูกต้องและทันเวลา					
136.	มีการทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการไปสร้างวิสัยทัศน์และปฏิบัติงานเชิงรุกในอนาคต					
137.	จัดสรรงบประมาณการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลเพียงพอในการบริหารจัดการ					
138.	สามารถตรวจสอบจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับในการทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาทางด้านจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับขององค์กร					
139.	สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย					
140.	สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
141.	ดำเนินการตามวัฒนธรรมมหาวิทยาลัยให้เป็นในทิศทางที่ต้องการ เช่น วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้					
142.	ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพของตนเองอย่างเคร่งครัด					
143.	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่และสามารถนำคุณลักษณะส่วนตัวออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ได้					
144.	สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด					
145.	มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย					
146.	มีการคาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างแม่นยำ สามารถกำหนดหรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม					
147.	กล้าที่จะปฏิเสธการทำงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและเกิดผลเสียต่อองค์กร					

ข้อที่	ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
148.	คณาจารย์สามารถจัดทำโครงการบริการวิชาการแก่สังคมในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบ เช่น เป็นวิทยากรในการจัดอบรมและพัฒนาวิชาการ					
149.	ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสายงาน					
150.	สามารถให้คำแนะนำที่เกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็นทีมให้กับสมาชิกในทีมได้					
151.	สามารถจัดการองค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ได้					
152.	มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง					
153.	จัดสรรสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมของที่ทำงานเหมาะสมตามความต้องการของบุคลากร					
154.	ศึกษาระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณในวิชาชีพอย่างชัดเจน					
155.	มีการกำหนดแผนปฏิบัติการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และรายชื่อสถานศึกษาในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ว. 984

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 มีนาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน อธิการบดี

ด้วย นางพิชญาภา ยืนยาว นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา” มีความประสงค์จะเก็บ
รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอนและพนักงาน ในมหาวิทยาลัยของท่าน เพื่อประกอบการ
ทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน
โปรดแจ้งผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอนและพนักงานทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
ให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

AM (พ)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 0-3421-8788 , 0-3424-3435

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

รายชื่อสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1. มหาวิทยาลัยบูรพา
2. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
5. มหาวิทยาลัยแม่โจ้
6. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
7. มหาวิทยาลัยนเรศวร
8. มหาวิทยาลัยทักษิณ
9. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สถาบันอุดมศึกษาของเอกชน

1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
2. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
3. มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด
4. มหาวิทยาลัยปทุมธานี
5. มหาวิทยาลัยพายัพ
6. มหาวิทยาลัยรังสิต
7. มหาวิทยาลัยศรีปทุม
8. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
9. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

ภาคผนวก ช
การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก

การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	68.425	44.145	44.145	68.425	44.145	44.145	29.895	19.287	19.287
2	17.723	11.434	55.580	17.723	11.434	55.580	23.581	15.214	34.501
3	15.218	9.818	65.398	15.218	9.818	65.398	19.826	12.791	47.292
4	10.023	6.467	71.864	10.023	6.467	71.864	18.063	11.653	58.945
5	8.322	5.369	77.233	8.322	5.369	77.233	14.634	9.442	68.387
6	7.279	4.696	81.930	7.279	4.696	81.930	14.335	9.249	77.635
7	6.018	3.883	85.812	6.018	3.883	85.812	10.067	6.495	84.130

Rotated Component Matrix(a)

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Q3	.949						
Q1	.949						
Q5	.948						
Q49	.948						
Q48	.946						
Q59	.944						
Q151	.944						
Q93	.940						
Q26	.938						
Q146	.938						
Q51	.937						
Q94	.935						
Q58	.934						
Q117	.933						
Q149	.924						
Q10	.923						
Q17	.922						
Q134	.921						
Q97	.920						
Q61	.915						
Q9	.880						
Q127	.828						
Q153	.734						
Q137	.733						
Q141	.718						
Q75							
Q101							
Q54							
Q87		.911					
Q42		.907					
Q79		.907					
Q35		.902					
Q84		.900					
Q41		.898					
Q67		.888					
Q63		.888					
Q27		.886					
Q78		.885					
Q20		.885					

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Q111		.882					
Q52		.880					
Q106		.876					
Q95		.872					
Q60		.871					
Q15		.861					
Q118		.852					
Q104		.850					
Q144		.842					
Q7		.839					
Q135		.837					
Q120		.822					
Q124		.795					
Q125		.792					
Q150		.771					
Q85			.880				
Q88			.874				
Q64			.868				
Q36			.863				
Q28			.861				
Q43			.861				
Q68			.860				
Q112			.854				
Q105			.852				
Q109			.840				
Q73			.840				
Q16			.840				
Q80			.831				
Q21			.815				
Q53			.807				
Q136			.794				
Q8			.782				
Q96			.770				
Q119			.764				
Q126			.742				
Q2			.730				
Q145			.723				
Q13			.718				
Q4			.714				
Q152							
Q91				.844			
Q33				.836			

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Q39				.831			
Q46				.829			
Q31				.829			
Q83				.829			
Q56				.826			
Q69				.825			
Q19				.819			
Q108				.815			
Q71				.813			
Q76				.801			
Q110				.801			
Q24				.796			
Q115				.789			
Q99				.770			
Q139				.733			
Q102				.727			
Q143				.727			
Q11				.702			
Q129				.700			
Q132							
Q122							
Q34					.830		
Q98					.822		
Q57					.816		
Q40					.815		
Q32					.815		
Q47					.805		
Q25					.804		
Q92					.804		
Q77					.797		
Q116					.771		
Q12					.768		
Q103					.767		
Q140					.765		
Q100					.758		
Q72					.752		
Q155					.746		
Q130					.741		
Q133					.734		
Q123					.731		
Q6							
Q23						.825	

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Q55						.814	
Q142						.810	
Q138						.801	
Q50						.798	
Q45						.798	
Q30						.791	
Q114						.789	
Q128						.778	
Q107						.775	
Q154						.773	
Q131						.764	
Q147						.763	
Q121						.757	
Q38						.757	
Q18						.755	
Q66						.753	
Q82						.711	
Q90						.701	
Q70							.743
Q86							.743
Q14							.737
Q148							.734
Q113							.722
Q65							
Q81							
Q89							
Q29							
Q37							
Q74							
Q44							
Q22							
Q62							

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 8 iterations.

ภาคผนวก ฅ

**หนังสือขอความอนุเคราะห์พิจารณายืนยันรูปแบบ
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา**



ที่ ศธ 0520.203.2/506

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 กันยายน 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ร่างรายงานวิจัย ฉบับสมบูรณ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบยืนยัน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางพิชญาภา ยืนยาว รหัสนักศึกษา 48252903 นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลใน
สถาบันอุดมศึกษา” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็น
ผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อประโยชน์ในการวิจัย
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการ
อนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยืนยันรูปแบบ

1. ดร. อภิชัย ศรีเมือง

ตำแหน่ง กรรมการบริหารสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
 อาจารย์พิเศษสาขาการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลย
 อลงกรณ์
 อาจารย์พิเศษสาขาการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏสวน
 สุนันทา
 อาจารย์พิเศษสาขาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
สถานที่ทำงาน สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

2. รองศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา นันทะไชย

ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. รองศาสตราจารย์ ดร. ปราชญา กล้าผจญ

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยรามคำแหง

4. รศ.ดร.ประกอบ คุณารักษ์

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

5. รองศาสตราจารย์ ดร. ประชุม รอดประเสริฐ

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

6. ดร. วรินทร์ บุญยิ่ง

ตำแหน่ง อาจารย์

สถานที่ทำงาน ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

7. รองศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล ไกรสิทธิ์

ตำแหน่ง อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, อาจารย์ประจำ

หลักสูตรดุริยางค์บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
เพื่อประกอบการพิจารณารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา
ของ นางพิชญภา ยืนยาว นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ในขั้นตอนของการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ในประเด็นของ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง จึงนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่ง หลังจากที่ท่านได้ศึกษารายละเอียดประกอบการพิจารณาแล้ว ขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านเพื่อยืนยันรูปแบบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งความเห็นของท่านนับเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

ขอกราบพระคุณที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้

แนวทางการสัมภาษณ์

1. จากร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่างค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
2. จากร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่างค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
3. จากร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่างค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบมีความถูกต้องมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
4. จากร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่างค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบสามารถนำไปใช้ประโยชน์จริงได้มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
5. จากร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่างค์ประกอบใดบ้างที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา (ตอบได้มากกว่า 1 องค์ประกอบ)
6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีในรูปแบบที่นำเสนอ
7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ไม่มีในรูปแบบที่นำเสนอ

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

สถานที่ทำงาน

วันที่ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง

ภายหลังจากที่ท่านได้พิจารณาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาฉบับร่างที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญและ/หรือเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาอย่างไรบ้าง

ตอนที่ 1 แบบแสดงความคิดเห็นด้าน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

ตอนที่ 1 องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านมีความเห็นต่อองค์ประกอบต่อไปนี้

รายการ องค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
การติดต่อสื่อสาร								
ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ								
การบริหารความเปลี่ยนแปลง								
จรรยาบรรณในวิชาชีพ								
การบริการที่ดี								
การจัดการองค์การ								
การมุ่งผลสัมฤทธิ์								

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. จากร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่าการประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

[illegible]

2. จากร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่าการประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins or other markings on the paper.

This image shows a full page of a handwriting practice worksheet. It consists of ten sets of horizontal dashed lines spaced evenly down the page, providing a guide for letter height and placement. The background is plain white, and there are no other markings or text present.

[illegible]

5. จากร่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่าการประกอบใดบ้างที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา (ตอบได้มากกว่า 1 องค์ประกอบ)

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school handwriting practice paper. The lines are evenly spaced and run across the entire width of the page. There are no margins, text, or other markings present.

6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีในรูปแบบที่น่าเสนอ

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school handwriting practice paper. The lines are evenly spaced and run across the entire width of the page. There are no margins, text, or other markings present.

7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ไม่มีในรูปแบบที่นำเสนอ

[illegible]

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านมีความเห็นต่อองค์ประกอบต่อไปนี้

รายการ ของรูปแบบ	ความคิดเห็น	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
รูปแบบที่ 1		
รูปแบบที่ 2		

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

[illegible]

