



วิทยานิพนธ์

การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์
ในอุตสาหกรรมยานยนต์

**DEVELOPMENT OF COMPETENCY STANDARDS OF
HUMAN RESOURCE OFFICERS
IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRIAL ENTERPRISES**

นายอนุชัย रामวรัญกูร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2550



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อาชีวศึกษา)

ปริญญา

อาชีวศึกษา

อาชีวศึกษา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

Development of Competency Standards of Human Resource Officers
in the Automotive Industrial Enterprises

นามผู้วิจัย นายอนุชัย รามรังกูร

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์กุลขนิษฐา ราชธนบุญวัฒน์, Ph.D.)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์พนิต เข้มทอง, Ed.D.)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์วิกร ตันทงูทโต, Ed.D.)

หัวหน้าภาควิชา

(รองศาสตราจารย์ไพรพงศ์ ทิพนาค, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์วินัย อาจคงหาญ, M.A.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

Development of Competency Standards of Human Resource Officers
in the Automotive Industrial Enterprises

โดย

นายอนุชัย งามวงศ์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อขอความสมบูรณ์แห่งปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อาชีพศึกษา)

พ.ศ. 2550

อนุชัย รามวรัญกูร 2550: การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อาชีวศึกษา) สาขาอาชีวศึกษา ภาควิชาอาชีวศึกษา ปรชชานกรรรมการที่ปริกษา: รองศาสตราจารย์กุลชณิษฐ์ ราชนบุญวัฒน์, Ph.D. 199 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ 2) วิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ และ 3) กำหนดมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ในการดำเนินงานวิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เทคนิคเดลฟายรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ 13 คน ที่ได้จากการสุ่มแบบเจาะจง โดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในระยนี้คือ มัชฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์ ระยะที่ 2 การวิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ จากความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมยานยนต์ 284 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉากประเภท Varimax และระยะที่ 3 การกำหนดมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ โดยการประชุมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ 17 คน ที่ได้จากการสุ่มแบบเจาะจง ใช้แนวทางการประชุมกลุ่มเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ฉันทมติของผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัยมีสาระสำคัญดังนี้ ผลการศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ พบว่าสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็นสมรรถนะหลัก 16 สมรรถนะ และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ 26 สมรรถนะ จากการวิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ พบว่ากลุ่มสมรรถนะหลักมีจำนวน 3 กลุ่ม (KMO = .917) และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มมีจำนวน 4 กลุ่ม (KMO = .952) ส่วนผลการกำหนดมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ พบว่า ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 3 กลุ่ม คือ 1) การบริหารความเปลี่ยนแปลง 2) การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ และ 3) การบริหารความขัดแย้ง ส่วนสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ มี 4 กลุ่ม คือ 1) การบริหารสายอาชีพ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 3) การฝึกอบรม และ 4) การว่าจ้างและการบริหารค่าตอบแทน โดยสมรรถนะเหล่านี้เป็นที่ยอมรับของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการ และหัวหน้างาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลิตภาพในการจัดหาและจัดสรรบุคลากรให้แก่องค์กร และปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

Anuchai Ramwarungkura 2007: Development of Competency Standards of Human Resource Officers in the Automotive Industrial Enterprises. Doctor of Philosophy (Vocational Education), Major Field: Vocational Education, Department of Vocational Education. Thesis Advisor: Associate Professor Kulkanit Rashainbunyawat, Ph.D. 199 pages.

The objectives of this research were to 1) study competency of human resource officers in the automotive industrial enterprises; 2) analyze competency clusters of human resource officers in the automotive industrial enterprises; and 3) identify competency standards of human resource officers in the automotive industrial enterprises. This research was divided into three phases. In phase I, the competency was substantively studied. The Delphi technique was utilized to collect a consensus opinion of a purposively selected homogeneous group of 13 experts. Questionnaires were used to collect data and median and inter - quartile range were employed to analyze the data. In phase II, competency clusters were analyzed. A questionnaire was used to collect data from 284 human resource managers who were selected using the stratified random sampling technique. Factor Analysis, Principal Component Analysis and Orthogonal rotation (Varimax), were employed as the statistical tools. In phase III, the competency standards were identified from the consensus of a focus group of 17 purposively selected experts.

The results revealed 16 core competencies and 26 functional competencies of human resource officers in the automotive industrial enterprises. The results also indicated three clusters of core competency and four of functional competency. The Kaiser – Meyer - Okin values of core competency and functional competency were .917 and .952 respectively. Furthermore, the results of competency standards indicated that there were three clusters of core competencies: change management, achievement orientation, and conflict management. In the case of the functional competencies, there were four clusters as follows: career management, strategic human resource management, training, and hiring and compensation management. Those stated competencies had been accepted by automotive industry human resource executives, it could be used to increase and improve their productivity in procurement and recruitment as well as operation of organization.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

/ /

กิตติกรรมประกาศ

จากจุดเริ่มต้นบนเส้นทางธุรกิจ ผู้สายวิชาการ ผู้วิจัยได้รับการอบรมบ่มนิสัยความเป็นนักวิชาการสายสังคมศาสตร์ที่เต็มเปี่ยมจากคณาจารย์ทุกท่าน ภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และประสบการณ์ต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรองศาสตราจารย์ ดร. กุลชณิษฐ์ ราชนบุญวัฒน์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. วิกร ตันฑาทุโธ และรองศาสตราจารย์ ดร. พนิด เข็มทอง กรรมการที่ปรึกษาวิชาเอก ทั้ง 3 ท่านนี้ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ เสียสละเวลาให้คำปรึกษา และคำแนะนำ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความทุ่มเททุกครั้ง รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุมาลี สันติพลวุฒิ ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการเคลฟายทั้ง 13 ท่าน ผู้ตอบแบบสอบถาม 284 ท่าน และผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม 17 ท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ได้มอบทุนสนับสนุนคุณภาพงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ประจำปี 2550 จนทำให้งานวิจัยลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย

ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ มารดา พี่ชาย และพี่สาว รวมถึงเพื่อน ๆ น้อง ๆ และพี่ ๆ ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่เป็นกำลังใจ และเฝ้ารอวันที่ผู้วิจัยจบการศึกษา โดยเฉพาะสถานที่ที่ผู้วิจัยต้องขอบคุณ คือ “บ้านรังดวง” เป็นสถานที่ที่ให้กำลังใจ ฝ่าฟันอุปสรรคนานัปการ มีทั้งความอบอุ่นใจ และเป็นร่มเงาให้ผู้วิจัยได้พักพิง นอกจากนี้ขอขอบคุณผู้ที่ริเริ่มสร้างบ้านหลังนี้ที่ให้กำลังใจมาตลอด ถึงแม้ว่าบ้านหลังนี้เล็ก แต่เต็มเปี่ยมด้วยความสุข และความสบายใจ จนทำให้ผู้วิจัยได้ลุล่วงตามที่ได้ตั้งไว้

อนุชัช รามวรัญกูร

ตุลาคม 2550

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
คำถามในการวิจัย	6
ประโยชน์ของผลการวิจัย	7
ขอบเขตการวิจัย	7
นิยามศัพท์	8
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	10
แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	10
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์	28
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	64
แผนการวิจัย	65
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	66
บทที่ 4 ผลการวิจัย และข้อวิจารณ์	73
ผลการวิจัย	73
ข้อวิจารณ์	115
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	124
สรุปผลการวิจัย	124
ข้อเสนอแนะ	134
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	136

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	152
ภาคผนวก ก ราชนามคณะกรรมการเคลฟาย	153
ภาคผนวก ข ราชนามผู้เชี่ยวชาญการประชุมกลุ่ม	155
ภาคผนวก ค รายชื่อสถานประกอบการ	157
ภาคผนวก ง เครื่องมือระยะที่หนึ่ง	170
ภาคผนวก จ เครื่องมือระยะที่สอง	180
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือระยะที่สาม	189
ภาคผนวก ช หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิทยานิพนธ์	194
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	199

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ความแตกต่างระหว่างนิยามของสมรรถนะระหว่างแนวคิดของ สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา	12
2	เปรียบเทียบสมรรถนะหลักขององค์การ และบุคคล	16
3	การเปรียบเทียบระหว่างแนวความคิดของการบริหารงานบุคคลแบบ ดั้งเดิม และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	38
4	เปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานวิชาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ใน สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา	61
5	สมรรถนะหลักของนักทรัพยากรมนุษย์ จากการทำเดลฟายรอบที่ 1	80
6	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ที่นักทรัพยากรมนุษย์ จากการทำเดลฟาย รอบที่ 1	83
7	สมรรถนะหลักของนักทรัพยากรมนุษย์ จากการทำเดลฟายรอบที่ 2	87
8	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ที่นักทรัพยากรมนุษย์ จากการทำเดลฟาย รอบที่ 2	88
9	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	91
10	ข้อมูลของการดำเนินของกิจการ	94
11	จำนวนนักทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	96

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
12	จำนวนนักทรัพยากรมนุษย์ของแผนกในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	97
13	ลำดับความสำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละแผนก	98
14	ค่า KMO และ Bartlett's Test ของสมรรถนะหลัก	99
15	ค่า Factor Loading ขององค์ประกอบของสมรรถนะหลัก	99
16	ค่า KMO และ Bartlett's Test ของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	102
17	ค่า Factor Loading ขององค์ประกอบของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	103

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	สมรรถนะหลัก และสนับสนุนแบ่งตามระดับชั้นของงาน	18
2	เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมโดยสถานการณ์	21
3	กระบวนการของเทคนิคเคลฟาย	24
4	แสดงการวิเคราะห์งาน หรืออาชีพ	27
5	แสดงโครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์	31
6	แสดงการกระจุกตัวของผู้ประกอบการยานยนต์ และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	33
7	ตัวแบบระบบความสำเร็จ	40
8	ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	44
9	ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบย่อย	47
10	ตัวแบบเชิงระบบอย่างง่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	50
11	กรอบแนวคิดของงานวิจัย	63
12	แผนการวิจัย	65
13	มาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์	114

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

สถานการณ์แข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ มีการพัฒนาระบบทางการเมือง เศรษฐกิจการค้า สังคม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีการปรับตัว และพยายามแสวงหาวิธีการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่นำไปสู่การกำหนดคติกการการค้า และการลงทุน ส่งผลทำให้เกิดกระบวนการที่ใหม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคน มากกว่าการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (ชินภัทร ภูมิรัตน, 2542) ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ได้ให้ความสำคัญกับการเร่งรัดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจควบคู่กับยุทธศาสตร์การพัฒนาคน โดยประเทศไทยได้ใช้ความได้เปรียบทางด้านทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรมนุษย์เป็นฐานการผลิต ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเร่งการผลิตของส่งออก และการสร้างรายได้ให้กับประเทศ ทั้งนี้แผนฯ ดังกล่าวจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2545) ได้ระบุไว้ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพ และการคุ้มครองทางสังคมเป็นยุทธศาสตร์ ที่ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีการเตรียมพร้อมและยกระดับทักษะฝีมือคนไทยให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน ให้สอดคล้องกับโครงสร้างการผลิต และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเน้นเรื่องการผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลาง ตลอดจนผสมผสานระหว่างทักษะชีวิตกับความรู้พื้นฐาน เช่น ภาษา คณิตศาสตร์ การจัดการ เป็นต้น รวมทั้งการให้บริการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานที่หลากหลาย และให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ ในการกำหนดเป้าหมายการผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน รวมทั้งสนับสนุนเปิดโอกาสให้มีการนำประสบการณ์ในการทำงานมาเทียบโอน เพื่อเข้ารับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และการส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบคุณวุฒิที่เน้นสมรรถนะต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ยุทธศาสตร์การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สำหรับยุทธศาสตร์นี้ให้ความสำคัญกับการผลิตและพัฒนาบุคลากรในภาคการผลิตที่แท้จริง โดยพัฒนา กลไกและสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม สถาบันเฉพาะทางและสถานประกอบการในภาคการผลิตต่าง ๆ ซึ่งจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา ศักยภาพการแข่งขันทางด้านอุตสาหกรรมไทยให้ทัดเทียมระดับนานาชาติ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ย่อย 3 ส่วนที่สำคัญคือ ยุทธศาสตร์อุตสาหกรรมสาขา ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนา ขีดความสามารถในระดับธุรกิจ และยุทธศาสตร์การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ กรอบแนวคิด ของยุทธศาสตร์ย่อยทั้ง 3 ส่วน มุ่งสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ การสร้างมูลค่าเพิ่ม และ การสร้างนวัตกรรม อันเป็นรากฐานการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อไปในอนาคต

จากยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ยุทธศาสตร์ จะพบว่าความร่วมมือระหว่างสถานประกอบการ และ สถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการทำงาน เพื่อให้บุคลากร มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น โดยสามารถรู้จักคิดและบูรณาการความรู้ที่ได้จาก การเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและสภาพการทำงานจริง รวมทั้งสามารถพัฒนาสมรรถนะทางด้าน วิชาชีพทางการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Brewster *et al.* (2000) ได้สรุปว่า การพัฒนาสมรรถนะทางด้านวิชาชีพสามารถเพิ่มคุณค่าของธุรกิจ โดยจะต้องมีการเน้น กระบวนการต่าง ๆ ทั้งการผลิตสินค้า และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป ผลที่ได้ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงมี การเสนอแนวคิด และกระบวนการใหม่ของการผลิตบัณฑิตจาก Supply - driven เป็น Demand – driven เพื่อให้เกิดการสมดุลระหว่างสถาบันทางการศึกษาฐานผู้ผลิตบัณฑิต และสถานประกอบการ ฐานผู้ใช้บัณฑิต ซึ่งหมายถึง การผลิตกำลังคนของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ไม่ควรมุ่งความเป็นเลิศ ทางวิชาการมากกว่าการสร้างสมดุลให้ตลาดแรงงาน หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการผลิตบุคลากร ตามความต้องการของตลาดแรงงานที่แท้จริง (มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2547) ตรงกับทิศทางของการจัดเทคนิคและอาชีวศึกษา (Technical and Vocational Education - TVE) ในการประชุมกองเสนาชาตินาครั้งที่ 2 ณ กรุงโซล ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ที่กล่าวว่า

...แนวโน้มการจัดเทคนิคศึกษาและอาชีวศึกษาในอนาคตจะต้องมีการจัดการศึกษา ที่เปลี่ยนจาก Supply – driven เป็น Demand – driven นั่นคือ การเน้นความต้องการของ ผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเรียนรู้จะต้องเป็น การเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเน้นการฝึกอบรมเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา ซึ่งผู้เรียนจะมีบทบาท ในการตัดสินใจและการกำหนดทางเลือกด้านการศึกษา และฝึกอบรมด้วยตนเอง...

ความหมายอีกนัย คือ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และสถาบันการศึกษา เป็นแหล่งการเรียนรู้แก่ผู้เรียน เพื่อจุดประสงค์การเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ ความรู้ และเจตคติที่ดีต่อการทำงานในสถานประกอบการตรงกับความต้องการของการอาชีวศึกษาว่า เป็นการจัดการศึกษาที่มีการเชื่อมโยงระหว่างสถาบันทางการศึกษากับสถานประกอบการ เพื่อการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับที่มีคุณภาพสำหรับอาชีพหนึ่งหรือกลุ่มอาชีพ โดยการจัด เป็นกระบวนการศึกษาที่มุ่งพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในด้านทักษะ หรือความชำนาญงาน ด้านความรู้ความเข้าใจ และด้านเจตคติ เพื่อให้สามารถประกอบอาชีพที่ตน เลือกเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยึดถือความสามารถของบุคคลนั้นเป็นฐาน (ธีรวิฑู บุญยโสภณ, 2537; กฤษมันต์ วัฒนาณรงค์, 2539 และวิรพันธ์ สิทธิพงศ์, 2540) ดังนั้นการบริหารจัดการ การอาชีวศึกษาเป็นงานที่ต้องมีพลวัตสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างร่วมมือกับผู้ประกอบการ หรือเจ้าของอาชีพอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้งานจริง ในสถานประกอบการ ส่วนผู้ประกอบการสามารถได้มีโอกาสการถ่ายโอนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อทำให้เกิดมาตรฐานวิชาชีพได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2547)

อนึ่งการพัฒนาอุตสาหกรรมเป็นนโยบายสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย เพราะกิจการอุตสาหกรรมมีส่วนช่วยลดปัญหาการว่างงานของประชากรในประเทศ และผลผลิต สามารถส่งออกไปขายยังต่างประเทศ เพื่อช่วยลดการขาดดุลการค้า และทำให้เศรษฐกิจของประเทศ เจริญก้าวหน้าขึ้นอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบันนี้รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนอย่างจริงจัง โดยการให้ความสะดวกนักธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศในการขอส่งเสริมการลงทุน เพื่อยกเว้นภาษีนำเข้าเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต และลดขั้นตอนการขออนุญาตตั้งโรงงานใหม่ ให้เร็วขึ้น เนื่องจากประเทศไทยมีแรงงานที่หาได้ง่าย และค่าแรงขั้นต่ำถูกกว่าหลายประเทศ ในภาคพื้นเอเชีย จึงเป็นแรงจูงใจให้นักธุรกิจจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนตั้งโรงงานอุตสาหกรรม เป็นจำนวนมาก ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรมของประเทศไทยจะต้องเปลี่ยนจากสภาพ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ที่มีการสร้างฐานการแข่งขันจากการผลิต อาศัยฐานความได้เปรียบจาก ทรัพยากรและมีมูลค่าเพิ่มจากแรงงาน มาเป็นการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันจากการผลิตที่มีความแตกต่าง มีส่วนผสมของการสร้างสรรค์ และความรู้ในมูลค่าเพิ่มมากขึ้น นั่นคือ เป็นการมุ่งเน้นที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ามากขึ้น (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวง อุตสาหกรรม, 2546)

รัฐบาลจึงมีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันภาครัฐ (กพร.) ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรของอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพื่อนำประเทศไทยไปสู่เวทีสากล โดยมีหนึ่งในเป้าหมายสำคัญคือ ความเป็นเลิศของกลุ่มสินค้าในตลาดโลก (World Leader in Niche Markets) โดยมีเป้าประสงค์ให้ประเทศไทยเป็นผู้นำในตลาดโลกในบางกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีโอกาสและศักยภาพด้านการตลาดสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ดีทรอยต์แห่งเอเชีย (Detroit of Asia) ของอุตสาหกรรมยานยนต์ ครัวโลก (Kitchen of the World) ของอุตสาหกรรมอาหารและผลิตภัณฑ์การเกษตร เมืองแห่งการท่องเที่ยว (Asian Tourism Capital) ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว กรุงเทพฯ เมืองแฟชั่น (Asia Tropical Fashion) ของอุตสาหกรรมแฟชั่น ศูนย์กลางการศึกษาหลักสูตรการให้บริการ (World Hospitality International School) ของอุตสาหกรรมการศึกษาด้านการบริการ ศูนย์กลางการบริการทางการแพทย์ (World Health Service Center) ของอุตสาหกรรมบริการทางด้านสุขภาพ และศูนย์กลางทางการแปรรูปยางพารา (World Leader in Good Quality of Rubber, Rubber Products and Rubber – Wood Products) ของอุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์ยาง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548) จากการวิเคราะห์โครงสร้างของอุตสาหกรรมพบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มีความแตกต่างกับโครงสร้างของอุตสาหกรรมอื่น ๆ อยู่ 2 มิติ คือ มิติแรกของโครงสร้างในแนวราบ (Horizontal Structure) ที่มีความแตกต่างทางผลิตภัณฑ์ นั่นหมายถึงว่า อุตสาหกรรมนี้ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน 3 ผลิตภัณฑ์ใหญ่ ๆ คือ รถยนต์นั่ง รถยนต์เพื่อการพาณิชย์และรถจักรยานยนต์ ซึ่งอุตสาหกรรมอื่นมีเพียงผลิตภัณฑ์เดียวเท่านั้น เช่น อุตสาหกรรมยาง และผลิตภัณฑ์ยางเป็นเพียงการแปรรูปของยางพาราให้เป็นผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่มีส่วนผสมของยางพารา เป็นต้น และมิติที่สอง คือ โครงสร้างแนวตั้ง (Vertical Structure) เป็นการจัดโครงสร้างการผลิตตามห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมประกอบยานยนต์ และ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และอะไหล่ยนต์ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นกลุ่มผู้ประกอบยานยนต์ ได้แก่ ผู้ประกอบรถยนต์ และรถจักรยานยนต์ ส่วนใหญ่เป็นบริษัทข้ามชาติ กลุ่มที่สองเป็นกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 (Tier 1) โดยมากเป็นผู้ที่ผลิตชิ้นส่วนขนาดใหญ่ เพื่อป้อนผู้ประกอบการยานยนต์ ชิ้นส่วนที่ผลิตโดยมากใช้เทคโนโลยีระดับปานกลางถึงระดับสูง และกลุ่มสุดท้ายคือกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 2 และ 3 (Tier 2 & 3) ส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนขนาดเล็กและขนาดกลางส่งต่อให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 ต่อไป และยังมีพบว่า ชิ้นส่วนหรืออะไหล่ในรถยนต์หรือรถจักรยานยนต์ ประกอบด้วยชิ้นส่วนประมาณ 14,000 ชิ้น และบางชิ้นส่วนมีอุตสาหกรรมอื่น ๆ มาสนับสนุน เช่น อุตสาหกรรมยางผลิตยางรถ อุตสาหกรรมเหล็กผลิตตัวถังของรถ เป็นต้น จึงเป็นความพิเศษเฉพาะต่ออุตสาหกรรมนี้ที่ไม่เหมือนกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ

จากการศึกษาของมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อประเทศไทย (2547) พบว่า ในระหว่างปี พ.ศ. 2546 – 2551 แนวโน้มของความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 10 – 13 ต่อปี และพบว่ามีกรพยากรณ์ความต้องการแรงงานของอุตสาหกรรมนี้เพิ่มขึ้นจาก 121,971 คน เป็น 179,756 คน แม้ว่าในภาพรวมของอุตสาหกรรมยานยนต์ยังต้องการแรงงานเป็นจำนวนมาก แต่การผลิตกำลังคนด้านยานยนต์นั้น ยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของภาคอุตสาหกรรมได้ในเชิงคุณภาพ นั่นคือ บุคลากรส่วนใหญ่ขาดทักษะในการทำงานจริงและขาดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน โดยมีความรู้สึกรู้ว่าการทำงานในอุตสาหกรรมนี้ไม่มีค่ามีความก้าวหน้าต่ออาชีพในอนาคต ทำให้ขาดแรงจูงใจต่อการทำงานและกระตือรือร้นต่อการทำงาน จนทำให้อัตราการลาออกของบุคลากรอุตสาหกรรมนี้คิดเฉลี่ยร้อยละ 15 ต่อปี ซึ่งถือว่าเป็นอัตราที่ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ และผลการวิจัยสภาพปัญหาของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ พบว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมนี้สามารถแบ่งออกเป็น 3 แผนกคือ แผนกการสรรหา และการคัดเลือก แผนกการฝึกอบรมและการพัฒนา และแผนกธุรการทั่วไป โดยแต่ละแผนกมีปัญหาดังนี้

แผนกการสรรหาและการคัดเลือกเข้าทำงานขาดความรู้เรื่องวิธีการสรรหา การตั้งคำถามสัมภาษณ์ การออกแบบงาน ตลอดจนความสามารถในการวิเคราะห์งานที่เหมาะสมกับองค์การ ส่งผลทำให้องค์การไม่ได้บุคลากรที่มีคุณภาพตามความต้องการของอุตสาหกรรม แผนกการฝึกอบรมและการพัฒนา ขาดความรู้เรื่องรูปแบบการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม ส่งผลทำให้บุคลากรในองค์การขาดทักษะการทำงาน และแผนกธุรการทั่วไปขาดความรู้เรื่องการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการประเมินผลงานของบุคลากร ส่งผลทำให้ขาดขวัญ และกำลังใจต่อการทำงานบุคลากรขององค์การ นั้นหมายถึงว่า ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือนักทรัพยากรมนุษย์ขาดความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนทักษะต่าง ๆ ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีผลกระทบตั้งแต่การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีคุณภาพเข้าทำงานขององค์การ ส่งผลให้ประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานภายในลดลง และความสามารถในการแข่งขันทางการค้าลดลง ผลที่ตามมาคือ ต้นทุนขององค์การเพิ่มขึ้น และเสียค่าโอกาสการแข่งขันทางการค้ามากขึ้น โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือว่าต้นทุนขององค์การเป็นตัวชี้วัดผลงานของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ถ้าองค์การใดมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าปีที่ผ่านมา แสดงว่านักทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ขาดประสิทธิภาพต่อการทำงาน (Becker *et al.*, 2001)

จากการศึกษาข้างต้นพบว่า ประเด็นนักทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ ยังขาดสมรรถนะบางประการ ที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรม ตลอดจน ปัจจุบันประเทศไทยขาดมาตรฐานสมรรถนะที่เป็นรูปธรรมต่อวิชาชีพ ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญ ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ จึงมีความจำเป็นเพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการวางแผนการประเมินการปฏิบัติงานของ นักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ รวมทั้งใช้เป็นต้นแบบมาตรฐานสมรรถนะ นักทรัพยากรมนุษย์เพื่อการยกระดับวิชาชีพนักทรัพยากรมนุษย์ต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรม ยานยนต์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

1. ศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์
2. วิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์
3. กำหนดมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

คำถามในการวิจัย

การวิจัยนี้ มุ่งศึกษาค้นหาคำตอบในประเด็นคำถาม ดังต่อไปนี้

1. นักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ควรมีสมรรถนะอย่างไร
2. สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์จัดเป็นกลุ่มอะไรบ้าง
3. มาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นอย่างไร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในมิติต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อสถาบันทางการศึกษา

สถาบันการศึกษาที่เปิดสอนสาขาวิชาชีพนักรัพยากรรมมนุษย์ สามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้ในการประกอบการตัดสินใจต่อการกำหนดนโยบายของการผลิตวิชาชีพนี้ให้สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมยานยนต์ต่อไป โดยนำไปใช้การพัฒนาหลักสูตรนักรัพยากรรมมนุษย์ต่อไป

2. ประโยชน์ต่อสมาคม

สมาคมด้านนักรัพยากรรมมนุษย์สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการสร้างกรอบมาตรฐานสมรรถนะนักรัพยากรรมมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ และส่งเสริมให้สถานภาพของผู้ประกอบวิชาชีพนักรัพยากรรมมนุษย์ได้รับการยอมรับมากขึ้น ตลอดจนสามารถยกระดับวิชาชีพสู่ความเป็นสากล

3. ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมยานยนต์

ผู้ประกอบการทางด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ สามารถใช้เป็นแนวทางเลือกใหม่ในการพิจารณานักรัพยากรรมมนุษย์ โดยใช้มาตรฐานที่บ่งบอกสมรรถนะที่พึงมี ตลอดจนสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของนักรัพยากรรมมนุษย์

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตเชิงเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะนักรัพยากรรมมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ของกลุ่มงานที่ต้องการใช้สมรรถนะของนักรัพยากรรมมนุษย์ใน 3 แผนกคือ แผนกการสรรหา

และการคัดเลือก แผนกการฝึกอบรมและการพัฒนา และแผนกธุรการในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติต่อการทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยกระบวนการวิธีการแบบสามเส้า (Triangulation Method)

ขอบเขตเชิงประชากร

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ตัวอย่างของวิธีการต่างแหล่งข้อมูล จากกลุ่มงานทรัพยากรมนุษย์ มาจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญจากองค์การวิชาชีพทางด้านทรัพยากรมนุษย์ และผู้สอนทางด้านทรัพยากรมนุษย์

นิยามศัพท์

นักทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการวางแผนปฏิบัติ บริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ และระบบการประเมินผลงานของพนักงาน เพื่อเตรียมการจัดจ้างคนงาน การจัดสวัสดิการ แรงงานสัมพันธ์ การฝึกอบรม และการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

มาตรฐานสมรรถนะ หมายถึง กรอบสมรรถนะที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของ ขอบเขตของงาน ความรู้ที่ใช้ในงาน และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มงานนั้น ๆ โดยมาตรฐาน สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นลักษณะของ ปัจเจกบุคคลที่องค์กรต้องการให้สมาชิกทุกคนพึงมีในการทำงาน และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competency) เป็นลักษณะปัจเจกบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสายงานนั้น ๆ

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ และกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อการพยากรณ์ วางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมสนใจในการธำรงรักษา พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ตลอดจนมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร

สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะของปัจเจกบุคคลที่องค์กรต้องการในรูปแบบของความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่เกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม และการปฏิบัติ ที่จำเป็นต่อพัฒนาองค์กร นอกจากนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาสายอาชีพของบุคคลในองค์กร และสามารถนำมาอ้างอิงเป็นมาตรฐานอาชีพ หรือคุณภาพของการทำงานของแต่ละบุคคล

อุตสาหกรรมยานยนต์ หมายถึง กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ กลุ่มอุตสาหกรรมรถเชิงพาณิชย์ กลุ่มอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ โดยเป็นโรงงาน ประกอบยานยนต์ ผู้ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ตลอดจนศูนย์บริการต่าง ๆ ของบริษัทรถยนต์ และจักรยานยนต์

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การวิจัยเรื่องการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยขอบเขตของเนื้อหาได้ศึกษาออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่หนึ่ง ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ประกอบด้วย ความหมายของสมรรถนะ ประเภทของสมรรถนะ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อให้เกิดความชัดเจนต่อการนิยามคำศัพท์ของแต่ละสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ และส่วนประเด็นที่สอง เป็นการศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ประกอบด้วย วิวัฒนาการของอุตสาหกรรมยานยนต์ โครงสร้างของอุตสาหกรรมยานยนต์ ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และตัวแบบสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสามารถเชื่อมโยงการทำงานของนักทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทอุตสาหกรรมยานยนต์

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวความคิดเรื่อง สมรรถนะ (Competency) เป็นแนวความคิดที่หลายองค์การมีการศึกษาหลายทศวรรษ ซึ่งเป็นการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์การกับระดับความรู้ และทักษะต่อมาเมื่อผู้ริเริ่มแนวคิดดังกล่าวนำมาใช้กับหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยมีการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้นจะต้องมีพื้นฐาน ความรู้ และทักษะอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (เดชา เดชะวัฒน์ ไพศาล, 2543)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้แปลคำว่า “Competency” ว่า “สามัคติยะ” นอกจากนี้ยังมีคำว่า ความสามารถ จิตความสามารถ สมรรถภาพ และสมรรถนะ อย่างไรก็ตามจากการตรวจเอกสารพบว่า ส่วนใหญ่ใช้คำว่า “สมรรถนะ” ดังนั้นงานวิจัยจึงได้ใช้คำว่า “สมรรถนะ” เป็นคำแปลของ “Competency”

ความหมายของสมรรถนะ

จากการให้ความหมายของสมรรถนะ ของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ สามารถสรุปความหมายได้เป็น 2 แนวคิดดังต่อไปนี้

แนวคิดที่หนึ่งเป็นแนวคิดของสหราชอาณาจักรได้ให้ความหมายสมรรถนะว่าเป็นมาตรฐานหรือคุณภาพของผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่เน้นมาตรฐานของงาน หรือมาตรฐานอาชีพของผู้ปฏิบัติงานสำหรับอาชีพหนึ่ง ๆ ควรพึงมีมาตรฐานสมรรถนะที่สามารถประเมินจากสถาบันวิชาชีพหรือสถานประกอบการได้ โดยมาตรฐานดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับงาน และสามารถกำหนดระดับการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับต่ำสุด และสูงสุดของงาน หรืออาชีพนั้น ๆ ตลอดจนสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของอาชีพกับการทำงานในอาชีพนั้นได้ (Rutherford, 1995; Hager *et al.*, 1994; Robert, 1997; Hoffmann, 1999; Brophy and Kiely, 2002) ซึ่งในปัจจุบันเป็นที่แพร่หลายของการพัฒนาสายอาชีพ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2547) ได้มีการพัฒนาอาชีพให้มีคุณภาพ โดยมีการกำหนดมาตรฐานไว้ 2 ลักษณะ คือ มาตรฐานอาชีพ และมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งได้ใช้เป็นข้อกำหนดขอบเขตคุณลักษณะ และระดับคุณภาพดังนี้

1. มาตรฐานอาชีพ เป็นมาตรฐานที่ระบุถึงเกณฑ์การปฏิบัติงาน ขอบเขตของงาน ความรู้ที่ใช้ในงาน และผลงานที่เป็นรูปธรรม โดยมาตรฐานดังกล่าวเป็นมาตรฐานที่กำหนดโดยเจ้าของอาชีพ หรือกลุ่มอาชีพ หรือองค์การวิชาชีพ

2. มาตรฐานวิชาชีพ เป็นข้อกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคคลด้านวิชาชีพ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล และประกันคุณภาพ และเพื่อการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการที่เกิดจากกระบวนการวิเคราะห์สังเคราะห์มาตรฐานอาชีพสู่สิ่งที่ผู้เรียนต้องเรียนรู้ และปฏิบัติได้

ส่วนแนวคิดที่สอง เป็นแนวคิดของสหรัฐอเมริกา ซึ่งกล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล ก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานที่องค์การต้องการ โดยมาจากพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ วิธีการคิดด้วยตนเอง บทบาท คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ หรืออาจกล่าวว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผล

การปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่รับผิดชอบ หรือนัยหนึ่งว่า เป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลที่แสดงถึงพฤติกรรมเพื่อที่จะทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนด (วันทนา กอวัฒนสกุล, 2543; พิมพ์กานต์ ไชยสังข์, 2546; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547; สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2548; Boyatzis, 1982; Sternberg and Kolligian, 1990; Spencer and Spencer, 1993; Hoffmann, 1999; Moore *et al.*, 2002; Marrelli *et al.*, 2005)

ความหมายของสมรรถนะของสหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างความหมายของสมรรถนะระหว่างแนวคิดของสหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา

หัวข้อ	แนวคิดของสหราชอาณาจักร	แนวคิดของสหรัฐอเมริกา
1. จุดมุ่งหมาย	การประเมิน และการรับรองจากสมาคมวิชาชีพ	การยกระดับการปฏิบัติการของบุคลากรในองค์การ
2. จุดเน้น	เน้นลักษณะของงาน ความรู้ และทักษะ	เน้นพฤติกรรมส่วนบุคคล และคุณลักษณะที่ดีเหมาะสมกับองค์การ
3. กระบวนการ การพัฒนา	สร้างมาตรฐานของงานในหน้าที่ของงานและความเชี่ยวชาญของงาน	สร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมกับองค์การ
4. บทบาทของ องค์การ	ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ	ต้องการคุณลักษณะที่ดีต่อองค์การ
5. แนวคิดใน การทำงาน	ลักษณะของการทำงานเน้นความเป็นวิชาชีพ	ลักษณะของการทำงานเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมากกว่าความเป็นวิชาชีพ
6. ขอบเขตของ เนื้อหา	สมรรถนะที่ต้องการเกิดจากความเชี่ยวชาญของงานและหน้าที่ของงาน	สมรรถนะที่ต้องการเกิดจากองค์การ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

หัวข้อ	แนวคิดของสหราชอาณาจักร	แนวคิดของสหรัฐอเมริกา
7. การวัด	เกณฑ์ของสมาคมวิชาชีพ	เกณฑ์ขององค์กรเทียบกับการปฏิบัติงาน
8. ผู้ประเมิน	สมาคมวิชาชีพ เป็นผู้ประเมิน	หัวหน้างานขององค์กร เป็นผู้ประเมิน
9. ผลที่ได้	มาตรฐานอาชีพ	บุคลากรขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ที่มา: คัดแปลงมาจาก Gavavan and McGuire (2001)

ถ้าพิจารณาทั้งสองแนวคิดพบว่า มีความแตกต่างได้อย่างชัดเจนระหว่างสองแนวคิด นั่นคือ ในแนวคิดของสหราชอาณาจักรให้ความสำคัญกับตัวงาน มาตรฐานของงาน และสามารถนำไปใช้ได้ดีในการคัดเลือก และการพัฒนาพนักงาน โดยคำนึงถึงตำแหน่งของงาน (Job Positions) มากกว่าคนที่ครองตำแหน่ง (Job Holders) ในขณะที่แนวคิดของสหรัฐอเมริกาสนใจปัจจัยนำเข้า คือคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดผลงานที่เหนือกว่า หรือดีกว่า ซึ่งจริง ๆ แล้วทั้งสองแนวคิด ควรที่จะเอื้อซึ่งกันและกันมากกว่าที่จะแยกเน้นคือ แนวคิดสมรรถนะของสหราชอาณาจักร เน้นผลลัพธ์ ส่วนแนวคิดของสหรัฐอเมริกานั้นที่ปัจจัยนำเข้า ถ้าแยกกันเน้นทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างสมบูรณ์ (นิสการัก เวชยานนท์, 2549) นอกจากนี้ณัย เทียนพุฒิ (2543) ให้ความเห็นเสริมว่าสมรรถนะของคนเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือคุณลักษณะที่แท้จริงนี้สร้างแรงจูงใจให้คนทำงานให้ดีกว่าผลงานเฉลี่ยในปัจจุบัน นั่นคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ซึ่งจะนิยามได้ 5 ลักษณะ คือ

1. แรงจูงใจ (Motivation) คือ แรงจูงใจ ทิศทาง และการเลือก เป็นสิ่งที่คนทำงานคิด อยู่ตลอดเวลา หรือต้องการเพื่อเป็นเหตุผลของการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินการ
2. คุณลักษณะ (Trait) เป็นคุณลักษณะที่กำหนดวิธีการตอบสนองอย่างสม่ำเสมอ ด้วยลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง และการควบคุมตนเอง

3. แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) เป็นทัศนคติ คุณค่า หรือความนึกคิดของตนเองที่ทำให้คิด และสนใจในสิ่งที่ทำอยู่

4. ความรู้ในเนื้อหา (Content Knowledge) คือ ข้อเท็จจริง หรือวิธีการดำเนินการซึ่งเป็นสารสนเทศที่มีขอบเขตเฉพาะของแต่ละบุคคล

5. ทักษะความรู้ ความคิด และพฤติกรรม (Cognitive and Behavioral Skill) คือ ความสามารถที่จะทำงานได้ทั้งกายภาพ และใช้สติปัญญา

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจัดแบ่งประเภทได้หลากหลายตามแต่ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้ที่ศึกษาที่เกี่ยวกับสมรรถนะพร้อมกันให้คำจำกัดความในแต่ละประเภทของสมรรถนะนั้น ๆ ซึ่งอาจแยกประเภทได้ดังนี้

Boyatzis (1982) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะแบบขอบเขตทั่วไป (The Threshold Competency) ประกอบด้วย สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อให้ห้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้แก่ แรงจูงใจ ความรู้ทั่วไป คุณลักษณะประจำตัวความเชื่อมั่นในตนเอง บทบาทหน้าที่ทางสังคม หรือทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

2. สมรรถนะเชิงการจัดการ (The Actual Managerial Competency) ประกอบด้วย วิธีการปฏิบัติต่าง ๆ อันจะช่วยให้สามารถดำเนินงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารได้ดีกว่าปกติ หรือดีขึ้นกว่าการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมอื่น ๆ ซึ่งวิธีการปฏิบัติดังกล่าวก็คือ แบบแผนพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพนั่นเอง โดยที่แบบแผนพฤติกรรมแต่ละอย่างจะเกิดการผสมผสานกันระหว่างการใช้ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเข้าใจ และประสบการณ์

Spenser and Spenser (1993); Hay Group (2003) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะแบบผิวเผินทั่วไป (Threshold Competency) เป็นลักษณะทั่วไปในเรื่องด้านความรู้ และทักษะขั้นพื้นฐานที่องค์การต้องการ
2. สมรรถนะที่บ่งบอกถึงความแตกต่าง (Differentiating Competency) เป็นสมรรถนะที่สามารถแยกผู้ที่เหนือกว่าจากผู้ปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์เฉลี่ยขององค์การ

McLagan (1997) ได้ให้ความเห็นต่อประเภทของสมรรถนะในมุมมองต่าง ๆ กัน ดังนี้

1. สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงว่าสมรรถนะนั้นสามารถแบ่งออกเป็นงานย่อย ๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้
2. สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะของสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกองค์ประกอบเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านั้นจะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์
3. สมรรถนะตามผลกระทำ (Competency as Outputs) สมรรถนะนี้จำเป็นต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการในผลิตภัณฑ์หรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ และกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผลลัพธ์จะสามารถออกแบบผลผลิตได้และนำมากำหนดเป็นพิมพ์เขียวความต้องการของลูกค้า และแบบจำลองของผลผลิตต่อไป
4. สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) มีการแบ่งแยกออกเป็นความรู้ ทักษะ และทัศนคติใดบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งรวมถึงการมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมาย การหาแนวทางแก้ปัญหา และนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวลำดับความสำคัญของการทำงานได้

5. สมรรถนะที่แต่ละคนที่มีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) กระบวนการความสามารถทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สามารถประยุกต์ใช้ได้จากสมรรถนะนี้ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของตัวบุคคลที่มีอยู่ แต่ยากในการยกตัวอย่างให้เห็นเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) ได้แบ่งสมรรถนะเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะสนับสนุน มีรายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลักขององค์กรหรือธุรกิจ ได้แก่ เนื้อหาของวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร ตามทัศนะของณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) เป็นคุณสมบัติที่พนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความคิดเชื่อมโยง เป็นต้น โดยทั่วไป สมรรถนะหลักมีจำนวน 3-5 ตัว และสมรรถนะหลักจะต้องสามารถใช้ได้กับทุกตำแหน่ง ทุกระดับในองค์กร โดย Bergenhenegouwen *et al.* (1997) เสนอหลักการการทำสมรรถนะหลักขององค์กร ต้องสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร นโยบายด้านกลยุทธ์เกี่ยวกับองค์กร และการแข่งขันของกลุ่มแข่งทางการค้า หรือโครงสร้างทางการตลาด และจากงานวิจัย Gilgeous and Kaussan (2001) เสริมแนวคิดอีกว่าการสร้างกรอบสมรรถนะหลักต้องประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ การทบทวนนโยบาย การประเมินผลเบื้องต้น การเริ่มลงมือทำ การสร้างวิสัยทัศน์ และการหาโอกาสในการแข่งขันทางการค้า และ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ได้สรุปสมรรถนะหลักดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักขององค์กร และบุคคล

เนื้อหา	องค์กร (Organization)	บุคคล (Individual)
1. ขอบเขต	องค์กร	เฉพาะบุคคล
2. ระดับเป้าหมาย	มุ่งไปที่เป้าหมายทางกลยุทธ์	มุ่งไปที่การปฏิบัติงาน
3. หน่วยที่เกี่ยวข้อง	หน่วยธุรกิจต่าง ๆ	พนักงาน
4. ลักษณะของงาน	เป็นระดับกระบวนการ	เป็นระดับกิจกรรม
5. การนำสมรรถนะไปใช้	ทั่วทั้งองค์กร	เฉพาะตำแหน่งงาน

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548)

Prahalad and Hamel (1994) ได้มีการแบ่งประเภทของสมรรถนะหลัก ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ประเภทที่หนึ่ง สมรรถนะเป็นไปตามความต้องการของการตลาด (Market access competencies) หมายถึง ทักษะที่เชื่อมโยงระหว่างองค์กร และลูกค้า เช่น สมรรถนะทางการจัดการ การขายและการตลาด การขนส่งและการจัดจำหน่าย และเทคนิคอื่น ๆ ที่สนับสนุนสอดคล้องกับ Becker *et al.* (2001) เป็นสมรรถนะระดับขั้นของความสามารถเชิงธุรกิจ โดยรูปแบบนี้เน้นความสามารถในระดับตำแหน่งต่าง ๆ กับความแตกต่างของหน้าที่ขององค์กรต่าง ๆ กันตามความต้องการของตลาดแรงงาน ซึ่งในองค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องสร้างเกณฑ์การปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง และระดับต่าง ๆ ให้เป็นรูปธรรมและสามารถปฏิบัติได้

ประเภทที่สอง สมรรถนะที่ยึดหลักความซื่อสัตย์ในหน้าที่การทำงาน (Integrity - related Competencies) ทักษะเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการทำงานขององค์กรทำให้องค์กรขับเคลื่อนได้ตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากสมรรถนะนี้เป็นการปลูกฝังเจตคติที่ดีให้สมาชิกขององค์กร ประโยชน์ของที่ทำให้เกิดสมรรถนะประเภทนี้ ได้แก่ การจัดการเวลา เป็นต้น

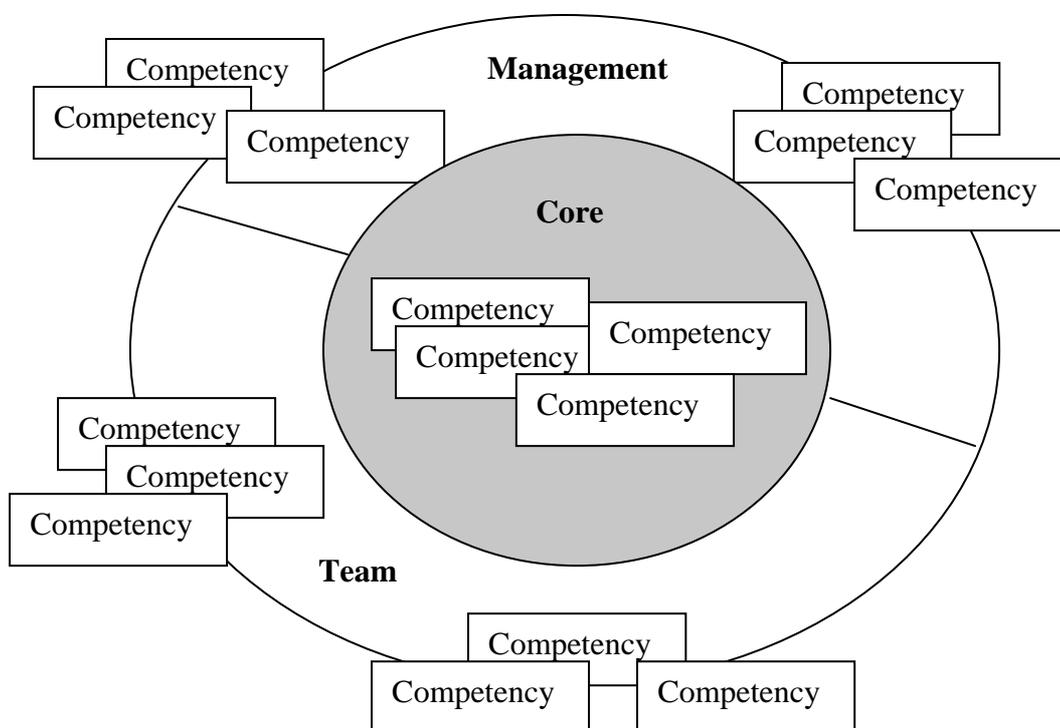
ประเภทที่สาม สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับหน้าที่ของการทำงาน (Functionality - related competencies) เป็นทักษะที่องค์กรลงทุนในสิ่งที่จะต้องลงทุนเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางการค้า โดยเป็นลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กรที่ไม่สามารถเลียนแบบได้ง่าย โดยเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรที่ต้องพัฒนา 6 อย่างประกอบด้วย ทักษะเฉพาะเจาะจงของแต่ละตำแหน่งในองค์กร การเรียนรู้ขององค์กร ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร การพัฒนาองค์กร การปรับโครงสร้างขององค์กร และนวัตกรรมต่าง ๆ ที่นำมาใช้กับองค์กร

2. สมรรถนะสนับสนุน (Support Competency) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ เพิ่มเติมจากความสามารถหลัก ทั้งนี้จะมีความแตกต่างกันตามระดับขั้นของตำแหน่งงาน หรือบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของงานนั้น ๆ หรือหน้าที่ของงานภายในองค์กร ดังภาพที่ 1 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Brewster *et al.* (2000) ได้พัฒนาสมรรถนะจากการวิเคราะห์ระดับของงาน และบทบาทของงาน โดยแบ่งออกเป็นระดับปัจเจกชน ระดับองค์กร ระดับการจัดการและระดับการปฏิบัติงาน และเสริมแนวคิดของณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) และ McLagan (1997) ที่กล่าวว่า สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านนั้นพึงมีเพื่อให้งานสำเร็จ

และได้ผลผลิตตามที่และสามารถแบ่งออกเป็นงานย่อย ๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่หนึ่ง เป็นสมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันจะต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องมียุทธลักษณะที่เหมือนกัน คือ มีความรู้พื้นฐานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

ลักษณะที่สอง เป็นสมรรถนะเฉพาะอย่างของงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ โครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากร ต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ และตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น



ภาพที่ 1 สมรรถนะหลัก และสนับสนุนแบ่งตามระดับชั้นของงาน
ที่มา: เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543)

ดังนั้นความหมายของสมรรถนะ อาจสรุปได้ว่า เป็นลักษณะของปัจเจกบุคคลที่องค์การ ต้องการในรูปแบบของความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่เกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม และการปฏิบัติที่จำเป็นต่อพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาสายอาชีพของบุคคลในองค์การ และสามารถนำมาอ้างอิงเป็นมาตรฐานอาชีพ หรือคุณภาพของการทำงานของแต่ละบุคคล

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ

การศึกษาเพื่อกำหนดมาตรฐานสมรรถนะในงานของตำแหน่งหนึ่ง ๆ การนิยามความหมายของสมรรถนะต่าง ๆ จำจะต้องประกอบไปด้วยอะไรบ้าง เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บางครั้งอาจต้องใช้ความชำนาญจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์การมาให้ข้อคำแนะนำต่าง ๆ ของการดำเนินการ ในปัจจุบันได้มีการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะจากอาชีพต่าง ๆ ได้ออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การสัมภาษณ์สถานการณ์เชิงพฤติกรรม

การสัมภาษณ์สถานการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interviews) เป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์หาสมรรถนะ โดยการมุ่งศึกษาสิ่งที่เป็นพฤติกรรมหลักของตำแหน่งหน้าที่งานที่รับผิดชอบ Boam and Sparrow (1992); Spencer and Spencer (1993); Tata Management Training Center (2002) ได้นำเสนอขั้นตอน และวิธีการในการศึกษามาตรฐานสมรรถนะในงาน เพื่อนำมากำหนดเป็นสมรรถนะหลักขององค์การ สมรรถนะของการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละงาน ตลอดจนความรู้ ทักษะต่าง ๆ ของบุคลากร โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่หนึ่ง กำหนดคณะผู้เชี่ยวชาญที่ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ฝ่ายงาน ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ธุรกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ปรึกษาทางธุรกิจในด้านพัฒนาความสามารถ เป็นต้น จะเป็นผู้อภิปรายเกี่ยวกับปัจจัยภายใน และภายนอก ได้แก่ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จขององค์การ เพื่อพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ หรือความท้าทายในอนาคต ซึ่งทำให้ทราบว่าพันธกิจของงาน บทบาท หรือกลุ่มบุคลากรที่ต้องการหาสมรรถนะ และจะนิยามว่าอะไรคือสิ่งที่ธุรกิจต้องการให้ทุกคนกระทำ หากเป็นธุรกิจระยะเริ่มแรก ควรนิยามว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังว่าทุกคน

ต้องทำ และต้องระบุความต้องการของแต่ละตำแหน่งที่กำหนดสมรรถนะพื้นฐาน (Baseline) และสูงกว่ามาตรฐาน (Outstanding) และสถานการณ์จำลองที่บุคลากรขององค์กรต้องประสบ

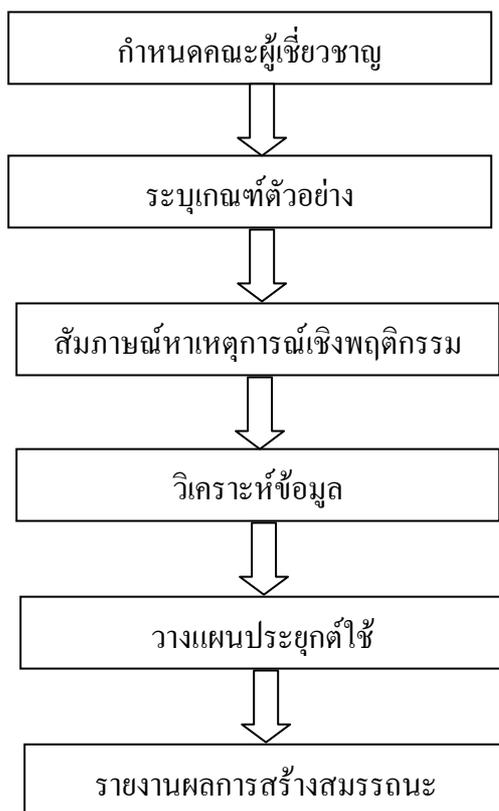
ขั้นตอนที่สอง ระบุเกณฑ์ตัวอย่าง เพื่อเป็นกำหนดเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ต้องการขององค์กรในรูปแบบของผลปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวังสูงสุด (Superior Performances) และผลการปฏิบัติงานเฉลี่ย (Average Performances) โดยสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ได้สรุปว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการศึกษาเรื่องสมรรถนะ เนื่องจากการกำหนด “เกณฑ์” ของตำแหน่งงาน ซึ่งมักเป็นข้อมูลที่วัดผลงานที่เรียกว่า Hard Outcome Measure เช่น ข้อมูลการขาย หรือผลกำไรในปีนั้น ๆ มาเป็นเกณฑ์ในการวัดผลปฏิบัติงาน ซึ่ง นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2549) ได้เสริมอีกว่า ในกรณีที่ข้อมูลในการประเมินประเภท Hard Outcome Measure ทำได้ยาก ก็ต้องพึ่งข้อมูลที่เป็น Soft Outcome Measure เช่น การกำหนดเกณฑ์เองจากกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการประเมินขึ้นมาเอง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นการเลือกเกณฑ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพราะถ้ามีการเลือกเกณฑ์ที่ผิดตั้งแต่เริ่มต้นจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการประเมินทั้งหมด หรืออีกนัยควรรใช้หลายเกณฑ์ในการพิจารณาของการปฏิบัติบุคลากร

ขั้นตอนที่สาม จัดทำการสัมภาษณ์หาเหตุการณ์เชิงพฤติกรรม เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ในงานที่สำคัญซึ่งอาจเป็นทั้งที่ไม่ได้มาตรฐาน และมีมาตรฐาน โดยให้บรรยายเกี่ยวกับสถานการณ์ในรายละเอียดทั้งหมด เช่น การตอบคำถามเหล่านี้ อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดสถานการณ์มีใครเกี่ยวข้องบ้าง ท่านคิดอะไรเกี่ยวกับสถานการณ์หรือรู้สึก หรืออยากให้เกิดขึ้น ท่านจะทำอะไร ผลที่ได้คืออะไร การถามคำถามดังกล่าวอาจจะถามถึงสมรรถนะในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์

ขั้นตอนที่สี่ วิเคราะห์ข้อมูล รายการของผู้ที่ประสบความสำเร็จ และที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อระบุคุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างตัวอย่างของทั้งสองกลุ่ม พฤติกรรมที่สรุปจะแสดงให้เห็นถึงผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด ไม่ใช่ผลงานระดับเฉลี่ย ทั้งนี้ในการวิเคราะห์จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกำหนดการให้คะแนน ในแต่ละสมรรถนะมีมาตรวัดหรือระดับที่ซับซ้อนหลายระดับ

ขั้นตอนที่ห้า จัดทำการสัมภาษณ์สถานการณ์เชิงพฤติกรรม ควรวิเคราะห์ในกลุ่มใหม่ เทียบกับสมรรถนะที่คณะผู้เชี่ยวชาญกำหนด เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรง (Validity) ขั้นตอนนี้ เป็นการทำความเข้าใจกับกลุ่มตัวอย่างใหม่ หรืออาจดำเนินการอีกลักษณะคือ ในขั้นแรกคณะผู้เชี่ยวชาญ กำหนดมาตรฐาน สมรรถนะของตำแหน่ง หลังจากนั้นทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามแนวทางข้างต้นแล้วนำมาผลสรุปมาเปรียบเทียบ

ขั้นตอนที่หก และเจ็ด สรุปผลการสร้างสมรรถนะ และแนวทางประยุกต์ โดยปกติ เป็นการใช้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง การจ่าย ค่าตอบแทนตามความสามารถ หรือการประเมินผลงานระบบ 360 องศา



ภาพที่ 2 เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมโดยสถานการณ์
ที่มา: ดนัย เทียนพุฒิ (2543)

ข้อดีของเทคนิคนี้คือ สามารถแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของข้อมูลของการสัมภาษณ์ สถานการณ์ เชิงพฤติกรรม แสดงให้เห็นวิธีการที่แท้จริงใช้ในการจัดการกับงาน ตลอดจนสามารถให้ข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ขององค์กรเหมาะสมกับองค์การขนาดเล็กในทางตรงกันข้ามข้อจำกัดของเทคนิคนี้คือ ไม่เหมาะสมกับการวิเคราะห์งานจำนวนมากและเสียค่าใช้จ่ายสูง ตลอดจนใช้ระยะเวลามาก (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548)

2. การสำรวจสมรรถนะ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นกระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือ การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยผู้ที่ทำการวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิก ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน ซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้ผู้ทำการวิจัย สามารถระดม ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในที่ต่าง ๆ และสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ (ใจทิพย์ เชื้อรัตน์พงษ์, 2547)

ในการสำรวจสมรรถนะโดยใช้เทคนิคเดลฟาย สามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

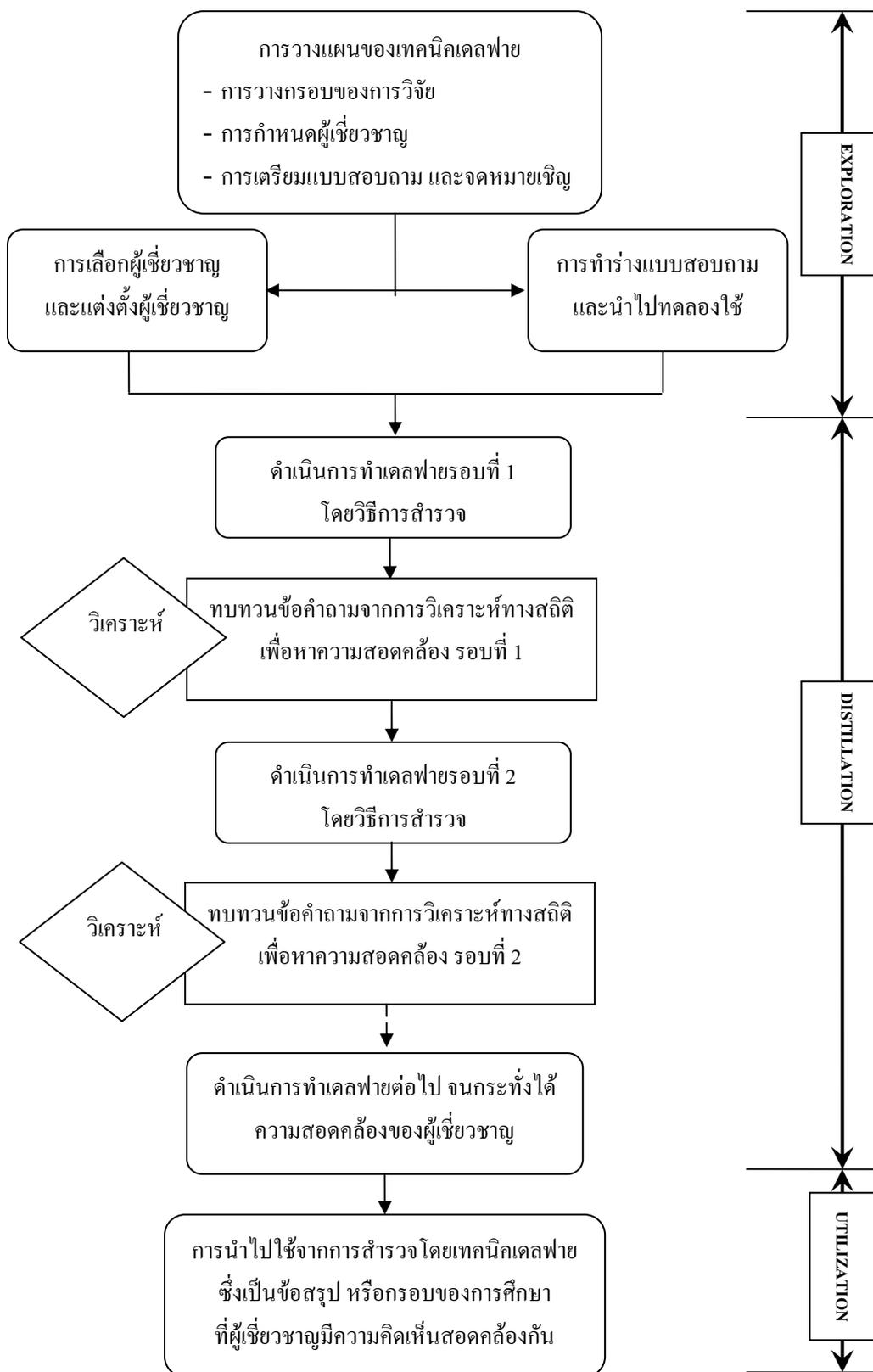
ขั้นตอนที่หนึ่งคือ การแสวงหา (Exploration) เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยต้องตระหนัก ถึงเรื่องการวางแผนของกรอบการวิจัย เช่น กำหนดปัญหาที่จะศึกษาให้ชัดเจน เพราะปัญหาที่ทำการ วิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายควรเป็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน และสามารถวิจัยปัญหา ได้จากการให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ เป็นผู้ตัดสินใจ และประเด็นปัญหาควรจะไปสู่การวางแผน นโยบายหรือการคาดการณ์ในอนาคต

ส่วนในการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยต้องพิจารณาในการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่หนึ่ง เป็นการกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งต้องมีเงื่อนไข สำคัญ นั่นคือ ผู้ให้ข้อมูลต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการ มีข้อมูลเพียงพอที่จะแลกเปลี่ยน มีความชำนาญ และมีความสนใจเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา และประเด็นที่สอง คือ การกำหนด ขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องของ สักดิ์ชัย บาลศิริ (2543); Linstone and Turoff (2002) กล่าวว่าขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลไม่ได้มีการกำหนดจำนวนที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของกลุ่มเป็นสำคัญ นั่นคือ ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์

(Homogeneous Group) ใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10-15 คน ก็เป็นการเพียงพอ ในขณะที่ ลัคนาคารณ หวังพานิช (2545) กล่าวว่า ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน (Heterogeneous Group) ก็ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากด้วย จากการศึกษาความคลาดเคลื่อน เมื่อใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญในจำนวนต่างกัน พบว่าเมื่อจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 18 คนขึ้นไป ค่าความคลาดเคลื่อนจะลดลงน้อยมาก ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญนั้น โดยส่วนใหญ่แล้วใช้การเลือก แบบเจาะจง (Purposive Sampling) ของคุณสมบัติจากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ และในการทำ ร่างแบบสอบถามและนำไปทดลองใช้ ผู้วิจัยได้ร่างแบบสอบถามจากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ และ ทฤษฎีต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบของแบบสอบถามคือ แบบสอบถาม ปลายเปิด และปลายปิดชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

ขั้นตอนที่สอง คือ การสกัดสมรรถนะ (Distillation) เป็นขั้นตอนในการสกัดสมรรถนะ โดยผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และการกำหนดระดับความสอดคล้องทางความคิด ในเทคนิคนี้สามารถกำหนดได้ด้วยค่าสถิติ 2 ประเภท คือ ประเภทที่หนึ่ง กำหนดด้วยค่าร้อยละ เพื่อแสดงให้เห็นอัตราส่วนของผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าอยู่ในระดับใด และ มีการแจกแจงความถี่ของผู้เชี่ยวชาญว่ามีลักษณะของคำตอบกระจายในลักษณะใด ประเภทที่สอง เป็นการใช้สถิติที่วัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน และค่าฐานนิยม เพื่อบ่งบอก ระดับความคิดเห็นของกลุ่มในลักษณะสรุปรวม และแสดงค่าสถิติการกระจาย เช่น ส่วนเบี่ยงเบน ควอร์ไทล์ เพื่อทราบระดับความแตกต่างทางความคิดเห็นมีมากน้อยเพียงใด (สุวิมล ว่องวานิช, 2548) ส่วนจำนวนรอบนั้น *Errmeyer et al.* (1986); *Lang* (1994); *Rowe and Wright* (1999) ได้กำหนด จำนวนรอบที่เหมาะสมในการทำเทคนิคเดลฟาย ซึ่งอยู่ระหว่าง 2 ถึง 10 รอบขึ้นอยู่กับบริบทของ ประเด็น หรือปัญหาของผู้วิจัย แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะอยู่ระหว่าง 2 ถึง 3 รอบ ในการยุติกระบวนการ ของเดลฟายไม่ขึ้นอยู่กับจำนวนรอบ แต่ขึ้นอยู่กับความคงที่ (Stability) ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจใช้การตรวจสอบค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ที่ไม่เกิน 1.5 เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาการยุติกระบวนการของเดลฟาย (*Mary et al.*, 2000)

ขั้นตอนที่สาม คือการนำไปใช้ (Utilization) เมื่อมีผู้เชี่ยวชาญมีการสกัดสมรรถนะแล้ว ผู้วิจัยต้องนำมาประมวลผล เพื่อได้ข้อสรุปหรือกรอบของการศึกษา ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็น สอดคล้องกัน นั่นหมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น ที่องค์กร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องการ (*Buckley*, 1995) จากขั้นตอนของการสำรวจสมรรถนะ โดยวิธี เทคนิคเดลฟายทั้งสามขั้นตอน ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นแผนภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กระบวนการของเทคนิคเคลฟาย

ที่มา: ดัดแปลงมาจาก Day and Boyeva (2005)

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก ได้อย่างกว้างขวางโดยไม่ต้องจัดการประชุม ลดข้อจำกัดด้านการเดินทาง ทำให้ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย ไม่ต้องจัดประชุม ส่วนข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความน่าเชื่อถือ เพราะผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยไม่ถูกรอบงำทางความคิด และสามารถกำหนดระดับความสอดคล้องทางความคิด จากการอธิบายได้ด้วยสถิติ และวิธีนี้เหมาะสมกับองค์การที่มีขนาดใหญ่ ส่วนข้อจำกัดใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามหลายรอบ และการวิเคราะห์เนื้อหา และการนำเสนอโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นงานที่ยุ่งยาก และใช้เวลามากกว่ากระบวนการกลุ่มอื่น ๆ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

3. การพัฒนาหลักสูตร และการวิเคราะห์งาน โดยวิธี DACUM (Development A Curriculum)

Norton (1985) ได้ทำการพัฒนาหลักสูตร โดยการวิเคราะห์งาน หรืออาชีพ ซึ่งมีสมมติฐานอยู่ 3 ประการ คือ

- 1) ผู้ชำนาญงานสามารถที่จะกำหนดหรืออธิบายงาน หรืออาชีพของเขาได้ดีกว่าผู้อื่น
- 2) ผู้ชำนาญงานที่ประสบความสำเร็จในสายอาชีพนั้น ๆ สามารถที่จะอธิบายงานของตัวเองในรูปของงานย่อย (Tasks) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) งานย่อย (Tasks) ทั้งหมดจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้ และเจตคติ ซึ่งพนักงานจำเป็นต้องมีความรู้ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานย่อยนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพการจัดประชุมปฏิบัติการ

สมคิด สายแวง (2546) ได้ทำการวิจัยการพัฒนากระบวนการกำหนดระดับคุณวุฒิวิชาชีพกลุ่มงานยานยนต์ สำหรับประเทศไทย โดยสามารถสรุปขั้นตอนในการทำ DACUM ออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การปฐมนิเทศกรรมการ (Orientation of Panel Member) ในขั้นตอนนี้เป็นการบอกให้คณะกรรมการได้ทราบว่า คณะกรรมการจะต้องทำอะไรบ้าง และเป็นการให้ความรู้ เรื่องเกี่ยวกับ DACUM แก่คณะกรรมการด้วยหัวข้อที่ควรจะมีใจจดจ่อต่อคณะกรรมการว่าประกอบด้วย คำแนะนำเกี่ยวกับการประชุมชี้แจงปรัชญาพื้นฐานของ DACUM ซึ่งเจอบทบาทของผู้ดำเนินการประชุม (Facilitator) ซึ่งเจอบทบาทของคณะกรรมการ DACUM อธิบายขั้นตอนการประชุม DACUM ซึ่งเจอบทบาท โดยในการประชุมการจัดประชุมปฏิบัติการ DACUM ประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้ ผู้ชำนาญงานในสาขาอาชีพนั้น ๆ จำนวน 8-12 คน มาจากภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ผู้นำการประชุม (Facilitator) และผู้ประสานงาน (Coordinator)

ขั้นตอนที่ 2 ทบทวนขอบข่ายอาชีพ (Review Occupation) คณะกรรมการให้คำนิยามของลักษณะของอาชีพที่จะนำมาวิเคราะห์ให้ทุกคนยอมรับในคำนิยามของอาชีพนั้น ๆ เป็นการชี้ให้คณะกรรมการได้เห็นถึงความสัมพันธ์ของอาชีพที่ใกล้เคียงกัน และส่วนไหนต้องใช้ ส่วนไหนต้องตัดทิ้ง โดยในขั้นตอนนี้ จะเด็ด เปาโสภา (2548) สรุปผลจากทบทวนขอบข่ายโดยการวิเคราะห์งานออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่หนึ่ง คือ รายละเอียดของงาน (Job Description) เป็นรายการของงานที่จะต้องทำ โดยเขียนบ่งบอกหน้าที่ความรับผิดชอบกว้าง ๆ หรือเขียนบ่งบอกอย่างชัดเจนในรูปของงานเฉพาะ และส่วนที่สอง คือ ลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) บางครั้งเรียกคุณสมบัติของผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อการสรรหาบุคคลเข้าทำงานภายในองค์กร โดยการกำหนดวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ เป็นต้น โดยทั้งสองส่วนใช้เป็นข้อมูลประกอบในการประเมินการทำงาน เพื่อกำหนดระดับขั้นของอัตราค่าจ้าง

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดหน้าที่ (Identify Duty) ใช้คำนิยามของอาชีพเป็นพื้นฐานในการกำหนดขอบเขตของหน้าที่ที่จำเป็น สำหรับผู้ที่ประกอบอาชีพลักษณะของหน้าที่ควรจะสะท้อนถึงงานย่อย ๆ หรือลักษณะเฉพาะ โดยทั่วไปใน 1 อาชีพจะมีหน้าที่ 8-12 หน้าที่ และในขั้นตอนนี้จะนำวิธีการระดมสมองมาประยุกต์ใช้

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดงานย่อย (Identify Tasks) การกำหนดงานย่อยของแต่ละหน้าที่ ซึ่งพนักงานจำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้หน้าที่นั้นสมบูรณ์ ลักษณะของงานย่อยนั้นควรจะสามารถระบุขั้นตอนในการทำงานได้ ไม่น้อยกว่า 2 ขั้นตอนตามปกติใน 1 หน้าที่จะมีประมาณ 6-30 งานย่อยขึ้นอยู่กับความสลับซับซ้อนของงาน

ขั้นตอนที่ 5 ทบทวนหน้าที่และงานย่อย (Review and Refining of Duty and Tasks) หลังจากการกำหนดหน้าที่และงานย่อยในแต่ละหน้าที่แล้ว จะต้องกลับมาทบทวนพิจารณากันอีกครั้งหนึ่ง ขั้นตอนนี้อาจจะมีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงข้อความ หรือปรับปรุงให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น บางประโยคอาจต้องเรียบเรียงใหม่ หรืออาจต้องตัดทิ้งก็ได้

ขั้นตอนที่ 6 จัดลำดับหน้าที่และงานย่อย (Sequence of Duty and Tasks) หลังจากมีการกลั่นกรองคำอธิบายหน้าที่และงานย่อยแล้ว คณะกรรมการควรจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของหน้าที่และงานย่อย โดยเริ่มจากจัดลำดับหน้าที่ก่อนและจากนั้น จึงจัดลำดับของงานย่อยในแต่ละหน้าที่ จนสำเร็จก็จะได้ออกมาเป็นลักษณะของผัง DACUM เบื้องต้น ดังภาพที่ 4

หน้าที่ 1	งานย่อยที่ 1-1	งานย่อยที่ 1-2	งานย่อยที่ 1-3	งานย่อยที่ 1-4
	งานย่อยที่ 1-5	งานย่อยที่ 1-6	งานย่อยที่ 1-7	งานย่อยที่ 1-8
หน้าที่ 2	งานย่อยที่ 2-1	งานย่อยที่ 2-2	งานย่อยที่ 2-3	งานย่อยที่ 2-4
	งานย่อยที่ 2-5	งานย่อยที่ 2-6	งานย่อยที่ 2-7	งานย่อยที่ 2-8
หน้าที่ 3	งานย่อยที่ 3-1	งานย่อยที่ 3-2	งานย่อยที่ 3-3	งานย่อยที่ 3-4
	งานย่อยที่ 3-5	งานย่อยที่ 3-6	งานย่อยที่ 3-7	งานย่อยที่ 3-8

ภาพที่ 4 แสดงการวิเคราะห์งาน หรืออาชีพ

ขั้นตอนที่ 7 กำหนดงานย่อยที่จำเป็นสำหรับผู้เริ่มเข้าทำงาน (Identity of Entry-Level Task) เมื่อมีการวิเคราะห์อาชีพสิ้นสุดลง และถ้ามีเวลาผู้ดำเนินการประชุมอาจขอให้คณะกรรมการกำหนดหรือระบุว่างานย่อยใด ๆ บนแผนภูมิ DACUM เป็นงานย่อยที่จำเป็นและทำได้ง่ายเหมาะสำหรับผู้เริ่มต้นทำงาน และงานย่อยใดเป็นงานเฉพาะของพนักงานผู้ชำนาญงาน ซึ่งพนักงานอาจจะทำไม่ได้

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ สามารถบอกรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับอาชีพนั้น ๆ โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือเจ้าของอาชีพ เป็นผู้กำหนดนำมารวบรวมสรุปเป็นหลักสูตรในการผลิตคนเข้าสู่อาชีพต่อไป (สมคิด สายแหว, 2546) ส่วนข้อจำกัดของวิธีการนี้ คือ ให้รายละเอียดลักษณะงานในตำแหน่งงานที่ศึกษาแทนที่จะเป็นลักษณะของบุคคลที่ทำงานดี และรายละเอียดของงานย่อย ๆ (Task List) มักจะละเอียดเกินความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานจริง (สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2548)

การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบผสมผสาน โดยวิธีเดลฟาย (Delphi Method) กับผู้เชี่ยวชาญ จุดประสงค์เพื่อสร้างแบบสอบถามต้นแบบของสมรรถนะ นักรักษากรรมมนุษย์ หลังจากนั้นใช้วิธีการสำรวจกับนักรักษากรรมมนุษย์ และจัดหมวดหมู่ของสมรรถนะ

การบริหารรักษากรรมมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

ภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของอุตสาหกรรม หลายองค์การพยายามสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สร้างความได้เปรียบ และถือเป็นปัจจัยหลัก แห่งความสำเร็จคือ “คน” หรือ “ทุนมนุษย์” ซึ่งอยู่ภายในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพราะรักษากรรมมนุษย์นั้นสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กรได้ เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากที่เคยถูกมองจาก “ปัจจัยการผลิต” หนึ่ง หรือให้ความสำคัญแก่ “แรงงาน” หรือ “กำลังคน” มาเป็น “รักษากรรมมนุษย์” หรือ “ทุนมนุษย์” ของหน่วยงาน ในขณะเดียวกัน ผู้ที่รับผิดชอบเรื่องของคนในองค์กรเปลี่ยนบทบาทจาก “งานบริหารบุคคลและธุรการ” ไปเป็น “การบริหารรักษากรรมมนุษย์เชิงกลยุทธ์” (สมบัติ กุสุมาวดี, 2540) โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นหนึ่งในเจ็ดอุตสาหกรรมที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐบาล เพื่อต้องการสร้างความเป็นเลิศของกลุ่มสินค้าในตลาดโลก ทำให้มีโอกาสที่พัฒนาไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มภายในประเทศมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอุปกรณ์อะไหล่ยานยนต์ และอุตสาหกรรมรถกระบะ เป็นต้น

วิวัฒนาการอุตสาหกรรมยานยนต์

อุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมีนโยบายในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ.2504 จนเป็นที่ยอมรับกันว่าอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย มีความสามารถการผลิตสูงสุดของอาเซียน คือ มีกำลังการผลิตรถยนต์ 1 ล้านคันต่อปี และรถจักรยานยนต์ 2.2 ล้านคันต่อปี นอกจากนี้อุตสาหกรรมยานยนต์ยังสร้างความมั่นคงให้กับเศรษฐกิจไทยอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านทดแทนการนำเข้า และการนำเงินตราต่างประเทศเข้าประเทศจากการส่งออก ซึ่งงานวิจัยของรัชนี วีระพัฒน์ยังง (2539); อารมณ์ ชัยกุลเสรีวัฒน์ (2544); วัชรา เสาวพฤกษ์ (2546) ได้รวบรวมวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมยานยนต์ แบ่งออกได้เป็นสี่ช่วงใหญ่ๆ ดังนี้

ช่วงปี พ.ศ. 2503 - 2512 เป็นช่วงระยะแรกที่มีลักษณะการนำเข้าชิ้นส่วนรถยนต์แบบ แยกส่วน (Completely Knocked Down: CKD) จากบริษัทแม่ในต่างประเทศ เข้ามาประกอบรถยนต์ สำเร็จรูปเพื่อจำหน่ายในประเทศ เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยเป็นเพียงอุตสาหกรรม การประกอบรถยนต์เท่านั้น ต้องอาศัยการนำเข้าเครื่องจักร วัตถุดิบต่าง ๆ และชิ้นส่วนยานยนต์ จากต่างประเทศเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเข้าจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมาลงทุนในโรงงาน ประกอบรถยนต์ในประเทศไทยหลายโรง ทำให้ประเทศต้องสูญเสียเงินตราต่างประเทศมากขึ้น อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทยใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตเองน้อยมาก เช่น ยางรถยนต์ และ แหนบดับ เป็นต้น และช่วงปี พ.ศ. 2512 รัฐบาลได้มีการปรับภาษีการนำเข้ารถยนต์สำเร็จรูป (Completely Built Up: CBU) เพิ่มขึ้นเพื่อคุ้มครองอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศ ในขณะที่มีการลดหย่อนอากรขาเข้า และภาษีการค้าของชิ้นส่วนรถยนต์แบบแยกส่วนลงครึ่งหนึ่งของอัตราปกติ ส่งผลให้มีโรงงานประกอบรถยนต์เกิดขึ้นจำนวน 11 โรงงาน และทำให้สนอง ความต้องการในการผลิตรถยนต์มีแนวโน้มสูงขึ้น ในขณะที่อุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ของไทย ได้ให้การสนับสนุนตามนโยบายส่งเสริมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า ในปี พ.ศ. 2507 โดยให้ การส่งเสริมกิจการประกอบรถจักรยานยนต์ ในระยะแรกไม่มีบริษัทใดขอรับการส่งเสริมกิจการ จนกระทั่งช่วงปี พ.ศ. 2509 – 2511 ได้มีบริษัทที่ขอรับการส่งเสริมการลงทุน จำนวน 3 บริษัท คือ บริษัท สยามยามาฮา จำกัด บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟกเจอร์ จำกัด และบริษัท ไทยซูซูกิมอเตอร์ จำกัด ตามลำดับ

ช่วงปี พ.ศ. 2513 – 2520 เป็นช่วงที่เริ่มบังคับใช้ชิ้นส่วนรถยนต์ โดยภาครัฐบาลได้ให้การส่งเสริมการลงทุนแก่อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เนื่องจากตั้งแต่ปี พ.ศ. 2508 ชิ้นส่วน ยานยนต์ในประเทศยังมีคุณภาพ และมาตรฐานต่ำกว่าชิ้นส่วนนำเข้า โดยชิ้นส่วนบางชนิดได้รับการยอมรับมาตรฐานมีเพียงยางรถยนต์ และแบตเตอรี่ เพื่อเป็นการพัฒนาอุตสาหกรรมชิ้นส่วน ในประเทศ ให้มีการผลิตอย่างครบวงจร จึงมีการกำหนดมาตรการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ สำหรับรถยนต์นั่งในอัตราร้อยละ 25 ของมูลค่าชิ้นส่วนรถยนต์ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2516 ต่อมามีการกำหนดสัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ สำหรับรถยนต์เชิงพาณิชย์ โดยมีสัดส่วนร้อยละ 15 สำหรับรถบรรทุก และรถโดยสารประเภทแชสชีส์ที่มีเครื่องยนต์ติดตั้ง และร้อยละ 20 สำหรับรถบรรทุก และรถโดยสารประเภทแชสชีส์ที่มีเครื่องยนต์ติดตั้ง มีผลบังคับ ใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2518 หลังจากนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎเกณฑ์ในการใช้ชิ้นส่วน ในประเทศหลายครั้ง จนถึงอัตราที่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของมูลค่าชิ้นส่วนยานยนต์ ในขณะที่ นโยบายอุตสาหกรรมจักรยานยนต์ได้ประกาศใช้ฉบับแรกในปี พ.ศ. 2514 โดยสาระสำคัญ คือ

กำหนดให้โรงงานประกอบรถจักรยานยนต์ใช้ส่วนประกอบ และอุปกรณ์ที่ผลิตได้ภายในประเทศ ร้อยละ 50 ของมูลค่ารวมของวัสดุส่วนประกอบทั้งหมด ภายในกำหนด 2 ปี นับจากวันที่ประกาศ (วันที่ 3 พฤศจิกายน 2514) และเพื่อให้มีการแข่งขันในขอบเขตอันควรจึงได้ประกาศระงับการตั้ง โรงงานประกอบรถจักรยานยนต์ขึ้นชั่วคราวกำหนด 5 ปี (วันที่ 3 พฤศจิกายน 2514 ถึง วันที่ 2 พฤศจิกายน 2519) ต่อมาในปี พ.ศ. 2520 ทั้งอุตสาหกรรมรถยนต์ และจักรยานยนต์ ให้ใช้ชิ้นส่วน หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างน้อยร้อยละ 70 ของมูลค่ารวมของส่วนประกอบทั้งหมด

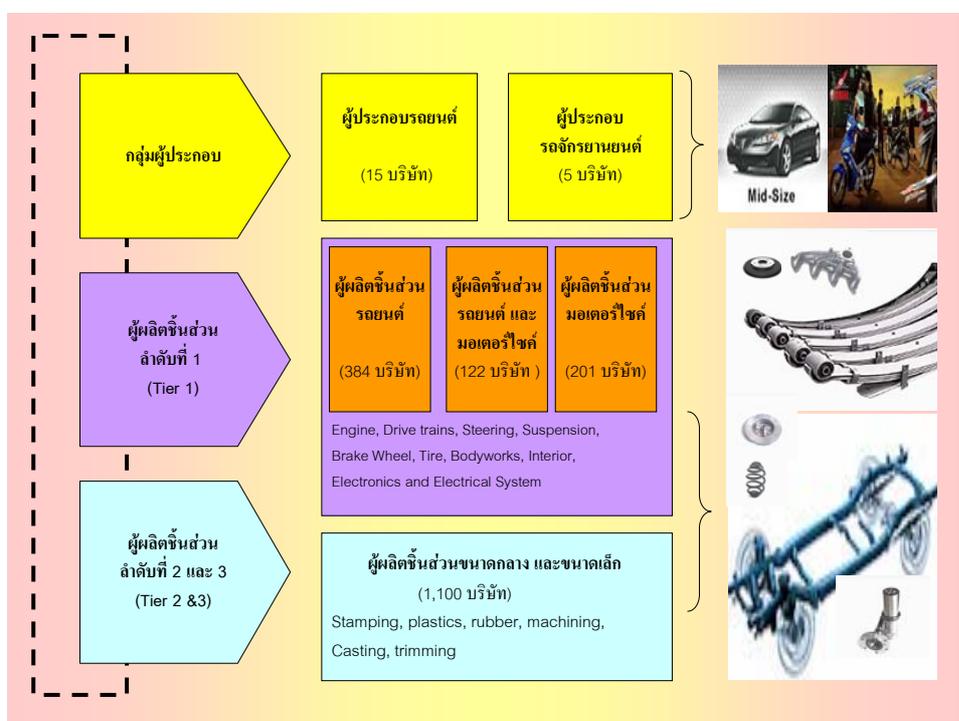
ช่วงปี พ.ศ. 2521 – 2529 การที่ประเทศไทยประสบปัญหาการขาดดุลการค้าต่อเนื่องกัน เป็นระยะเวลาหลายปี ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ปัญหาการขาดดุลการค้า รัฐบาลจึงพยายามลด การนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ อีกทั้งเป็นการคุ้มครองอุตสาหกรรมรถยนต์ และจักรยานยนต์ ในประเทศ ในปี พ.ศ. 2521 รัฐบาลประกาศห้ามนำรถยนต์นั่งสำเร็จรูปขนาดต่ำกว่า 2,300 ซีซี เพิ่มภาษีขาเข้าของรถสำเร็จรูปจากร้อยละ 80 เป็นร้อยละ 150 ตลอดจนเพิ่มมาตรการบังคับใช้ ชิ้นส่วนภายในประเทศจากร้อยละ 25 เป็นร้อยละ 35 ภายใน 2 ปี และเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 5 ทุกปี จนกว่าจะถึงร้อยละ 50 นอกจากนี้ยังประกาศห้ามตั้งโรงงานประกอบรถยนต์ แต่อนุญาตให้โรงงาน เดิมขยายกำลังการผลิต เพื่อป้องกันการผลิตเกินความต้องการของตลาด ต่อมาในปี พ.ศ. 2527 ได้ประกาศให้จำกัดแบบและรุ่นของรถยนต์นั่งในประเทศ ให้สามารถผลิตได้รวมไม่เกิน 42 รุ่น โดยให้แต่ละรุ่นประกอบได้ไม่เกิน 2 แบบ แต่ละแบบกำหนดให้ใช้ตัวถังได้เพียงชนิดเดียว และ ใช้เครื่องได้เพียงชนิดเดียว แต่อนุญาตให้ใช้ระบบเกียร์ได้ 2 ระบบ และหากรุ่นใดได้รับอนุญาตแล้ว ไม่ทำการประกอบภายใน 1 ปี จะถูกยกเลิกสิทธิการประกอบรถยนต์รุ่นนั้น ๆ และไม่อนุญาตให้นำ รถยนต์รุ่นอื่นมาสวมสิทธิ์แทน เพื่อเป็นการลดจำนวนแบบของรถยนต์นั่งให้ลดน้อยลง ซึ่งเป็นการช่วยอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนไม่ต้องผลิตชิ้นส่วนจำนวนมากแบบ ทำให้สามารถ พัฒนาการผลิตได้เต็มที่ ส่วนอุตสาหกรรมจักรยานยนต์ได้รับประโยชน์จากมาตรการการห้ามนำเข้า รถจักรยานยนต์ จนทำให้จำนวนอัตราการใช้กำลังการผลิตสูงถึงร้อยละ 84 และมีการพัฒนา ประสิทธิภาพในการผลิต อันเนื่องจากตลาดในประเทศมีขนาดใหญ่มากพอที่ขยายการผลิตจนเกิด การประหยัดจากขนาด (Economic of scale) ซึ่งถือได้ว่าประสบความสำเร็จ เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรม รถยนต์ที่ได้รับการส่งเสริมในเวลาเดียวกัน

ช่วงปี พ.ศ. 2530 – ปัจจุบัน เป็นช่วงที่ประเทศไทยเริ่มเปิดเสรีอุตสาหกรรมรถยนต์ เพื่อส่งเสริมการส่งออก ซึ่งรัฐบาลได้ยกเลิกมาตรการการควบคุมการนำเข้ารถยนต์ ในปี พ.ศ. 2543 ยกเลิกการห้ามตั้งโรงงานประกอบรถยนต์ใหม่ในปี พ.ศ. 2537 และท้ายที่สุดได้มีการประกาศ

ยกเลิกการบังคับใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2543 ในขณะที่อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยผลิตชิ้นส่วนที่ได้มาตรฐานหลายชนิด แต่ราคาค่อนข้างสูง และต้องพึ่งพาการนำเข้าชิ้นส่วนที่จำเป็นบางชนิดจากต่างประเทศ รัฐบาลได้ปรับภณินำเข้าชิ้นส่วนยานยนต์เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 80 เป็นร้อยละ 112 ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง ส่งผลทำให้มีการปรับราคาจำหน่ายทั้งรถยนต์ และรถจักรยานยนต์สูงขึ้น แต่ความต้องการที่เพิ่มขึ้นสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้นเองทำให้ผู้ประกอบการรถยนต์ไม่สามารถผลิตได้ทันกับความต้องการ จนกระทั่งกระทรวงพาณิชย์ได้ยกเลิกคำสั่งห้ามนำรถยนต์ขนาดต่ำกว่า 2,300 ซีซี เพื่อเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนรถยนต์ และเป็นไปตามนโยบายการค้าเสรีเป็นต้นมา

ลักษณะโครงสร้างของอุตสาหกรรมยานยนต์

สถาบันยานยนต์ (2545) ได้กำหนดลักษณะโครงสร้างของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ออกเป็นผู้ประกอบการหลัก 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือผู้ประกอบการยานยนต์ และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งหากรวมอุตสาหกรรมสนับสนุนอื่น ๆ และธุรกิจต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องกัน สามารถแบ่งธุรกิจของอุตสาหกรรมยานยนต์ตามลักษณะของ Cluster ได้ภาพที่ 5 ดังนี้



ภาพที่ 5 แสดงโครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์

1. โครงสร้างของผู้ประกอบการยานยนต์ ประกอบด้วย ผู้ประกอบการรถยนต์ จำนวน 15 บริษัท และผู้ประกอบการจักรยานยนต์ จำนวน 5 บริษัท

2. โครงสร้างของผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ของไทยแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 เป็นกลุ่ม Direct Supplier ได้แก่ ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ส่งให้ผู้ประกอบการรถยนต์โดยตรง (OEM: Original Equipment Manufacturing) จำนวน 707 บริษัท ในจำนวน 707 บริษัท นั้นเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ 384 บริษัท ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ และมอเตอร์ไซค์ 122 บริษัท และผู้ผลิตชิ้นส่วนมอเตอร์ไซค์ 201 บริษัท

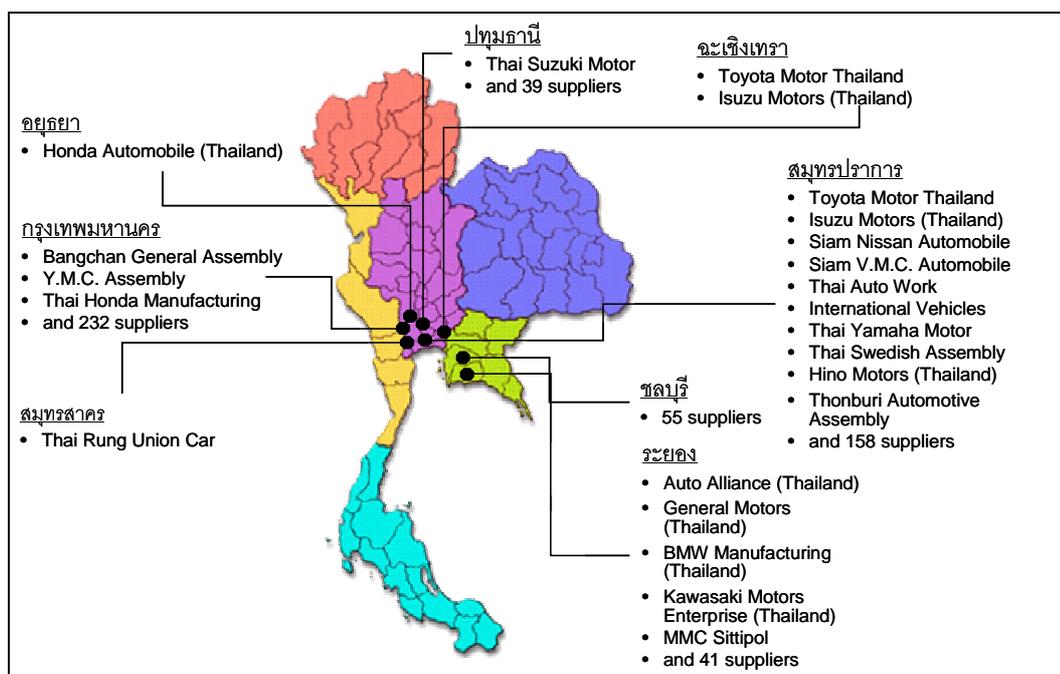
กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 2 และ 3 เป็นกลุ่ม Indirect Supplier หรือ กลุ่ม Raw Materials ได้แก่ กลุ่มผู้ทำหน้าที่จัดหาวัตถุดิบให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนรายย่อยที่รับจ้างกลุ่ม 1 ผลิตชิ้นส่วนให้ ในกลุ่มลำดับนี้โดยมากเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนขนาดกลางถึงขนาดเล็ก จำนวน 1,100 บริษัท ประกอบด้วยกลุ่มอุตสาหกรรม 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มอุตสาหกรรมสนับสนุนด้านวัตถุดิบและชิ้นส่วนประกอบย่อย ได้แก่ อุตสาหกรรมเครื่องหนัง อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมยาง อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมกระจก อุตสาหกรรมสีและชุบผิว อุตสาหกรรมปิโตรเคมี

2. กลุ่มอุตสาหกรรมสนับสนุนด้านการผลิต (Equipment Supplier) ได้แก่ Mould & Die, Jig & Fixture, Forging, Casting, Tooling, Cutting, Surface Treatment, Precision, Electronic Connector, Engineering Plastic

โดยทั่วไปแล้วห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมรถยนต์ จะทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มด้วยอุตสาหกรรมเอง เห็นได้จากการจัดอยู่ในระบบของ Tier นั่นคือผู้ประกอบการเป็นผู้ออกแบบและประกอบรถยนต์ ผู้ผลิตชิ้นส่วน Tier 1 เป็นผู้ผลิตและส่งชิ้นส่วนโดยตรงให้แก่ผู้ประกอบการ ส่วนผู้ผลิตชิ้นส่วน Tier 2 และ 3 เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนเดี่ยวที่ง่ายต่อการผลิต ซึ่งเป็นส่วนที่ประกอบหนึ่งของของชิ้นส่วนที่ผู้ผลิตชิ้นส่วน Tier 1 เป็นผู้ผลิต ส่วนผู้ผลิตชิ้นส่วน Tier 2 และ 3 นั้นจะเป็น ผู้ส่งวัตถุดิบให้อีกทอดหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นชิ้นส่วนที่สามารถใช้กับอุตสาหกรรมอื่นได้ด้วย เช่น น็อต ตะปู ซึ่งเป็นวัตถุดิบของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ แต่เมื่อพิจารณาสถานการณ์ของ

ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ไทยในขณะนี้แล้ว ดูเหมือนว่าการแบ่งโครงสร้างดังกล่าวจะไม่ตรงกับโครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์ในปัจจุบัน เนื่องจากชิ้นส่วนและวัสดุที่ผลิตและส่งตรงให้แก่ผู้ประกอบการ ยานยนต์มีตั้งแต่ชิ้นส่วนใหญ่ ชิ้นส่วนเดี่ยวซึ่งเป็นส่วนประกอบของชิ้นส่วนใหญ่ (Press Parts) จนถึงวัตถุดิบ หรืออีกความหมายหนึ่ง ก็คือ ผู้ประกอบรถยนต์มีทั้งผู้ผลิตชิ้นส่วนทั้ง Tier 1,2 หรือ 3 ที่ผลิตชิ้นส่วนและจัดหาวัตถุดิบส่งให้ด้วย ดังนั้นผู้ผลิตชิ้นส่วนไทย อาจมีบทบาทใหม่ โดยแบ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนหลัก (Components Part Industry) ผู้ผลิตชิ้นส่วนสนับสนุน (Supporting Industry) ผู้ผลิตวัตถุดิบ (Raw Materials Industry) ซึ่งอาจตรงกับโครงสร้างของอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยในปัจจุบันมากกว่า ส่วนที่ตั้งของอุตสาหกรรมยานยนต์ส่วนใหญ่อยู่ภาคกลาง และภาคตะวันออก ได้แก่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร ปทุมธานี ฉะเชิงเทรา ระยอง สมุทรปราการ ชลบุรี สมุทรสาคร ดังในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แสดงการกระจุกตัวของผู้ประกอบการยานยนต์ และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจะทำความเข้าใจบทบาทและแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างดีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องรู้และเข้าใจองค์ประกอบสำคัญอันเป็นความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ได้มีการนำเสนอถึงบทนิยามและให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมที่หลากหลายและน่าสนใจ ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้ประโยชน์ (Utilize) จากคนอย่างมีประสิทธิภาพหรือบรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับผู้จัดการสายการผลิต เป็นนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและรักษาผู้ปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิและมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มาทำงานด้วยความสนใจพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516)

หากจัดกลุ่มแนวคิดของผู้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้วนั้น สามารถแบ่งกลุ่มความคิดได้เป็น 2 กลุ่มความคิด คือ กลุ่มแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ และกลุ่มแนวคิดที่มุ่งเน้นมนุษยนิยม (Humanism) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มแนวคิดบริหารจัดการนิยม (Managerial) ซึ่งจะเน้นให้บทนิยามเชิงการใช้ประโยชน์จาก “คน” ในองค์กร โดยผ่านเครื่องมือและวิธีการที่ให้ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง ต้องดำเนินการหรือสร้างกลไกสำคัญในการสร้างบรรทัดฐานให้เกิดกับองค์กรเป็นสำคัญ เช่น ชงชัย สันติวงษ์ (2530) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า “เป็นการกิจของผู้บริหารทุกคนที่จะมุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร” เสนาะ ดิยาวี (2543) กล่าวว่า “เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการหาคนเข้ามาทำงาน การฝึกอบรมคน การกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด...” Flippo (1984) กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า “เป็นการวางแผนการจัดองค์การ การอำนวยความสะดวกและการควบคุมทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการจัดหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบูรณาการ การบำรุงรักษา และการให้ออกจากงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ของทั้งบุคคล องค์กรและสังคม บรรลุความสำเร็จ” Mondy *et al.* (1999) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า “เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ขององค์กร” รวมทั้ง Kleiman (2000) ให้ความหมายไว้ว่า “เป็นหน้าที่ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยการปฏิบัติการที่จะช่วยให้องค์กรจัดการบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงระยะเวลาของการจ้างงาน” จะเห็นได้ว่าค่านิยมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มุ่งเน้นที่เทคนิคหรือวิธีการเพื่อสร้างให้ทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพสูงสุดและสุดท้ายจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

กลุ่มแนวคิดมนุษยนิยม (Humanism) เป็นกลุ่มแนวคิดที่นำเสนอานิยามความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เน้นให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ สัมพันธภาพหรือกระบวนการทางสังคมของพนักงาน หรือคนในองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างหรือขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด เช่น พะยอม วงศ์สารศรี (2545) กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า “เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา คุ้มครองรักษาให้สมาชิกในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงาน...ให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยความสุข” ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543) กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็น “การใช้คนหรือกลุ่มคนให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรมุ่งหวัง ซึ่งเป็นการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการให้พนักงานบรรลุความมุ่งหวังได้อย่างเต็มที่” ซึ่งเห็นได้ว่าเป็นการคำนึงถึงการให้และตอบสนองต่อสภาวะทางสังคมของคนในองค์กร ซึ่งหากองค์กรสามารถตอบสนองได้ก็จะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่า ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกลุ่มแนวคิดที่พิจารณา และมีมุมมองต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น 2 กลุ่มสำคัญ คือ กลุ่มที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ และกลุ่มแนวคิดที่มุ่งเน้นมนุษยนิยม แต่ทั้งนี้หากพิจารณาโดยความหมายแล้วพบว่าทั้ง 2 กลุ่มมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ต้องการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยกันทั้งสิ้น

แนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้มีการแบ่งออกเป็นหลายแนวทาง โดยนักวิชาการที่ชื่อ Schuler (1996) ได้แบ่งพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ยุคด้วยกันกล่าวคือ ยุคแรกเรียกว่า ยุคการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม (Traditional Personnel

Management) ยุคที่สองเรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ซึ่งพัฒนาการของทั้ง 2 ยุค มีดังต่อไปนี้

ยุคแรก การบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม สามารถแยกได้เป็น 3 แนวคิดหลัก คือ

แนวคิดที่หนึ่งเป็นแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เกิดขึ้นในช่วงปลายทศวรรษ 1900 โดยนักคิดในกลุ่มนี้ประกอบด้วย Frederick W. Taylor ซึ่งต่อมาได้ขนานนามว่า เป็นบิดาแห่งการจัดการในเชิงวิทยาศาสตร์ สำนักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์นี้มีความเชื่อว่า การที่คนงานขาดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นเพราะไม่มีเทคนิคการทำงานที่ดีพอ ซึ่งย่อมส่งผลต่อการสร้างผลิตภาพ (Productivity) ตามมาด้วย ดังนั้น จึงได้เสนอหลักการที่ว่าหาวิธีที่ดีที่สุด การคัดเลือกคนงานโดยใช้หลักการ และหลักเกณฑ์แน่นอน การจัดให้มีการจูงใจด้วยเงิน และการแยกฝ่ายบริหารออกจากฝ่ายปฏิบัติการ โดยคาดหวังว่าจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นตามมา โดย Fayol, Urwick and Gulick เป็นผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการทั่วไป (The Principle of Management) เพื่อเสริมแนวคิดจากเทย์เลอร์ และมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับเครื่องมือ หรือเทคนิคการสร้างประสิทธิภาพของคนในองค์กรมากกว่าการให้ความสำคัญกับความเป็นคน

แนวความคิดที่สองเป็นแนวความคิดทางด้านการจัดการระบบราชการ (Bureaucratic) Max Weber เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน มีความสนใจเกี่ยวกับการจัดการองค์กรอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องการออกแบบโครงสร้างขององค์กรขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนของงานมาก ผลที่ได้จากการศึกษาเป็นการบริหารองค์กรเพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้ มีการกำหนดหน้าที่แยกจากกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ อย่างชัดเจน และผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ถือว่าเป็นพนักงานคนหนึ่งเท่านั้น

แนวความคิดที่สาม เป็นแนวความคิดมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) แนวคิดนี้ได้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในการทำงานภายในองค์กร หรือกล่าวได้ว่าทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์เป็นการมุ่งที่กระบวนการจิตวิทยาสังคมของคนและกลุ่มในองค์กร มองว่า “คนเป็นมนุษย์สังคม (Social Man)” มากกว่า “มนุษย์เศรษฐกิจ (Economic man)” โดยผลจากการวิจัยของ Elton Mayo สรุปได้ว่าองค์กรเป็นโครงสร้างทางสังคม ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ซึ่งต้องพึ่งพา

และมีความสัมพันธ์กัน การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ มากกว่าที่จะเป็นเพียงระบบที่ประกอบด้วยความสัมพันธ์ของคนกับเครื่องจักรเท่านั้น และพฤติกรรมจะไม่ถูกจูงใจโดยสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินเท่านั้น แต่พฤติกรรมของมนุษย์แต่ละคนจะเกิดขึ้นกับค่านิยม ความเชื่อถือ และอารมณ์ความรู้สึกที่อยู่ในแต่ละคนด้วย ปรากฏการณ์ดังกล่าวเรียกว่า Hawthorne Effect กล่าวคือ ยิ่งคนงานมีทัศนคติดีต่อฝ่ายบริหาร และเพื่อนร่วมงานมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

ยุคที่สอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นแนวคิดแบบใหม่เข้ามาตั้งแต่ทศวรรษ 1970 ถึงทศวรรษ 1980 ได้พัฒนาขึ้นมาจนสามารถสร้างเอกลักษณ์ (Identity) ให้กับแนวคิดของตนเอง ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

ประเด็นที่หนึ่ง มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมขึ้นมาใหม่ทั้งในแนวคิด และกระบวนการ ตลอดจนเทคนิคการบริหารงานบุคคล

ประเด็นที่สอง มีการเน้นในการวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงบูรณาการ นั่นคือ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์พัฒนาให้มีกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา คัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการลาออกจากงาน โดยกระบวนการดังกล่าวจะต้องมีการเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม และจะต้องแนวความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผลทำให้แนวคิดดังกล่าวกลายเป็น การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

โดย Anthony *et al.* (2002) ได้สรุปลักษณะเด่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้หลายประการคือ ให้ความสำคัญกับผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ผลกระทบของการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ตลอดจนเป็นกระบวนการระยะยาวที่เน้นการสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจ และการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร หรือที่เรียกว่า หุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic Partner) เนื่องจากแนวความคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นแนวความคิดใหม่ที่นำมาใช้ทดแทนแนวความคิดของการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการสรุปความแตกต่างระหว่างแนวความคิดของทั้งสองดังกล่าว ซึ่งสามารถอธิบายดังตาราง 3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบระหว่างแนวความคิดของการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม
และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

มิติต่างๆ	แนวความคิดการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม	แนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
1. กระบวนการบริหาร	ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการบริหารงานบุคคลน้อยมาก และเป็นกระบวนการระยะสั้น	ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมกับการบริหารงานบุคคลค่อนข้างสูง และเป็นกระบวนการระยะยาว
2. วัตถุประสงค์ขององค์กร	ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรน้อยมาก	ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรค่อนข้างสูง
3. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	ใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ และเป็นแบบทางเดียว (One Way Communication)	ใช้รูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ และเป็นแบบสองทาง (Two Way Communication)
4. ระบบโครงสร้างเงินเดือน	ค่อนข้างตายตัว เช่น การใช้ระบบ PC เป็นแนวทางในการกำหนดเงินเดือน	ค่อนข้างยืดหยุ่น และใช้วิธีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนในหลายวิธีการ
5. วิธีการทำงาน	ไม่เน้นในเรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร	เน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร
6. การวางแผนในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	ไม่เกี่ยวข้องกันกับแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารงานบุคคลเข้ากับกลยุทธ์
7. การตัดสินใจ	เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ	เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ขององค์กร
8. รูปแบบการดำเนินงาน	เน้นการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดใบกำหนดหน้าที่งาน	เน้นความสามารถของตำแหน่งงานเปรียบเทียบกับตำแหน่งงานอื่นๆ

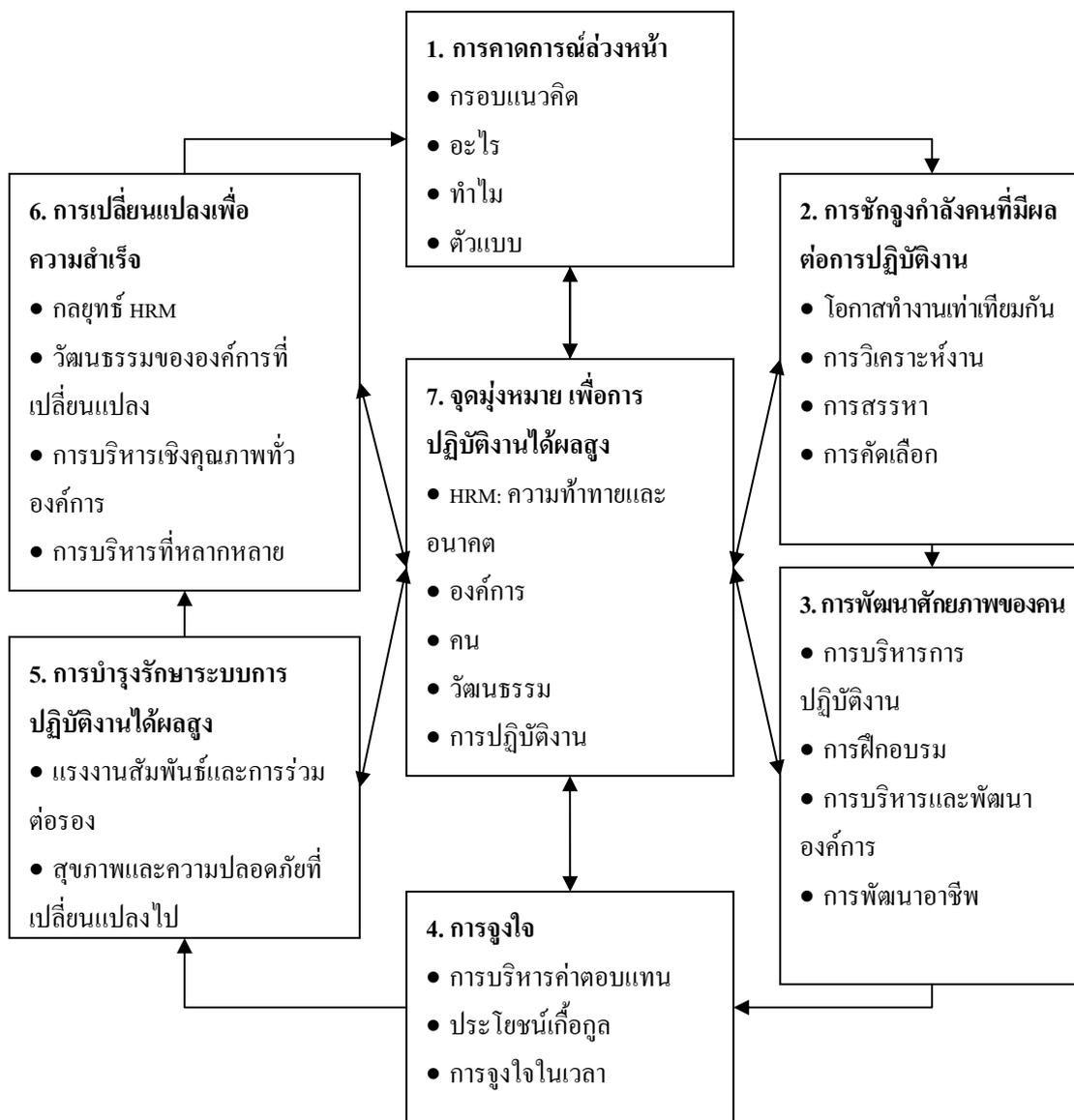
ที่มา: อากรณี ภู่วิธีพันธ์ (2549); Nankervis *et al.* (1996); Foot and Hook (1998); Anthony *et al.* (2002)

ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่อนข้างหลากหลาย ดังนี้

1. ตัวแบบระบบความสำเร็จ (The Success System Model: SSM)

Harvey and Bowin (1996) ได้เสนอตัวแบบระบบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากขึ้นในองค์กร ในอนาคต องค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการสรรหา พัฒนา และธำรงรักษากำลังคนที่มีคุณภาพสูงไว้กับองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานได้ผลสูงขึ้น นอกจากนี้ Harvey and Bowin ยังอธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการปรับปรุงองค์กรในระยะยาว โดยประกอบด้วยหน้าที่หรือกิจกรรม ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 3 ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นตัวแบบระบบความสำเร็จ (SSM) ที่ใช้แนวคิดระบบ (System Approach) กับเทคนิคพื้นฐาน และมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร ตัวแบบดังกล่าวนี้เป็นผลจากการใช้ชุดสัมภาษณ์ผู้มีอาชีพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการวิเคราะห์กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุดที่มีพันธะผูกพันต่อองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น



ภาพที่ 7 ตัวแบบระบบความสำเร็จ

จากตัวแบบระบบความสำเร็จข้างต้น แสดงให้เห็นกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพกำลังคนให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูง โดยการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความต้องการของพนักงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้าน เพื่อให้ได้จำนวนและประเภทของพนักงานที่เหมาะสมซึ่งสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตตามที่คาดหวังไว้

องค์ประกอบที่จำเป็นของตัวแบบนี้ คือ การพัฒนากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ และวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้ได้ทิศทางที่มุ่งอนาคตของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่ละหน้าที่ต่างมีอิทธิพลต่อกัน กล่าวคือ ความสำเร็จในกระบวนการสรรหา และการคัดเลือก ใช้เป็นการพิจารณาตัดสินประเภทและระดับของบุคคลที่จะจ้างเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา ตลอดจนกระทบต่อระบบสิ่งจูงใจ และกิจกรรมอื่น ๆ โดยองค์ประกอบในระบบความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การคาดล่วงหน้าถึงความสำเร็จ เป็นขั้นตอนแรกในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อทราบถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาโปรแกรมใหม่ ๆ ให้บรรลุสภาพต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ถ้าการคาดการณ์ล่วงหน้าผิดพลาดย่อมส่งผลให้ผลผลิตตกต่ำ

ขั้นที่ 2 การชักจูงกำลังคนที่มีผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนนี้มุ่งที่กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถจัดสรรคนที่มีคุณภาพ และมีทักษะตามองค์การต้องการ เนื่องจากคนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการผลิตคนองค์การ ในขั้นนี้จึงเกี่ยวข้องกับการจัดคน (Staffing) การสรรหาและการคัดเลือก เริ่มต้นด้วยการจัดตามกฎหมาย และการให้โอกาสเท่าเทียมกัน ในการจ้างงาน (Equal Employment Opportunity: EEO)

ขั้นที่ 3 การพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เมื่อองค์การสรรหาคนที่มีคุณภาพตามที่ต้องการแล้ว ต่อมาต้องพัฒนาคนเหล่านั้น เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูง โดยการฝึกอบรมและการพัฒนา ทั้งพนักงานและผู้บริหารหลายของค์การต้องใช้ช่วยด้วยงบประมาณจำนวนมากไปกับการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นที่ 4 ระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ก็คือ ความเข้าใจหลักการของการจูงใจ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การให้รางวัล (Rewards) ค่าจ้างเงินเดือน (Compensation) สิ่งจูงใจ (Incentives) ประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ตลอดจนโปรแกรมต่าง ๆ ที่พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 5 การบำรุงรักษาให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่สูง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องบำรุงรักษาแรงงานสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพด้วยการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง กิจกรรมแรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญเพราะมีผลต่อความพึงพอใจพนักงาน แรงงานสัมพันธ์ดำเนินไปอย่างสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นเมื่อพนักงานมีสภาพแรงงานเป็นตัวแทน การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสภาพแรงงานกับนายจ้างเกิดขึ้นหลายระดับ ในระดับองค์กรที่เป็นทางการ สภาพแรงงานเป็นตัวแทนของกลุ่มพนักงานในองค์กร สัญญาแรงงานต้องเจรจากันโดยอาศัยการพิจารณากับองค์การสภาพแรงงาน (Union Organization) และการร่วมเจรจาต่อรอง (Collective Bargaining)

ขั้นที่ 6 การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จ ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร และบริหารกำลังคนที่มีความหลากหลายมากขึ้น ทุกองค์การต้องปรับปรุงทักษะของกำลังคน ค่าใช้จ่ายและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเริ่มต้นด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันให้อำนาจพนักงาน และการสร้างศรัทธาต่อกันให้เกิดขึ้น

ขั้นที่ 7 อนาคตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประเมินประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระทำได้โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมีการนำเครื่องมือมาใช้หลายอย่างด้วยกัน เริ่มตั้งแต่การสำรวจทัศนคติไปจนถึงการตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นทางการ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกับผู้บริหารงานหลักในการริเริ่มให้เกิดผลประโยชน์ในการแข่งขันโดยอาศัยทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถใช้บทบาทเชิงรุกในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้บรรลุความสำเร็จในสภาวะการณ์ใหม่ที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์และในการคาดถึงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

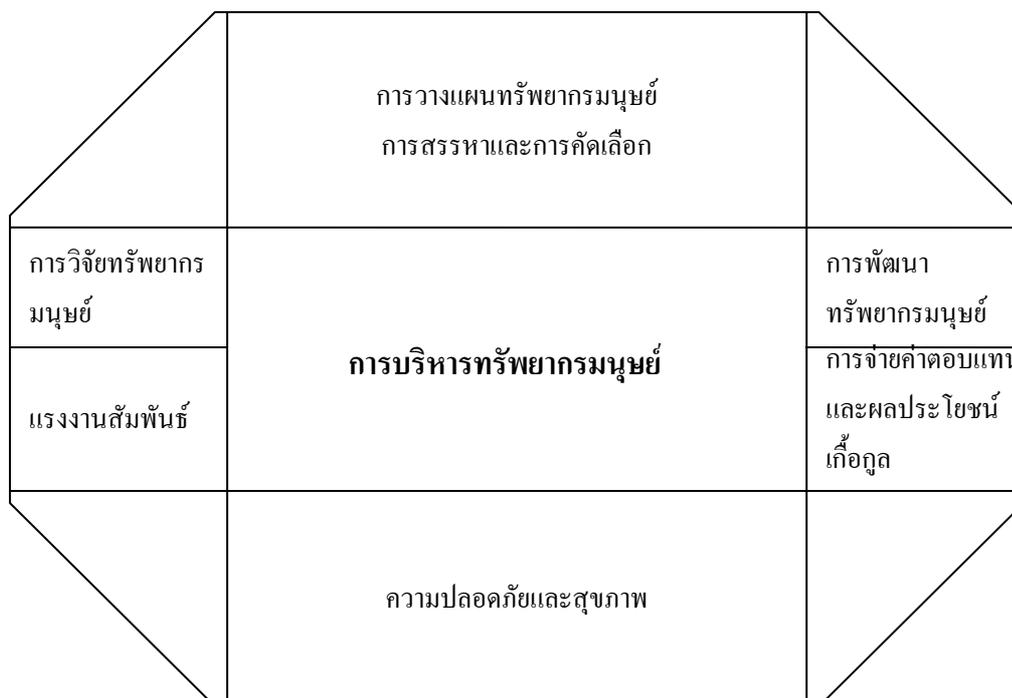
ในอนาคตการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และวิธีการดำเนินการ เพื่อการพัฒนากำลังคนให้มีผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำนายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการเปลี่ยนกลยุทธ์จะเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์การมากขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ระบบสารสนเทศ การติดต่อสื่อสาร และการวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องสำคัญต่อการประสานกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและการใช้ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ด้วยคอมพิวเตอร์จำเป็นสำหรับหน่วยงาน

ทรัพยากรมนุษย์ที่จะใช้เก็บบันทึกข้อมูล และการวิจัย การสร้างและการบำรุงรักษาฐานข้อมูล ตลอดจนระบบข้อมูลเป็นแนวคิดที่สำคัญอย่างยิ่งในบทบาทเชิงกลยุทธ์ของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

2. ตัวแบบหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions)

Mondy *et al.* (1999) อธิบายว่า ปัจจุบันปัญหาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัญหาที่มีความสำคัญ และขยายตัวอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายมากขึ้นเรื่อย ๆ เริ่มจากการเปลี่ยนแปลง กำลังคนไป จนถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นทางการ ด้วยเหตุนี้ปัญหาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้รับการเอาใจใส่มากขึ้นจากผู้บริหารระดับสูง และปัญหาส่วนใหญ่ถูกรายงานตรงไปยังผู้บริหารสูงสุด ขององค์กร

ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 8 ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ 6 ประการดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความปลอดภัยในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่เหล่านี้มีความสำคัญและความจำเป็นต่อการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในแต่ละหน้าที่



ภาพที่ 8 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Mondy *et al.* (1999)

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก องค์การทั่วไปต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน เหมาะกับสถานที่ทำงานและระยะเวลา ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนั้น โดยอาศัยการวางแผนการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่พิจารณาเกี่ยวกับความต้องการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้จำนวนพนักงานตามที่ต้องการ กล่าวคือได้พนักงานที่มีทักษะและพอเพียงเมื่อองค์การมีความต้องการ สำหรับการสรรหา นั้นเป็นกระบวนการของการชักจูงบุคคลในจำนวนที่เพียงพอและกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์การ การคัดเลือกนั้นเป็นกระบวนการที่องค์การคัดสรรกลุ่มบุคคลที่สมัครให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุด สำหรับตำแหน่งงานและองค์การ ความสำเร็จในหน้าที่ 3 ประการนี้สำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ องค์การบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคล และองค์การ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเพราะ คน งานและองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนั้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการช่วยให้องค์การ

รักษาการแข่งขันไว้ได้ กระบวนการพัฒนาควรเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อบุคคลเข้าร่วมในองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพของเขา โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาองค์กร ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลง แก้ไขสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึง การวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายของทรัพยากรมนุษย์และกำหนดวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย อาชีพของบุคคลกับความต้องการขององค์กรไม่สามารถแยกออกจากกันได้ชัดเจน ดังนั้นองค์กรจึงควรสนับสนุนพนักงานในการวางแผนอาชีพ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นพนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ

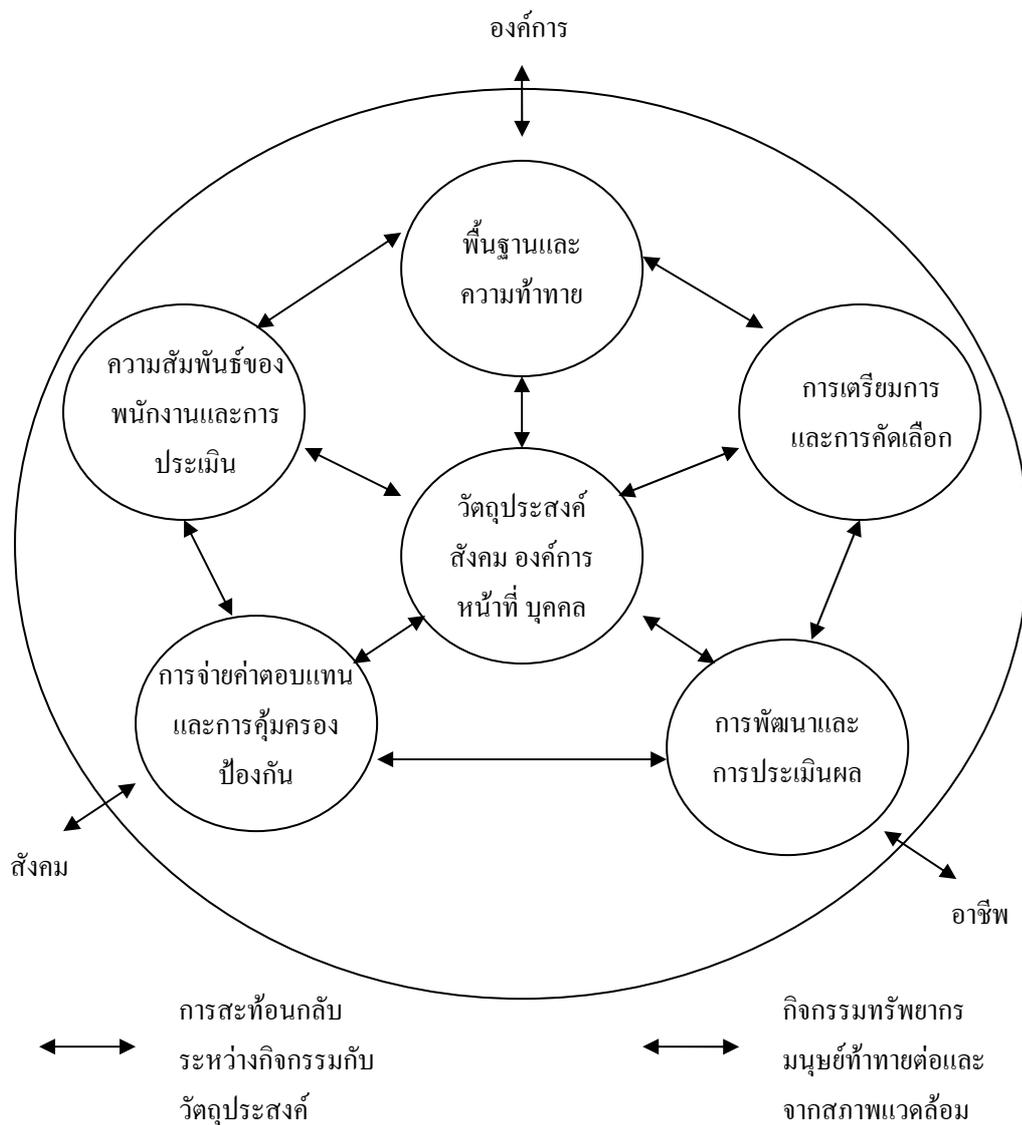
3) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับผลตอบแทนที่พอเพียง และเท่าเทียมกัน ซึ่งส่งผลต่อการทำประโยชน์ให้แก่องค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย ค่าตอบแทนในที่นี้ หมายถึง ค่าจ้างหรือเงินเดือน (Wage and Salary) ซึ่งเป็นเงินที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์เกื้อกูลหมายถึง สิ่งที่ทำให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ การหยุดพักผ่อน การลาป่วย ตลอดจนการประกันสุขภาพ และยังเป็นค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non Financial Rewards) ได้แก่ ความสุขกายสบายใจในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

4) ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ส่วนสุขภาพนั้น หมายถึง พนักงานปลอดภัยจากการเจ็บป่วยและร่างกาย จิตใจสมบูรณ์ ความปลอดภัย และสุขภาพเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ สามารถผลิตผลผลิตและก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างเพียงพอ โดยปัจจุบันได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องนี้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อสังคม จึงทำให้ทุกองค์กรตระหนักถึงความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน

5) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายต้องการให้องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะองค์การธุรกิจ ตระหนักเกี่ยวกับสภาพแรงงาน และการต่อรองกับสภาพแรงงานในทางที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ในอดีตความสัมพันธ์นี้เป็นประโยชน์แก่นายจ้างเพียงฝ่ายเดียว แต่ปัจจุบันระบบแรงงานสัมพันธ์ได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีความสำคัญมากขึ้นในลักษณะของการร่วมเจรจาต่อรอง

6) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ ห้องปฏิบัติการทางการวิจัยนี้ก็คือ สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติของงาน เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการสรรหา อาจให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับองค์การหนึ่งองค์การ โดยเฉพาะ หรือการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน อาจบอกถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่สัมพันธ์กับงาน หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น Mondy *et al.* (1999) ให้ความเห็นว่าหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและกันอย่างมาก การตัดสินใจในด้านหนึ่งมีผลกระทบต่อหน้าที่ในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น องค์กรเน้นในเรื่องการสรรหาและการฝึกอบรม ในขณะที่ขาดการเอาใจใส่ในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนที่เพียงพอ ทำให้เสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย และถ้าการบริหารเอาใจใส่อย่างจริงจังกับสวัสดิการของพนักงาน ต้องมั่นใจว่าทำให้สภาพแวดล้อมของงานปลอดภัยและมีสุขภาพ รวมไปถึงการขอมตั้งสภาพแรงงานอย่างมีอิสระด้วย เป็นต้น

3. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Werther and Davis (The Human Resource Management Model) Werther and Davis (1993) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นระบบของกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกัน การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ไม่เหมาะสมนำไปสู่ปัญหาการจ้างงาน การบรรจุแต่งตั้ง การปฏิบัติตามกฎหมาย แรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน



ภาพที่ 9 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบย่อย

ที่มา: Werther and Davis (1993)

Werther and Davis (1993) อธิบายว่าระบบประกอบด้วยส่วนย่อยหรือระบบย่อย (Sub Systems) ที่ทำงานร่วมกันทั้งระบบ แต่ละส่วนแสดงถึงขอบเขตของกิจกรรม ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 9 ซึ่งจากภาพแสดงถึงความเกี่ยวเนื่องกันของระบบย่อยต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ความท้าทายที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเผชิญมีผลต่อการคัดเลือกพนักงาน ระบบการคัดเลือกมีผลต่อระบบการพัฒนาและการประเมิน นอกจากนี้แต่ละระบบย่อยยังได้รับผลกระทบจากวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอก

การพิจารณาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นของระบบย่อย ช่วยให้ตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ และการพิจารณาในประเด็นของระบบจำเป็นต้องพิจารณาถึงขอบเขตของแต่ละระบบย่อย โดยเริ่มจากการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก เพราะระบบส่วนมากเป็นระบบเปิด (Open System) ระบบจึงได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ซึ่ง Werther and Davis ได้อธิบายสาระสำคัญของแต่ละระบบย่อย ไว้ดังนี้

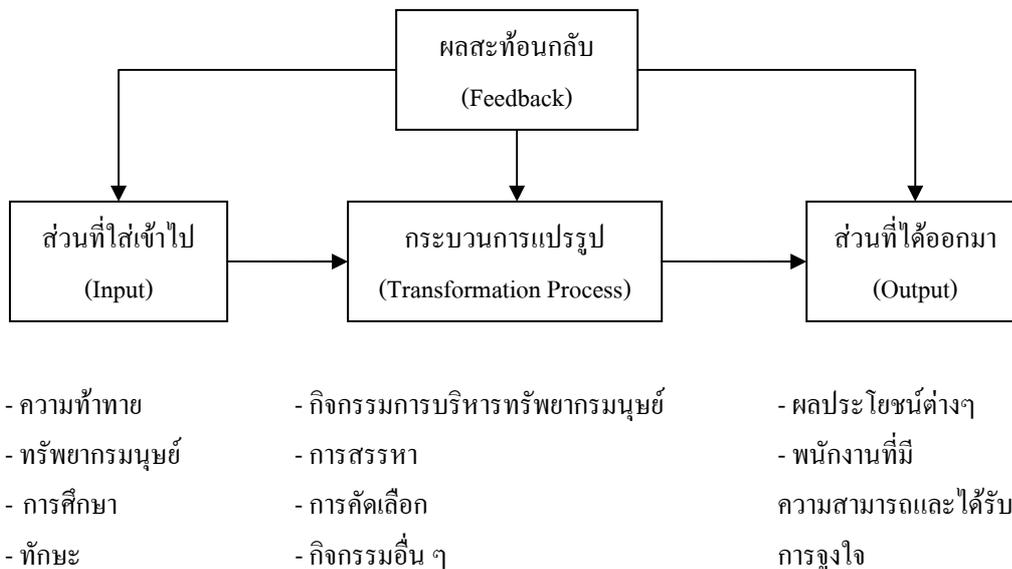
1) พื้นฐานและความท้าทาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญกับความท้าทายเนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคน ความท้าทายที่สำคัญคือ การช่วยให้องค์กรปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการรับผิดชอบต่อสังคม และจริยธรรม เพราะฉะนั้นจำเป็นต้องบริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนองค์กร ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่า ความท้าทายขององค์กรที่เกิดจากสภาพแวดล้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการของพนักงาน การแข่งขันทั้งภายใน และระหว่างประเทศ อิทธิพลของกลุ่มผลิตภัณฑ์ ความจำเป็นที่ต้องรักษาจริยธรรม และการปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นต้น สภาพการณ์เหล่านี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น หน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรอาจมีการแข่งขันกับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้งบประมาณสูงกว่า หรือเพื่อให้มีโอกาสในการใช้ทรัพยากรทั่วไปขององค์กรมากขึ้น เป็นต้น แม้ว่าความท้าทายในปัจจุบันเป็นเรื่องของกำลังคนที่มีความหลากหลาย การแข่งขันระหว่างประเทศ ตลอดจนความต้องการของรัฐบาลในการที่ทำให้เกิดโอกาสเท่าเทียมกันในการจ้างงาน ความสำเร็จในการให้คำปรึกษาด้วยเหตุนี้ทั้งผู้บริหารฝ่ายงานหลัก และนักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเอาใจใส่ในประเด็นดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

2) การเตรียมการและการคัดเลือก หัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การมีฐานข้อมูลที่ดี กล่าวคือ ข้อมูลมีความถูกต้องและทันสมัย เพื่อให้สามารถจัดการกับความท้าทายที่เกิดขึ้นได้ ในการสร้างระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลจะถูกรวบรวมเกี่ยวกับจากงานแต่ละงานและความต้องการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์กร นอกจากนี้ยังอาศัยข้อมูลจากระบบข้อมูลผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถให้คำแนะนำกับผู้บริหารเกี่ยวกับการออกแบบงาน รวมถึงวิธีการที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การประมาณการความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตช่วยให้หน่วยงานมีความคล่องตัว และมีความพร้อมในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ ซึ่งนำไปสู่การได้กำลังคนที่มีประสิทธิภาพเข้าทำงาน และในการประเมินพนักงานนั้นสามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลา ด้วยการประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการซึ่งสะท้อนผลการทำงานแก่พนักงาน และช่วยให้หน่วยงานรู้จุดอ่อนของหน่วยงานได้

3) การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะได้รับการบรรจุให้ทำงาน พนักงานจะได้รับการปฐมนิเทศเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร และวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ นอกจากนี้พนักงานยังได้รับการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการ หากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีฐานข้อมูลถูกต้องและชัดเจน จะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา ตลอดจนความต้องการที่จำเป็นในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่พนักงาน ซึ่งนำไปสู่การมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4) การจ่ายค่าตอบแทนและการป้องกัน สาระประการหนึ่งของการธำรงรักษากำลังคน ให้มีประสิทธิภาพก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเทียบกับผลผลิต หากการจ่ายค่าตอบแทนต่ำเกินไป ส่งผลให้อัตราการเข้าออกของพนักงานและปัญหาความสั่นพัวของพนักงานย่อมสูงขึ้น แต่ถ้าจ่ายค่าตอบแทนสูงเกินไปองค์กรอาจสูญเสียสถานภาพทางการแข่งขันในตลาดได้ อย่างไรก็ตาม การบริหารการจ่ายค่าตอบแทนสมัยใหม่มีสิ่งทีนอกเหนือการจ่ายเพียงค่าตอบแทน คือผลประโยชน์ เกื้อกูลเป็นส่วนที่เพิ่มเติมจากการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งต้องอยู่ในระดับที่สอดคล้องกับผลผลิตของ พนักงาน องค์กรจึงจะสามารถธำรงพนักงานและรักษาการแข่งขันไว้ได้ ขณะเดียวกันองค์กร ต้องการป้องกันพนักงานของตนจากการทำงานที่เสี่ยงภัย โดยอาศัยโปรแกรมความปลอดภัยและ โปรแกรมด้านสุขภาพ นอกจากนี้องค์กรยังต้องทำให้พนักงานยินยอมปฏิบัติตามกฎหมายสุขภาพ และความปลอดภัยอีกด้วย เพื่อความปลอดภัยของพนักงาน และลดค่าใช้จ่ายอันเนื่องจากอุบัติเหตุ

5) ความสัมพันธ์ของพนักงานและการประเมินสภาพการณ์ เพื่อธำรงรักษาแรงงานที่มี ประสิทธิภาพ องค์กรจึงต้องจัดการเกี่ยวกับการจ่ายเงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูลและสภาพ การทำงานที่ปลอดภัย นอกจากนี้ทรัพยากรมนุษย์อาจจัดให้มีโปรแกรมให้คำปรึกษาเฉพาะเรื่อง แก่ผู้บริหารงานหลักในปัญหาที่เกี่ยวกับงาน และส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความพอใจแก่พนักงาน และให้เกิดผลผลิตที่สูงขององค์กร ซึ่งอาศัยการติดต่อสื่อสารมาใช้เพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูล ข่าวสาร เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในหมู่พนักงาน ไม่เช่นนั้นพนักงานอาจมีการรวมตัวกันและ สร้างกลุ่มช่วยเหลือตัวเองที่เรียกว่าสหภาพแรงงาน ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องและ รับผิดชอบ ในขณะที่ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไป หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีการประเมินตนเอง เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานของตน และทำการวิจัยเพื่อค้นหา แนวทางที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่การศึกษาวิจัยเหล่านี้มักไม่ครอบคลุมความท้าทายที่มีผลต่อ องค์กรในอนาคต



ภาพที่ 10 ตัวแบบเชิงระบบอย่างง่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: Werther and Davis (1993)

นอกจากนี้ Werther and Davis (1993) ยังได้กล่าวถึงการประยุกต์ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ระบบย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน นักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเอาใจใส่การพึ่งพากันระหว่างระบบย่อยเหล่านี้ การประยุกต์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงระบบอย่างง่าย ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 10 ประกอบด้วยส่วนที่ใส่เข้าไป และการแปรรูป ส่วนที่ใส่เข้าไปให้ได้ส่วนที่ออกมาด้วยแนวทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด แล้วนักทรัพยากรมนุษย์จึงตรวจสอบผลที่ได้ออกมาว่าถูกต้องเพียงใด กระบวนการตรวจสอบนี้ก่อให้เกิดการสะท้อนกลับที่ใช้เป็นข้อมูลที่ช่วยในการประเมินความสำเร็จของหน่วยงาน

บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นไปในทิศทางใดนั้น ย่อมเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายประการ เช่น แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมหรือบริบทที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการแสดงออกซึ่งบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือประโยชน์สูงสุดตามที่แต่ละฝ่ายตั้งเป้าหมายไว้ และมีนักวิชาการหลายท่านที่นำเสนอตัวแบบบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กร และธำรงรักษาพนักงานที่มีผลต่อการปฏิบัติอย่างดียิ่งต่อไปนี้

บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler and Nadler (1989) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์และให้ทัศนะว่า ประกอบด้วย 3 บทบาทหลัก คือ

1. บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (Learning Specialist) เป็นบทบาทในการออกแบบและกำหนดการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการความสะอาดด้านการเรียนรู้ หมายถึงเป็นผู้เตรียมความพร้อมในด้านเนื้อหาหลักสูตร สถานที่เรียน สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ และประเมินผลการเรียนรู้ ผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นผู้สร้างหลักสูตรเพื่อการเรียนรู้ด้วยการหาความต้องการในการฝึกอบรม การใช้รูปแบบเพื่อการออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม ออกแบบการประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงกิจกรรมการเรียนรู้ และผู้พัฒนากลยุทธ์การสอนเป็นผู้สร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละหลักสูตรร่วมกับผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การสอน

2. บทบาทผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Manager of Human Resources Development) เป็นบทบาทด้านการบริหารจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ผู้ดูแลกิจกรรม (Supervisor of HRD Programs) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ร่วมพิจารณาเลือกผู้เรียนกับผู้เกี่ยวข้อง แสดงความเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนา กำกับดูแลการพัฒนาให้เป็นระบบระเบียบเรียบร้อย ผู้พัฒนาบุคลากร (Developer of HRD Personnel) เป็นบทบาทผู้จัดการการเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้กับพนักงาน ผู้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นผู้สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์และงบประมาณให้การฝึกอบรมและพัฒนา ผู้รักษาความสัมพันธ์ (Maintainer of Relations) เป็นบทบาทผู้รักษาสัมพันธ์ภาพที่ดี ติดต่อกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

3. บทบาทผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) เป็นบทบาทที่ให้ความสำคัญกับการให้คำปรึกษาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) เป็นผู้แนะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทางเลือกต่าง ๆ เพื่อใช้ในการตัดสินใจแก่ผู้รับบริการ ผู้สนับสนุน (Advocate) เป็นผู้สนับสนุนด้านวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการแก้ปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้กระตุ้น (Stimulator) เป็นผู้ช่วยกระตุ้นให้เกิดการแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ และมีส่วนร่วมให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ในขณะที่ Pace *et al.* (1991) ได้กำหนดบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 4 บทบาทดังนี้

บทบาทนักวิเคราะห์ 1. นักวิเคราะห์ความจำเป็น 2. นักวิจัย 3. ผู้ประเมิน	บทบาทนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	บทบาทนักพัฒนา 1. นักออกแบบกิจกรรมการพัฒนา 2. ผู้พัฒนาอุปกรณ์
บทบาทนักเปลี่ยนแปลง 1. ผู้อำนวยการความสะดวก 2. ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3. นักการตลาด		บทบาทผู้ประสานงาน 1. ผู้จัดการ 2. ผู้ให้คำปรึกษาแนะแนวอาชีพ 3. ผู้บริหารโครงการ

จากตัวแบบบทบาททั้ง 4 ข้างต้น สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. บทบาทนักวิเคราะห์ ประกอบด้วย นักวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis) มีหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานเพื่อนำไปพิจารณาหาทางแก้ไขในสิ่งที่เป็นปัญหา นักวิจัยเป็นบทบาทที่มีหน้าที่หาข้อมูลเพื่ออธิบายเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ตามหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และผู้ประเมิน เป็นผู้พิจารณาเกี่ยวกับค่านิยม คุณค่าหรือผลที่ได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่

2. บทบาทนักพัฒนา ประกอบด้วย ผู้ออกแบบโปรแกรม (Programs Designer) เป็นผู้จัดเตรียมแผนการพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็น การจัดลำดับกิจกรรม และการประเมินผล รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรมต่าง ๆ ผู้พัฒนาเครื่องมือ และอุปกรณ์การสอน เป็นผู้กำหนดความต้องการ การเลือกใช้ และจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือ สื่อที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะรวมถึงกระบวนการ การออกแบบ การผลิต และประเมินผลการใช้เครื่องมืออุปกรณ์นั้น ๆ

3. บทบาทนักเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ผู้สอนหรือผู้อำนวยการที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าฝึกอบรม เป็นการช่วยให้ผู้เรียนและสร้างผลงานได้มากขึ้น โดยให้ข้อมูลความรู้ กำกับดูแลประสิทธิภาพ การเรียนรู้ สนับสนุนกลุ่มการทำงาน และกระบวนการทำงานต่าง ๆ รวมทั้งการอำนวยความสะดวก ในด้านเครื่องมือและอุปกรณ์การเรียนรู้และพัฒนา ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เป็นผู้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การด้วยการจัดการความรู้ ความชำนาญ เพื่อปรับปรุง การทำงานของกลุ่ม หน่วยงาน โครงสร้างขององค์การ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การ และ นักการตลาดเป็นผู้ทำให้บุคคลภายในและภายนอกองค์การมีความเข้าใจที่ดี และยอมรับงานพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความสำคัญต่อองค์การ รวมทั้งเผยแพร่งานทรัพยากรมนุษย์ต่อสาธารณะชน

4. บทบาทของผู้ประสานงาน ประกอบด้วย ผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้เชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์และงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างคน กับองค์การ ด้วยการจัดการอย่างมีระบบ ผู้ให้คำปรึกษาแนะแนวอาชีพ เป็นผู้ที่ช่วยให้พนักงานได้ มองเห็นโลกของความก้าวหน้าในการทำงานได้อย่างดี และผู้บริหารโครงการเป็นผู้ประสานงาน สนับสนุนการทำงานต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรม โดยการหาความจำเป็น การวางแผนงาน ดำเนินงานตามแผน และประเมินผลการฝึกอบรม

ซึ่ง สมบัติ กุสุมาวดี (2540) กล่าวว่า เสริมอีกว่าการปรับตัวเข้าสู่ผู้พัฒนาทรัพยากร มนุษย์ควรมีไว้ 3 ประการดังนี้ คือ

ประการที่หนึ่ง การปรับไปสู่การเป็นนักอำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Facilitator) เป็นบทบาทผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) กล่าวคือ มีบทบาทในเชิงรุก (Proactive) โดยเข้าไปมีบทบาทในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และเรียนรู้ ในการคิดแบบผู้ประกอบการ

ประการที่สอง การลดบทบาทด้านการส่งมอบการฝึกอบรม (Delivery) แนวโน้มที่องค์กร ในอนาคตจะเต็มไปด้วยผู้เชี่ยวชาญที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะด้านประกอบการทำงานการฝึกอบรม และพัฒนาจึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชาชีพ (Professional) ดังนั้นบทบาทของนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้สอน หรือผู้อบรมจึงมีแนวโน้มลดลง

ประการที่สาม การลดความสำคัญของการฝึกอบรมแบบ Classroom-Based Training พร้อมกับการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ให้งานได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา และกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ได้ด้วยตนเอง โดยการเพิ่มบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ออกแบบโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ออกแบบระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร

บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

Ulrich (1997) ได้เสนอบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพขององค์กรที่มีความพร้อมในการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย 4 บทบาท ได้แก่ บทบาทของการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) บทบาทการสนับสนุนการบริหาร (Administrative Expert) บทบาทการสนับสนุนบุคลากร (Employee Champion) และบทบาทการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยมีรายละเอียดของแต่ละบทบาทดังนี้

1. บทบาทของการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการวางแผนการปฏิบัติเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควบคู่ไปกับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ โดยการมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การออกแบบให้การปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ธุรกิจ และการแปลงยุทธศาสตร์ธุรกิจไปสู่การจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยที่บทบาทนี้จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อนักทรัพยากรมนุษย์สามารถเปลี่ยนยุทธศาสตร์ทางธุรกิจไปสู่การปฏิบัติได้ โดยการช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง และทราบถึงความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น รวมทั้งช่วยให้ธุรกิจบรรลุความสำเร็จทางการเงินจากการปฏิบัติการทางยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Shuler (1996) ศึกษาพบอีกว่า สิ่งที่สำคัญพื้นฐานของนักทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่จะต้องกระทำ คือ การแปลงกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ นักทรัพยากรมนุษย์วิชาชีพจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้จากการนำกลยุทธ์ทั้งหมดทั้งที่เป็นเอกสารหรือเป็นกลยุทธ์ในภาพรวม และงานของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ตลอดจนจนกระบวนการผลิต มาวินิจฉัย และแปลงเป็นงานด้าน

ทรัพยากรมนุษย์ได้ ซึ่งบทบาทดังกล่าวนี้ทำให้นักทรัพยากรมนุษย์วิชาชีพต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง หรือมีส่วนร่วมกับการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. บทบาทการสนับสนุนการบริหาร (Administrative Expert) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้น การออกแบบและดำเนินการในกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น งานเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรม การประเมินผล การออกแบบโครงสร้างองค์การ โดยที่บทบาทนี้จะประสบความสำเร็จ ได้ก็ต่อเมื่อมีกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถ จัดการด้านการพัฒนาบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปรับปรุงวิธีการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างผลิตภาพในการทำงาน ตลอดจนลดต้นทุน ขององค์การลงได้ ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารที่มีประสิทธิภาพ นักทรัพยากรมนุษย์วิชาชีพ จะต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเกิดการปรับหรือกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ในองค์การหลาย แห่งได้ทำการปรับหรือกระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ จนทำให้เกิดองค์การด้านทรัพยากรมนุษย์ แบบใหม่ซึ่งเรียกว่า “การบริการร่วม” (Shared services) ด้วยการให้หน่วยงานอื่น ๆ ขององค์การ สามารถใช้บริการต่าง ๆ ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยที่ยังรักษาคุณภาพของ การให้บริการแก่ผู้ใช้บริการปกติได้ สอดคล้องกับ Coroll (1991) ได้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของ นักทรัพยากรมนุษย์ในเชิงความต้องการของธุรกิจ และมีประสิทธิภาพต่อการดำเนินขององค์การ โดยมีลักษณะเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การนำความรู้นั้นไปพัฒนา ทักษะต่าง ๆ ขององค์การต้องการ

3. บทบาทการสนับสนุนบุคลากร (Employee Champion) เป็นบทบาทที่เกี่ยวกับการพัฒนา และการตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพราะมองว่าพนักงานเป็นเสมือนต้นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ที่มีความสำคัญต่อองค์การ ซึ่งบทบาทนี้จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อ นักทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างความผูกพัน และเพิ่มความสามารถของพนักงานในองค์การได้ โดยให้การสนับสนุนและตอบสนองพนักงาน การส่งมอบของการจัดการสนับสนุนพนักงาน ก็คือ การทำให้สมรรถนะความสามารถ (Competence) และความผูกพัน (Commitment) ของพนักงาน เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ Tyson (1987) ที่มีการแบ่งหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 3 หน้าที่ ที่เรียกว่า Balkanization ซึ่งเป็นการเปลี่ยนบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ให้มีบทบาทมากขึ้น กว่าเดิม นั่นคือ การทำงานแบบเสมียน (The clerk of works) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การชำระรักษา และการจัด สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น หน้าที่ถัดไปเป็นการทำงานแบบผู้จัดการติดต่อประสานงาน

(The contract manager) เป็นการบริหารงานประจำที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานหรือบุคคล เช่น สภาพแรงงาน กระทรวงแรงงาน เป็นต้น และต้องมีการทำงานแก้ปัญหาวันต่อวัน (day-to-day) ที่เกิดขึ้นในองค์กร และทำงานแบบสถาปนิก (The architect) ที่ต้องมีการเสาะแสวงหาและการสร้างโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน โดยทั้งสามหน้าที่ของ Tyson นั้น เป็นการสามารถเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการสนับสนุนบุคลากรขององค์กรได้

4. บทบาทการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบทบาทที่สำคัญ เพราะสามารถเพิ่มคุณค่างานให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ โดยการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งบทบาทนี้จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อนักทรัพยากรมนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งสามารถที่จะเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ยอมรับ และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ การส่งมอบของการจัดการการเปลี่ยนรูปและการเปลี่ยนแปลงก็คือ จิตความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Capability of Change) ในการเปลี่ยนรูปขององค์กร นักทรัพยากรมนุษย์วิชาชีพจะแสดงบทบาทเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ โดยการช่วยให้พนักงานเล็งเห็นวัฒนธรรมเดิมและปรับปรุงเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ขึ้นมา นักทรัพยากรมนุษย์วิชาชีพในฐานะหน่วยนำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้กำหนดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดขึ้น และการเปรียบเทียบงานในบทบาทนี้ว่าเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) เนื่องจากนักทรัพยากรมนุษย์วิชาชีพจะต้องเป็นผู้เผชิญหน้ากับความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทุก ๆ องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง นักทรัพยากรมนุษย์วิชาชีพจะเคารพและให้เกียรติต่อการเปลี่ยนแปลงในอุดมคติขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ได้ดำเนินการเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต นักทรัพยากรมนุษย์วิชาชีพจะผลักดัน และอำนวยความสะดวกให้เกิดพฤติกรรมใหม่เพื่อให้องค์กรรักษาความสามารถในการแข่งขันไว้ ซึ่งทำให้เห็นได้ชัดว่าการเป็นหน่วยนำการเปลี่ยนแปลงเป็นมูลค่าเพิ่มของบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์วิชาชีพในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนธุรกิจอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่าโดยภาพรวมแล้ว บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ บทบาททางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบทบาททางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้บทบาทของทั้ง 2 บทบาทมาเป็นพื้นฐานต่อการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ต่อไป

ตัวแบบของสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์

Marquardt and Engel (1993) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของนักฝึกอบรมที่สามารถทำงานได้ในตลาดแรงงาน มีทั้งหมด 16 สมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 เจตคติต่อการทำงาน ประกอบด้วย การเคารพค่านิยมและปฏิบัติต่อวัฒนธรรมขององค์กร ความอดทน และการยอมรับฟังผู้อื่น การผูกพันต่อองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความคิดริเริ่มขององค์กร และการเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย

กลุ่มที่ 2 ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้จากการจัดการด้วยตนเอง

กลุ่มที่ 3 ความรู้ทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับการจัดการวัฒนธรรม ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี และการประยุกต์ในด้านทรัพยากรมนุษย์ ความรู้ทางด้านภาษาต่างประเทศ ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมองค์กร และโลกาภิวัตน์

ในขณะที่ Dare and Leach (1999) ได้ทำการสร้างแบบจำลองสมรรถนะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development Model) ในรูปแบบของความรู้ และทักษะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาของประเทศสหรัฐอเมริกา (The American for Training Development: ASTD) ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 กลุ่ม จำนวน 35 สมรรถนะ ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) ประกอบด้วย การเข้าใจ การเรียนรู้ผู้ใหญ่ การเข้าใจถึงเทคนิค และวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาอาชีพ ทักษะในการกำหนดความรู้ ความสามารถของบุคคล ความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทักษะของการประเมิน ทักษะในการเลือกใช้สื่อ ทักษะการกำหนดวัตถุประสงค์ ความเข้าใจถึง ทฤษฎีการฝึกอบรม และการพัฒนา ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ทักษะการวิจัย และความเข้าใจในงาน

กลุ่มที่ 2 สมรรถนะทางด้านธุรกิจ (Business Competencies) หมายถึง พื้นฐานทางด้านการบริหาร เศรษฐศาสตร์ หรือการจัดการ ประกอบด้วย ทักษะการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ การเข้าใจถึงธุรกิจ การเข้าใจถึงพฤติกรรมองค์กร ทักษะการวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร ทักษะในการมอบอำนาจ การเข้าใจในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร ความเข้าใจในทฤษฎี และวิธีการพัฒนาองค์กร ความเข้าใจในองค์กร ทักษะการบริหารโครงการ ทักษะการบริหารจัดการข้อมูล

กลุ่มที่ 3 สมรรถนะด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Competencies) ประกอบด้วย ทักษะการสอนงาน ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะกระบวนการกลุ่ม ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการนำเสนอ ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ ทักษะการเขียน

กลุ่มที่ 4 สมรรถนะด้านสติปัญญา (Intellectual Competencies) ประกอบด้วย ทักษะการสรุปลดทอนข้อมูล ทักษะการค้นหาสารสนเทศ ทักษะของวิสัยทัศน์ ทักษะการสร้างรูปแบบทางความคิด ความหลากหลายในความคิด (Intellectual Versatility) ทักษะการสังเกต ทักษะการรู้จักและเข้าใจตนเอง

โดยที่ Brewster *et al.* (2000) ยังพบอีกว่า สมรรถนะวิชาชีพนักทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งตามระดับการทำงาน (Job Levels) และบทบาทของงาน (Job Roles) โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่หนึ่ง ระดับปัจเจกชน (Personal Level) ประกอบด้วย สมรรถนะจำนวน 7 สมรรถนะ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา ความชำนาญทางด้านธุรกิจ ความน่าเชื่อถือและความเป็นผู้ชำนาญการ ภาวะผู้นำ การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และหน่วยงาน และความสามารถในการปรับตัว

ส่วนที่สอง ระดับองค์กร (Organizational Level) ประกอบด้วย สมรรถนะจำนวน 5 สมรรถนะ คือ ความรู้สภาพแวดล้อม ความรู้ทางด้านอุตสาหกรรม ความรู้เรื่ององค์การ การประเมินจากผลกระทบต่าง ๆ และความรู้ทางการจัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่สาม ระดับการจัดการ (Managerial Level) ประกอบด้วย สมรรถนะจำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ การจัดการด้วยตนเอง การจัดการกับสมาชิก การจัดการกับทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร การจัดการการผลิต รวมทั้งการจัดการจากภายนอก และการบริหารความเปลี่ยนแปลง

ส่วนสุดท้าย ระดับการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Level) ประกอบด้วย สมรรถนะจำนวน 7 สมรรถนะ คือ การวางแผนและการจัดคนเข้าทำงาน การประเมินผลการทำงาน และการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ การบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน สวัสดิการและความปลอดภัยในการทำงาน ระบบและการจัดการสารสนเทศ และการออกแบบของค์กรและการพัฒนา เป็นต้น

ส่วน Schoonover (2003) ได้สรุปกรอบแนวคิดสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ (HR Competency Framework) แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) ที่องค์กรต้องการทุกหน้าที่ และทุกระดับ ได้แก่ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเป็นพันธมิตรสัญญา และการซื้อสัตย์ต่อองค์กร

กลุ่มที่ 2 สมรรถนะภาวะผู้นำ และการจัดการ (Leadership and Management Competencies) เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ภายใต้ระดับการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันขององค์กร ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างพันธมิตร การคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่าย และทีมงาน การจัดการทรัพยากร การพัฒนาการปฏิบัติงาน และการตั้งเป้าหมาย

กลุ่มที่ 3 สมรรถนะหลักของนักทรัพยากรมนุษย์ (HR Core Competencies) เป็นปัจจัยความสำเร็จของนักทรัพยากรมนุษย์พึงมีของบทบาทต่าง ๆ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย การอ่อนน้อมถ่อมตน การเน้นที่ลูกค้า การสอนงานและการให้คำปรึกษา การจัดการเป็นเลิศ ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี การจัดการความรู้ ทักษะการประเมินและการวัดของการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานขององค์กร

กลุ่มที่ 4 บทบาท และสมรรถนะด้านวิชาชีพนักทรัพยากรมนุษย์ (HR Role - Specific Competencies) ได้มีการแบ่งวิชาชีพ ออกเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับที่หนึ่ง เป็นนักทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (HR Strategist) ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจ ความเชี่ยวชาญเชิงกลยุทธ์ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง

ระดับที่สอง เป็นนักทรัพยากรมนุษย์เชิงจัดการทั่วไป (HR Generalist) ประกอบด้วย การออกแบบ และพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ การบริหารการปฏิสัมพันธ์ในองค์การ และการบริหารโครงการ และผลิตภัณฑ์

ระดับที่สาม เป็นนักทรัพยากรมนุษย์เชิงชำนาญการ (HR Specialist) ประกอบด้วย การพัฒนากลยุทธ์ การวิเคราะห์สถานการณ์ การออกแบบโปรแกรม และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และบริหาร

และ University of Michigan (2003) ได้นำแนวคิดของ Competency ใช้ในภายในองค์การ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ความเชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจ และกลยุทธ์ (Strategic Contribution and Business Mastery) ประกอบด้วย ทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Skills) ได้แก่ การคิดและการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า และภาวะผู้นำ

กลุ่มที่ 2 ความน่าเชื่อถือในระดับบุคคล (Personal Credibility) ประกอบด้วย ทักษะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Skills) ได้แก่ การมีจรรยาบรรณและชื่อเสียง การมุ่งเน้นความสำเร็จ การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตระหนักและการพัฒนาสายอาชีพ ส่วนทักษะที่ต้องการ คือ การติดต่อสื่อสาร และการสอนงาน

กลุ่มที่ 3 ความชำนาญการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Expert HR delivery) ประกอบด้วยทักษะที่ต้องการ คือ ความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี และทักษะทางด้านเทคนิคของทรัพยากรมนุษย์ (HR Technical Skills) ได้แก่ การจัดคนเข้าทำงาน การบริหารค่าตอบแทน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้งภายในองค์การ และการฝึกอบรม

กลุ่มที่ 4 ความเชี่ยวชาญทางด้านวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลง และกระบวนการ (Culture Change and Process Mastery) ประกอบด้วย ทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Skills) ได้แก่ การบริหารโครงการ การให้คำปรึกษา การออกแบบองค์การของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และทักษะทางด้านเทคนิคของทรัพยากรมนุษย์ (HR Technical Skills) ได้แก่ การอำนวยความสะดวกให้แก่องค์กร

ในปัจจุบันมาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมทั้งสหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานวิชาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ดังตาราง

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานวิชาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในสหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา

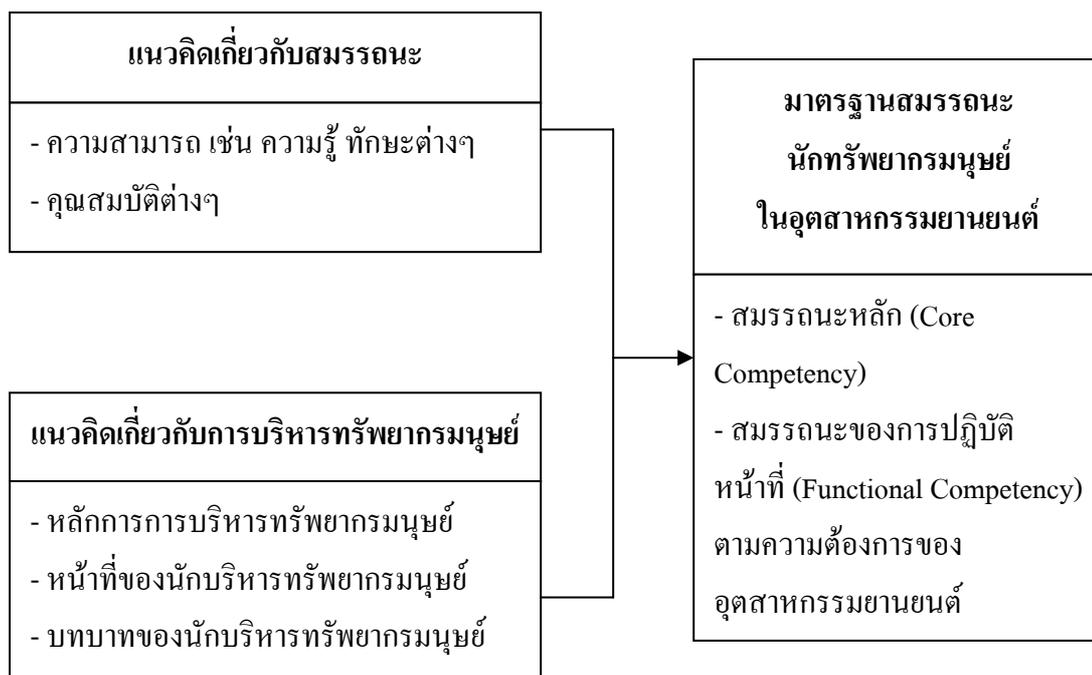
ประเด็น	มาตรฐานวิชาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์	
	สหราชอาณาจักร	สหรัฐอเมริกา
1. องค์กรที่รับรอง	Chartered Institute of Personal and Development (CIPD) เป็นสมาคมวิชาชีพ ภายใต้การกำกับของ National Council for Vocational Qualification	1. Human Resource Certification Institute (HRCI) 2. Society for Human Resource Management (SHRM)
2. เป้าหมาย	การประเมิน และรับรองมาตรฐานความรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการเทียบโอนประสบการณ์	การประเมิน และรับรองมาตรฐานความรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการสอบเท่านั้น
3. กลุ่มเป้าหมาย	ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์	ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์
4. เกณฑ์ในการประเมิน	1. ต้องทำงาน และมีประสบการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 2. ผ่านการฝึกอบรม หรือการเทียบโอนประสบการณ์กับมาตรฐาน หรือการทดสอบโดยใช้ข้อสอบอัตนัย	1. ต้องทำงาน และมีประสบการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ อย่างน้อย 2 ปี 2. ผ่านการสอบข้อเขียน โดยเป็นข้อสอบที่มีตัวเลือก (Multiple Choices)

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ประเด็น	มาตรฐานวิชาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์	
	สหราชอาณาจักร	สหรัฐอเมริกา
5. ระดับของ นักทรัพยากรมนุษย์	มีทั้งหมด 2 ระดับ ดังนี้ 1. Support-Level Standard 2. Certificate in Business Awareness and Advanced Professional Study 3. Practitioner-Level Standard 4. Advance Practitioner Standard	มีทั้งหมด 3 ระดับ ดังนี้ 1. Professional Human Resource 2. Senior Professional Human Resource 3. Global Professional Human Resource
6. เนื้อหาของ การประเมิน	สำหรับเนื้อหาที่ประเมิน ได้แก่ 1. งานบุคคล (Personal Practice) 2. การฝึกอบรม (Training Practice) 3. การสรรหา และการคัดเลือก (Recruitment and Selection) 4. แรงงานสัมพันธ์ และกฎหมาย (Employee Relations and Law Practice) 5. ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Business Environment) 6. การเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Development)	สำหรับเนื้อหาที่ประเมิน ได้แก่ 1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 2. การวางแผนกำลังคน 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4. ค่าจ้าง และผลประโยชน์อื่นๆ 5. แรงงานสัมพันธ์ 6. ความปลอดภัย และอาชีวอนามัยในการทำงาน 7. การพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพ 8. การบรรจุเข้าทำงานระดับ Global 9. การบริหารงานระหว่างประเทศ

ที่มา: Chartered Institute of Personnel and Development (2004); Human Resource Certification Institute (2006)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของมาตรฐานวิชาชีพนักทรัพยากรมนุษย์ ทั้งสหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา ตลอดจนงานวิจัยจากต่างประเทศ เป็นต้นแบบในการหา มาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมยานยนต์ต่อไป จากการศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปเป็นกรอบความคิดการวิจัยดังแผนภาพที่ 11 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ควบคู่กันไปเพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูล และศึกษารายละเอียดของข้อมูลในเชิงลึก นอกจากนี้การผสมผสานกันระหว่างวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อการแก้ไขข้อบกพร่องของข้อมูลแต่ละประเภท ทั้งยังมีความหลากหลายคุณสมบัติ และหลากหลายวิธี ซึ่งในการวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ เรียกว่า เทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique) โดยเปรียบเทียบเชิงความหมาย ในการศึกษาปัญหาวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยอาศัยแง่มุมที่หลากหลายมากขึ้น เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมที่ซับซ้อนได้กระจ่างชัดมีความเที่ยงตรงยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นการเสริมให้สมบูรณ์ หรือเติมให้เต็ม นั่นคือ เป็นการตรวจประเด็นที่ซ้ำซ้อน หรือประเด็นที่แตกต่างของปรากฏการณ์ ที่ศึกษา ตลอดจนเป็นการขยายให้งานวิจัยมีขอบข่ายที่กว้างขวางมากขึ้น (ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และ สุภาพ นิตราภรณ์, 2545)

การวิจัยครั้งนี้มีการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

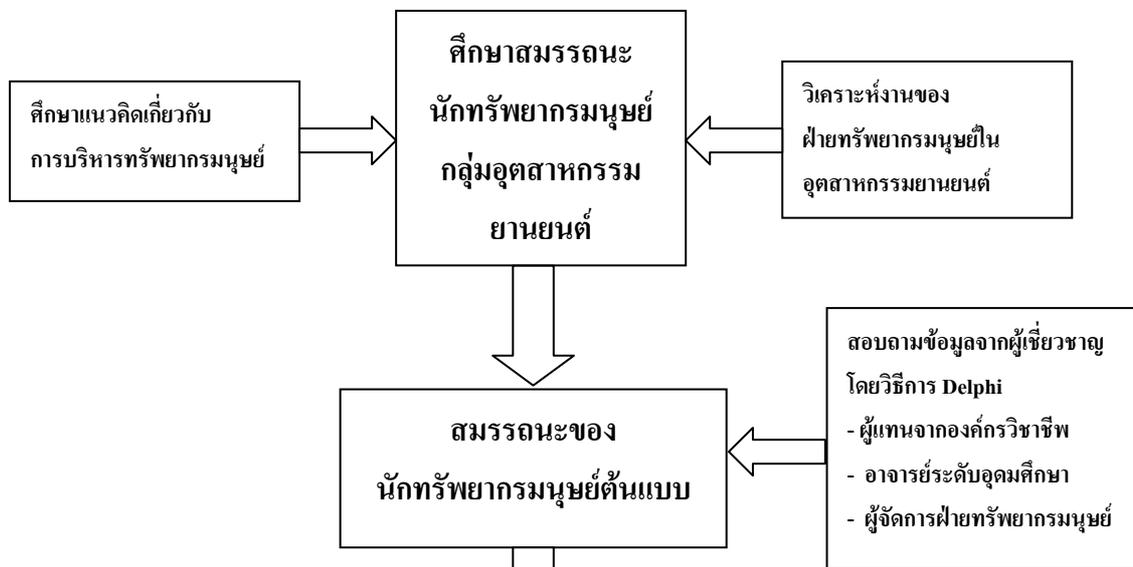
ระยะที่ 1 ศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยกำหนดนิยามศัพท์ เกี่ยวกับสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์จากทฤษฎี แนวคิด บทความทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์จนได้ต้นแบบของแบบสอบถามโดยใช้วิธีเดลฟาย

ระยะที่ 2 วิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการสำรวจ (Survey) เพื่อวิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์

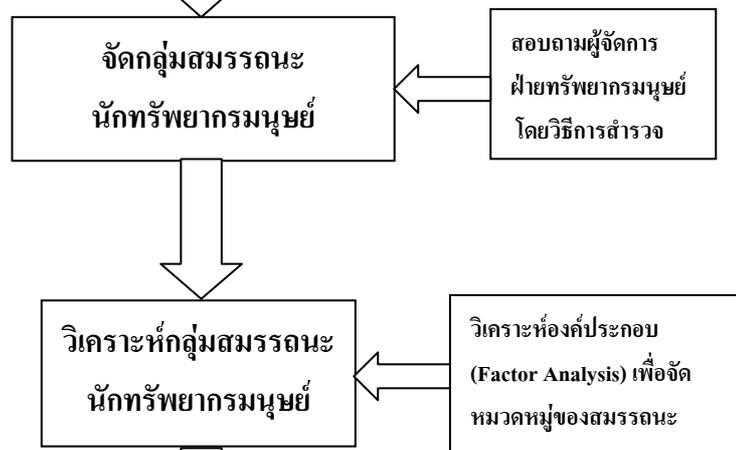
ระยะที่ 3 กำหนดมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ระยะนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพจากการประชุมกลุ่ม (Focus Groups) กับผู้จัดการ หรือหัวหน้างานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

แผนการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์



ระยะที่ 2 วิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์



ระยะที่ 3 กำหนดมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 12 แผนการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

ประชากร และตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่หนึ่ง คือ ผู้เชี่ยวชาญจากองค์การวิชาชีพ 20 คน อาจารย์ผู้สอนระดับอุดมศึกษาสาขาบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง 40 คน และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือหัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ 61 คน รวมทั้งสิ้น 121 คน

ตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ศึกษาได้มาจากประชากร โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรทางวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ อาจารย์ผู้สอนระดับอุดมศึกษาสาขาบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือหัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 13 คน ในการสุ่มได้กำหนดเกณฑ์พิจารณาคุณสมบัติของตัวอย่างดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือเป็นผู้สอนระดับอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์การสอน หรือดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือหัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ไม่น้อยกว่า 5 ปี และต้องมีความรู้เรื่องเกี่ยวกับสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ เป็นอย่างดี
2. เป็นผู้ที่ยินดีที่ร่วมให้ข้อมูลตลอดกระบวนการของการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้าง และทดสอบเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในระยะที่ 1 เป็นแบบสอบถาม ได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดจากทฤษฎี บทความวิชาการ และผลงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อกำหนด ความหมาย และขอบข่ายเกี่ยวกับสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ โดยการรวบรวมประเด็นต่าง ๆ ทั้งที่เป็นนิยามศัพท์ ความหมายที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะส่วนบริบทของสหรัฐอเมริกา และ สหราชอาณาจักรและนโยบายการพัฒนาของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มผลิตภัณฑ์ ยานยนต์ ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มผู้ประกอบการ และกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อทำความเข้าใจ ตรงกัน และแนวความคิดในแนวทางเดียวกัน หลังจากนั้นได้นำความหมาย และประเด็นที่สำคัญ ๆ มาสังเคราะห์ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการเคลฟายในการพิจารณาแต่ละสมรรถนะ
2. หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์ และสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ซึ่งเป็นแบบสอบถาม ทั้งปลายเปิด และปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยรอบที่หนึ่งมีการแบ่ง สมรรถนะออกเป็น 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลักจำนวน 28 สมรรถนะ และสมรรถนะการปฏิบัติ หน้าที่จำนวน 35 สมรรถนะ และส่วนรอบที่สอง ประกอบด้วยสมรรถนะหลักจำนวน 16 สมรรถนะ และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่จำนวน 26 สมรรถนะ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ. 2549 โดยดำเนินการ ดังนี้

1. ทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเชิญคณะกรรมการเคลฟาย
2. ดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ พร้อมสออดซองที่จำหน่ายถึงคณะกรรมการ เคลฟาย และปิดดวงตราไปรษณีย์ เพื่ออำนวยความสะดวก โดยกำหนดเวลาการส่งแบบสอบถาม คืนภายใน 2 สัปดาห์

3. รวบรวมข้อมูลจากคณะกรรมการเคลฟายได้ตอบแบบสอบถาม ยังได้ดำเนินการจำนวน 2 รอบ จึงเกิดฉันทมติ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามคืนมาจำนวน 13 คน จาก 26 คน ที่ส่งแบบสอบถามไป เนื่องจากคุณสมบัติคณะกรรมการเคลฟาย 13 คน เป็นแบบเอกพันธ์(Homogeneity) ซึ่งถือว่าจำนวนดังกล่าวเพียงพอต่อการทำเทคนิคเคลฟาย (Linstone and Turoff, 1978; Rowe and Wright, 1999; Day and Bobeva, 2005)

4. สรุป จากการทำเทคนิคเคลฟาย (Delphi Techniques) ทั้ง 2 รอบ

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการเก็บรวบรวมแล้ว ได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละประเด็น

เกณฑ์ที่ใช้ของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์คำนวณได้จากค่าความต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 โดยมีการแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้

ไม่เกิน 1.50 แสดงว่าทัศนคติที่มีต่อประเด็นนั้นสอดคล้องกัน

สูงกว่า 1.50 แสดงว่าทัศนคติที่มีต่อประเด็นนั้นไม่สอดคล้องกัน

ระยะที่ 2 วิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์

ประชากร และตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในระยะที่ 2 เป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ประกอบด้วย

1. กลุ่มผู้ประกอบการยานยนต์ เป็นผู้ประกอบรถยนต์ และรถจักรยานยนต์ จำนวน 20 คน
2. กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 (Tier 1) เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนที่มีขนาดใหญ่ เพื่อป้อนผู้ประกอบการยานยนต์ ชิ้นส่วนที่ผลิตโดยมากใช้เทคโนโลยีระดับปานกลางถึงระดับสูง และได้มาตรฐานที่ต่างประเทศยอมรับ มีจำนวน 704 คน
3. กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 2 และ 3 (Tier 2 and 3) เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีจำนวน 1,100 คน

ดังนั้นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,824 คน

ตัวอย่าง

ตัวอย่างในระยะที่ 2 เป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 284 คน ถือว่าเพียงพอที่จะเป็นตัวแทนของประชากร โดยใช้ตาราง Determining Size from a Given Population (Krejcie and Morgan, 1970) ตัวอย่างนี้ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ประกอบด้วยกลุ่มผู้ประกอบการรถยนต์ และจักรยานยนต์จำนวน 6 คน กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 จำนวน 112 คน และกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 2 และ 3 จำนวน 166 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในระยะที่ 2 ได้ใช้แบบสอบถามต้นแบบ (Prototype Questionnaire) ที่ได้พัฒนามาจากระยะที่หนึ่ง โดยแบบสอบถามชุดดังกล่าวแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลของการดำเนินงานของกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย จำนวนพนักงานทั้งหมดของกิจการ รูปแบบของกิจการ ลักษณะของกิจการ และจำนวนบุคลากรที่ทำงานอยู่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และแผนกต่าง ๆ

ส่วนที่ 3 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ของนักทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ จำนวน 16 สมรรถนะ

ส่วนที่ 4 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competencies) ของนักทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับจำนวน 26 สมรรถนะ

การสร้างเครื่องมือ และทดสอบเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นผลที่ได้จากระยะที่หนึ่ง คือแบบสอบถามต้นแบบ (Prototype Questionnaire) ประกอบด้วยแบบสอบถามที่มีโครงสร้างทั้งคำถามปลายปิด และคำถามปลายเปิด และเกณฑ์ที่ใช้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในการทดสอบเครื่องมือได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า ที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นของสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .85 ซึ่งค่าที่ได้นั้นมีค่าสูงตามเกณฑ์ จึงถือว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยที่ได้ขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการขออนุญาตและความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในสถานประกอบการ ดังนี้

ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อขอความร่วมมือกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และมีการกำหนดวันส่งแบบสอบถามกลับ เป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ประเด็นคำถามเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะวิชาชีพเพื่อนำมาวิเคราะห์ตัวแปรและกำหนดน้ำหนักตัวแปรอาศัยหลักเกณฑ์ทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยวิธีการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธี “Principal Component Analysis” แล้วหมุนแกนแบบ Orthogonal ประเภท Varimax เพื่อลดจำนวนตัวแปรให้เหลือน้อยที่สุด โดยตัวแปรนั้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงในองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น (กัลยา วานิชบัญชา, 2546)

ระยะที่ 3 กำหนดมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

ในระยะนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยรวบรวมจากการประชุมกลุ่ม (Focus Groups) ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการ หรือหัวหน้าแผนกฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ประชากร และตัวอย่าง

ประชากร

ผู้จัดการ หรือหัวหน้างานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ จำนวน 90 คน

ตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างของประชากรเป็นการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มิประสบการทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือหัวหน้าแผนก ที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีประสบการณ์การจัดทำสมรรถนะให้แก่องค์การอย่างน้อย 2 ปี
2. เป็นผู้ที่ยินดีที่ร่วมให้ข้อมูลตลอดกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการนี้มีผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าว จำนวน 17 คน ซึ่งถือว่าเพียงพอ เนื่องจากจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มควรมีจำนวนเพียง 8 – 10 คน (Krueger, 1988)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือ และทดสอบเครื่องมือ

การวิจัยระยะนี้ใช้วิธีการสนทนากลุ่มแบบเจาะลึก เครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางการประชุมกลุ่ม (Focus Groups Guideline) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผลการวิจัยในระยะที่สอง เมื่อสร้างเครื่องมือเรียบร้อยแล้วนำเครื่องมือให้คณะกรรมการที่ปรึกษาเป็นผู้ตรวจ เพื่อให้เครื่องมือมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข

การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยถึงตัวอย่าง ดำเนินการนัดหมาย เพื่อทำการประชุมกลุ่มของตัวอย่างด้วยตนเอง พร้อมคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) โดยใช้เครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางการประชุมกลุ่ม (Focus Groups Guideline) และทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้ Conceptual Analysis ในการ Code คำ ข้อความ หรือประโยคต่าง ๆ นำมาจัดเป็นหมวดหมู่ของกลุ่มคำ หรือประโยคเป็นการวิเคราะห์ข้อความ เน้นการหาความสัมพันธ์ของกลุ่มคำ หรือประโยคของทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย และข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ นั้น แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมยานยนต์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

ตอนที่ 3 การกำหนดมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

ตอนที่ 1 การศึกษาครั้งนี้ได้ดำเนินการเกี่ยวกับสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Techniques) ซึ่งได้ดำเนินการ 2 รอบจนเกิดฉันทามติได้แนวทางที่สอดคล้องและชัดเจนในการกำหนดความหมาย และประเด็นสำคัญของสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์

ผลของการสอบถามคณะกรรมการเดลฟายมีดังต่อไปนี้

ผลการสอบถามรอบที่ 1 เป็นการสร้างประเด็นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competency) ของนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ จากการพิจารณาสมรรถนะของแบบสอบถามในรอบที่ 1 ได้ส่งแบบสอบถามให้คณะกรรมการเดลฟายพิจารณาสมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 28 สมรรถนะ คือ

สมรรถนะที่ 1 มุ่งเน้นผลลัพธ์ของธุรกิจ ตลอดจนเข้าใจธุรกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้

สมรรถนะที่ 2 ประสานงานภายใน และภายนอกขององค์กร

สมรรถนะที่ 3 ให้คำปรึกษาต่อบุคลากรในองค์กร

สมรรถนะที่ 4 การวิจัยทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะที่ 5 ประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

สมรรถนะที่ 6 คิดแบบนวัตกรรมใหม่ เพื่อการพัฒนาองค์กร

สมรรถนะที่ 7 โน้มน้าวให้ผู้อื่นยินยอมในข้อเสนอ หรือทางเลือกที่กำหนดขึ้นได้
ในสถานการณ์ที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก

สมรรถนะที่ 8 สร้างวิสัยทัศน์ต่อองค์กร และกลยุทธ์ต่าง ๆ

สมรรถนะที่ 9 จัดระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะที่ 10 ปรับตัวต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับการเปลี่ยนแปลง
ขององค์กร

สมรรถนะที่ 11 ตระหนักรู้ และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกและแรงผลักดันของตนเอง

สมรรถนะที่ 12 พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการผลักดัน และการกระตุ้นใจให้
สมาชิกในการแสวงหาความรู้

สมรรถนะที่ 13 มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงงานอย่างเห็นได้ชัดเจน

สมรรถนะที่ 14 คิดริเริ่มต่อการพัฒนาโครงสร้างบริหารองค์การ

สมรรถนะที่ 15 บริหารโครงการต่าง ๆ ในองค์การ

สมรรถนะที่ 16 ติดตามสถานการณ์ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา

สมรรถนะที่ 17 ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

สมรรถนะที่ 18 คิดเชิงวิเคราะห์โดยการตีความหมาย และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

สมรรถนะที่ 19 สร้างความแตกต่างทางธุรกิจขององค์การ

สมรรถนะที่ 20 ทำงานเป็นทีม และความร่วมมือในการทำงาน โดยให้ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น

สมรรถนะที่ 21 เจรจาต่อรอง เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ

สมรรถนะที่ 22 ปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ

สมรรถนะที่ 23 สร้างวัฒนธรรมที่ดีต่อองค์การ

สมรรถนะที่ 24 รับรู้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างรวดเร็ว

สมรรถนะที่ 25 ตั้งใจที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายด้วยความกระตือรือร้น และความเพียรพยายาม

สมรรถนะที่ 26 กระตือรือร้นต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

สมรรถนะที่ 27 ไว้วางใจ และความเชื่อถือขององค์กรในการกำหนดนโยบาย

สมรรถนะที่ 28 เข้าใจในความต้องการ และความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร

สมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competency) จำนวน 35 สมรรถนะคือ

สมรรถนะที่ 1 วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

สมรรถนะที่ 2 มีความรู้ และความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะที่ 3 มีความรู้เกี่ยวกับศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะที่ 4 เข้าใจหลักการ แนวคิดและขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะที่ 5 อธิบายเป้าหมาย ภารกิจ ตามแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

สมรรถนะที่ 6 กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมรรถนะที่ 7 ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากร โดยการใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม

สมรรถนะที่ 8 จัดทำแผนอัตรากำลังคนที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

สมรรถนะที่ 9 ปรับปรุง / พัฒนากระบวนการ และเครื่องมือในการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร

สมรรถนะที่ 10 มีความรู้ และเข้าใจหลักการในการสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร

สมรรถนะที่ 11 บริหารระบบโครงสร้างค่าตอบแทนบนฐานของค่างานแต่ละตำแหน่ง

สมรรถนะที่ 12 มีความรู้ และเข้าใจในหลักการแรงงานสัมพันธ์เชิงกฎหมาย ตลอดจน สหภาพแรงงาน

สมรรถนะที่ 13 มีความรู้เกี่ยวกับทางด้านการผลิต

สมรรถนะที่ 14 นำหลักการ และแนวความคิดเรื่องอาชีวอนามัยมาพัฒนาองค์การ

สมรรถนะที่ 15 มีการวิเคราะห์ต้นทุน-กำไรขององค์การ

สมรรถนะที่ 16 มีการวางแผนทางการเงินให้กับองค์การ

สมรรถนะที่ 17 นำหลักการทฤษฎีการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับ วัฒนธรรมขององค์การ

สมรรถนะที่ 18 วิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของ องค์การ

สมรรถนะที่ 19 สร้างสื่อในการนำเสนอของการฝึกอบรม

สมรรถนะที่ 20 สอน หรือเป็นวิทยากร ตลอดจนมีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ของการ ฝึกอบรม

สมรรถนะที่ 21 ประเมินผลการฝึกอบรมได้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

สมรรถนะที่ 22 กำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการเรียนรู้ให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์การ

สมรรถนะที่ 23 เข้าใจหลักการและกระบวนการการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพต่าง ๆ

สมรรถนะที่ 24 พัฒนาระบบ หรือใช้เทคนิคในการวางแผนการพัฒนาในสายอาชีพต่าง ๆ

สมรรถนะที่ 25 กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

สมรรถนะที่ 26 พัฒนาโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

สมรรถนะที่ 27 กำหนดกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การ

สมรรถนะที่ 28 พัฒนาสมาชิกให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การ

สมรรถนะที่ 29 เข้าใจหลักการการบริหารผลงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ

สมรรถนะที่ 30 สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้ตามความต้องการขององค์การ

สมรรถนะที่ 31 เข้าใจหลักการ และแนวความคิดของ Productivity ในองค์การ

สมรรถนะที่ 32 กำหนดมาตรฐานการทำงานของฝ่ายอื่น ๆ นอกจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะที่ 33 กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารผลงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ

สมรรถนะที่ 34 แยกแยะปัญหาออกเป็นประเด็นย่อย ๆ และเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ นั้นได้ในหลายมุมมอง

สมรรถนะที่ 35 สามารถเขียนรายงานต่าง ๆ ได้ ตลอดจนการจดบันทึกการประชุมต่าง ๆ

ผลการพิจารณาของคณะกรรมการเคลฟายสรุปได้ในตารางที่ 5 ซึ่งพบว่า สมรรถนะหลักของนักทรัพยากรมนุษย์ที่นำเสนอสมรรถนะหลักจำนวน 28 สมรรถนะ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องอยู่ 14 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 2 ประสานงานภายใน และภายนอกองค์การ

สมรรถนะที่ 6 คิดแบบนวัตกรรมใหม่เพื่อการพัฒนาองค์การ

สมรรถนะที่ 11 ตระหนักรู้ และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกและแรงผลักดันของตนเอง

สมรรถนะที่ 15 บริหารโครงการต่าง ๆ ในองค์การ

สมรรถนะที่ 19 สร้างความแตกต่างทางธุรกิจขององค์การ

สมรรถนะที่ 20 ทำงานเป็นทีม และความร่วมมือในการทำงาน โดยให้ยอมรับความคิดเห็น
ของบุคคล

สมรรถนะที่ 21 เจรจาต่อรอง เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ

สมรรถนะที่ 22 ปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ

สมรรถนะที่ 23 สร้างวัฒนธรรมที่ดีต่อองค์การ

สมรรถนะที่ 24 รับรู้ข้อมูล และรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการที่ได้รับผิดชอบได้
อย่างรวดเร็ว

สมรรถนะที่ 25 ตั้งใจที่ปฏิบัติตามเป้าหมายด้วยความกระตือรือร้น และความเพียรพยายาม

สมรรถนะที่ 26 ความกระตือรือร้นต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

สมรรถนะที่ 27 ใฝ่หาใจ และความเชื่อถือขององค์การในการกำหนดนโยบาย

สมรรถนะที่ 28 เข้าใจในความต้องการ และความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ

โดยทั้ง 14 สมรรถนะมีค่าพิสัยควอไทล์มากกว่า 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน และเมื่อพิจารณาข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการประสานงานภายใน และภายนอกขององค์กร ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเรื่องสมรรถนะดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการติดต่อสื่อสารผู้อื่น เนื่องจากประโยชน์ของการติดต่อสื่อสารเน้นการประสานงานภายใน และภายนอกขององค์กรได้ดี ส่งผลสามารถทำให้การดำเนินงานองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ และสมรรถนะที่ 15, 19 และ 21 ไม่มีความจำเป็นต่อการทำงานสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ แต่เหมาะสมกับนักการตลาด เป็นต้น และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คนเสนอสมรรถนะหลักอีก 2 สมรรถนะดังต่อไปนี้

สมรรถนะที่ 1 อุทิศต่อองค์กร โดยให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์กรมากกว่าตนเอง

สมรรถนะที่ 2 ส่งมอบการบริหารงานบุคคลในเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหารงาน / ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5 สมรรถนะหลักของนักทรัพยากรมนุษย์ จากการทำเดลฟายรอบที่ 1

(n = 13)

สมรรถนะหลักของนักทรัพยากรมนุษย์	มัชยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1. มุ่งเน้นผลลัพธ์ของธุรกิจ ตลอดจนเข้าใจธุรกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้	3	1
2. ประสานงานภายใน และภายนอกขององค์กร	2	1.6
3. ให้คำปรึกษาต่อบุคลากรในองค์กร	4	1
4. วิจัยทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4	1
5. ประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	4	1
6. คิดแบบนวัตกรรมใหม่ เพื่อการพัฒนาองค์กร	1	2
7. โน้มน้าวให้ผู้อื่นยินยอมในข้อเสนอ หรือทางเลือกที่กำหนดขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก	3	1
8. สร้างวิสัยทัศน์ต่อองค์กร และกลยุทธ์ต่าง ๆ	3	0.5
9. จัดระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์	3	1

ตารางที่ 5 (ต่อ)

สมรรถนะหลักของนักทรัพยากรมนุษย์	(n = 13)	
	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
10. ปรับตัวต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	4	1
11. ตระหนักรู้ และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกและแรงผลักดันของตนเอง	2	2
12. พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการผลักดัน และการกระตุ้นใจให้สมาชิกในการแสวงหาความรู้	4	1
13. มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงงานอย่างเห็นได้ชัดเจน	4	1
14. คิดริเริ่มต่อการพัฒนาโครงสร้างบริหารองค์กร	4	1
15. บริหารโครงการต่าง ๆ ในองค์กร	1	1.6
16. ติดตามสถานการณ์ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อยู่ตลอดเวลา	3	1
17. ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม	4	1
18. คิดเชิงวิเคราะห์โดยการตีความหมาย และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	4	1
19. สร้างความแตกต่างทางธุรกิจขององค์กร	2	2
20. ทำงานเป็นทีม และความร่วมมือในการทำงาน โดยให้ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น	2	1.6
21. เจรจาต่อรอง เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ	3	2
22. ปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร	3	2
23. สร้างวัฒนธรรมที่ดีต่อองค์กร	4	2
24. รับรู้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างรวดเร็ว	2	1.7
25. ตั้งใจที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายด้วยความกระตือรือร้น และความเพียรพยายาม	2	2

ตารางที่ 5 (ต่อ)

สมรรถนะหลักของนักทรัพยากรมนุษย์	มัธยฐาน	พิสัยระหว่าง
		ควอไทล์
26. กระตือรือร้นต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้บังคับบัญชา	3	2
27. ไว้วางใจ และความเชื่อถือขององค์กรในการกำหนด นโยบาย	2	1.6
28. เข้าใจในความต้องการ และความคาดหวังของสมาชิกใน องค์กร	1	1.6

ผลจากการพิจารณาสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ในตารางที่ 6 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับขอบเขตของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่นักทรัพยากรมนุษย์ บนฐานการวิเคราะห์งาน (Task Analysis) โดยเน้นความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยงานวางแผนทรัพยากรมนุษย์ งานสรรหา งานคัดเลือกงานว่าจ้าง งานฝึกอบรม งานประเมินผล และงานพัฒนาสายอาชีพ จากการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันรอบที่ 1 จำนวน 29 สมรรถนะ โดยจำนวนนี้มีสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นเอกฉันท์ (Interquartile Range = 0) จำนวน 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะที่เกี่ยวกับการเข้าใจหลักการ แนวคิดและขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะการนำหลักการทฤษฎีการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรได้ และสมรรถนะการเข้าใจหลักการการบริหารผลงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้ ส่วนสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน (Interquartile Range > 1.5) มีจำนวน 9 สมรรถนะ ประกอบด้วย

สมรรถนะที่ 13 มีความรู้เกี่ยวกับทางด้านการผลิต

สมรรถนะที่ 15 วิเคราะห์ต้นทุน - กำไรขององค์กร

สมรรถนะที่ 16 วางแผนทางการเงินให้กับองค์กร

สมรรถนะที่ 19 สร้างสื่อในการนำเสนอของการฝึกอบรม

สมรรถนะที่ 27 กำหนดกิจกรรม หรือโครงการต่างๆ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร

สมรรถนะที่ 31 การเข้าใจหลักการ และแนวความคิดของผลิตภาพในองค์กร

สมรรถนะที่ 32 กำหนดมาตรฐานการทำงานของฝ่ายอื่น ๆ นอกเหนือจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะที่ 34 แยกแยะปัญหาออกเป็นประเด็นย่อย ๆ และเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ นั้นได้ในหลายมุมมอง

สมรรถนะที่ 35 เขียนรายงานต่าง ๆ ได้ ตลอดจนการจัดบันทึกการประชุมต่าง ๆ

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็น คือ สมรรถนะที่ 13, 31 ควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิตมากกว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะที่ 15, 16 เรื่องการวิเคราะห์ต้นทุน กำไรขององค์กร และการวางแผนทางการเงินควรเป็นหน้าที่ฝ่ายทางการเงินมากกว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะที่ 19 สร้างสื่อของการฝึกอบรม เป็นส่วนหนึ่งของการสอน หรือการเป็นวิทยากร ตลอดจนมีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ของการฝึกอบรม และสมรรถนะที่ 27 การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ควรเป็นหน้าที่ของการตลาดมากกว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 6 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ที่นักทรัพยากรมนุษย์ จากการทำเดลฟายรอบที่ 1

(n = 13)

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ที่นักทรัพยากรมนุษย์	มัชยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1. วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	4	1
2. มีความรู้ และความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3	1
3. มีความรู้เกี่ยวกับศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4	1

ตารางที่ 6 (ต่อ)

	(n = 13)	
สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่นักทรัพยากรมนุษย์	มัชยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
4. เข้าใจหลักการ แนวคิดและขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	4	0
5. อธิบายเป้าหมาย ภารกิจ ตามแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม	4	0.5
6. กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	4	1
7. ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากร โดยการใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม	3	1
8. จัดทำแผนอัตรากำลังคนที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร	4	1
9. ปรับปรุง / พัฒนากระบวนการ และเครื่องมือในการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร	4	1
10. มีความรู้ และเข้าใจหลักการในการสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร	3	1
11. บริหารระบบโครงสร้างค่าตอบแทนบนฐานของค่างานแต่ละตำแหน่ง	4	1
12. มีความรู้ และเข้าใจในหลักการแรงงานสัมพันธ์เชิงกฎหมาย ตลอดจนสภาพแรงงาน	3	1
13. มีความรู้เกี่ยวกับทางด้านการผลิต	1	1.6
14. นำหลักการ และแนวความคิดเรื่องอาชีพอนามัยมาพัฒนาองค์กร	3	1
15. มีการวิเคราะห์ต้นทุน-กำไรขององค์กร	2	2
16. มีการวางแผนทางการเงินให้กับองค์กร	2	2
17. นำหลักการทฤษฎีการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร	4	0

ตารางที่ 6 (ต่อ)

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ที่นักทรัพยากรมนุษย์	(n = 13)	
	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
18. วิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	4	1
19. สร้างสื่อในการนำเสนอของการฝึกอบรม	2	1.6
20. สอน หรือเป็นวิทยากร ตลอดจนมีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ของการฝึกอบรม	3	1
21. ประเมินผลการฝึกอบรมได้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	4	1
22. กำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร	3	0.5
23. เข้าใจหลักการและกระบวนการการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพต่าง ๆ	3	1
24. พัฒนาระบบ หรือใช้เทคนิคในการวางแผนการพัฒนาในสายอาชีพต่าง ๆ	4	1
25. กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	3	1
26. พัฒนาโครงสร้างขององค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบัน	4	1
27. กำหนดกิจกรรม หรือโครงการต่างๆ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร	3	2
28. พัฒนาสมาชิกให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร	3	1
29. เข้าใจหลักการการบริหารผลงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร	3	0
30. สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้ตามความต้องการขององค์กร	4	1
31. เข้าใจหลักการ และแนวความคิดของผลิตภาพในองค์กร	2	2
32. กำหนดมาตรฐานการทำงานของฝ่ายอื่น ๆ นอกจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	2	2

ตารางที่ 6 (ต่อ)

(n = 13)

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่นักทรัพยากรมนุษย์	มัชยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
33. กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารผลงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	4	1
34. แยกแยะปัญหาออกเป็นประเด็นย่อย ๆ และเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ นั้นได้ในหลายมุมมอง	2	1.7
35. เขียนรายงานต่าง ๆ ได้ ตลอดจนการจดบันทึกการประชุมต่าง ๆ	1	2

ผลการสอบถามของรอบที่ 2 เป็นการพิจารณาทบทวนคำตอบของคณะกรรมการเคลฟายที่ได้ตอบในรอบที่ 1 โดยแบบสอบถามรอบที่ 2 ได้มีการระบุตำแหน่งมัชยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ ซึ่งเป็นคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และคำตอบของผู้เชี่ยวชาญของแต่ละคนจากตารางที่ 7 และ 8 พบว่า สมรรถนะหลัก และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ในความคิดเห็นของคณะกรรมการเคลฟายมีความสอดคล้องกันอย่างฉันทามติ (ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ < 1.5) ดังนั้น สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 16 สมรรถนะ และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ 26 สมรรถนะ

ตารางที่ 7 สมรรถนะหลักของนักทรัพยากรมนุษย์ จากการทำเดลฟายรอบที่ 2

	(n = 13)	
สมรรถนะหลักของนักทรัพยากรมนุษย์	มัชยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1. มุ่งเน้นผลลัพธ์ของธุรกิจ ตลอดจนเข้าใจธุรกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้	3	0.5
2. ให้คำปรึกษาต่อบุคลากรในองค์กร	4	0.5
3. วิจัยทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4	1
4. ประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	4	1
5. โน้มน้าวให้ผู้อื่นยินยอมในข้อเสนอ หรือทางเลือกที่กำหนดขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก	3	1
6. สร้างวิสัยทัศน์ต่อองค์กร และกลยุทธ์ต่างๆ	3	0.5
7. จัดระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์	3	1
8. ปรับตัวต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	4	1
9. พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการผลักดัน และการกระตุ้นใจให้สมาชิกในการแสวงหาความรู้	4	1
10. มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงงานอย่างเห็นได้ชัดเจน	4	1
11. คิดริเริ่มต่อการพัฒนาโครงสร้างบริหารองค์กร	4	1
12. ติดตามสถานการณ์ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา	3	1
13. ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม	3	0.5
14. คิดเชิงวิเคราะห์โดยการตีความหมาย และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	4	1
15. อุทิศต่อองค์กร โดยให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์กรมากกว่าตนเอง	4	0.5
16. ส่งมอบการบริหารงานบุคคลในเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหารงาน /ปฏิบัติงาน	4	1

ตารางที่ 8 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ที่นักรักษาพยาบาลมนุษย์ จากการทำเดลฟายรอบที่ 2

(n = 13)

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ที่นักรักษาพยาบาลมนุษย์	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1. วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	4	1
2. มีความรู้ และความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4	0.5
3. มีความรู้เกี่ยวกับศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4	1
4. เข้าใจหลักการ แนวคิดและขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	4	0
5. อธิบายเป้าหมาย ภารกิจ ตามแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม	4	0.5
6. กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน	4	1
7. ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากร โดยการใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม	3	0.5
8. จัดทำแผนอัตรากำลังคนที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร	4	1
9. ปรับปรุง / พัฒนากระบวนการ และเครื่องมือในการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร	4	1
10. นำหลักการ และแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร	3	1
11. บริหารระบบโครงสร้างค่าตอบแทนบนฐานของค่างานแต่ละตำแหน่ง	4	1
12. มีความรู้ และเข้าใจในหลักการแรงงานสัมพันธ์เชิงกฎหมาย ตลอดจนสภาพแรงงาน	3	1
13. นำหลักการ และแนวความคิดเรื่องอาชีพอนามัยมาพัฒนาองค์กร	4	0.5
14. นำหลักการทฤษฎีการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร	3	1

ตารางที่ 8 (ต่อ)

	(n = 13)	
สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่นักทรัพยากรมนุษย์	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
15. วิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	3	1
16. สอน หรือเป็นวิทยากร ตลอดจนมีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ของการฝึกอบรม	4	1
17. ประเมินผลการฝึกอบรมได้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	3	0.5
18. กำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	3	1
19. นำหลักการและกระบวนการการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพต่าง ๆ	4	1
20. พัฒนาระบบ หรือใช้เทคนิคในการวางแผนการพัฒนาในสายอาชีพต่าง ๆ	3	1
21. กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	4	1
22. พัฒนาโครงสร้างขององค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	4	1
23. พัฒนาสมาชิกให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร	3	0
24. เข้าใจหลักการการบริหารผลงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร	4	1
25. สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้ตามความต้องการขององค์กร	3	1
26. กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารผลงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	4	1

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการสำรวจ (Survey) ในการศึกษาครั้งนี้ได้สอบถามความคิดเห็นจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 284 คน ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลของการดำเนินงานของกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 สมรรถนะหลักของนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

ส่วนที่ 4 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามของการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ จากตารางที่ 9 มีดังต่อไปนี้

เพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 61.3 เป็นเพศหญิง และร้อยละ 38.7 เป็นเพศชาย

อายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุเฉลี่ย 37.35 ปี โดยมีอายุต่ำสุด และสูงสุดช่วง 22 – 70 ปี โดยมีอายุส่วนใหญ่มีอายุ 30 ปี

ประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ร้อยละ 39.8 อยู่ในช่วงน้อยกว่า 5 ปี รองลงมาร้อยละ 27.8 อยู่ในช่วง 6 – 10 ปี โดยประสบการณ์เฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ 8.95 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ด้านยานยนต์จำนวน 10 ปี

ระดับการศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 68.0 จบระดับการศึกษาปริญญาตรี รองลงมาจบระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 23.9 และมีเพียงร้อยละ 0.7 จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น

ตารางที่ 9 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	110	38.7
หญิง	174	61.3
รวม	284	100.0
อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	17	6.0
25 – 35 ปี	112	39.4
36 – 45 ปี	104	36.6
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	51	18.0
รวม	284	100.0
Range = 22 – 70 ปี		
\bar{x} = 37.35 ปี		
Mode = 30 ปี		

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์		
น้อยกว่า 5 ปี	113	39.8
6 – 10 ปี	79	27.8
11 – 15 ปี	54	19.0
16 – 20 ปี	22	7.7
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	16	5.7
รวม	284	100.0
Range = 1 – 40 ปี		
$\bar{x} = 8.95$ ปี		
Mode = 10 ปี		
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษา	3	1.1
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	2	0.7
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย	18	6.3
ระดับปริญญาตรี	193	68.0
สูงกว่าปริญญาตรี	68	23.9
รวม	284	100.0

ส่วนที่ 2 ข้อมูลของการดำเนินงานของกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลการดำเนินงานของกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม จากตารางที่ 10 ดังนี้

จำนวนพนักงานทั้งหมดของกิจการ

จากการศึกษาขนาดของกิจการ 284 แห่ง พบว่า ร้อยละ 35.9 เป็นกิจการที่มีพนักงานช่วง 100 – 300 คน รองลงมาร้อยละ 21.1 อยู่ในช่วงน้อยกว่า 100 คน ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยจำนวนพนักงานทั้งหมดของกิจการพบว่ามีค่าเฉลี่ยของพนักงานมีค่าเท่ากับ 484 คนต่อแห่ง

รูปแบบของกิจการ

รูปแบบของกิจการที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่ส่วนใหญ่ร้อยละ 82.4 เป็นบริษัทจำกัด และรองลงมาร้อยละ 5.6 เป็นรูปแบบของบริษัท มหาชน

ผู้ร่วมทุนของกิจการ

ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 57.8 ทำงานอยู่กับบริษัทร่วมทุนกับชาวต่างประเทศ พบว่า ประเทศที่เป็นผู้ร่วมทุนมากที่สุด คือ ประเทศญี่ปุ่น คิดเป็นร้อยละ 42.9 และรองลงมาคือ ประเทศสหรัฐอเมริกา คิดเป็นร้อยละ 4.6

ลูกค้าของกิจการ

ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในสถานประกอบการที่มีลูกค้าส่วนใหญ่ร้อยละ 72.4 เป็นลูกค้าภายในประเทศ และต่างประเทศ รองลงมาคือ ลูกค้าในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 23.9 และมีเพียง 3.5 เป็นลูกค้าต่างประเทศ

ประเภทของกิจการ

ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในสถานประกอบการที่เป็นกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 2 และ Tier 3 คิดเป็นร้อยละ 58.5 รองลงมาเป็นกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 1 คิดเป็นร้อยละ 39.4 และมีเพียงร้อยละ 2.1 เป็นกลุ่มผู้ประกอบการรถยนต์ และจักรยานยนต์

ตารางที่ 10 ข้อมูลของการดำเนินของกิจการ

ข้อมูลการดำเนินของกิจการ	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
จำนวนพนักงานในกิจการท่าน		
น้อยกว่า 100 คน	60	21.1
100 – 300 คน	102	35.9
301 – 500 คน	51	18.0
501 – 700 คน	25	8.8
701 – 900 คน	13	4.6
มากกว่า 900 คน	33	11.6
รวม	284	
รูปแบบของกิจการ		
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	13	4.6
บริษัทจำกัด	234	82.4
บริษัทมหาชน	37	13.0
รวม	284	100.0

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
ผู้ร่วมทุนของกิจการ		
คนไทยถือทั้งหมด	120	42.2
ชาวต่างประเทศ	164	57.8
ญี่ปุ่น	122	42.9
สหรัฐอเมริกา	13	4.6
สิงคโปร์	10	3.5
เยอรมัน	4	1.4
ไต้หวัน	3	1.0
ฝรั่งเศส	3	1.0
สวีเดน	3	1.0
สหราชอาณาจักร	2	0.7
เดนมาร์ก	1	0.3
มาเลเซีย	1	0.3
สวิตเซอร์แลนด์	1	0.3
อิตาลี	1	0.3
รวม	284	100.0
ลูกค้าของกิจการ		
ในประเทศทั้งหมด	68	23.9
ต่างประเทศทั้งหมด	10	3.5
ทั้งใน และต่างประเทศ	206	72.6
รวม	284	100.0
ประเภทของกิจการ		
กลุ่มผู้ประกอบการรถยนต์ และจักรยานยนต์	6	2.1
กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier1	112	39.4
กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 2 และ 3	166	58.5
รวม	284	100.0

จำนวนนักทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 51.8 ทำงานสถานประกอบการที่มีนักทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่า 5 คน ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนนักทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

จำนวนนักทรัพยากรมนุษย์	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์		
น้อยกว่า 5 คน	147	51.8
5 – 10 คน	93	32.7
11 – 15 คน	24	8.5
16 – 20 คน	9	3.2
มากกว่า 20 คน	11	3.8
รวม	284	100.0

จำนวนนักทรัพยากรมนุษย์ของแผนกในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

เมื่อพิจารณาแต่ละแผนกของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พบว่า แผนกการสรรหาบุคลากร และการคัดเลือก แผนกการฝึกอบรม และการพัฒนา แผนกแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ และแผนกการบริหารค่าจ้าง และเงินเดือน มีจำนวนนักทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 – 2 คนทั้ง 4 แผนก คิดเป็นร้อยละ 82.0, 62.3, 51.1 และ 59.2 ตามลำดับ ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 จำนวนนักทรัพยากรมนุษย์ของแผนกในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

จำนวนนักทรัพยากรมนุษย์	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
แผนกการคัดเลือก และการสรรหาบุคลากร		
1 – 2 คน	233	82.0
3 – 4 คน	28	9.9
มากกว่า 4 คน	11	3.9
ไม่มีนักทรัพยากรมนุษย์ในแผนกนี้	12	4.2
รวม	284	100.0
แผนกการฝึกอบรมและการพัฒนา		
1 – 2 คน	177	62.3
3 – 4 คน	32	11.3
มากกว่า 4 คน	8	2.8
ไม่มีนักทรัพยากรมนุษย์ในแผนกนี้	67	23.6
รวม	284	100.0
แผนกแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการ		
1 – 2 คน	145	51.1
3 – 4 คน	27	9.5
มากกว่า 4 คน	21	7.4
ไม่มีนักทรัพยากรมนุษย์ในแผนกนี้	91	32.0
รวม	284	100.0
แผนกการบริหารค่าจ้าง และเงินเดือน		
1 – 2 คน	168	59.2
3 – 4 คน	31	10.9
มากกว่า 4 คน	18	6.3
ไม่มีนักทรัพยากรมนุษย์ในแผนกนี้	67	23.6
รวม	284	100.0

ลำดับความสำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละแผนก

ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญคิดเป็นร้อยละ 59.9 เป็นแผนกการสรรหา และการคัดเลือก รองลงมาคิดเป็นร้อยละ 48.9 เป็นแผนกฝึกอบรม และการพัฒนา ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ลำดับความสำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละแผนก

ลำดับความสำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละแผนก	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
1. แผนกการสรรหา และการคัดเลือก	170	59.9
2. แผนกฝึกอบรม และการพัฒนา	139	48.9
3. แผนกแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการ	126	44.4
4. แผนกบริหารค่าจ้างและเงินเดือน	121	42.6

ส่วนที่ 3 สมรรถนะหลักนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

การวิเคราะห์กลุ่มของสมรรถนะหลัก จะต้องมีการวิเคราะห์ความเหมาะสมของข้อมูล และความสัมพันธ์ของข้อมูล ตามลำดับ โดยใช้ค่า Kaiser-Meyer-Olkin ในการวิเคราะห์ ความเหมาะสมของข้อมูล ซึ่งจากตารางที่ 14 พบว่า ค่า KMO มีค่าเท่ากับ .917 มากกว่า .5 และเข้าสู่ 1 นั้นสรุปได้ว่า ข้อมูลที่มีอยู่นั้นเหมาะสม หลังจากนั้นทดสอบความสัมพันธ์ของข้อมูลหรือไม่ โดยการ ใช้ Bartlette's Test ในการทดสอบ หลังจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลพบว่า ค่า Significance ของ Bartlette's Test มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ สมรรถนะหลักมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าสมรรถนะหลักสามารถจัดกลุ่มได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้ ซึ่งจากตารางที่ 15 พบว่า สมรรถนะหลักจัดกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่ม นั่นคือ กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 1 มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 7.177 และค่า Factor Loading อยู่ในช่วงระหว่าง .776 - .505 ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงงานอย่างเห็นได้ชัดเจน พัฒนางค์กรอย่างต่อเนื่องโดยการผลักดัน และการกระตุ้นจิตใจให้สมาชิกในการแสวงหาความรู้ กิจริเริ่มต่อการพัฒนาโครงสร้างบริหารองค์การ ติดตามสถานการณ์ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม และจัดระบบสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนกลุ่มสมรรถนะหลักที่ 2 มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.097 และค่า Factor Loading มีค่าอยู่ในช่วงระหว่าง .671 - .544 ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ วิสัยทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้คำปรึกษาต่อบุคลากรในองค์กร อุทิศต่อองค์กร โดยให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์กรมากกว่าตนเอง ส่งมอบการบริหารงานบุคคลในเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหารงาน/ปฏิบัติงาน คิดเชิงวิเคราะห์โดยการตีความหมาย และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล และมุ่งเน้นผลลัพธ์ของธุรกิจ ตลอดจนเข้าใจธุรกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ และกลุ่มสมรรถนะหลักสุดท้ายมีค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.040 และค่า Factor Loading อยู่ในช่วงระหว่าง .787 - .574 ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ โน้มน้าวให้ผู้อื่นยินยอมในข้อเสนอ หรือทางเลือกที่กำหนดขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก ประณีประนอม หรือไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ปรับตัวต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และสร้างวิสัยทัศน์ ต่อองค์กร และกลยุทธ์ต่าง ๆ

ตารางที่ 14 ค่า KMO และ Bartlett's Test ของสมรรถนะหลัก

(n = 284)

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser- Meyer – Olkin	.917
Bartlett's Test of Sphericity	
Approximation Chi – Square	1487.121
df	120
Sig.	.000

ตารางที่ 15 ค่า Factor Loading ของกลุ่มสมรรถนะหลัก

(n = 284)

กลุ่มสมรรถนะหลัก	Factor Loading
กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 1	
1. มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงงานอย่างเห็น ได้ชัดเจน	.776
2. พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการผลักดัน และการกระตุ้นใจให้สมาชิกในการแสวงหาความรู้	.670
3. คิคริเริ่มต่อการพัฒนาโครงสร้างบริหารองค์กร	.664
4. ติดตามสถานการณ์ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา	.637

ตารางที่ 15 (ต่อ)

(n = 284)

กลุ่มสมรรถนะหลัก	Factor Loading
5. ติดต่อบุคลากรกับผู้อื่น ได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม	.597
6. จัดระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์	.505
Eigenvalues	7.177
Variance (percent)	44.856
กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 2	
1. วิจัยทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.671
2. ให้คำปรึกษาต่อบุคลากรในองค์กร	.669
3. อูทิศต่อองค์กร โดยให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์กรมากกว่าตนเอง	.652
4. ส่งมอบการบริหารงานบุคคลในเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหารงาน/ปฏิบัติงาน	.617
5. คิดเชิงวิเคราะห์โดยการตีความหมาย และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	.587
6. มุ่งเน้นผลลัพธ์ของธุรกิจ ตลอดจนเข้าใจธุรกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้	.544
Eigenvalues	1.097
Variance (percent)	6.859
กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 3	
1. โน้มน้าวให้ผู้อื่นยินยอมในข้อเสนอ หรือทางเลือกที่กำหนดขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก	.787
2. ประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	.731
3. ปรับตัวต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	.685
4. สร้างวิสัยทัศน์ต่อองค์กร และกลยุทธ์ต่าง ๆ	.574
Eigenvalues	1.040
Variance (percent)	6.497

ส่วนที่ 4 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์

ส่วนสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ที่นักทรัพยากรมนุษย์จากตารางที่ 16 พบว่า ค่า Kaiser-Meyer-Olkin มีค่าเท่ากับ .952 มากกว่า .5 และเข้าสู่ 1 นั่นคือ ข้อมูลดังกล่าวเหมาะสม และเมื่อมีการทดสอบความสัมพันธ์ของข้อมูลพบว่าค่า Bartlette's Test มีค่า Significance เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือข้อมูลดังกล่าวมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งจากข้อตกลงทั้ง 2 ดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ดังตารางที่ 17 ซึ่งสามารถจัดสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มได้ 4 กลุ่มดังต่อไปนี้

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 1 มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 51.996 และค่า Factor Loading อยู่ในช่วงระหว่าง .759 - .534 ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ได้แก่ พัฒนาระบบ หรือใช้เทคนิคในการวางแผนการพัฒนาในสายอาชีพต่าง ๆ ได้ นำหลักการและกระบวนการการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพต่าง ๆ กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารผลงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร พัฒนาสมาชิกให้ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร เข้าใจหลักการการบริหารผลงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร พัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 2 มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.538 และค่า Factor Loading อยู่ในช่วงระหว่าง .766 - .531 ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ เข้าใจหลักการ แนวคิด และขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความรู้เกี่ยวกับศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความรู้ และความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อธิบายเป้าหมาย ภารกิจตามแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 3 มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.181 และค่า Factor Loading อยู่ในช่วงระหว่าง .724 - .477 ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ได้แก่ วิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร สอนหรือการเป็นวิทยากร ตลอดจนมีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ของการฝึกอบรม มีความรู้ และเข้าใจในหลักการแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งกฎหมาย ตลอดจนสภาพแรงงาน ประเมินผลการฝึกอบรมได้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม นำหลักการทฤษฎีการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร กำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรม การพัฒนา และจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร และนำหลักการ และแนวความคิดเรื่องอาชีวอนามัยมาพัฒนาองค์กร

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 4 มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.071 และค่า Factor Loading อยู่ในช่วงระหว่าง .737 - .519 ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากร โดยการใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม ปรับปรุง/พัฒนากระบวนการ และเครื่องมือในการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร นำหลักการ และแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร บริหารระบบโครงสร้างค่าตอบแทนบนฐานของค่างานแต่ละตำแหน่ง และจัดทำแผนอัตรากำลังคนที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

ตารางที่ 16 ค่า KMO และ Bartlett's Test ของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่

(n = 284)

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser- Meyer – Olkin	.952
Bartlett's Test of Sphericity	
Approximation Chi – Square	5450.890
df	325
Sig.	.000

ตารางที่ 17 ค่า Factor Loading ของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่ม

(n = 284)

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่ม	Loading Factor
สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 1	
1. พัฒนาระบบ หรือใช้เทคนิคในการวางแผนการพัฒนาในสายอาชีพต่างๆ	.759
2. นำหลักการและกระบวนการการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพต่างๆ	.732
3. กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	.730
4. กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารผลงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	.683
5. พัฒนาสมาชิกให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร	.631
6. เข้าใจหลักการการบริหารผลงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร	.611
7. พัฒนาโครงสร้างขององค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	.571
8. สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร	.534
Eigenvalues	13.519
Variance (percent)	51.996
สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 2	
1. เข้าใจหลักการ แนวคิดและขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	.766
2. มีความรู้เกี่ยวกับศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.695
3. มีความรู้ และความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.694
4. อธิบายเป้าหมาย การกิจ ตามแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม	.654
5. วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	.629
6. กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	.531
Eigenvalues	1.538
Variance (percent)	5.914

ตารางที่ 17 (ต่อ)

(n = 284)

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่ม	Loading Factor
สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 3	
1. วิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ	.784
2. สอน หรือการเป็นวิทยากร ตลอดจนมีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ของการฝึกอบรม	.724
3. มีความรู้ และเข้าใจในหลักการแรงงานสัมพันธ์เชิงกฎหมาย ตลอดจนสภาพแรงงาน	.642
4. ประเมินผลการฝึกอบรมได้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	.630
5. นำหลักการทฤษฎีการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ	.586
6. กำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์การ	.536
7. นำหลักการ และแนวความคิดเรื่องอาชีพอนามัยมาพัฒนาองค์การ	.477
Eigenvalues	1.181
Variance (percent)	4.543
สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 4	
1. ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากร โดยการใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม	.737
2. ปรับปรุง / พัฒนาระบบ และเครื่องมือในการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ	.730
3. นำหลักการ และแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับองค์การ	.587
4. บริหารระบบโครงสร้างค่าตอบแทนบนฐานของค่างานแต่ละตำแหน่ง	.527
5. จัดทำแผนอัตรากำลังคนที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	.519
Eigenvalues	1.071
Variance (percent)	4.120

ตอนที่ 3 การกำหนดมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

ในตอนนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพจากการประชุมกลุ่ม (Focus Groups) กับผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน หรือพนักงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 10 ปี จำนวน 17 คน ผลการประชุมกลุ่มพบว่า

การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ที่ประชุมกลุ่มให้ความคิดเห็นเป็นแนวทางเดียวกันว่า ควรมีก่อนสมรรถนะหลัก และกลุ่มสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ควบคู่กันไป นั่นคือกลุ่มสมรรถนะหลัก เป็นกลุ่มสมรรถนะที่นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีทุกคน ไม่ว่าจะทำงานในแผนกใดของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญยังมีการเสนอความคิดเห็นอีกว่า การสร้างกลุ่มสมรรถนะหลักนั้นควรกำหนดเป็นภาพกว้างไว้ เพื่อสามารถนำไปให้เข้าแต่ละวัฒนธรรมขององค์กร ส่วนสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่ม เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เน้นการทำงานแต่ละแผนกของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และสามารถพัฒนาเชิงวิชาชีพได้ในอนาคต การศึกษารุ่นนี้ได้มีการแยกเป็นบทสะท้อนสมรรถนะหลัก และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มดังต่อไปนี้

บทสะท้อนจากมิติสมรรถนะหลัก

มิติสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของนักทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะที่องค์กรต้องการให้นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีทุกคนไม่ว่าจะทำหน้าที่ใดในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะหลัก เป็นมุมมองสะท้อนผลผลิตภาพของนักทรัพยากรมนุษย์ โดยจากการสนทนากลุ่มได้พิจารณาว่า ในแต่ละกลุ่มสมรรถนะหลัก ควรมีการตั้งชื่อแต่ละสมรรถนะหลัก และคุณลักษณะของนักทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละกลุ่มสมรรถนะหลักดังนี้

กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 1 ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ดังต่อไปนี้

สมรรถนะที่ 1 มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงงานอย่างเห็นได้ชัดเจน

สมรรถนะที่ 2 พัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการผลักดัน และการกระตุ้นใจให้สมาชิกในการแสวงหาความรู้

สมรรถนะที่ 3 กิตรีเริ่มต่อการพัฒนาโครงสร้างบริหารองค์การ

สมรรถนะที่ 4 ติดตามสถานการณ์ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา

สมรรถนะที่ 5 ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

สมรรถนะที่ 6 จัดระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์

ผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ได้มีการเสนอชื่อกลุ่มสมรรถนะหลักที่ 1 เป็น “การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)” เนื่องจากประเด็นของการมุ่งหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงงานเห็นได้ชัดเจน และการติดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วตลอดเวลา เป็นการมุ่งเน้นการหาการบริหารภายใต้ความเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมจากภายนอก โดยผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า นักทรัพยากรมนุษย์บริหารองค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรมีคุณลักษณะอยู่ 4 คุณลักษณะคือ

คุณลักษณะที่หนึ่ง นักทรัพยากรมนุษย์ใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารได้ เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์ส่วนใหญ่เป็นบริษัทร่วมกับประเทศญี่ปุ่น ดังนั้นทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศควรมีทั้ง 5 ทักษะ คือ ทักษะการเขียน ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะการนำเสนอ และทักษะการพูดเชิงธุรกิจมีความจำเป็นต่อการทำงาน โดยเสนอให้มีผลภาษาต่างประเทศ เช่น ผลการสอบภาษาอังกฤษ (TOEFL หรือ TOEIC) หรือผลสอบภาษาญี่ปุ่นจากสมาคมนักเรียนญี่ปุ่นอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาในการรับเข้าทำงาน

คุณลักษณะที่สอง นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับบุคคลอื่น ๆ เพราะงานของนักทรัพยากรส่วนใหญ่เป็นงานให้บริการกับสมาชิกภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการใช้บริการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นหลักมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักการที่จำเป็นต่อนักทรัพยากรมนุษย์

คุณลักษณะที่สาม นักทรัพยากรมนุษย์ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เพื่อจัดระบบสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ และช่วยลดภาระงานที่เป็นเอกสารให้อยู่ที่ลักษณะฐานข้อมูล

คุณลักษณะที่สี่ สามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ของการบริหารเพื่อการพัฒนาโครงสร้างองค์การของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีความรู้เรื่องการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) ได้แก่ การรีปรับระบบ (Re-engineering) การบริหารคุณภาพคุณภาพรวม (Total Quality Management) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นต้น

สรุปกลุ่มสมรรถนะหลักที่ 1 ชื่อ การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) คุณลักษณะที่จำเป็นต่อกลุ่มสมรรถนะนี้ ได้แก่ สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการติดต่อสื่อสารได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับงานทรัพยากรมนุษย์ได้ และสามารถใช้นวัตกรรมต่าง ๆ ของการบริหารเพื่อการพัฒนาโครงสร้างองค์การ

กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 2 ประกอบด้วย 6 สมรรถนะดังต่อไปนี้

สมรรถนะที่ 1 วิจัยทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะที่ 2 ให้คำปรึกษาต่อบุคลากรในองค์การ

สมรรถนะที่ 3 อุทิศต่อองค์การ โดยให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์การมากกว่าตนเอง

สมรรถนะที่ 4 ส่งมอบการบริหารงานบุคคลในเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหารงาน/ปฏิบัติงาน

สมรรถนะที่ 5 คิดเชิงวิเคราะห์โดยการตีความหมาย และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

สมรรถนะที่ 6 มุ่งเน้นผลลัพธ์ของธุรกิจ ตลอดจนเข้าใจธุรกิจขององค์การอย่างถ่องแท้

ผลจากการสนทนากลุ่มได้เสนอให้มีการตั้งชื่อกลุ่มสมรรถนะหลักที่ 2 ว่า “การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (Achievement Orientation)” โดยผู้เชี่ยวชาญตั้งข้อสังเกตว่าสมรรถนะที่ 3 การอุทิศต่อองค์กร สมรรถนะที่ 4 การส่งมอบการบริหารงานบุคคล และสมรรถนะที่ 6 การมุ่งเน้นผลลัพธ์ของธุรกิจ เป็นเรื่องของการมุ่งมั่นต่อการทำงาน ส่งผลทำให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ล่วงตามที่กำหนด ส่วนคุณลักษณะที่ต้องการของนักทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ 3 คุณลักษณะดังนี้

คุณลักษณะที่หนึ่ง นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ และทักษะการวิจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการส่งมอบบุคลากรเข้าทำงานให้ตรงกับความต้องการขององค์กร เป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

คุณลักษณะที่สอง ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่า นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีจิตวิทยาให้คำปรึกษาแก่บุคลากรหรือให้คำแนะนำต่าง ๆ ได้ และควรมีเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดี โดยอาจจะใช้กรณีศึกษาที่บุคลากรนั้นรู้สึกไม่พอใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กร ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์ควรทำหน้าที่ผู้ให้คำปรึกษา และหาวิธีการแก้ไขข้อพิพาทระหว่างบุคลากรกับองค์กรได้

คุณลักษณะที่สาม นักทรัพยากรมนุษย์สามารถคิดเชิงตรรกะ และเหตุผล โดยทำความเข้าใจในประเด็น สถานการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์ และแจกแจงข้อมูลที่ได้รับออกเป็นปัจจัยย่อย ๆ เช่น สาเหตุ ผลลัพธ์ ผลกระทบ ข้อเสนอแนะ และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างเป็นระบบ

สรุปกลุ่มสมรรถนะหลักที่ 2 ชื่อ การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (Achievement Orientation) ความสามารถที่ต้องใช้ในกลุ่มสมรรถนะหลักนี้คือ การวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ จิตวิทยาให้คำปรึกษา และการคิดเชิงตรรกะ และเหตุผล

กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 3 ประกอบด้วย 4 สมรรถนะดังนี้

สมรรถนะที่ 1 โน้มน้าวให้ผู้อื่นยินยอมในข้อเสนอ หรือทางเลือกที่กำหนดขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก

สมรรถนะที่ 2 ประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

สมรรถนะที่ 3 ปรับตัวต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

สมรรถนะที่ 4 สร้างวิสัยทัศน์ต่อองค์กร และกลยุทธ์ต่าง ๆ

ผลจากการสนทนากลุ่มพบว่า กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 3 มีความคิดเห็นเอกฉันท์ว่าควรตั้งชื่อ “การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)” โดยผู้เชี่ยวชาญให้เหตุผลว่านักทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการปรับตัวต่อการทำงาน โดยการยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอันเนื่องมาจากความขัดแย้ง และต้องสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นไว้ใจ เชื่อถือ หรือยินยอมต่อข้อเสนอต่าง ๆ ที่นักทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นผู้ดำเนินการ หรือจากการผลักดันของบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กร ส่วนคุณลักษณะขององค์กรประกอบนี้ประกอบด้วย 2 คุณลักษณะ คือ

คุณลักษณะที่หนึ่ง นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีความสามารถการจูงใจให้ผู้อื่นไว้ใจ และ เชื่อถือ โดยในคุณลักษณะนี้นักทรัพยากรมนุษย์ ควรมีความรู้เรื่องทฤษฎีการจูงใจต่าง ๆ นำมาปรับใช้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

คุณลักษณะที่สอง นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีความสามารถการบริหารความขัดแย้ง โดยต้องมีความรู้เรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง กระบวนการของความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับองค์กรได้

สรุปกลุ่มสมรรถนะหลักที่ 3 ชื่อ การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีความสามารถการจูงใจผู้อื่น และความสามารถการบริหารความขัดแย้งควบคู่กันไป

บทสะท้อนของมิติสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่

มิติของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competency) เป็นสมรรถนะแต่ละสายงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญเสริมว่า มิติดีเน้นความรู้ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากต่างประเทศได้มีการพัฒนาเป็นแบบทดสอบนักทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปใช้ในการคัดเลือกนักทรัพยากรมนุษย์ของตำแหน่งต่าง ๆ ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบได้แก่

สมรรถนะที่ 1 พัฒนาระบบ หรือใช้เทคนิคในการวางแผนการพัฒนาในสาขาอาชีพ ต่าง ๆ

สมรรถนะที่ 2 นำหลักการและกระบวนการการบริหารความก้าวหน้าในสาขาอาชีพ ต่าง ๆ

สมรรถนะที่ 3 กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาความก้าวหน้าในสาขาอาชีพ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

สมรรถนะที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารผลงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ

สมรรถนะที่ 5 พัฒนาสมาชิกให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การ

สมรรถนะที่ 6 เข้าใจหลักการการบริหารผลงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ

สมรรถนะที่ 7 พัฒนาโครงสร้างขององค์การ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

สมรรถนะที่ 8 สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ

จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันให้มีการตั้งชื่อสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 1 เป็น “การบริหารสายอาชีพ (Career Management)” เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า สมรรถนะทั้ง 8 สมรรถนะ ส่วนใหญ่กล่าวถึงเรื่องเส้นทางอาชีพ (Career Path) และ การบริหารสายอาชีพ (Career Management) ทำให้ครอบคลุมทั้ง 2 เรื่องใหญ่ ๆ คือ การวางแผนสายอาชีพ (Career Planning) และการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ของการบริหารสายอาชีพ ส่วนความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารสายอาชีพคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสายอาชีพ และการพัฒนาสายอาชีพ

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย 6 สมรรถนะดังนี้

สมรรถนะที่ 1 เข้าใจหลักการ แนวคิดและขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะที่ 2 มีความรู้เกี่ยวกับศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะที่ 3 มีความรู้ และความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะที่ 4 อธิบายเป้าหมาย ภารกิจ ตามแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

สมรรถนะที่ 5 วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

สมรรถนะที่ 6 กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันตั้งชื่อสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 2 ว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Management)” เนื่องจากมีสมรรถนะเกินครึ่งในองค์ประกอบนี้กล่าวถึง เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมุ่งเน้นการวางแผนทางการปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ขององค์กร และนักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การออกแบบปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นแนวทางเดียวกันกับ

นโยบายขององค์กร ความรู้ที่ควรเพิ่มเติมในกลุ่มสมรรถนะนี้คือ การจัดการความเสี่ยง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีองค์กร และการวางแผนการทำงานภายในขององค์กร

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 3 ประกอบด้วย 7 สมรรถนะดังต่อไปนี้

สมรรถนะที่ 1 วิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

สมรรถนะที่ 2 สอน หรือการเป็นวิทยากร ตลอดจนมีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ของการฝึกอบรม

สมรรถนะที่ 3 มีความรู้ และเข้าใจในหลักการแรงงานสัมพันธ์เชิงกฎหมาย ตลอดจนสภาพแรงงาน

สมรรถนะที่ 4 ประเมินผลการฝึกอบรมได้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

สมรรถนะที่ 5 นำหลักการทฤษฎีการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

สมรรถนะที่ 6 กำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร

สมรรถนะที่ 7 นำหลักการ และแนวความคิดเรื่องอาชีวอนามัยมาพัฒนาองค์กร

ผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้เชี่ยวชาญได้ตั้งชื่อสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 3 นี้ว่า “การฝึกอบรม (Training)” เนื่องจากสมรรถนะส่วนใหญ่เป็นเรื่องการฝึกอบรมภายในองค์กร ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์ต้องตอบสนองความต้องการของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรม และจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ ให้สมาชิก เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ของสมาชิกในองค์กร ความรู้ที่จำเป็นในสมรรถนะนี้ คือ หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หลักการ

พัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรม กฎหมายแรงงาน หลักการอาชีพอนามัย และเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 4 ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังต่อไปนี้

สมรรถนะที่ 1 ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากร โดยการใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม

สมรรถนะที่ 2 ปรับปรุง / พัฒนากระบวนการ และเครื่องมือในการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร

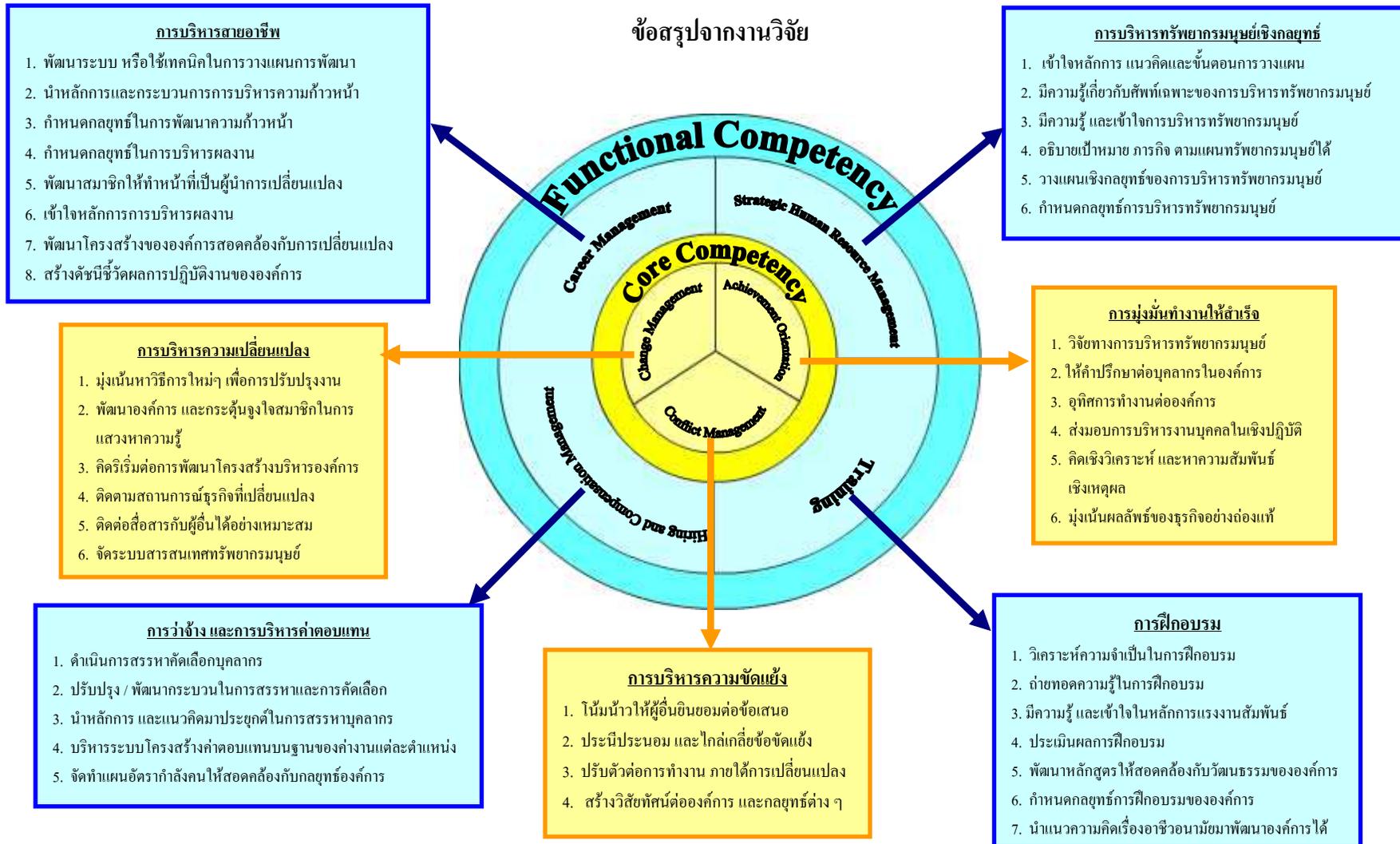
สมรรถนะที่ 3 นำหลักการ และแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร

สมรรถนะที่ 4 บริหารระบบโครงสร้างค่าตอบแทนบนฐานของค่างานแต่ละตำแหน่ง

สมรรถนะที่ 5 จัดทำแผนอัตรากำลังคนที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

ผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันในการตั้งชื่อสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มนี้ว่า “การว่าจ้าง และการบริหารค่าตอบแทน (Hiring and Compensation Management)” เนื่องจากสมรรถนะส่วนใหญ่กล่าวถึงเรื่องการว่าจ้าง และการบริหารค่าจ้าง และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรประกอบนี้ คือ หลักการวางแผนในการจัดคนเข้าทำงานขององค์กร หลักการการสร้างแบบสอบถามเพื่อการคัดเลือกพนักงาน เทคนิคการสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน การวิเคราะห์งาน และการพรรณนางาน หลักการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการพยากรณ์กำลังคน และผลกระทบจากการวางแผนค่าตอบแทนและการคัดเลือก

ข้อสรุปจากงานวิจัย



ภาพที่ 13 มาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

ข้อวิจารณ์

จากการศึกษาพบว่า มาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือ

สมรรถนะหลักนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

สมรรถนะหลักของนักทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะที่องค์กรต้องการให้นักทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ และต้องสอดคล้องกับนโยบายด้านกลยุทธ์เกี่ยวกับองค์กร และการแข่งขันของกลุ่มแข่งทางการค้า หรือ โครงสร้างทางการตลาด และสมรรถนะดังกล่าวไม่สามารถเลียนแบบได้ง่าย (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548; Prahalad and Hamel, 1994; Becker *et al.*, 2001; Bergenhenegouwen *et al.*, 1997; Petts, 1997; Gilgeous and Varveen, 2001) จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักนักทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวน 3 กลุ่มสมรรถนะหลักดังนี้

กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 1 การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจทุกระดับภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อการพัฒนาองค์กร และโครงสร้างขององค์กรให้เป็นรูปธรรม โดยการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สถานการณ์ธุรกิจ รวมทั้งการให้ความร่วมมือ และการสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจ และเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตรงกับผลสำรวจของ World Federal of Personnel Management Association (2005) เรื่องความท้าทายของนักทรัพยากรมนุษย์พบว่า ร้อยละ 52 ให้ความสำคัญประเด็นการบริหารความเปลี่ยนแปลงจากการสอบถามทั้งหมด 19 ประเด็น แสดงให้เห็นว่า บทบาทหนึ่งของนักทรัพยากรมนุษย์ คือบทบาทการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความสำคัญมากต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะนักทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจ ยอมรับ และจัดการกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (Becker *et al.*, 2001) และจากการวิจัยครั้งนี้พบว่าความรู้ และทักษะที่นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีสำหรับกลุ่มสมรรถนะหลักนี้ได้แก่

1. ความรู้ และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาญี่ปุ่น เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์ส่วนใหญ่เป็นบริษัทร่วมทุนกับประเทศญี่ปุ่น ดังนั้นนักทรัพยากรมนุษย์ควรมีความเชี่ยวชาญในภาษาใดภาษาหนึ่ง ซึ่งบางบริษัทใช้เกณฑ์คะแนนการสอบภาษาอังกฤษ (TOEFL หรือ TOIEC) หรือการสอบภาษาญี่ปุ่นเป็นเงื่อนไขในการรับเข้าทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยบุญเจือ ช่างต่อ

(2540); จิราภรณ์ ธรรมศักดิ์ (2541); ทรงศรี สนธิทรัพย์ (2544); ชาญพล นิลประภาพร (2547) ที่กล่าวว่าความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของสถานประกอบการ และความสามารถดังกล่าวยังมีอิทธิพลต่อการเลือกรับบัณฑิตทางบริหารธุรกิจเข้าทำงานในธุรกิจ ซึ่งทักษะที่จำเป็นต่อการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ได้แก่ ทักษะการเขียน ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง และทักษะการนำเสนอเชิงธุรกิจ (Brewster, 2004; Giannantonio and Hurley, 2002) โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการเขียน และทักษะการนำเสนอ เป็นทักษะเบื้องต้นของการติดต่อสื่อสารด้าน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะเป็นทักษะที่ใช้มากที่สุดในชีวิตประจำวัน (เสาวลักษณ์ เสริมศิลป์, 2543; ทรงศรี สนธิทรัพย์, 2544; สมรัก เปล่งปลั่ง, 2545; Dare *et al.*, 1999)

2. ความรู้ และทักษะของหลักการมนุษยสัมพันธ์ เพื่อสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานได้ (NASA, 1998; Saskatchewan Public Service, 1998; York University, 1998; Boselie and Paauwe, 2005) และนอกจากนี้งานวิจัยของ ชนิดา คงเมือง (2548); Brewster *et al.* (2000); Giannantonio and Hurley (2002) สนับสนุนแนวคิดของมนุษยสัมพันธ์ว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรภายในองค์กรได้ ส่งผลต่อกระบวนการทำงานของอุตสาหกรรมการผลิตมีความต่อเนื่องกัน ทำให้ต้นทุนขององค์กรลดลงต่อไป

3. ความรู้ และทักษะทางด้านเทคโนโลยี และระบบสารสนเทศของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการค้นหาข้อมูลให้กับองค์กรได้ โดยประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ (2545); Giannantonio and Hurley (2002) ยังกล่าวเสริมอีกว่า เป็นความสามารถที่จำเป็นของนักทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งงานวิจัยของ Johnson *et al.* (2002), Boselie and Paauwe (2005); Hussain *et al.* (2007) ให้ข้อเสนอแนะว่า การมีความรู้ทางการใช้คอมพิวเตอร์ ยังไม่เพียงพอต่อการยกระดับความเป็นวิชาชีพ แต่นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ การออกแบบ และการดูแลระบบสารสนเทศของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ (HR Technology) นอกจากนี้ยังสนับสนุนแนวคิดของ Dare *et al.* (1999) ในเรื่องสมรรถนะที่นักทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนา คือสมรรถนะด้านสติปัญญา และสมรรถนะด้านธุรกิจ ประกอบด้วย ทักษะการจัดการข้อมูล ทักษะการค้นหาสารสนเทศ และทักษะการสรุปความจากข้อมูล เป็นต้น

4. ความรู้ และทักษะของการบริหารสมัยใหม่ เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Brewster *et al.* (2000); Giannantonio and Hurley (2002) ได้สรุปว่า ตรงกันว่า นักทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้เครื่องมือการบริหารสมัยใหม่มาการบริหารองค์กรให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ซึ่งเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ได้แก่ การรี้อปรับระบบ (Re-engineering) การลดขนาดขององค์กร (Downsizing) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตลอดจนการบริหารงานเชิงคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) เป็นต้น

ข้อค้นพบจากกลุ่มสมรรถนะหลักที่ 1 การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ อุตสาหกรรมยานยนต์ต้องการนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ และทักษะในเรื่องการบริหาร สมัยใหม่ ระบบสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์ หลักการของมนุษยสัมพันธ์ หลักการสื่อสาร ทางธุรกิจ และการใช้ภาษาต่างประเทศได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการนำเสนอ และทักษะ การเขียนเชิงธุรกิจเป็นสิ่งที่จำเป็นของการทำงาน ดังนั้นสถาบันทางการศึกษา ควรมีหลักสูตรที่เน้น องค์กรความรู้ทางการบริหารสมัยใหม่ ระบบสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการใช้ ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ หรือภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น ส่วนการฝึกทักษะของผู้เรียน ควร เน้นให้ผู้เรียนมีการทำงานเป็นกลุ่ม การนำเสนอต่อสาธารณะ และการสรุปความจากข้อมูล เป็นต้น

กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 2 การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (Achievement Orientation) เป็นสมรรถนะ ของนักทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการทำงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จตาม แผนงานที่กำหนดไว้ โดยใช้ความสามารถการคิดเชิงวิเคราะห์ เชิงเหตุผลเชื่อมโยงกับการวิจัย ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งความสามารถในการแก้ไข ปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น จากการดำเนินการของธุรกิจ และให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานได้ (York University, 1998; Saskatchewan Public Service, 1998) ในขณะที่ Brewster *et al.* (2000); Schoonover (2003) กล่าวว่า เป็นคุณลักษณะ ที่จำเป็นของนักทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นความสำเร็จเป็นฐานของการทำงาน จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ความรู้ และทักษะที่นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีของกลุ่มสมรรถนะนี้ประกอบด้วย

1. ความรู้ และทักษะการวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Dare *et al.* (1999); Giannantonio and Hurley (2002); Way (2002) ที่ได้สรุปว่าความรู้ และทักษะ การวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่นักทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเนื้อหาการวิจัย ประกอบด้วย กระบวนการการออกแบบงานวิจัย เทคนิคการเก็บรวบรวม ข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

2. เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เพื่อสามารถทราบถึงบรรทัดฐาน ค่านิยม ตลอดจนทัศนคติของบุคลากรในองค์กร เพื่อประโยชน์การปรับการบริหารทรัพยากร มนุษย์ให้สอดคล้องกับองค์กร โดยผลงานวิจัยของ Hansen (2002); Boselie and Paauwe (2005) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ความรู้ทางด้าน วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นของวิชาชีพนักทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร เป็น ระบบของค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกันที่จะสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรขององค์กร นอกจากนี้ Giannantonio and Hurley (2002) เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งส่งผลให้บุคลากร รู้สึกดีต่อสิ่งที่ปฏิบัติ และทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ทางตรงข้าม ถ้าวัฒนธรรม องค์กรขาดความเข้มแข็ง ส่งผลทำให้บุคลากรรู้สึกทางลบต่อองค์กร

3. ความรู้เรื่องจิตวิทยาให้คำปรึกษากับบุคลากร ซึ่งจากงานวิจัยของ Giannantonio and Hurley (2002); Johnson *et al.* (2002) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า นักทรัพยากรมนุษย์ควรทำตัวเหมือน เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ที่คอยรับฟังปัญหา และข้อเสนอแนะต่าง ๆ รวมทั้งให้ คำปรึกษาแก่บุคลากรขององค์กรด้วย

4. ทักษะการคิดเชิงตรรกะ และความเป็นเหตุเป็นผล โดยทำความเข้าใจในประเด็น สถานการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์ และสามารถสังเคราะห์ ข้อมูลที่ได้รับออกเป็นปัจจัยย่อย ๆ เช่น สาเหตุ ผลลัพธ์ ผลกระทบ ข้อเสนอแนะ และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างเป็นระบบ (Giannantonio and Hurley, 2002)

ข้อค้นพบจากกลุ่มสมรรถนะหลักที่ 2 การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (Achievement Orientation) กล่าวคืออุตสาหกรรมยานยนต์ต้องการนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ และทักษะต่าง ๆ ได้แก่ วิธีวิทยาการวิจัย วัฒนธรรมองค์กร จิตวิทยาการให้คำปรึกษา และการคิดเชิงตรรกะ และ ความเป็นเหตุเป็นผล ดังนั้นสถาบันทางการศึกษาควรเปิดการเรียนการสอนที่เน้นเรื่อง กระบวนการวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ จิตวิทยาองค์กร และจิตวิทยาการให้คำปรึกษา

กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 3 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นความสามารถ ในการยุติ หรือการกำหนดแนวทางทางเลือกในการแก้ปัญหา หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความขัดแย้ง เกิดขึ้นระหว่างบุคคลทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร ตลอดจนโน้มน้าว และชักจูงให้ผู้อื่น

คล้ายตามวิสัยทัศน์ขององค์กร (York University, 1998; Dare *et al.*, 1999) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ความรู้ และทักษะที่นักทรัพยากรมนุษย์ควรมี ได้แก่

1. ความรู้ และทักษะการบริหารความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งอาจเกิดจากความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม และระหว่างองค์กร ทำให้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นนักทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ และจุดอ่อนของความขัดแย้งในรูปแบบความขัดแย้ง ได้แก่ ความขัดแย้งประเภทพอใจทั้งคู่ (Approach – Approach Conflict) ความขัดแย้งประเภททั้งพอใจ และไม่พอใจ (Approach - Avoidance Conflict) และความขัดแย้งประเภทไม่พอใจทั้งคู่ (Avoidance - Avoidance Conflict) เพื่อปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ (Ivancevich and Matterson, 1996)

2. ความรู้ และทักษะการจูงใจ ทั้งการจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และการจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) โดยการใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ว่าตัวเงิน เป็นแรงจูงใจให้สมาชิกในองค์กรเกิดความต้องการความสำเร็จในชีวิตตามแนวคิดของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งจะส่งทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการขององค์กร (Johnson *et al.*, 2002)

ข้อค้นพบของกลุ่มสมรรถนะหลักที่ 3 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) กล่าวคือ อุตสาหกรรมยานยนต์ต้องการนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ และทักษะทางการบริหารความขัดแย้ง และหลักการจูงใจ ซึ่งสถาบันทางการศึกษาควรเปิดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นเรื่องการบริหารความขัดแย้ง และหลักการจูงใจในองค์กร

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่นักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

มิติของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่ควรมีแต่ละสายงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ ฌรงค์วิทย์ แสนทอง (2547); McLagan (1997) ที่กล่าวว่า สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ เป็นสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในองค์กร ซึ่งการหาสมรรถนะดังกล่าวนี้สามารถหาวิเคราะห์งาน หรือหน้าที่ ตลอดจนการกำหนดขอบเขตของงานได้ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ครั้งนี้พบว่า งานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 4 งานใหญ่ ๆ ได้แก่ งานการสรรหาและการคัดเลือก งานการฝึกอบรม และการพัฒนา งานแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ และงาน การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน และ

จากการวิเคราะห์สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่ม (Functional Competency) ของนักทรัพยากรมนุษย์ พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ประกอบด้วย 4 กลุ่มได้แก่

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 1 การบริหารสายอาชีพ (Career Management) ประกอบด้วย การวางแผนสายอาชีพ (Career Planning) และการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผน และกำหนดวิธีการในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของตนเอง และผู้อื่น รวมถึงการนำแนวทาง และวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นไปพัฒนาสายอาชีพของตน และผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนด ตลอดจนการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหาร แผนความก้าวหน้าในสายอาชีพให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ NASA (1998) และ Brewster *et al.* (2000) กล่าวว่า การวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path Planning) ของตำแหน่งต่าง ๆ ทำให้เกิดการประเมินการทำงาน (Performance Appraisal) สมาชิกในองค์กรได้ ในขณะที่ Human Resource Certification Institute (2006) ได้ให้ความสำคัญ ต่อสมรรถนะนี้ โดยกำหนดไว้ใน Workforce Planning and Employee ของการทดสอบระดับ นักทรัพยากรมนุษย์ 3 ระดับ คือ Professional Human Resources (PHR) Senior Professional Human Resources (SPHR) และ Global Professional Human Resources (GPHR) คิดเป็นร้อยละ 26, 16 และ 14 ตามลำดับ ของแบบทดสอบ แสดงว่า Human Resource Certification Institute ให้ความสำคัญต่อ การวางแผนกำลังคนในองค์กร ประกอบกับผลสำรวจของ World Federal Personnel Management Association (2005) พบว่าในปัจจุบันให้ความสำคัญทางด้าน HR Effectiveness Measurement เป็น ร้อยละ 20 ซึ่งผลสำรวจนี้ได้สรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า การบริหารสายอาชีพ เป็นสิ่งที่จำเป็น ต่อการประกอบวิชาชีพนักทรัพยากรมนุษย์ เพราะการบริหารสายอาชีพ จะทำให้นักทรัพยากรมนุษย์ ได้ทราบถึงกระบวนการสามารถสร้างตัวดัชนีชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างเป็นธรรมชาติ ส่วนความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารสายอาชีพ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสายอาชีพ และการพัฒนาสายอาชีพ

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) เป็นการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงาน ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานในการวางแผน เชิงกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ และกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้กับองค์กร โดย York University (1998); NASA (1998) ได้นำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาเป็น

สมรรถนะหลัก (Core Competency) เกี่ยวกับผู้นำด้านกลยุทธ์ใน Managerial Competency ขององค์กร และงานวิจัยของ Brewster *et al.* (2000) เกี่ยวกับ Business Acumen เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2549); Nankervis *et al.* (1986); Schuler (1996); Ulrich (1997); Foot and Hook (1998); Becker *et al.*, (2001); Anthony *et al.* (2002) ได้อธิบายเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ที่นักทรัพยากรมนุษย์ ควรทำบทบาทเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) โดยให้คำปรึกษากับผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจระดับเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ Human Resource Certification Institute (2006) ได้มีการกำหนดการประเมินของระดับวิชาชีพนักทรัพยากรมนุษย์กันออกไปตามสัดส่วนของ Professional Human Resources (PHR) Senior Professional Human Resources (SPHR) และ Global Professional Human Resources (GPHR) คิดเป็นร้อยละ 16, 26 และ 22 ตามลำดับ โดยจะต้องมีการทดสอบในเชิงความรู้ ได้แก่ การจัดการความเสี่ยง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนการทำงานภายในขององค์กร

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 3 การฝึกอบรม (Training) เป็นการอธิบายถึงแนวคิดการพัฒนาหลักสูตร หลักแรงงานสัมพันธ์เชิงกฎหมาย หลักการการเรียนรู้ วิธีการถ่ายทอด และขั้นตอนการทำงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการพัฒนา และปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Nadler and Nadler (1989); Caroll (1991); Pace *et al.* (1991); Ulrich (1997) เกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบของบทบาทการสนับสนุนการบริหาร (Administrative Expert) โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ ผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะนักทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ออกแบบโปรแกรม (Programs Designer) ของการจัดเตรียมแผนการพัฒนานุเคราะห์ให้แก่องค์กร โดยความรู้ที่จำเป็น ได้แก่ หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หลักการพัฒนาหลักสูตร และการฝึกอบรมกฎหมายแรงงาน หลักการอาชีวอนามัย และเทคนิคในการถ่ายทอดรวมถึงทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประยุกต์ ในขณะที่ Human Resource Certification Institute (2006) ได้มีการกำหนดการประเมินของระดับวิชาชีพนักทรัพยากรมนุษย์กันออกไปตามสัดส่วนของ Professional Human Resources (PHR) และ Senior Professional Human Resources (SPHR) คิดเป็นร้อยละ 15 และ 13 ในหมวดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วน Global Professional Human Resources (GPHR) จะอยู่ในหมวด Organizational Effectiveness and Employee Development คิดเห็นร้อยละ 14 โดยมีการเน้นเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำทฤษฎีการพัฒนาองค์กร และการประยุกต์

วิธีการฝึกอบรม โปรแกรม และเทคนิคต่างๆ การประเมินผลการปฏิบัติการ และวิธีการจัดการ การปฏิบัติการ และเทคนิคต่าง ๆ ที่จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สมาชิกมีความพึงพอใจ การเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม โดยสมบัติ กุสุมาวดี (2540) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ กับบุคลากร ได้มีการเรียนรู้ต่อเนื่องมากกว่าการจัดฝึกอบรมแบบ Classroom – Based Training เพื่อต้องการให้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกหน่วยงาน ขององค์การได้

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 4 การว่าจ้าง และการบริหารค่าตอบแทน (Hiring and Compensation Management) เป็นการอธิบายหลักการการสรรหา การคัดเลือก และขั้นตอนของการสรรหา และการคัดเลือก ตลอดจนการอธิบายหลักการการบริหารค่าจ้างขององค์การ และบริหารระบบโครงสร้างค่าตอบแทนบนฐานของค่างานแต่ละตำแหน่งให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและตลาดแรงงาน ซึ่ง Ferris *et al.* (2002) ได้มีการพัฒนากระบวนการ สัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานของตลาดแรงงาน พบว่า การพัฒนากระบวนการ ดังกล่าวสามารถทำให้้องค์การนั้นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ โดยเน้นหลักการ การสร้างแบบสอบถามเพื่อการคัดเลือกพนักงาน เทคนิคการสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน การวิเคราะห์งาน และการพรรณนางาน ตลอดจนการพยากรณ์กำลังคน และผลกระทบจากการวางแผนค่าจ้าง และ ผลประโยชน์ในการคัดเลือก และ Human Resource Certification Institute (2006) ได้มีการกำหนด การประเมินของ ระดับวิชาชีพนักทรัพยากรมนุษย์กันออกไปตามสัดส่วนของ Professional Human Resources (PHR) Senior Professional Human Resources (SPHR) และ Global Professional Human Resources (GPHR) คิดเป็นร้อยละ 20, 16 และ 16 ตามลำดับ ประกอบด้วยเนื้อหาของหลักการวางแผน ในการจัดคนเข้าทำงานขององค์การ วิธีการสรรหา และแหล่งที่มา เทคนิคการสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน กฎหมายแรงงานว่าด้วยค่าจ้าง และสวัสดิการ หลักการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง วิธีการ ประเมินค่าของตำแหน่งงาน และ โครงสร้างของเงินเดือน

ข้อค้นพบเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรม ยานยนต์ ต้องการ 4 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่ม สอดคล้องส่วนใหญ่ตรงกับตัวแบบของ Mondy *et al.* (1999) ได้มีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 6 หน้าที่ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกื้อกูล ความปลอดภัยและสุขภาพ แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะหน้าที่

สุดท้ายของตัวแบบดังกล่าวเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่อุตสาหกรรมยานยนต์ ต้องการนักทรัพยากรมนุษย์ แสดงให้เห็นว่าบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่เพียงเป็นแต่ ความเป็นเลิศทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่จะต้องมีบทบาทการวิเคราะห์ โดยใช้แนวคิด ของการวิจัยมาหาข้อมูล เพื่ออธิบายเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ ใช้องค์การ ในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์อย่างเป็นระบบต่อไป (Pace *et al.*, 1991)

ดังนั้นในการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์นั้น จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในเชิงพฤติกรรมที่มีผลต่อการพัฒนา อุตสาหกรรม และพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competency) ในเชิงการพัฒนา วิชาชีพต่อไปในอนาคต

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้เชี่ยวชาญจากองค์การวิชาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน อาจารย์ผู้สอนระดับปริญญาตรีสาขาบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือหัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ จำนวน 312 คน

วิธีการที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ควบคู่กันไปเพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูล และศึกษารายละเอียดของข้อมูลในเชิงลึก ใช้วิธีการต่างแหล่งข้อมูล (Triangulation of Sources) และต่างวิธี (Method Triangulation) ซึ่งงานวิจัยนี้สามารถแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเป็นการกำหนดนิยามศัพท์ เกี่ยวกับสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์จากทฤษฎีแนวคิด บทความทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณด้วยเทคนิคเดลฟาย กับคณะกรรมการเดลฟาย ประกอบด้วย 3 แหล่ง คือ ผู้เชี่ยวชาญจากองค์การวิชาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน อาจารย์ผู้สอนระดับปริญญาตรีสาขาบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 5 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่ามัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อประเด็น รอบที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 2 รอบจนเกิดฉันทามติ โดยผลการศึกษาดอนที่ 1 มีดังนี้

รอบที่หนึ่งของการทำเทคนิคเดลฟาย ได้ใช้แบบสอบถามชนิดปลายเปิด และปลายปิด โดยแบบสอบถามปลายปิด ได้เสนอสมรรถนะหลักจำนวน 28 สมรรถนะ เพื่อให้คณะกรรมการ เดลฟายเป็นผู้พิจารณา พบว่า สมรรถนะหลักที่คณะกรรมการเดลฟายมีความคิดเห็น ไม่สอดคล้องกัน (Interquartile > 1.5) จำนวน 14 สมรรถนะ ดังต่อไปนี้

สมรรถนะที่ 2 การประสานงานภายใน และภายนอกองค์การ

สมรรถนะที่ 6 การคิดแบบนวัตกรรมใหม่เพื่อการพัฒนาองค์การ

สมรรถนะที่ 11 การตระหนักรู้ และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกและแรงผลักดันของตนเอง

สมรรถนะที่ 15 การบริหารโครงการต่าง ๆ ในองค์การ

สมรรถนะที่ 19 การสร้างความแตกต่างทางธุรกิจขององค์การ

สมรรถนะที่ 20 การทำงานเป็นทีม และความร่วมมือในการทำงาน โดยให้ยอมรับความคิดเห็นของบุคคล

สมรรถนะที่ 21 การเจรจาต่อรอง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ

สมรรถนะที่ 22 การปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ

สมรรถนะที่ 23 การสร้างวัฒนธรรมที่ดีต่อองค์การ

สมรรถนะที่ 24 การรับรู้ข้อมูล และรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างรวดเร็ว

สมรรถนะที่ 25 การตั้งใจที่ปฏิบัติตามเป้าหมายด้วยความกระตือรือร้น และความเพียรพยายาม

สมรรถนะที่ 26 ความกระตือรือร้นต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

สมรรถนะที่ 27 ความไว้วางใจ และความเชื่อถือขององค์กรในการกำหนดนโยบาย

สมรรถนะที่ 28 การเข้าใจในความต้องการ และความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร

และคณะกรรมการเคลฟายได้เสนอสมรรถนะหลักเพิ่มเติมจำนวน 2 สมรรถนะ เพื่อการพิจารณาต่อไปมีดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การอุทิศต่อองค์กร โดยให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์กรมากกว่าตนเอง

สมรรถนะที่ 2 การส่งมอบการบริหารงานบุคคลในเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหารงาน/ปฏิบัติงาน

การศึกษาครั้งนี้ได้มีการนำเสนอสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่จำนวน 35 สมรรถนะ โดยพบว่า คณะกรรมการเคลฟายมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน (Interquartile > 1.5) จำนวน 9 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 13 มีความรู้เกี่ยวกับทางด้านการผลิต

สมรรถนะที่ 15 วิเคราะห์ต้นทุน - กำไรขององค์กร

สมรรถนะที่ 16 วางแผนทางการเงินให้กับองค์กร

สมรรถนะที่ 19 สร้างสื่อในการนำเสนอของการฝึกอบรม

สมรรถนะที่ 27 กำหนดกิจกรรม หรือ โครงการต่างๆ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร

สมรรถนะที่ 31 การเข้าใจหลักการ และแนวความคิดของผลิตภาพในองค์กร

สมรรถนะที่ 32 กำหนดมาตรฐานการทำงานของฝ่ายอื่น ๆ นอกเหนือจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะที่ 34 แยกแยะปัญหาออกเป็นประเด็นย่อย ๆ และเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ นั้นได้ในหลายมุมมอง

สมรรถนะที่ 35 เขียนรายงานต่าง ๆ ได้ ตลอดจนการจดบันทึกการประชุมต่าง ๆ

สรุปสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ของรอบที่ 1 ประกอบด้วยสมรรถนะหลักจำนวน 14 สมรรถนะ และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่จำนวน 29 สมรรถนะ เพื่อนำไปสู่การสอบถามรอบต่อไป

ในรอบที่ 2 เป็นรอบที่เกิดฉันทมติของคณะกรรมการเคลฟาย นั่นคือ สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก จำนวน 16 สมรรถนะ และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่จำนวน 26 สมรรถนะ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ด้วยวิธีการสำรวจ (Survey) โดยใช้แบบสอบถามต้นแบบ (Prototype Questionnaire) เพื่อจัดกลุ่มสมรรถนะหลัก และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธี “Principal Component Analysis” แล้วหมุนแกนแบบ Orthogonal ประเภท Varimax ตัวอย่างเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ จำนวน 284 คน ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้ประกอบรถยนต์ และจักรยานยนต์ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1

กลุ่มที่ 2 ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier1 จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4

และกลุ่มสุดท้าย ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 2 และ 3 จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ

ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 61.3 อายุของผู้ตอบแบบสอบถามเฉลี่ยเท่ากับ 37.35 ปี ส่วนประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ เท่ากับ 8.95 ปี และระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีเท่ากับ 193 คน คิดเป็นร้อยละ 68.0

ส่วนข้อมูลด้านการดำเนินการของกิจการตัวอย่าง ประกอบด้วย จำนวนพนักงานทั้งหมดเฉลี่ยของกิจการตัวอย่างมีค่าเท่ากับ 484 คน รูปแบบส่วนใหญ่เป็นรูปแบบของบริษัทจำกัด เท่ากับ 234 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 82.4 กิจการส่วนใหญ่เป็นกิจการที่มีผู้ร่วมทุนจากชาวญี่ปุ่น คิดเป็นร้อยละ 42.9 และลูกค้าของกิจการส่วนใหญ่เป็นทั้งในประเทศ และต่างประเทศ คิดเห็นร้อยละ 72.6 ส่วนใหญ่นักทรัพยากรมนุษย์ทำแผนการคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร แผนการฝึกอบรมและการพัฒนา แผนแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ และแผนการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนตามลำดับ

ส่วนในการวิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะหลักนักทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สมรรถนะหลักจำนวน 16 สมรรถนะ มีค่า KMO เท่ากับ .971 เป็นค่าที่แสดงความเหมาะสมของข้อมูลที่สามารถจัดกลุ่มได้ต่อไป ซึ่งจากการวิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะหลักมีทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้ค่าความร่วมกันของแต่ละตัวแปรระหว่าง .505 ถึง .787 และค่าไอเกนมีค่ามากกว่า 1.040 ส่วนสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 26 สมรรถนะ มีค่า KMO เท่ากับ .952 เป็นค่าที่แสดงความเหมาะสมของข้อมูลที่สามารถจัดกลุ่มได้ต่อไป ซึ่งจากการวิเคราะห์จัดสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่ม มีทั้งหมด 4 กลุ่ม ได้ค่าความร่วมกันของแต่ละตัวแปรระหว่าง .477 ถึง .759 และค่าไอเกนมีค่ามากกว่า 1.071

ตอนที่ 3 การกำหนดมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ในตอนนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพจากการประชุมกลุ่ม (Focus Groups) โดยใช้แนวทางการประชุมกลุ่ม (Focus Groups Guideline) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการประชุมกลุ่มแบบเจาะลึกกับผู้จัดการ หรือหัวหน้างานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 17 คน พบว่า

สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นการใช้นิยามของสหรัฐอเมริกา ที่เน้นพฤติกรรมส่วนบุคคล และคุณลักษณะที่ดีที่เข้ากับอุตสาหกรรมยานยนต์ สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะหลักดังนี้

กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 1 “การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)”
ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1. มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงงานอย่างเห็น ได้ชัดเจน
2. พัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการผลักดัน และการกระตุ้นจิตใจให้สมาชิกในการแสวงหาความรู้
3. คิดริเริ่มต่อการพัฒนาโครงสร้างบริหารองค์การ
4. ติดตามสถานการณ์ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา
5. ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม
6. จัดระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 1 นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ และทักษะ เช่น การบริหารสมัยใหม่ ระบบสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์ หลักการของมนุษย์สัมพันธ์ หลักการสื่อสารทางธุรกิจ และการใช้ภาษาต่างประเทศได้แก่ ภาษาอังกฤษหรือภาษาญี่ปุ่น ดังนั้นสถาบันทางการศึกษา ควรมีหลักสูตรที่เน้นองค์ความรู้ทางการบริหารสมัยใหม่ ระบบสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ หรือภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น ส่วนการฝึกทักษะของผู้เรียน ควรเน้นให้ผู้เรียนมีการทำงานเป็นกลุ่ม การนำเสนอต่อสาธารณะ และการสรุปความจากข้อมูล เป็นต้น

กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 2 “การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (Achievement Orientation)”
ประกอบด้วย 6 สมรรถนะดังต่อไปนี้

1. วิจัยทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. ให้คำปรึกษาต่อบุคลากรในองค์การ

3. อุทิศต่อองค์กร โดยให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์กรมากกว่าตนเอง
4. ส่งมอบการบริหารงานบุคคลในเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหารงาน/ปฏิบัติงาน
5. คิดเชิงวิเคราะห์โดยการตีความหมาย และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล
6. มุ่งเน้นผลลัพธ์ของธุรกิจ ตลอดจนเข้าใจธุรกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้

กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 2 นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ และทักษะ ได้แก่ วิธีวิทยาการวิจัย วัฒนธรรมองค์กร จิตวิทยาการให้คำปรึกษา และการคิดเชิงตรรกะ และความเป็นเหตุเป็นผล ดังนั้นสถาบันทางการศึกษาควรเปิดการเรียนการสอนที่เน้นเรื่องกระบวนการวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ จิตวิทยาองค์กร และจิตวิทยาการให้คำปรึกษา

กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 3 “การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)” ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. โน้มน้ำวให้ผู้อื่นยินยอมในข้อเสนอ หรือทางเลือกที่กำหนดขึ้นได้ในสถานการณ์ ที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก
2. ประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง
3. ปรับตัวต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
4. สร้างวิสัยทัศน์ต่อองค์กร และกลยุทธ์ต่าง ๆ

กลุ่มสมรรถนะหลักที่ 3 นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ และทักษะ ทางด้านการบริหารความขัดแย้ง และหลักการจูงใจ ซึ่งสถาบันทางการศึกษาควรเปิดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นเรื่องการบริหารความขัดแย้ง และหลักการจูงใจในองค์กร

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competency) เป็นการใช้แนวคิดของ สหราชอาณาจักร ที่เน้นพัฒนาสายอาชีพ สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะปฏิบัติหน้าที่ดังนี้

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 1 “ การบริหารสายอาชีพ (Career Management)” ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบได้แก่

1. พัฒนาระบบ หรือใช้เทคนิคในการวางแผนการพัฒนาในสายอาชีพต่าง ๆ
2. นำหลักการและกระบวนการการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพต่าง ๆ
3. กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
4. กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารผลงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ
5. พัฒนาสมาชิกให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การ
6. เข้าใจหลักการการบริหารผลงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ
7. พัฒนาโครงสร้างขององค์การ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน
8. สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ

ความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารสายอาชีพคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสายอาชีพ และการพัฒนาสายอาชีพ

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 2 “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Management)” ประกอบด้วย 6 สมรรถนะดังนี้

1. เข้าใจหลักการ แนวคิดและขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2. มีความรู้เกี่ยวกับศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. มีความรู้และความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. อธิบายเป้าหมาย ภารกิจ ตามแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม
5. วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
6. กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความรู้ที่ควรเพิ่มเติมในสมรรถนะนี้คือ การจัดการความเสี่ยง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีองค์กร และการวางแผนการทำงานภายในขององค์กร โดยบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ เป็นบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ในให้คำปรึกษากับผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจระดับเชิงกลยุทธ์

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 3 “การฝึกอบรม (Training)” ประกอบด้วย
7 สมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
2. สอน หรือการเป็นวิทยากร ตลอดจนมีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ของการฝึกอบรม
3. มีความรู้ และเข้าใจในหลักการแรงงานสัมพันธ์เชิงกฎหมาย ตลอดจนสภาพแรงงาน
4. ประเมินผลการฝึกอบรมได้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
5. นำหลักการทฤษฎีการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

6. กำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์การ

7. นำหลักการ และแนวความคิดเรื่องอาชีวอนามัยมาพัฒนาองค์การได้

ความรู้ที่จำเป็นในสมรรถนะนี้ คือ หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หลักการพัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรม กฎหมายแรงงาน หลักการอาชีวอนามัย และเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่มที่ 4 “การว่าจ้าง และการบริหารค่าตอบแทน (Hiring and Compensation Management)” ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากร โดยการใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม
2. ปรับปรุง / พัฒนากระบวนการ และเครื่องมือในการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ
3. นำหลักการ และแนวความคิดมาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับองค์การ
4. บริหารระบบโครงสร้างค่าตอบแทนบนฐานของงานแต่ละตำแหน่ง
5. จัดทำแผนอัตรากำลังคนที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์ประกอบนี้ คือ หลักการวางแผนในการจัดคนเข้าทำงานขององค์การ หลักการการสร้างแบบสอบถามเพื่อการคัดเลือกพนักงาน เทคนิคการสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน การวิเคราะห์งาน และการพรรณนางาน หลักการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการพยากรณ์กำลังคน และผลกระทบจากการวางแผนค่าจ้างและการคัดเลือก

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การบริหารความเปลี่ยนแปลง การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ และการบริหารความขัดแย้ง และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่กลุ่ม ประกอบด้วย การบริหารสายอาชีพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การฝึกอบรม และการว่าจ้างและการบริหารค่าตอบแทน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลจากการกำหนดมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ของกลุ่มสมรรถนะหลัก ทำให้สถาบันทางการศึกษาที่ทำการผลิตนักทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการจัดหลักสูตร หรือ โครงการฝึกอบรมของการเตรียมความพร้อมนักศึกษาก่อนทำงานจริง โดยเน้นองค์ความรู้ทางด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี การวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ จิตวิทยาให้คำปรึกษา การคิดเชิงตรรกะ และหลักการจูงใจในองค์กร และทางด้านทักษะสถาบันทางการศึกษา ควรเน้นเรื่องการทำงานเป็นกลุ่ม การนำเสนอต่อสาธารณะ การสรุปความจากข้อมูล การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน และการใช้ภาษาต่างประเทศ และเนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์มากกว่าร้อยละ 50 เป็นบริษัทที่ร่วมทุนกับต่างประเทศ ดังนั้นทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ หรือ ภาษาญี่ปุ่น จึงมีความสำคัญมากต่อการทำงานกับบริษัทข้ามชาติ ส่วนทางด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ ควรนำไปขยายผลต่อการสร้างดัชนีชี้วัดความสำเร็จภายในองค์กร และนำสมรรถนะหลักที่ใช้ในแผนก หรือ ฝ่าย หรือ ทั้งองค์กร เพื่อประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายในการหาสมรรถนะหลักขององค์กร ตลอดจนเพื่อเตรียมความพร้อมศูนย์นโยบายของคิทรอยส์แห่งเอเชียในอนาคต

2. ผลจากการกำหนดมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ของกลุ่มสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้สถาบันการศึกษาควรเพิ่มเติม หรือ ปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ และสร้างความร่วมมือกับสมาคมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างมาตรฐานของข้อสอบสำหรับผู้ที่ต้องการทำงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนเป็นการยกระดับของสายอาชีพในอนาคตได้ ส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์ ควรนำสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ไปวางโครงสร้างของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำหนดกิจกรรมของแผนกต่าง ๆ เช่น แผนกฝึกอบรม แผนกการสรรหาและการคัดเลือก และแผนกธุรการทั่วไป

เป็นต้น ทำให้สามารถวางแผนต่อการรับนักทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงานในฝ่ายได้ และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรมนุษย์แต่ละแผนก หรือฝ่ายได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์กับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ควรเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมยานยนต์ เพื่อประโยชน์ต่อการสร้างความเป็นวิชาชีพ (Professional) ต่อการยอมรับในสายอาชีพนี้ต่อไปในอนาคต

2. สมรรถนะหลัก และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ที่นักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ควรมีศึกษาการแบ่งระดับของสมรรถนะทั้งสองตามขนาดของสถานประกอบการ หรือตำแหน่งงานต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น และในส่วนสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ของการพัฒนาข้อสอบมาตรฐานในการแบ่งระดับของนักทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กัญจนวลัย นนทแก้ว. 2546. การบริหารและพัฒนาขีดความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์
กรณีศึกษา: โรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546. การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows. กรุงเทพมหานคร:
บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- กฤษมันต์ วัฒนารรงค์. 2539. อาชีวศึกษา ปรัชญา หลักการ และทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร:
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- จะเด็ด เปาโสภา และ มนตรี พรหมเพชร. 2548. การพัฒนามอดูลแบบฐานสมรรถนะ
(Developing of Competency-based Modules) เล่มที่ 1. เอกสารประชุมสัมมนาเชิง
ปฏิบัติการ การพัฒนาหลักสูตรแบบฐานสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: สำนักมาตรฐาน
การอาชีวศึกษา และวิชาชีพ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- จิราภรณ์ ธรรมศักดิ์. 2541. บทบาทนักพัฒนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน
ขององค์กร : กรณีศึกษาฝ่ายฝึกอบรม บริษัท กรุงเทพ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์.
- ชนิดา คงเมือง. 2548. ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม
อิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชาญพล นิลประภาพร. 2547. ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนทรัพยากรบุคคลในธุรกิจ
ของไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหาร, สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ชินภัทร ภูมิรัตน. 2542. **สรุปผลการประชุมคณะกรรมการนานาชาติ ครั้งที่ 2 เรื่องเทคนิคศึกษาและอาชีวศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.

คณัย เทียนพุด. 2543. **จะสร้างแบบวัดความสามารถธุรกิจและคน อย่างไร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บุ๊กแบงก์.

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. 2543. **Competency-Based Human Resource**. วารสารคน. (ตุลาคม-ธันวาคม): 11-22.

ทรงศรี สนธิทรัพย์. 2544. **การศึกษาคุณสมบัติที่พึงประสงค์และแนวโน้มความต้องการบัณฑิตทางบริหารธุรกิจ ช่วงปี พ.ศ. 2544-2546 : กลุ่ม SMEs**. วารสารบริหารธุรกิจ: 71-93.

ธงชัย สันติวงษ์. 2530. **องค์การและการบริหาร : การศึกษาการจัดการแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ. 2537. **การบริหารอาชีวและเทคนิคศึกษา เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

นิสคาร์ก เวชยานนท์. 2549. **Competency - Based Approach**. 2,000 เล่ม. กรุงเทพมหานคร: บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.

บุญเจือ ช่างต่อ. 2540. **คุณลักษณะของผู้สำเร็จอาชีวศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวส.) ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ตามความต้องการของสถานประกอบการ ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวและเทคนิคศึกษา, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. 2545. **“บทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์”** วารสารวารสารบริหารธุรกิจรังสิต 4 (8): 35-41.

- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2543. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยี
สารสนเทศ. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และ สุภาพ ภัฏธาราภรณ์. 2545. การออกแบบการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พะยอม วงศ์สารศรี. 2545. องค์การ และการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. 2548. **ทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด. แปลจาก Kaplan,
R.S, P.A. Norton, J. Koch, and C.A. Frangos. 2005. **Human Capital**. USA: Havard
University.
- พิมพ์กานต์ ไชยสังข์. 2546. สมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชี และการเงิน
แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. 2547. รายงานการวิจัย โครงการศึกษา
ความสัมพันธ์ของกำลังคนในอุตสาหกรรมกับการผลิตบุคลากรในสถาบันการศึกษา.
มปท.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2546. เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency
และKPI. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- รัชณี วีระวัฒน์ยิ่งยง. 2539. ความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบของอุตสาหกรรมยานยนต์
ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ลัดดาวรรณ หวังพานิช. 2545. “การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย”. วารสารการวัดผลการศึกษา
27 (71): 37-40.

- วีระพันธ์ สิทธิพงษ์. 2540. **ปรัชญาอาชีวศึกษาและเทคนิคศึกษา : Technical and Vocational Education Philosophy**. กรุงเทพมหานคร: เอ พี กราฟฟิคดีไซน์และการพิมพ์.
- วัชรวิภา เสงี่ยมฤกษ์. 2546. การศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์ และความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตรถบรรทุกขนาด 1 ตัน (ปิกอัพ) ของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาพัฒนาการเศรษฐกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วันทนา กอวัฒนสกุล. 2543. “ทักษะความรู้และความสามารถ (Competency)”. วารสารเพิ่มผลผลิต 4 (เมษายน - พฤษภาคม): 19-24.
- สถาบันยานยนต์. 2545. รายงานรายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ พ.ศ. 2545 -2549.
- สุวรรณยา ชีราวิทยางกูร. 2546. ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมคิด สายแวง. 2546. การพัฒนากระบวนการกำหนดระดับคุณวุฒิวิชาชีพกลุ่มงานยานยนต์สำหรับประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาบริหารอาชีวศึกษาและเทคนิคศึกษา, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สมบัติ กุสุมาวดี. 2540. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม : บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2516. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พระนคร: ไทยวัฒนาพานิช.

- สมรัก เปล่งปลั่ง. 2545. **คุณลักษณะของผู้สำเร็จอาชีวศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวส.) ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ตามความต้องการของสถานประกอบการ ในเขตจังหวัดปราจีนบุรี.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน).
- สุวิมล ว่องวานิช. 2548. **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. 2,000 เล่ม.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมดาเพรส จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2547. **รายงานการศึกษาการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพช่างอุตสาหกรรม : กรณีศึกษาจากโครงการความร่วมมือไทย – ฝรั่งเศส เพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาต่อเนื่อง.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547. **การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ประสพการณ์จากราชการนาร่อง.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2545. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 พ.ศ. 2544 – 2549.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท สยามสปอร์ต จำกัด.
- _____. 2548. **ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมหลัก.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. 2546. **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2546.** กระทรวงอุตสาหกรรม. (อัดสำเนา).

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. 2547. **ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

_____. 2548. **สมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี เอ ลีฟวิ่ง จำกัด.

เสนาะ ดิยาวี. 2543. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์.

เสาวลักษณ์ เสริมศิลป์. 2543. **คุณลักษณะของผู้สำเร็จอาชีวศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพในการคัดเลือกเข้าทำงานของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวะและเทคนิคศึกษา, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ศักดิ์ชัย บาดศิริ. 2543. **การเปรียบเทียบผลการให้ข้อมูลกลับคืนในเทคนิคเดลฟายระหว่างการให้ข้อมูลย้อนกลับคืนด้วยค่าสถิติต่างกัน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุมาพร สุขสุเมธ. 2540. **คุณลักษณะของผู้สำเร็จอาชีวศึกษา วิชาบริหารธุรกิจ ตามความต้องการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางชัน**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวะและเทคนิคศึกษา, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

อาภรณ์ ชัยกุลเสรีวัฒน์. 2544. **ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ไทย**. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. มปป. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ Competency (ตอนที่ 1)** (Online). www.hrcenter.co.th, 11 มีนาคม 2549.

Anthony, W.F., K. M. Kacmar, and P. L. Perrewe, (eds.). 2002. **Human Resource Management**. 4th ed. Florida: Harcourt College Publishers.

- Ashton, C. 1996. "Rethinking HR Competency." **Management Development Review** 9 (5): 16-21.
- Becker, B.E., M.A. Huselid and D. Ulrich. 2001. **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**. Boston: Harvard Business School Press.
- Bergenhengouwen, G.J., H.F.K. ten Horn, and E.A.M. Mooijman. 1997. "Competence Development - A Challenge for Human Resource Professionals: Core Competences of Organizations as Guidelines for The Development of Employee." **Industrial and Commercial Training** 29 (2): 55-62.
- Boam, R. and P. Sparrow (eds.). 1992. **Designing and Achieving Competency**. London: McGraw - Hill.
- Boselie, P. and J. Paauwe. 2005. "Human Resource Function Competencies in European Companies." **Personnel Review**. 34 (5): 550-566.
- Boyatzis, R. 1982. **The Competent Manager - A Model for Effective Performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Brewster, C. 2004. "European Perspectives on Human Resource Management." **Human Resource Management Review** 14: 365-382.
- Brewster, C. , E. Farndale, and J. V. Ommeren, Dr . 2000. **HR Competencies and Professional Standards**.
- Brophy, M. and T. Kiely. 2002. **Competencies: A New Sector**. Journal of European Industrial Training. MCB UP Limited: 165-176.

- Buckley, C. 1995. "Delphi: A Methodology For Preferences More Than Predictions".
Library Management 16 (7). 16-19
- Caroll, S.J. 1991. **The new HRM roles, responsibilities, and structures**. 24(5). Managing
Human Resources in the Information Age. Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- Chartered Institute of Personnel and Development. 2004. **Professional Standard** (Online).
www.cipd.co.uk, February 2004.
- Dare, D. E. and J. A. Leach . 1999. "Preparing Tomorrow's HRD Professionals: Perceived
Relevance of the 1989 Competency Model." **Journal of Vocational and Technical
Education** (Online). <http://scholar.lib.vt.edu/ejournal/JVTE/v15n2/dare.html>,
January 2006.
- Day, J. and M. Bobeva. 2005. "A Generic Toolkit for the Successful Management of Delphi
Studies." **The Electronic Journal of Business Research Methodology** (Online).
www.ejberm.com/vol3/v3-12/v3-i2-art2-day.pdf, September 2006.
- Ellstrom, P. 1997. The Many Meanings of Occupational Competence and Qualification.
Journal of European Industrial Training June: 266-273.
- Errfmeier, R.C., E. Errfmeier, and I. Lane. 1986. "The Delphi Technique: An Empirical
Evaluation of The Optimal Number of Rounds." **Group & Organization Studies**
1 (1-2): 120-128.
- Ferris, G. R., H. M. Berkson, and M.M. Harris. 2002. "The Recruitment Interview Process
Persuasion and Organization Reputation Promotion in Competitive Labor Market."
Human Resource Review 12 : 359-375.
- Flippo, E. B. 1984. **Personnel Management**. New York: McGraw - Hill.

- Foot, M. and C. Hook (eds.). 1998. **Introducing Human Resource Management**. London: Pearson Education.
- Garavan, T. N. and D. McGuire. 2001. "Forum Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality." **Journal of Workplace Learning** 13 (4): 144-163.
- Gardner, S. D., D. P. Lepak, and K.M. Bartol. 2003. "Virtual HR: The Impact of Information Technology on The Human Resource Professional." **Journal of Vocational Behavior** 63: 159-179.
- Giannantonio, C. M. and A. E. Hurley. 2002. "Executive Insights into HR Practices and Education." **Human Resource Management Review**. 12: 491-511.
- Gilgeous, V., and K. Varveen (eds.). 2001. "Core Competency Requirements for Manufacturing Effectiveness." **Integrated Manufacturing** (Online). <http://www.emerald-library.com/ft>, February 2006.
- Hansen, W. Lee. 2002. "Developing New Proficiencies for Human Resource and Industrial Relations Professionals." **Human Resource Management Review** 12: 513-538.
- Hanger, P., J. Athanasou, and A. Gonczi (eds.). 1994. **Assessment - Technical Manual**. Canberra: AGPS.
- Harvey, D., and B. Bowin (eds.). 1996. **Human Resource Management An Experimental Approach**. California: Prentice-Hill.
- Hiltrop, J.M., C. Despres, and P. Sparrow. 1995. "The Changing Role of HR Managers in Europe." **European Management Journal** 13 (1): 91-98.

- Hoffmann, T. 1999. The Meaning of Competency. **Journal of European Industrial Training**. 23 (March): 275-285.
- Holton, E.F., and J.M. Jr. Trott. 1996. Trends Toward A Closer Integration of Vocational Education and Human Resource Development. In **Journal of Vocational and Technical Education** (Online). <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JVTE/v12n2/holton>, June 2004.
- Human Resource Certification Institute. 2006. **PHR-SPHR-GPHR Certification Handbook**. Virginia: Society for Human Resource Management.
- Hussain, Z, J. W., and N. E. Cornelius. 2007. "The Use and Impact of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Professionals." **Information and Management** 44: 74-89.
- Ivancevich, J. M. and M.T. Matterson (eds.). 1996. **Organizational Behavior and Management**. 4th ed. Chicago: Richard D. Irwin, Inc.
- Johnson, C. D., and J. Kings. 2002. "Are We Properly Training Future HR/IR Practitioners? A Review of The Curricula." **Human Resource Management Review** 12: 539-554.
- Juch, A. 1983. **Personal Development: Theory and Evaluating Courses**. New South Wales: Education Methods Unit, Oxford Brooke University.
- Keller, D.A. and J.F. Campbell. 1992. Building human resource capability. 31. **Human Resource Management**: 109-122.
- Kleiman, L.S. 2000. **Human Resource Management : A Managerial Tool for Competitive Advantage**. Ohio: South-Western College Publishing.

Kochanski, H. 1996. "Introduction to Special Issue on Human Resource Competencies."

Human Resource Management Review. 35 (1): 3-6.

Krejcie, R.V., and D.W. Morgan. 1970. "Determining Sample Size for Research Activities."

Educational and Psychological 30: 607-610.

Krueger, R. A. 1988. **Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research**. London:

SAGE Publications.

Lang, T. 1994. "An Overview of Four Future Methodology." **The Manoa Journal of Fried**

and Half - Fired ideas (Online). <http://www.soc.hawaii.edu/future/j7/Lang.html>,

July 2004.

Lepak, D. P., K. M. Bartol, and N. L. Erhardt. 2005. "A Contingency Framework for The

Delivery of HR Practices." **Human Resource Management Review** 15: 139-159.

Lewis, T. and K. Peasah. 1998. "An Investigation of The Instructional Thoughts, Beliefs, and

Preferences of Selected HRD Practitioners." **Journal of Industrial Teacher Education**.

35 (2): 150-165.

Linstone, H.A. and M. Turoff (eds.). 2002. **The Delphi Method: Techniques and Application**

(Online). <http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook>, August 2005.

Margerison, C. 2001. Team Competency. 7 (November). Team performance management :

An International Journal . MCB University Press: 117-122.

Marquardt, M. 1996. **Learning Organizations : the trainer's role**. Alexandria, VA:

ASTD.

- Marquardt, M. J. and D. Engel. 1993. **Global Human Resource Development**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Marelli, A.F., J. Tondora, and M.A. Hoge. 2005. "Strategies for Developing Competency Model." **Administration and Policy in Mental Health** 32 (5/6): 533-561.
- McLagan, P.A. 1997. **Competencies : The Next Generation**. Training and Development. 51 (May): 40-47.
- Micolo, A. 1999. "HR Managers Can Survive And Prosper." **HR Focus**. 76(6): 7-8.
- Mondy, R.W., R. M. Noe, and S. R. Premeaux. 1999. **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Moore, D. R., M. Cheng, and A.R.J. Dainty. 2002. "Competence, Competency and Competencies: Performance Assessment in Organization." **Work Study**. 51 (6): 314-319.
- Nadler, L. and Z. Nadler. 1989. **Development Human Resource**. San Francisco: Jersey- Bass Publisher.
- NASA Competency Management System. 2003. **Workforce Competency Dictionary**. n.p.
- Nankervis, A.R. and others. 1996. **Strategic Human Resource Management**. Melbourne: An International Thompson Publishing Company.
- Noe, R.A., J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, and P. M. Wright (eds.). 2000. **Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage**. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- North American Personnel Association. **Human Resources Model**. n.p.

Norton, R. E. 1985. **DACUM Handbook : Leadership Training Series No.67.** The National Center for Research in Vocational Education.

Pace, W.R., P.C. Smith and G.E. Mill. 1991. **Human Resource Development.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall.

Petts, N. 1997. "Building Growth on Core Competences - A Pratical of A Company."
Long Range Planning 30 (4): 51-61.

Prahalad, C.K., and Gary Hamel. 1994. **Competing for the Future.** Massachusetts: Harvard Business School Press.

Rayens, M. K. and E. J. Hahn. 2000. "Building Consensus Using the Policy Delphi Method."
Policy, Politics, & Nursing Practice. 1 (4): 308-315.

Rhinesmith, S.H. 1994. **Trends that Will Influence Workplace Learning and Performance in the Next Five Years.** 48 (May): 29-32.

Roberts, G. 1997. Recruitment and selection: A competency approach. London: Institute of Personnel and Development.

Robbins, T.L., M.D. Crino, and L.D. Fredendall . 2002. "An Integrative Model of Tje empowerment Process." **Human Resource Management Review** 12 : 419-443

Rowe, C. 1995. **Clarifying the Use of Competence and Competency Models in Recruitment, Assessment and Staff Development.** 27 .MCB University Press: 12-17.

Rowe, G. and G. Wright. 1999. "The Delphi Technique as a Forecasting Tool: Issues and Analysis." **International Journal of Forecasting** 15: 353 – 375.

- Rutherford, P. 1995. **Competency Based Assessment**. Melbourne: Pitman.
- Saskatchewan Public Service. 1998. **Management Competency Dictionary** (Online).
www.gov.sk.ca/psc/Mgmtcomp/Strategic_orien.html, November 2005.
- Schuler, R.S. 1996. "Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise?." **Academy of Management Executive** 4 (3): 49-59.
- Schoonover, S.C., Dr.,. 2003. **Human Resource Competencies for the New Century**. MA: Schoonover Associates Inc.
- Selmer, J. and R. Chiu. 2004. "Required Human Resources Competencies in The Future: A Framework for Developing HR Executives in Hong Kong." **Journal of World Business**. 39: 324-336.
- Solomon, M. 1994. **Coming in from the Cold a New Role for Trainers**. Personal Management. January: 14-27.
- Spencer, L., D. McClelland and S.Spencer. 1990. Competency assessment method. Boston: Hay/McBer Research.
- Storey, J. 1992. **Developments in the Management of Human Resources**. Oxford: Blackwell Publishers.
- Suutari, V. 2002. Global Leader Development: An Emerging Research Agenda. Career Development International Journey. **MCB University Press**. 7(4): 218-233.
- Tata Management Training Center. 2002. **Competency Based Interviewing - The Behavioral Event Interview**. Program Faculty Atul Sapre. (Unpublished manuscript).

- The University of Michigan. 2003. **Human Resources Competency Model for Human Resources Professionals**. Humna Resources Academy. (Mimeographed).
- Towers, B. 1996. **The Handbook of Human Resource Management**. (2nd edition). Oxford: Blackwell Publishers Inc.
- Tyson, S. 1987. "The Management of The Personnel Function" . **Journal of Management Studies**. 24(5): 523-532.
- Way, P.K. 2002. "HR /IR professionals' educational needs and Master's program curricula." **Human Resource Management Review**. 12: 471-489.
- Way, S.A. and D. E. Johnson. 2005. "Theorizing about The Impact of Strategic Human Resource Management." **Human Resource Management Review** 15: 1-19.
- Werther, W.B. Jr. and D. David. 1993. **Human Resources and Personnel Management**. New York: McGraw-Hill.
- Workforce. 1998. "HR Managers Can Survive And Prosper." **HR Focus**. 76(6): 7-8.
- World Federation of Personnel Management Associations. 2005. **Report on Survey of Global HR Challenges: Yesterdays, today and tomorrow**. New York: Pricewaterhouse Cooper LLP.
- University of Ottawa. 1998. **Dictionary of Competency** (Online). www.uottawa.ca, August 2004.
- Ulrich, D. 1997. **Human Resource Champion**. Boston: Harvard Business School Press.

York University. 1998. **York University Competency Dictionary** (Online).
www.york.ca/hr/documents/competency-inventory.pdf, August 2006.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามคณะกรรมการเตลฟาย

รายนามคณะกรรมการเตลฟาย

- | | |
|---|---|
| 1. ดร. จตุรวัฒน์ ฐนิษฐ์นันท์ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร |
| 2. ดร.สุมนา จระณะสมบูรณ์ | มหาวิทยาลัยรามคำแหง |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ | มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 4. รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา | มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มณีวรรณ ฉัตรอุทัย | สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |
| 6. คุณประเสริฐ หัตถศักดิ์ | บริษัท ตรีเพชรรีซูซูเซลล์ จำกัด |
| 7. คุณสุวัชชัย แก้วทรัพย์ศักดิ์ | บริษัท ตรีเพชรรีซูซูเซลล์ จำกัด |
| 8. คุณอดิศักดิ์ ทองสม | บริษัท มหาจักร ออโตเซลล์ จำกัด |
| 9. คุณออมทรัพย์ บุตรแก้ว | บริษัท นิสสัน ออโตเซลล์ จำกัด |
| 10. คุณคมสันต์ เลิศสกุลยังยืน | บริษัท เอบีเอส ออโต พาร์ท จำกัด |
| 11. คุณสุภเลิศ บุญเย็น | บริษัท โกซอฟท์ จำกัด |
| 12. คุณธนิยา เอื้อศิรินุเคราะห์ | บริษัท โกซอฟท์ จำกัด |
| 13. ดร. ศศิชา วงศ์ไชย | บริษัท จัดหางาน และที่ปรึกษาเอ็ม บี เอส จำกัด |

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญการประชุมกลุ่ม

รายนามผู้เชี่ยวชาญประชุมกลุ่ม

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. คุณดรณวรรณ หล่อฤทัย | Auto Alliance (Thailand) Co., Ltd. |
| 2. คุณชนันท์ ชั้นเสวีกุล | BMW Manufacturing (Thailand) Co., Ltd. |
| 3. คุณพีล บำรุงชีพ | FORD Operations Thailand Co., Ltd. |
| 4. คุณไพศาล วิโรจน์ปกรณ์ | General Motors (Thailand) Co., Ltd. |
| 5. คุณปัญญา พุกษา | General Motors (Thailand) Co., Ltd. |
| 6. คุณวรพร ฉายแสง | HINO Motors Manufacturing Co., Ltd. |
| 7. คุณปิยศักดิ์ สุตรนันท์ | HINO Motors Sales (Thailand) Co., Ltd. |
| 8. คุณสาธิต จันทะโก | Honda Automobile (Thailand) Co., Ltd. |
| 9. คุณวันชัย บวรธรรมจักร | Isuzu Motors (Thailand) Co., Ltd. |
| 10. คุณพรรณี สืบศรี | Siam Nissan Automobile Co., Ltd. |
| 11. คุณพิทักษ์ สิริวัฒนกุลธร | Siam Nissan Automobile Co., Ltd. |
| 12. คุณสมพล นวนาลัยวงศ์ | Thonburi Assembly Co., Ltd. |
| 13. คุณกฤตชัย ราชูรัชต์ | Toyota Motor (Thailand) Co., Ltd. |
| 14. คุณสุรชัย สิ้นเจริญ | Toyota Motor (Thailand) Co., Ltd. |
| 15. คุณพูนศักดิ์ โชนำชัย | Tri Petch Isuzu Sales Co., Ltd. |
| 16. คุณธนินฐา แดงมาศ | Tri Petch Isuzu Sales Co., Ltd. |
| 17. คุณเมตตา บุญอากาศ | Y.M.C. Assembly Co., Ltd. |

ภาคผนวก ค
รายชื่อสถานประกอบการ

รายชื่อสถานประกอบการ

จังหวัดกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 89 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. A.M.C. TECHNOLOGY CO., LTD.
2. AEROFLEX INTERNATIONAL CO., LTD.
3. AGS AUTOPARTS CO., LTD.
4. AMAZON TRADING L.P.
5. AREE RADIATOR CO.,LTD.
6. ASIA COMPACT INDUSTRY CO., LTD.
7. ASIAN HONDA MOTOR CO., LTD.
8. ATABOON INTERNATIONAL CO., LTD.
9. AUTOMOTIVE MOLD TECHNOLOGY CO., LTD.
10. B.S. PRESS CO., LTD.
11. BANGCHAN GENERAL ASSEMBLY CO., LTD.
12. BANGKOK EAGLE WING CO., LTD.
13. BELL T.S.M. CORPORATION LTD.
14. BOON PRASIT KOLLAKARN LTD., PART.
15. BROTHER AUTO PARTS AND ENGINEERING CO., LTD.
16. CAR IMAGE CO., LTD.
17. CHANAKASEM INTERNATIONAL CO., LTD.
18. DAIWA ASIA CO., LTD.
19. DANA SPICER (THAILAND) CO., LTD.
20. ELECTRIC VEHICLES (THAILAND) CO., LTD.
21. ERAWAN RUBBER CO., LTD.
22. FOAMEX ASIA CO., LTD.
23. FORD OPERATIONS (THAILAND) CO., LTD.
24. FORMULA INDUSTRIES CO., LTD.
25. GENERAL ELECTRONIC COMMERCE SERVICES CO., LTD.
26. GOODYEAR (THAILAND) PLC.

27. H.M. AUTOPARTS CO., LTD.
28. HIHERO CO., LTD.
29. HONDA AUTOMOBILE (THAILAND) CO., LTD.
30. IDS ENTERPRISE SYSTEMS INTERNATIONAL CO., LTD.
31. INTERTOOL TECHNOLOGIES CO., LTD.
32. ISUZU ENGINE MANUFACTURING (THAILAND) CO.,LTD.
33. IZUMI PISTON MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.
34. K.K.P. AUTO PARTS CO., LTD.
35. KIAT CHAROEN CITY PARTS CO., LTD.
36. KK NAKAMURA MOULD CO., LTD.
37. KOSEI YACHIYODA WHEEL CO., LTD.
38. LEEGATE INTERTRADE CO., LTD.
39. MAHAJAK AUTOPARTS CO., LTD.
40. MAHAJAK KYODO CO., LTD.
41. MARUI SUM (THAILAND) CO., LTD. MISUMI (THAILAND) CO.,LTD.
42. MONOYONTCHAI CO., LTD.
43. N.C.R.RUBBER INDUSTRY CO., LTD.
44. N.O.K. INDUSTRY CO., LTD.
45. N.T.N. BEARING (THAILAND) CO., LTD.
46. N.V. BATTERY L.P.
47. NARIMUNE TECHNO ENGINEER (THAILAND) CO., LTD.
48. OGIHARA (THAILAND) CO.,LTD.
49. P.V.S. EQUIPMENT L.P.
50. PANJAWATANA PLASTIC CO.,LTD.
51. PATTANAKIT SPARE PARTS INDUSTRY CO.,LTD.
52. PMC (THAILAND) CO., LTD.
53. PRESIDENT AUTOMOBILE INDUSTRIES CO., LTD.
54. ROBERT BOSCH LTD.
55. SADTAKIJ WATTANA KARNYANG CO., LTD.
56. SAHAKIT WISARN CO., LTD.

57. SANGROMPO AUTOPART CO., LTD.
58. SATHIEN PLASTIC & FIBER CO., LTD.
59. SCANIA SIAM CO., LTD.
60. SCHAVAKON CO., LTD.
61. SIAM EBISU CO., LTD.
62. SIAM FILTER PRODUCTS L.P.
63. SIAM MOULD AND PART CO., LTD.
64. SIAM V.M.C. SAFETY CO., LTD.
65. SIAM NIPPON STEEL PIPE CO., LTD.
66. SOLEX INTERNATIONAL (THAILAND) CO., LTD.
67. SRI THAI THANA AUTOPARTS CO., LTD.
68. SRIBORISUTH INDUSTRIAL CO., LTD.
69. STANDARD RUBBER L.P.
70. SWEDISH MOTORS (PUBLIC) CO., LTD.
71. T.C.H. SUMINOE CO., LTD.
72. THAI AUTO INDUSTRY CO., LTD.
73. THAI FURNISHING FABRICS CO., LTD.
74. THAI HENG FOUNDRY AND MACHINING (1999) CO., LTD.
75. THAI RADIATOR MFG. CO., LTD.
76. THERMSTAR CO., LTD.
77. TOP SUN CO., LTD.
78. TOYOTA TSUSHO (THAILAND) CO., LTD.
79. TRI PETCH ISUZU SALES CO., LTD.
80. UNITED COATING CO., LTD.
81. UNITED PRECISION TECHNOLOGY CO., LTD.
82. UNITED UNION PARTS CO., LTD.
83. UNITED WIRE PARTS CO., LTD.
84. V. GENERAL AUTO GROUP CO., LTD.
85. YANMAR S.P.CO., LTD.
86. YARNAPUND INTERNATIONAL CO., LTD.

87. YARNAPUND PUBLIC COMPANY LIMITED
88. ZEON ADVANCE POLY MIX CO., LTD.
89. ZF (THAILAND) LTD.

จังหวัดสมุทรปราการ มีจำนวน 68 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. A & P SIAM NEO GROUP PUBLIC CO., LTD.
2. A.A.A MANUFACTURING CO., LTD.
3. A.P. HONDA CO., LTD.
4. AISIN CLUTCH DISC CO., LTD.
5. ARMSTRONG RUBBER & CHEMICAL PRODUCTS CO., LTD.
6. ASAHI SOMBOON SHIPPO MOULDS CO., LTD.
7. A-TECH METAL WORKS CO., LTD.
8. BANDO MANUFACTURING (THAILAND)LTD.
9. BANGKOK COIL CENTER CO., LTD.
10. CH. AUTO PARTS CO,LTD.
11. CH. RADIATORS CO., LTD.
12. CHAI WATANA TANNERY GROUP PUBLIC COMPANY LTD.
13. CHAIYAPARN ENGINEERING CO., LTD.
14. CHAIYOOT FACTORY (1998) CO., LTD.
15. CHULAPAT PLASTIC CO., LTD.
16. DAETWYLER I-O DEVICES (ASIA)CO., LTD.
17. DAIDO PDM (THAILAND) CO., LTD.
18. DENSO (THAILAND) CO., LTD.
19. ENGINEERING PLASTIC CO., LTD.
20. GENERAL SPING CENTER CO.,LTD.
21. HWA FONG RUBBER (THAILAND) CO., LTD.
22. ICI ASIATIC CHEMICAL CO., LTD.
23. I NTER-GLOBAL NETWORK (THAILAND) CO., LTD.
24. K.N.P. (1994) CO., LTD.

25. KK SPAREPARTS CO., LTD.
26. LOHAKIT STEEL SERVICE CENTER CO., LTD.
27. MAHLE SIAM FILTER SYSTEMS CO., LTD.
28. MUI LENG PANICH L.P.
29. MURAKAMI AMPRESS (THAILAND) CO., LTD.
30. NEW SOMTHAI MOTOR WORK CO., LTD.
31. NHK PRECISION (THAILAND)CO.,LTD
32. NIPPON PAINT (THAILAND) CO., LTD.
33. NISSEI TRADING (THAILAND) CO., LTD.
34. O.E.I.PARTS CO., LTD.
35. POLYFOAM KANAYAMA APPLIANCE LTD.
36. PULLTHANA PART AND MOLD CO., LTD.
37. S.P.MATAL PARTS CO., LTD.
38. S.Y.K. SPARE PARTS INDUSTRIAL CO., LTD.
39. SANG CHAROEN TOOLS CENTER CO., LTD.
40. SIAM AUTO PARTS CO., LTD.
41. SIAM ELECTRICAL PARTS CO., LTD.
42. SIAM GS BATTERY CO., LTD.
43. SIAM KAYABA CO., LTD.
44. SIAM MOTORS AND NISSAN CO., LTD.
45. SIAM SANWA INDUSTRY CO., LTD.
46. SIAMESE-BANDO RUBBER INDUSTRY CO., LTD.
47. SOMBOON ADVANCE TECHNOLOGY CO., LTD.
48. SRI CHAROEN CHAI METAL PRODUCTS CO., LTD.
49. SRISUWAN INDUSTRY L.P.
50. SRITHAI AUTO SEATS INDUSTRY CO., LTD.
51. SUMMIT STEERING WHEEL CO., LTD.
52. SUN STAR ENGINEERING THAILAND CO., LTD.
53. T.S. INTERTECH CO., LTD.
54. T.S.K. FACTORY CO., LTD.

55. TAI SHING LI INDUSTRY CO., LTD.
56. THAI AUTOMOTIVE INDUSTRY CO., LTD.
57. THAI CARBON & GRAPHITE CO., LTD.
58. THAI CITY LAMP CO., LTD.
59. THAI KANSAI PAINT CO., LTD.
60. THAI METRO INDUSTRY (1973) CO., LTD.
61. THAI NOK CO., LTD.
62. THAI OIL SEAL INDUSTRY CO., LTD.
63. THAI STEEL CABLE (TSK) CO., LTD.
64. THAI SWEDISH ASSESSMLY CO., LTD.
65. THAI YAMAHA MOTOR CO., LTD.
66. TOYATA MOTOR (THAILAND) CO., LTD.
67. UNI-THAI AUTOPARTS CO.,LTD.
68. V. BROTHER INDUSTRY CO., LTD.

จังหวัดชลบุรี มีจำนวน 33 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. ANDEN (THAILAND) CO.,LTD.
2. AUTOLIV (THAILAND) CO.,LTD.
3. B.T. AUTO PART CO.,LTD.
4. CHERRY SERINA CO,LTD.
5. CHOLPRASIT RADIATOR L.P.
6. EVER WEALTH PLASTIC (THAILAND) CO., LTD.
7. HONDA LOCK THAI CO., LTD.
8. IHARA MANUFACTURING (THAILAND) CO.,LTD.
9. INTERNATIONAL CASTING CO.,LTD.
10. JIBUHIN (THAILAND) CO., LTD.
11. KITAGAWA (THAILAND) CO., LTD.
12. MCC INDUSTRIAL NEW 1999 CO., LTD.
13. ND RUBBER CO., LTD.

14. NILES (THAILAND) CO., LTD.
15. NITTAN (THAILAND) CO., LTD.
16. NSK BEARINGS MANUFACTURING (THAILAND) CO.,LTD.
17. NSK SAFETY TECHNOLOGY (THAILAND) CO.,LTD.
18. SIAM DENSO MANUFACTURING CO., LTD.
19. SIAM DK TECHNOLOGY CO., LTD.
20. SIAM RIKEN INDUSTRIAL CO., LTD.
21. SIAM CALSONIC CO., LTD.
22. SIAM HITACHI AUTOMOTIVE PRODUCTS CO.,LTD.
23. SIAM NISSAN SAMMITR CO., LTD.
24. SIAM ZEXEL CO., LTD.
25. SUMMIT SHOWA MANUFACTURING CO., LTD.
26. SUMMIT KURATA MANUFACTURING CO., LTD.
27. TALAYTHONG FACTORY CO., LTD.
28. THAI NIPPON SEIKI CO., LTD.
29. THAI SEAT BELT CO., LTD.
30. THAI SUMMIT HARNESS CO.,LTD.
31. THAI SUMMIT LEAMCHABANG AUTOPARTS CO., LTD.
32. TOYODA GOSEI (THAILAND) CO., LTD.
33. WEARNES PRESION (THAILAND) LTD.

จังหวัดระยอง มีจำนวน 22 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. BADER (ASIA) CO.,LTD.
2. BANGKOK EASTERN COIL CENTER CO., LTD.
3. BOSCH AUTOMOTIVE (THAILAND) CO., LTD.
4. CATALER (THAILAND) CO., LTD.
5. DAIDO SITTIPOL CO,LTD.
6. DELPHI AUTOMOTIVE SYSTEMS (THAILAND) CO., LTD.
7. ENGELHARD CHEMCAT (THAILAND) LTD.

8. GENERAL MOTOR CO., LTD.
9. GENERAL SEATING (THAILAND) CO.,LTD.
10. INERGY AUTIMOTIVE SYSTEMS (THAILAND) LTD.
11. KAWASAKI MOTORS ENTERPRISE (THAILAND) CO., LTD.
12. NAKATAN THAI INDUSTRY CO., LTD.
13. NISSHINBO SOMBOON AUTOMOTIVE CO., LTD.
14. SANKO DIECASTING (THAILAND) LTD.
15. THAI FINE SINTER CO.,LTD.
16. THAI MEIRA CO., LTD.
17. THAI YASHIRO LTD.
18. TOYODA MACHINE WORKS (THAILAND) CO.,LTD.
19. TSUCHIYOSHI SOMBOON SAND CO., LTD.
20. VISTEON (THAILAND) LTD.
21. YAMASEI THAI CO., LTD.
22. ZEXEL CLUTH (THAILAND) CO., LTD.

จังหวัดปทุมธานี มีจำนวน 17 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. FABRINET CO., LTD.
2. J.PHIPHAT AUTOPART INDUSTRY CO., LTD.
3. KEHIN METAL (THAILAND) CO., LTD.
4. KWANGKIJ INDUSTRY CO., LTD.
5. MATSUSHITA ELECTRIC WORKS (THAILAND) CO., LTD.
6. MITSUBISHI BELTING (THAILAND) CO., LTD.
7. NICHIN ELECTRIC (THAILAND) CO., LTD.
8. NISSAN DIESEL (THAILAND) CO., LTD.
9. OTA SEMITSU KANAGATA (THAILAND) CO., LTD.
10. P&S RANGSIT CO.,LTD.
11. SETI (THAILAND) CO., LTD
12. SHINDENGEN (THAILAND) CO., LTD.

13. SIAM BATTERY INDUSTRY CO., LTD.
14. THAI ASCO BRAKE CO., LTD.
15. THAI MITCHI CORPORATION LTD.
16. TONG YANG (I.K.I.) VEHICLE PARTS CO., LTD.
17. WICHEN DYNAMIC INDUSTRY CO., LTD.

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีจำนวน 13 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. AAPICO HITEC CO., LTD.
2. ABLE SANOH INDUSTRIES (1996) CO., LTD.
3. CKL ELETRONNICS CO., LTD.
4. FEDERAL-MOGUL FRICTION PRODUCTS (THAILAND) LTD.
5. FERODO (THAILAND) CO., LTD.
6. FUJI AUTOPART INDUSTRY CO.,LTD.
7. INOAC TOKAI (THAILAND) CO.,LTD.
8. N.I.(THAILAND) CO.,LTD.
9. NAKASHIMA RUBBER (THAILAND) CO.,LTD.
10. OKAMATO(THAI) CO., LTD.
11. Q.D.P. (THAILAND) CO., LTD.
12. SIAM MACHINERY & EQUIPMENT CO., LTD.
13. YONEDEN (THAILAND) CO., LTD.

จังหวัดฉะเชิงเทรา มีจำนวน 10 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. ASHIMORI (THAILAND) CO., LTD.
2. C.C. AUTO PART CO., LTD.
3. KOJO PARTS STANDARD CO., LTD.
4. MIYOCHI PRECISION (THAILAND) CO., LTD.
5. S.K. AUTO INTERIOR CO., LTD.
6. THAI FUKOKU CO., LTD.

7. TIEN YUEN MACHINEY MFG.(THAILAND)CO.,LTD.
8. UNION NIFCO CO.,LTD.
9. UNISIA JECS (THAILAND) CO., LTD.
10. Y S PUND CO., LTD.

จังหวัดสมุทรสาคร มีจำนวน 8 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. BOONSONG PRECISION SUPPLY CO., LTD.
2. DEESTONE CO,LTD.
3. HUA HENG RUBBER FACTORY
4. MASTER PARTS CO.,LTD.
5. PONGPARA CODAN RUBBER CO., LTD.
6. SAMMITR MOTORS MANUFACTURING CO., LTD.
7. SIAM SERA FB CO., LTD.
8. SIAM RUBBER L.P.

จังหวัดนครราชสีมา มีจำนวน 6 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. 25 INDUSTRIAL PRODUCT CO., LTD.
2. ALCAST CO., LTD.
3. CHO YANYONTALAI GARAGE
4. NISSIN BRAKE SYSTEM CO.,LTD.
5. PCS-NISSIN CO., LTD.
6. TOKICO (THAILAND) CO., LTD.

จังหวัดสระบุรี มีจำนวน 4 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. SIAM FURUKAWA CO., LTD.
2. SIAM LEMMERZ CO., LTD.
3. SIAM NAWALOHA FOUNDRY CO., LTD.
4. SIAM TYRE INDUSTRY CO., LTD.

จังหวัดนครปฐม มีจำนวน 3 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. NANYANG FILTER L.P.
2. WORLDWIDE STEEL BALL CO., LTD.
3. VIRAYONT GROUP CO., LTD.

จังหวัดนนทบุรี มีจำนวน 3 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. ETERNAL ENTERPRISE CO., LTD.
2. S.S.S. AUTO PARTS CO., LTD.
3. THAI NKK METAL CO., LTD.

จังหวัดปราจีนบุรี มีจำนวน 2 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. SIAM AISIN CO., LTD.
2. THAI SYNERGY WORKS CO., LTD.

จังหวัดราชบุรี มีจำนวน 2 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. S.W. RUBBER CO., LTD.
2. DAIMOND DEMEMSION CO., LTD.

จังหวัดนครนายก มีจำนวน 1 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. GOLD PRESS INDUSTRY CO.,LTD.

จังหวัดสงขลา มีจำนวน 1 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. THAI AKE SAFETY GLASS CO., LTD.

จังหวัดสุพรรณบุรี มีจำนวน 1 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. UNION SAVE AUTO PARTS CO., LTD.

ภาคผนวก ง
เครื่องมือของระยะที่หนึ่ง

แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 1

เรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมยานยนต์

วัตถุประสงค์ของการสอบถามครั้งนี้ คือ
เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์
เพื่อนำไปใช้ข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามต้นแบบไปสอบถามผู้ประกอบการในระยะต่อไป

นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

1. นักทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานทางด้าน การวางแผน ระเบียบปฏิบัติของ พนักงาน วางระเบียบการบริหารงานบุคคล และวางระเบียบหรือระบบการประเมินผลงาน ของพนักงาน เพื่อเตรียมการจัดจ้าง การจัดสวัสดิการ แรงงานสัมพันธ์ การฝึกอบรม และการปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. มาตรฐานสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ควรมีประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และ เจตคติ อันเกี่ยวข้องกับงานที่จะทำ ซึ่งตรงกับความต้องการของลักษณะงานตำแหน่งต่างๆ
3. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ และกลยุทธ์ ต่างๆ เพื่อการพยากรณ์ วางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมสนใจในการ ชำรงรักษา พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ตลอดจน มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร
4. อุตสาหกรรมยานยนต์ หมายถึง ผู้ประกอบการของกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ กลุ่มอุตสาหกรรมรถเชิงพาณิชย์ กลุ่มอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ โดยเป็นโรงงานประกอบยานยนต์ ผู้ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ตลอดจนผู้ประกอบการที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการต่างๆ ของบริษัทรถยนต์ และจักรยานยนต์

ขอความกรุณาส่งกลับคืนภายในวันที่ 30 เมษายน 2549 จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง และ
ถ้าท่านผู้เชี่ยวชาญมีข้อสงสัยเกี่ยวกับข้อคำถาม กรุณาติดต่อ อนุชัย เบอร์โทร 08-6699-9753
หรือ 08-1354-2272

Core Competency ของนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....

Functional Competency ของนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....

คำชี้แจง

กรุณาทำเครื่องหมาย ○ ล้อมรอบในช่อง ข้อคิดเห็นสำหรับผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นท่านสร้างแบบสอบถามต้นแบบเกี่ยวกับมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมยานยนต์ส่วนความคิดเห็นของท่าน หากท่านมีความคิดเห็นเพิ่มเติม กรุณาแสดงความคิดเห็นในช่องเหตุผลเพิ่มเติมของแต่ละข้อ หรือข้อเสนอแนะทั่วไป

สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ที่ควรมี	<u>ข้อคิดเห็นสำหรับผู้เชี่ยวชาญ</u>					เหตุผลเพิ่มเติม
	จำเป็น ต้องถาม อย่างยิ่ง	จำเป็น ต้อง ถาม	ควร ถาม	ถามก็ได้ ไม่ถาม ก็ได้	ไม่จำเป็น ต้อง ถาม	จากข้อคิดเห็น ท่าน
Core Competency						
1. มุ่งเน้นผลลัพธ์ของธุรกิจ ตลอดจนเข้าใจธุรกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้	4	3	2	1	0	
2. ประสานงานภายใน และภายนอกขององค์กร	4	3	2	1	0	
3. ให้คำปรึกษาต่อบุคลากรในองค์กร	4	3	2	1	0	
4. วิจัยทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4	3	2	1	0	
5. ประนีประนอม และไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	4	3	2	1	0	
6. คิดแบบนวัตกรรมใหม่ เพื่อการพัฒนาองค์กร	4	3	2	1	0	
7. โน้มน้าวให้ผู้อื่นยินยอมในข้อเสนอ หรือทางเลือกที่กำหนดขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก	4	3	2	1	0	
8. สร้างวิสัยทัศน์ต่อองค์กร และกลยุทธ์ต่างๆ	4	3	2	1	0	
9. จัดระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์	4	3	2	1	0	
10. ปรับตัวต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้	4	3	2	1	0	
11. ตระหนักรู้ และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึก และแรงผลักดันของตนเองได้	4	3	2	1	0	

สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ที่ควรมี	ข้อคิดเห็นสำหรับผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลเพิ่มเติม จากข้อคิดเห็น ท่าน
	จำเป็น ต้องถาม อย่างยิ่ง	จำเป็น ต้อง ถาม	ควร ถาม	ถามก็ได้ ไม่ถาม ก็ได้	ไม่จำเป็น ต้อง ถาม	
12. พัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการ ผลักดัน และการกระตุ้นใจให้สมาชิก ในการแสวงหาความรู้	4	3	2	1	0	
13. มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการ ปรับปรุงงานอย่างเห็นได้ชัดเจน	4	3	2	1	0	
14. คิดริเริ่มต่อการพัฒนาโครงสร้าง บริหารองค์การ	4	3	2	1	0	
15. บริหารโครงการต่างๆ ในองค์การ	4	3	2	1	0	
16. ติดตามสถานการณ์ธุรกิจที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา	4	3	2	1	0	
17. ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม	4	3	2	1	0	
18. คิดเชิงวิเคราะห์โดยการตีความหมาย และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	4	3	2	1	0	
19. สร้างความแตกต่างทางธุรกิจของ องค์การ	4	3	2	1	0	
20. ทำงานเป็นทีม และความร่วมมือใน การทำงาน โดยให้ยอมรับความคิดเห็น ของบุคคลอื่น	4	3	2	1	0	
21. เจริญต่อรอง เพื่อสร้างรายได้เปรียบ ทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ	4	3	2	1	0	
22. ปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบต่างๆ ของ องค์การ	4	3	2	1	0	
23. สร้างวัฒนธรรมที่ดีต่อองค์การ	4	3	2	1	0	
24. รับรู้ข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่าง รวดเร็ว	4	3	2	1	0	

สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ที่ควรมี	ข้อคิดเห็นสำหรับผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผล เพิ่มเติม จากข้อคิดเห็น ท่าน
	จำเป็น ต้องถาม อย่างยิ่ง	จำเป็น ต้อง ถาม	ควร ถาม	ถามก็ได้ ไม่ถาม ก็ได้	ไม่จำเป็น ต้อง ถาม	
25. ตั้งใจที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายด้วย ความกระตือรือร้น และความเพียรพยายาม	4	3	2	1	0	
26. กระตือรือร้นต่อการทำงานที่ได้รับ มอบหมายจากผู้บังคับบัญชา	4	3	2	1	0	
27. ใจกว้างใจ และความเชื่อถือนของ องค์กรในการกำหนดนโยบาย	4	3	2	1	0	
28. เข้าใจในความต้องการ และความ คาดหวังของสมาชิกในองค์กรได้	4	3	2	1	0	

ข้อเสนอแนะอื่นๆ.....
.....

สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ที่ควรมี	ข้อคิดเห็นสำหรับผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผล เพิ่มเติม จากข้อคิดเห็น ท่าน
	จำเป็น ต้องถาม อย่างยิ่ง	จำเป็น ต้อง ถาม	ควร ถาม	ถามก็ได้ ไม่ถาม ก็ได้	ไม่จำเป็น ต้อง ถาม	
Functional Competency						
1. วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	4	3	2	1	0	
2. มีความรู้และความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4	3	2	1	0	
3. มีความรู้เกี่ยวกับศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4	3	2	1	0	
4. เข้าใจหลักการ แนวคิดและขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	4	3	2	1	0	
5. อธิบายเป้าหมาย ภารกิจ ตามแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม	4	3	2	1	0	
6. กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	4	3	2	1	0	
7. ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากร โดยการใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม	4	3	2	1	0	
8. จัดทำแผนอัตรากำลังคนที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	4	3	2	1	0	
9. ปรับปรุง / พัฒนาระบบ และเครื่องมือในการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร	4	3	2	1	0	
10. มีความรู้ และเข้าใจหลักการในการสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร	4	3	2	1	0	
11. บริหารระบบโครงสร้างค่าตอบแทนบนฐานของค่างานแต่ละตำแหน่ง	4	3	2	1	0	
12. มีความรู้ และเข้าใจในหลักการแรงงานสัมพันธ์เชิงกฎหมาย ตลอดจนสหภาพแรงงาน	4	3	2	1	0	
13. มีความรู้เกี่ยวกับทางด้านการผลิต	4	3	2	1	0	

สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ที่ควรมี	ข้อคิดเห็นสำหรับผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลเพิ่มเติม จากข้อคิดเห็น ท่าน
	จำเป็น ต้องถาม อย่างยิ่ง	จำเป็น ต้อง ถาม	ควร ถาม	ถามก็ได้ ไม่ถาม ก็ได้	ไม่จำเป็น ต้อง ถาม	
14. นำหลักการ และแนวความคิด เรื่องอาชีพอนามัยมาพัฒนา องค์การ	4	3	2	1	0	
15. มีการวิเคราะห์ต้นทุน-กำไรของ องค์การ	4	3	2	1	0	
16. มีการวางแผนทางการเงินให้กับ องค์การ	4	3	2	1	0	
17. นำหลักการทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อ การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้อง กับวัฒนธรรมขององค์การ	4	3	2	1	0	
18. วิเคราะห์ความจำเป็นของการ ฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ ความต้องการขององค์การ	4	3	2	1	0	
19. สร้างสื่อในการนำเสนอของการ ฝึกอบรม	4	3	2	1	0	
20. สอน หรือเป็นวิทยากร ตลอดจนมี เทคนิคการถ่ายทอดความรู้ของ การฝึกอบรม	4	3	2	1	0	
21. ประเมินผลการฝึกอบรมได้ตาม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	4	3	2	1	0	
22. กำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรม การ พัฒนา และการจัดการเรียนรู้ให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ขององค์การ	4	3	2	1	0	
23. เข้าใจหลักการและกระบวนการ การบริหารความก้าวหน้าในสาย อาชีพต่างๆ	4	3	2	1	0	

สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ที่ควรมี	ข้อคิดเห็นสำหรับผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผลเพิ่มเติม จากข้อคิดเห็น ท่าน
	จำเป็น ต้องถาม อย่างยิ่ง	จำเป็น ต้อง ถาม	ควร ถาม	ถามก็ได้ ไม่ถาม ก็ได้	ไม่จำเป็น ต้อง ถาม	
24. พัฒนาระบบ หรือใช้เทคนิคใน การวางแผนการพัฒนาในสาย อาชีพต่างๆ	4	3	2	1	0	
25. กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร	4	3	2	1	0	
26. พัฒนาโครงสร้างขององค์กร ให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใน ปัจจุบัน	4	3	2	1	0	
27. กำหนดกิจกรรม หรือ โครงการ ต่างๆ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของ องค์กร	4	3	2	1	0	
28. พัฒนาสมาชิกให้ทำหน้าที่เป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร	4	3	2	1	0	
29. เข้าใจหลักการการบริหารผลงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกล ยุทธ์ขององค์กร	4	3	2	1	0	
30. สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ได้ตามความต้องการขององค์กร	4	3	2	1	0	
31. เข้าใจหลักการ และแนวความคิด ของผลิตภาพในองค์กร	4	3	2	1	0	
32. กำหนดมาตรฐานการทำงานของ ฝ่ายอื่นๆ นอกจากฝ่ายทรัพยากร มนุษย์	4	3	2	1	0	
33. กำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร ผลงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ขององค์กร	4	3	2	1	0	

สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ที่ควรมี	ข้อคิดเห็นสำหรับผู้เชี่ยวชาญ					เหตุผล เพิ่มเติม จากข้อคิดเห็น ท่าน
	จำเป็น ต้องถาม อย่างยิ่ง	จำเป็น ต้อง ถาม	ควร ถาม	ถามก็ได้ ไม่ถาม ก็ได้	ไม่จำเป็น ต้อง ถาม	
34. แยกแยะปัญหาออกเป็นประเด็น ย่อยๆ และเชื่อมโยงประเด็นต่างๆ นั้นได้ในหลายมุมมอง	4	3	2	1	0	
35. เขียนรายงานต่างๆ ได้ ตลอดจน การจดบันทึกการประชุมต่างๆ	4	3	2	1	0	

ข้อเสนอแนะอื่นๆ.....

.....

=====ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ท่านให้ความกรุณาตอบแบบสอบถาม=====

ภาคผนวก จ
เครื่องมือระยะที่สอง

ตัวอย่างแบบสอบถาม

การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

+++++

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้มีจำนวนทั้งหมด 7 หน้า ซึ่งประกอบด้วย

ส่วนที่1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่2 ข้อมูลของการดำเนินงานของกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่3 สมรรถนะหลัก(Core Competencies) ของนักทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมยานยนต์

ส่วนที่4 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่(Functional Competencies) ของนักทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมยานยนต์

ให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยผลที่ได้นั้นจักเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการพัฒนาทางการศึกษาของระดับมหภาค และการพัฒนากิจกรรมทางวิชาการนักศึกษา / นิสิตของมหาวิทยาลัยในระดับจุลภาค

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุของท่าน _____ ปี (โปรดระบุจำนวนเต็ม)

3. ประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ของท่าน _____ ปี
(โปรดระบุจำนวนเต็ม)

4. ระดับการศึกษาของท่าน

ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น

มัธยมศึกษาตอนต้น

มัธยมศึกษาตอนปลาย

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

ส่วนที่ 2 ข้อมูลของการดำเนินงานของกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. จำนวนพนักงานทั้งหมดของกิจการท่านจำนวน.....คน

2. กิจการของท่านมีลักษณะการก่อตั้งในรูปแบบใด

<input type="checkbox"/> ห้างหุ้นส่วนจำกัด	<input type="checkbox"/> บริษัท จำกัด
<input type="checkbox"/> บริษัท มหาชน	<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....

3. กิจการของท่านมีผู้ร่วมทุนต่างประเทศหรือไม่

<input type="checkbox"/> ไม่มี เพราะคนไทยถือหุ้น 100 %
<input type="checkbox"/> มี เป็นผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างประเทศ ประเทศ.....

4. ส่วนใหญ่ลูกค้าของกิจการท่านส่วนใหญ่เป็นประเภทใด (ตอบเพียง 1 ข้อ)

<input type="checkbox"/> ในประเทศทั้งหมด
<input type="checkbox"/> ต่างประเทศทั้งหมด
<input type="checkbox"/> ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

5. กิจการของท่าน เป็นกิจการประเภทใด

<input type="checkbox"/> กลุ่มผู้ประกอบการรายย่อย และจักรยานยนต์
<input type="checkbox"/> กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Tier 1) ให้กับกลุ่มผู้ประกอบการรายย่อย และจักรยานยนต์
<input type="checkbox"/> กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Tier 2 และ 3) ให้กับกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Tier 1)
<input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ

6. ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์/ ฝ่ายบุคคลมีบุคลากรจำนวน.....คน

7. ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ /ฝ่ายบุคคล ท่านมีแผนกใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 แผนก)

<input type="checkbox"/> แผนกการคัดเลือก และสรรหาบุคลากร	จำนวน คน
<input type="checkbox"/> แผนกฝึกอบรมและพัฒนา	จำนวน คน
<input type="checkbox"/> แผนกแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการ	จำนวน คน
<input type="checkbox"/> แผนกบริหารค่าจ้าง และเงินเดือน	จำนวน คน

8. ท่านคิดว่าในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แผนกใดมีความสำคัญมากที่สุดให้เรียงลำดับ

.....แผนกการคัดเลือก และสรรหาบุคลากร

.....แผนกฝึกอบรม และการพัฒนา

.....แผนกแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการ

.....แผนกบริหารค่าจ้าง และเงินเดือน

ส่วนที่ 3 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ของนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

คำชี้แจง ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ของนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ○ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และมีเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง ความคิดเห็นของท่านสมรรถนะที่มีการใช้สมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความคิดเห็นของท่านสมรรถนะที่มีการใช้สมรรถนะอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ความคิดเห็นของท่านสมรรถนะที่มีการใช้สมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความคิดเห็นของท่านสมรรถนะที่มีการใช้สมรรถนะอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความคิดเห็นของท่านสมรรถนะที่มีการใช้สมรรถนะอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สมรรถนะหลัก (Core Competencies)	ระดับของการใช้สมรรถนะ				
	มากที่สุด	←	→	น้อยที่สุด	
1. การมุ่งเน้นผลลัพธ์ของธุรกิจ ตลอดจนเข้าใจธุรกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้	5	4	3	2	1
2. การให้คำปรึกษาต่อบุคลากรในองค์กร	5	4	3	2	1
3. การวิจัยทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1
4. การบริหารความขัดแย้งขององค์กร	5	4	3	2	1
5. การโน้มน้าวให้ผู้อื่นยินยอมในข้อเสนอ หรือทางเลือกที่กำหนดขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก	5	4	3	2	1
6. การสร้างวิสัยทัศน์ต่อองค์กร และกลยุทธ์ต่างๆ	5	4	3	2	1
7. การจัดระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1
8. การปรับตัวต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้	5	4	3	2	1
9. การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการผลักดัน และการกระตุ้น จูงใจให้สมาชิกในการแสวงหาความรู้	5	4	3	2	1
10. การมุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงงานอย่างเห็นได้ชัดเจน	5	4	3	2	1
11. การคิดริเริ่มต่อการพัฒนาโครงสร้างบริหารองค์กร	5	4	3	2	1
12. การติดตามสถานการณ์ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา	5	4	3	2	1

สมรรถนะหลัก (Core Competencies)	ระดับของการใช้สมรรถนะ				
	มากที่สุด	←	→	น้อยที่สุด	
13. การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม	5	4	3	2	1
14. การคิดเชิงวิเคราะห์โดยการตีความหมาย และหา ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	5	4	3	2	1
15. การอุทิศต่อองค์กร โดยให้ความสำคัญกับความต้องการ ขององค์กรมากกว่าตนเอง	5	4	3	2	1
16. การส่งมอบการบริหารงานบุคคลในเชิงปฏิบัติให้กับ ผู้บริหารงาน/ปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะ.....

.....

ส่วนที่ 4 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competencies) ของนักทรัพยากรมนุษย์ ใน
อุตสาหกรรมยานยนต์

คำชี้แจง ท่านคิดว่าสมรรถนะหน้าที่ (Functional Competencies) ของนักทรัพยากรมนุษย์
ในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ○ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน
และมีเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง ความคิดเห็นของท่านสมรรถนะที่มีการใช้สมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความคิดเห็นของท่านสมรรถนะที่มีการใช้สมรรถนะอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความคิดเห็นของท่านสมรรถนะที่มีการใช้สมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความคิดเห็นของท่านสมรรถนะที่มีการใช้สมรรถนะอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความคิดเห็นของท่านสมรรถนะที่มีการใช้สมรรถนะอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competencies)	ระดับของการใช้สมรรถนะ				
	มากที่สุด ←				→ น้อยที่สุด
1. วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	5	4	3	2	1
2. มีความรู้และความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1
3. มีความรู้เกี่ยวกับศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร มนุษย์	5	4	3	2	1
4. การเข้าใจหลักการ แนวคิดและขั้นตอนในการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1
5. อธิบายเป้าหมาย ภารกิจ ตามแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็น รูปธรรม	5	4	3	2	1
6. กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน	5	4	3	2	1
7. ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากร โดยการใช้เครื่องมือ ได้อย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1
8. จัดทำแผนอัตรากำลังคนที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ องค์กร	5	4	3	2	1
9. ปรับปรุง / พัฒนาระบบ และเครื่องมือในการสรรหาและ การคัดเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร	5	4	3	2	1

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competencies)	ระดับของการใช้สมรรถนะ				
	มากที่สุด	←	→	น้อยที่สุด	
10. นำหลักการ และแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร	5	4	3	2	1
11. บริหารระบบโครงสร้างค่าตอบแทนบนฐานของค่างานแต่ละตำแหน่ง	5	4	3	2	1
12. มีความรู้ และเข้าใจในหลักการแรงงานสัมพันธ์เชิงกฎหมาย ตลอดจนสภาพแรงงาน	5	4	3	2	1
13. นำหลักการ และแนวความคิดเรื่องอาชีพอนามัยมาพัฒนาองค์กร	5	4	3	2	1
14. นำหลักการทฤษฎีการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร	5	4	3	2	1
15. วิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	5	4	3	2	1
16. สอน หรือการเป็นวิทยากร ตลอดจนมีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ของการฝึกอบรม	5	4	3	2	1
17. ประเมินผลการฝึกอบรมได้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	5	4	3	2	1
18. กำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร	5	4	3	2	1
19. นำหลักการและกระบวนการการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพต่างๆ	5	4	3	2	1
20. พัฒนาระบบ หรือใช้เทคนิคในการวางแผนการพัฒนาในสายอาชีพต่างๆ	5	4	3	2	1
21. กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	5	4	3	2	1
22. พัฒนาโครงสร้างขององค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	5	4	3	2	1
23. พัฒนาสมาชิกให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร	5	4	3	2	1

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competencies)	ระดับของการใช้สมรรถนะ				
	มากที่สุด	←	→	น้อยที่สุด	
24. เข้าใจหลักการการบริหารผลงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร	5	4	3	2	1
25. สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร	5	4	3	2	1
26. กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารผลงาน ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะ.....
.....

+++++

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในการตอบแบบสอบถาม

นายอนุชัย งามวรัญกูร

ภาคผนวก จ
เครื่องมือระยะที่สาม

**ประเด็นคำถามสำหรับการประชุมกลุ่มย่อย
(Focus Group)**

ส่วนที่ 1 ทรรศนะเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของนักทรัพยากรมนุษย์ และ
สมรรถนะการปฏิบัติงาน

1. ในทรรศนะของท่าน ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะการ
ปฏิบัติงาน (Functional Competency) ของนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ควรเป็น
อย่างไร และมีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ในความคิดเห็นของท่าน ควรกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะการ
ปฏิบัติงาน (Functional Competency) ของนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ หรือไม่
เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

1. ในความคิดของท่านมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ควรจะวางกรอบมาตรฐานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ถ้าท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะการปฏิบัติงาน (Functional Competency) มีความสำคัญอย่างไรของการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. องค์กรประกอบแต่ละองค์ประกอบที่เกิดจากการจัดกลุ่ม โดย Factor Analysis ท่านจะสร้างมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. ในความคิดของท่าน แต่ละองค์ประกอบท่านต้องการอะไรเพิ่มเติมหรือไม่

สมรรถนะหลัก	คุณลักษณะของนักทรัพยากรมนุษย์
องค์ประกอบที่ 1.....	
องค์ประกอบที่ 2.....	
องค์ประกอบที่ 3.....	

ข้อเสนอแนะ.....

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	คุณลักษณะของนักทรัพยากรมนุษย์
องค์กรประกอบที่ 1.....	
องค์กรประกอบที่ 2.....	
องค์กรประกอบที่ 3.....	
องค์กรประกอบที่ 4.....	

ข้อเสนอแนะ.....

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิทยานิพนธ์



ที่ ศธ 0513.109/

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 พหลโยธิน จตุจักร กรุงเทพฯ

มีนาคม 2549

เรื่อง ขอเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญ เป็นคณะกรรมการ Delphi พิจารณาแบบสอบถามครั้งที่ 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เรียน

ด้วย นายอนุชัช รามวงษ์กูร นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย ให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” ภายใต้การควบคุมของ

1. รองศาสตราจารย์ กุลชณิษฐ์ ราชนบุญวัฒน์, Ph.D. ประธานกรรมการ
2. รองศาสตราจารย์ วิกร ดันจตุจโธ, Ed.D. กรรมการวิชาเอก
3. รองศาสตราจารย์ พนิต เข้มทอง, Ed.D. กรรมการวิชาเอก

ในการทำวิจัยครั้งนี้ จำเป็นต้องสร้างเครื่องมือจากเทคนิค Delphi และทางบัณฑิตวิทยาลัยพิจารณาจากคุณสมบัติของท่านแล้ว พบว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์

จึงเรียนมาเพื่อเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญ เป็นคณะกรรมการ Delphi พิจารณาแบบสอบถามครั้งที่ 1 และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วินัย อัจจงหาญ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2942-8445-50

โทรสาร 0-2942-8445 ต่อ 206



ที่ ศธ 0513.109/

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 พหลโยธิน จตุจักร กรุงเทพฯ

พฤษภาคม 2549

เรื่อง ขอเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาแบบสอบถามครั้งที่ 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เรียน

ตามที่นายอนุชัย รามวงศ์กูร นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับความกรุณาจากท่านให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” ภายใต้การควบคุมของ

1. รองศาสตราจารย์ กุลขนิษฐ ราชชนบุญวัฒน์, Ph.D. ประธานกรรมการ
2. รองศาสตราจารย์ วิกร ตันทวุฑฒโต, Ed.D. กรรมการวิชาเอก
3. รองศาสตราจารย์ พนิต เข้มทอง, Ed.D. กรรมการวิชาเอก

การตอบแบบสอบถามครั้งที่ 1 ทางนิตได้ดำเนินการประมวลผลเสร็จเรียบร้อยแล้วนั้น เพื่อให้แบบสอบถามต้นแบบให้มีคุณภาพ ทางนิตจึงดำเนินการต่อให้ท่านพิจารณาแบบสอบถามครั้งที่ 2

จึงเรียนมาเพื่อเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาแบบสอบถามครั้งที่ 2 และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วินัย อัจจงหาญ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2942-8445-50

โทรสาร 0-2942-8445 ต่อ 206



ที่ ศธ 0513.109/

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 พหลโยธิน จตุจักร กรุงเทพฯ

มิถุนายน 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม ปากกา และซองพร้อมแสตมป์ จำนวน 1 ชุด

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

ด้วย นายอนุชัย รามวงษ์ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย ให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” ภายใต้การควบคุมของ

1. รองศาสตราจารย์ กุลขนิษฐ ราชธนบุญวัฒน์, Ph.D. ประธานกรรมการ
2. รองศาสตราจารย์ วิกร คัดฆาจุฑาโต, Ed.D. กรรมการวิชาเอก
3. รองศาสตราจารย์ พนิท เข้มทอง, Ed.D. กรรมการวิชาเอก

เนื่องจากท่านเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ความรู้ และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้เป็นอย่างดี ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านพิจารณาแบบสอบถามที่แนบมาซึ่งผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการเคลฟายแล้ว โดยตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงอย่างมากที่สุด ซึ่งข้อมูลของท่านจะใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น โปรดส่งแบบสอบถามที่ท่านตอบแล้ว บรรจุใส่ซองจดหมายที่แนบส่งคืนตามที่อยู่เตรียมไว้ **ภายในวันที่ 15 สิงหาคม 2549** หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับข้อคำถามของแบบสอบถามดังกล่าว กรุณาติดต่อ นายอนุชัย รามวงษ์ โทร เบอร์โทรศัพท์ 06-699-9753 หรือ 01-354-2272

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วินัย อาจคงหาญ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2942-8445-50

โทรสาร 0-2942-8445 ต่อ 206



ที่ ศธ0513.109/

ภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 พหลโยธิน จตุจักร กรุงเทพฯ

มกราคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมกลุ่ม (Focus Group)

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงร่างมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 ชุด

เรียน

ด้วย นายอนุช งามวรัญกูร นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย ให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” ภายใต้การควบคุมของ

1. รองศาสตราจารย์ กุลขนิษฐ ราชชนบุญวัฒน์, Ph.D. ประธานกรรมการ
2. รองศาสตราจารย์ วิกร ตัฒนาจตุโธ, Ed.D. กรรมการวิชาเอก
3. รองศาสตราจารย์ พนิท เข้มทอง, Ed.D. กรรมการวิชาเอก

การวิจัยครั้งนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุม เพื่อวิพากษ์ วิจารณ์ และวางกรอบมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ในวันพุธที่ 7 มีนาคม 2550 เวลา 09.00 – 17.00 น. ณ ห้องประชุม โรงพยาบาลปิยะเวท หากท่านมีข้อสงสัย โปรดกรุณาติดต่อ นายอนุช งามวรัญกูร เบอร์โทรศัพท์ 08-6699-9753 หรือ 08-1354-2272

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ นายอนุช งามวรัญกูร และขอขอบคุณมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วินัย อัจจงหาญ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2942-8445-50

โทรสาร 0-2942-8445 ต่อ 206

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล	นายอนุชัย งามรังกูร
เกิดวันที่	25 มิถุนายน 2517
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์ประยุกต์บัณฑิต (คณิตศาสตร์ประยุกต์) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต (บริหารอาชีพและเทคนิคศึกษา) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ตำแหน่งปัจจุบัน	หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
ทุนการศึกษาที่ได้รับ	ทุนสนับสนุนคุณภาพงานวิจัยระดับ บัณฑิตศึกษา ประจำปี 2550