

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นโยบายการพัฒนาประเทศไทยอยู่ภายใต้กรอบแนวคิดของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีมาตั้งแต่ฉบับแรกเมื่อปี 2504 จนถึงฉบับที่ 10 (2550-2554) ในปัจจุบันแผนดังกล่าวมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องโดยได้มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ เมื่อประเทศไทยพบกับกระแสโลกาภิวัตน์ก็ได้มีการเปลี่ยนแนวทางในการวางแผนจากเดิมที่เน้นการพัฒนาความเจริญเติบโตที่ภาคเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมมาเน้นที่คน โดยมุ่งเน้นให้ **คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา** ตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง และให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคการพัฒนา ต่อมาในช่วงเวลาของการดำเนินการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 และ 10 ก็ได้มีการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและบริหารประเทศ ซึ่งผลการดำเนินงานที่ผ่านมาสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้า ยกระดับคุณภาพชีวิตและรายได้ของประชากรให้ดีขึ้น สร้างภูมิคุ้มกันและนำพาให้ประเทศชาติรอดพ้นจากวิกฤตต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม จากการหันมาเน้นการพัฒนาที่คุณภาพของคน

จากแนวคิดของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8-10 ที่เน้นให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา ในการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ก็ยังคงยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ให้ความสำคัญกับการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของประชาชน รวมทั้งสร้างสมดุลของการพัฒนาในทุกมิติ (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป. : 51) โดยได้มีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน เพื่อพัฒนาคนไทยทุกกลุ่มวัย ให้มีศักยภาพด้วยการเสริมสร้างทักษะให้มีจิตสาธารณะ 5 ด้าน ทั้งการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต คิดเป็น ทำเป็น การสังเคราะห์ความรู้สังสม และต่อยอดสู่นวัตกรรมความรู้ การฝึกฝนจนเกิดความคิดสร้างสรรค์ การเปิดใจกว้างพร้อมรับทุกความคิดเห็นและการปลูกฝังจิตใจที่มีคุณธรรม การพัฒนาคนในช่วงวัยกำลังแรงงานได้ระบุไว้ว่าจะต้องพัฒนากำลังแรงงานให้มีความรู้และสมรรถนะที่สอดคล้องกับโครงสร้างการผลิตและบริการบนฐานความรู้และเศรษฐกิจสร้างสรรค์

มีการพัฒนาคนแบบองค์รวม เปิดรับการเรียนรู้อย่างกว้างขวางสอดคล้องกับแนวโน้มการจ้างงานในอนาคต จะเห็นได้ว่าการให้ความสำคัญแก่การพัฒนาคน เพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศในด้านอื่นๆ ต่อไป

สถาบันอุดมศึกษาในฐานะผู้มีหน้าที่ผลิตบัณฑิตเข้าสู่ตลาดแรงงาน จึงต้องพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติดังกล่าว มีการปรับปรุงระบบการศึกษาเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตและเพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษา โดยหน่วยงานที่ดำเนินการด้านนี้คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยงานกำกับและส่งเสริมการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ได้ดำเนินการจัดทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำนโยบายที่ปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติในส่วนของมาตรฐานการอุดมศึกษาไปสู่การปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษา โดยกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังให้บัณฑิตมีอย่างน้อย 5 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (คณะกรรมการการอุดมศึกษา. ม.ป.ป. : 6)

นอกจากการกำหนดกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ที่กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังให้บัณฑิตมีแล้ว สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ยังได้กำหนดให้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ต้องเป็นผู้มีความรู้ที่ครอบคลุมสอดคล้องและเป็นระบบในสาขาวิชาที่ศึกษา ตลอดจนความเข้าใจในทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการตรวจสอบปัญหาที่ซับซ้อนและพัฒนาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ สามารถค้นหาและใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์สถิติที่เหมาะสมในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่ซับซ้อน มีความรู้ความเข้าใจในผลงานวิจัยในสาขาวิชา สามารถแปลความหมาย วิเคราะห์และประเมินความสำคัญของการวิจัยในการขยายองค์ความรู้ในสาขาวิชา คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมีดังนี้ (คณะกรรมการการอุดมศึกษา. ม.ป.ป. : 20)

1. ต้องมีความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหาและข้อโต้แย้งทั้งในสถานการณ์ส่วนบุคคลและของกลุ่ม โดยการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในการแสวงหาทางเลือกใหม่ที่เหมาะสมไปปฏิบัติได้
2. สามารถประยุกต์ความเข้าใจอันถ่องแท้ในทฤษฎีและระเบียบวิธีการศึกษาค้นคว้าในสาขาวิชาของตนเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและข้อโต้แย้งในสถานการณ์อื่นๆ
3. สามารถพิจารณาแสวงหาและเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาทางวิชาการหรือวิชาชีพ โดยยอมรับข้อจำกัดของธรรมชาติของความรู้ในสาขาวิชาของตน

4. มีส่วนร่วมในการติดตามพัฒนาการในศาสตร์ของตนให้ทันสมัยและเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจของตนอยู่เสมอ

5. มีจริยธรรมและความรับผิดชอบสูงทั้งในบริบททางวิชาการในวิชาชีพและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

จากการกำหนดกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยและคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีดังกล่าว มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจตามแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2553-2557 ให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในการบูรณาการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายให้มีความเป็นไทที่เป็นอัตลักษณ์ของชาติ และมีปัญญาและพึ่งพาตนเองได้ด้วยค่านิยมของประชาคมที่มีจิตสำนึกและศรัทธาความเป็นไท โดยมีการกำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ไว้ด้วยการนำชื่อของมหาวิทยาลัยมากำหนดไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. ม.ป.ป. : 3)

P = Personable มีบุคลิกภาพดี มีความเป็นผู้นำ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

H = Honest มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ

R = Responsible มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคม มีความอดทน และมีวินัยในตนเอง

A = Able มีความรู้ความสามารถ มีทักษะเชิงวิชาการ วิชาชีพและเทคโนโลยี

N = Noble มีความสง่างาม มีศักดิ์ศรีและผดุงเกียรติภูมิของมหาวิทยาลัย

A = Accountable มีความน่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับของสังคม

K = Kind มีจิตใจดีงาม เสียสละ และอุทิศตนให้แก่สังคม

H = Healthy มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตดี

O = Outstanding มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ วิจัย ใฝ่รู้และหมั่นพัฒนาตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

N = Neat มีความสุภาพเรียบร้อยและละเอียดรอบคอบ

โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร พ.ศ.2553-2557 ไว้ 3 ยุทธศาสตร์ด้วยกันคือ วิชาการเป็นเลิศ วิจัยสร้างสรรค์ และบริการเป็นเยี่ยม ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่จะทำให้อมหาวิทยาลัยมีทิศทางงานที่สามารถพัฒนาตนเอง ควบคู่กับการพัฒนาท้องถิ่นให้สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

จากการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยดังกล่าวจะเห็นว่ามีความสอดคล้องกับแนวโน้มความต้องการกำลังคนในตลาดแรงงานที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีที่ไม่เพียงแต่จะต้อง

เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการในศาสตร์ที่ตนศึกษา แต่ยังคงสามารถนำความรู้ต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ จนเกิดทักษะความชำนาญเฉพาะทางในการประกอบอาชีพและต้องมีการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเองอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการคิด วิเคราะห์ วางแผน แก้ปัญหาได้และวิจัยเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์

การจัดการเรียนการสอนเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่นักศึกษา ในการก้าวเข้าสู่ ตลาดแรงงานจึงเป็นหัวใจสำคัญในการที่จะพัฒนานักศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้และประสบความสำเร็จในวิชาชีพของตน ซึ่งสำหรับสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน ได้มีองค์กร ที่พยายามผลักดันให้ผู้ประกอบวิชาชีพนี้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และได้รับการยอมรับในระดับสากล องค์กรดังกล่าวก็คือสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ซึ่งต้องการพัฒนาความเป็นวิชาชีพและศักยภาพของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้กำหนด กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่มีความจำเป็นต่อวิชาชีพนี้ขึ้น โดยสรุปภาพรวมแนวโน้ม งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (ปี 2549-2558) สมรรถนะหลักในวิชาชีพนี้ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักส่วนบุคคล (Core personal competency) และสมรรถนะหลักในหน้าที่ บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Core functional competency) ซึ่งได้แก่ความสามารถในการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาคัดเลือกบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ การฝึกอบรม การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาองค์กร และการบริหารผลงาน (จรรยาบรรณ มาตรฐาน และมาริสมา เชาว์พฤตพิงศ์. 2549 : 36-48) จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงต้องการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อประเมินระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษาโปรแกรมวิชา การบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครว่านักศึกษามีสมรรถนะหลักในการประกอบวิชาชีพนี้อยู่ในระดับใด และนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ นักศึกษาสามารถปฏิบัติงานในวิชาชีพ ได้ตามความคาดหวังของผู้ใช้บัณฑิตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อประเมินระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษาโปรแกรม วิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

สมมติฐานการวิจัย

นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร คณะวิทยาการจัดการ โปรรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคลในระดับมาก

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรในการวิจัย คือ นักศึกษาโปรรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร คณะวิทยาการจัดการ โปรรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รุ่น 50 หมู่ 1 และหมู่ 2 ที่ลงทะเบียนเรียนวิชาสัมมนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 51 คน

2. เนื้อหาในการวิจัย ได้แก่ ระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร คณะวิทยาการจัดการ โปรรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล

3. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2553

นิยามศัพท์เฉพาะ

นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร หมายถึง นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร คณะวิทยาการจัดการ โปรรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รุ่น 50 หมู่ 1 และหมู่ 2 ที่ลงทะเบียนเรียนวิชาสัมมนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2553

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาบุคคล การประเมินผล การปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การบริหารแรงงาน การดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลซึ่งรวมถึงองค์ประกอบด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบัน การศึกษา การค้นคว้าหรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ที่ได้รับ มักเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงหรือระเบียบวิธีการ ซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความรู้ ได้แก่

1. การวางแผนและบริหารกำลังคน หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและกระบวนการการวางแผนกำลังคน การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคน การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเพื่อการจัดทำแผนงานด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

2. การสรรหาคัดเลือก หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการสรรหาและคัดเลือกบุคคล การวางแผนการสรรหาบุคคลจากภายในและภายนอกองค์การ กระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ กลยุทธ์ในการสร้างเครื่องมือเพื่อการคัดเลือกบุคคล

3. การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของการบริหารค่าตอบแทน ทฤษฎีเกี่ยวกับค่าจ้างและเงินเดือน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทน นโยบายและหลักการบริหารค่าตอบแทน การประเมินค่าจ้างและการสำรวจค่าตอบแทนเพื่อกำหนดโครงสร้างและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

4. การบริหารแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในด้านการจ้างแรงงาน การคุ้มครองแรงงาน การประกันสังคม การจ่ายเงินทดแทน รวมทั้งสิทธิประโยชน์และอำนาจหน้าที่อื่นๆ ของนายจ้างและลูกจ้าง

5. การบริหารการฝึกอบรม หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการบริหารการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม การจัดเตรียมเอกสาร อุปกรณ์ การติดต่อประสานงาน การประเมินผลการฝึกอบรม การกำหนดนโยบายและแผนการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

6. การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนตามความสนใจและความสามารถ

ของบุคคล โดยให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนพัฒนาความสามารถของบุคคลเพื่อให้บรรลุตามแผนงานความก้าวหน้าในสายอาชีพ

7. การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร เทคนิคในการพัฒนาองค์กร อันได้แก่ เทคนิคในการพัฒนาระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อให้องค์กรได้พัฒนาความสามารถให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและวัตถุประสงค์ขององค์กร

8. การบริหารผลงาน หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ความรู้ในการจัดระบบการวัดผลงาน และตัวชี้วัดผลงานที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน

9. การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศด้านงานบุคคล หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการทำงานของสารสนเทศ การวางแผน พัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อใช้งานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถเชื่อมโยงระบบกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความรู้ทางธุรกิจ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในหลักการประกอบธุรกิจ การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ รูปแบบและนโยบายการดำเนินธุรกิจขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ การคาดการณ์แนวโน้มและสถานการณ์ในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร

ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยต้องใช้เวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่วถูกต้องจนเกิดเป็นความชำนาญ

ความสามารถ (Abilities) หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นความสามารถเชิงปัญญาที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านทักษะและความสามารถ
ได้แก่

1. ความสามารถทางการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการฟัง พูด อ่านและเขียนได้อย่างถูกต้องชัดเจนและได้ใจความ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งผู้สื่อและผู้รับสาร พร้อมทั้งสามารถสื่อสารได้บรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการสื่อสารนั้นๆ

2. **การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง** หมายถึง ความสามารถในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนให้ดีขึ้นกว่าเดิม มีการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้ รวมทั้งมีการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

3. **การคิดเชิงกลยุทธ์** หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจทิศทาง เป้าหมายและกลยุทธ์ ขององค์กร สามารถวิเคราะห์สถานการณ์หรือปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ พร้อมทั้งสามารถ วางแผนการดำเนินงาน ได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4. **การทำงานเป็นทีม** หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการรับฟัง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกในทีม สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ แผนการดำเนินงานของทีม ตลอดจนติดตามตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จของทีมงาน ให้บรรลุตามเป้าหมาย

5. **การติดต่อประสานงาน** หมายถึง ความสามารถในการรับและส่งต่อข้อมูลได้อย่าง ถูกต้อง ครบถ้วนและทันเวลาตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน ให้ข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ แก่ผู้อื่น ให้สามารถดำเนินการต่อได้อย่างถูกต้อง มีการติดตามตรวจสอบความต้องการของผู้ที่ติดต่อด้วย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

6. **ทักษะการบริหารแรงจูงใจ** หมายถึง ความเข้าใจถึงทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจและนำมา ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคิดวิเคราะห์และหาเทคนิควิธีการ ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้อื่นเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. **การจัดการความขัดแย้ง** หมายถึง ความเข้าใจถึงสาเหตุหรือที่มาของความขัดแย้ง และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง สามารถ ชักจูงและจูงใจให้สมาชิกในทีมมีความ เข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อกันสร้างความประนีประนอมให้เห็นชอบในผลประโยชน์ร่วมกัน

8. **การให้คำแนะนำปรึกษา** หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ทำความเข้าใจถึง ปัญหา สถานการณ์และความต้องการของผู้อื่นรวมถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุและให้คำแนะนำ ปรึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือแนวทางจัดการกับสถานการณ์

9. **การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ** หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุ และผลกระทบของปัญหา สามารถประเมินสถานการณ์และข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมากำหนดแนว ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

10. **การวางแผนและติดตาม** หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแผนงานและ กิจกรรมต่างๆ ได้ อย่างเป็นระบบตามลำดับความสำคัญ กำหนดช่วงเวลาที่ จะดำเนินการตามแผน

ทรัพยากรที่นำมาใช้ ตลอดจนสามารถกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม กำหนดวิธีการควบคุมติดตามงานให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

11. ทักษะการเจรจาต่อรอง หมายถึง ความสามารถในการกำหนดเทคนิควิธีการและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการหาเหตุผลมาสนับสนุน และกำหนดทางเลือก เพื่อการเจรจาต่อรองผลประโยชน์เพื่อจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความคิดเห็นคล้อยตามและเกิดการยอมรับกันทั้งสองฝ่าย

12. การมอบหมายงาน หมายถึง ความสามารถในการกระจายงานและความรับผิดชอบไปสู่สมาชิกภายในและภายนอกทีมงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านของเวลา ปริมาณงาน และความสามารถของผู้รับมอบงาน รวมทั้งการสอนและจูงใจให้ผู้อื่นทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ

13. ทักษะการนำเสนองาน หมายถึง ความสามารถในการอธิบายและชี้แจงข้อมูลต่างๆ ได้อย่างชัดเจน มีการปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง สามารถใช้เทคนิคและวิธีการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ฟังสนใจ และมีส่วนร่วมระหว่างการนำเสนองานมีการนำเครื่องมือวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ได้อย่างเหมาะสม

14. ทักษะการสอนงาน หมายถึง ความสามารถในการชี้แจงและให้คำแนะนำแก่สมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของการสอนงาน โดยพิจารณาตามความแตกต่างของผู้เรียน มีการปรับปรุงเทคนิคการสอนงานของตนอยู่เสมอ

15. การคิดเชิงวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการรวบรวมและทำความเข้าใจ รวมทั้งวิเคราะห์แยกแยะข้อมูลหรือสถานการณ์ต่างๆ ถึงที่มา สาเหตุ ผลลัพธ์ ผลกระทบ ข้อเสนอแนะและผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเป็นระบบ

16. การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการทำงาน มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

17. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ หมายถึง ความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำเร็จรูปที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การออกแบบและพัฒนาระบบการทำงานของคอมพิวเตอร์ให้สอดคล้องกับลักษณะงานสามารถแก้ปัญหาการใช้งานคอมพิวเตอร์ได้

คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก ทักษะคติ ความเชื่อ ความต้องการส่วนบุคคล หรือแรงจูงใจที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งเป็นที่ได้รับการปลูกฝังมา

องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่

1. **ความรับผิดชอบ** หมายถึง ปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่กำหนดขึ้นให้คำปรึกษาแนะนำและจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ ตลอดจนจินตนาการหาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

2. **ความเป็นผู้นำ** หมายถึง กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยสามารถหาข้อมูลและเหตุผลต่างๆ มาสนับสนุน กล้ารับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือและเป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้อื่น โน้มน้ำใจจูงใจผู้อื่นปฏิบัติตามหรือมีความคิดเห็นคล้อยตามได้

3. **ความละเอียดรอบคอบ** หมายถึง การให้ความสำคัญกับรายละเอียดของการปฏิบัติงานในทุกแง่มุมอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบรายละเอียดและความถูกต้องของข้อมูลหรืองานที่ปฏิบัติก่อนส่งมอบเพื่อป้องกันหรือลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

4. **การปรับตัว** หมายถึง การทำความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น การให้ความร่วมมือและเปลี่ยนแปลงตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งสามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคล สถานการณ์หรือลักษณะงานที่แตกต่างกัน โดยใช้เวลาในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

5. **ความเชื่อมั่นในตนเอง** หมายถึง ความเชื่อมั่นในความคิด การกระทำและคำพูดที่แสดงออกมา ตอบข้อซักถามและนำเสนอข้อมูลต่างๆ แก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจโดยมีข้อมูลหรือเหตุผลมาสนับสนุน

6. **ความยืดหยุ่น** หมายถึง การปรับเปลี่ยนแผนงานวิธีการทำงานและการแสดงออกทั้งกิริยาท่าทางและน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่างๆ

7. **จริยธรรม** หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนจรรยาบรรณในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

8. **ความกระตือรือร้น** หมายถึง ความตื่นตัวและขวนขวายที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเวลาที่กำหนด วางแผนติดตามงานอย่างต่อเนื่อง

9. **มนุษยสัมพันธ์** หมายถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป โดยทักทายทำความรู้จักกับผู้อื่น ให้การสนับสนุนและเสนอความช่วยเหลือ มีการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งให้เกียรติบุคคลอื่น

10. **ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์** หมายถึง การคิดหาแนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงงานของทีม และกระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นนำเสนอและประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน

11. ความอดทน หมายถึง การอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ บุคคลหรือสภาพแวดล้อมที่กดดัน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและสภาวะความกดดันในรูปแบบต่างๆ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่ไม่ตรงกับตนได้ มุ่งมั่นและตั้งใจทำงานเพื่อไปสู่จุดหมายโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นโดยยึดถือความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง

12. การคิดไปข้างหน้า หมายถึง ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ เป้าหมายและทิศทางการทำงานในอนาคต และความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต สามารถคิดหาแนวทางในการปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

13. ความซื่อสัตย์ หมายถึง ปฏิบัติตนตามระเบียบข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้ ยอมรับข้อผิดพลาดของตนและไม่กล่าวโทษผู้อื่นให้ข้อมูลตามความเป็นจริงไม่บิดเบือนข้อมูลและพร้อมจะแก้ไขข้อผิดพลาด

14. ความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง สามารถรับฟังและเข้าใจความหมายที่ผู้อื่นสื่อสารด้วยภาษา สามารถจับใจความได้ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง เข้าใจในความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น ทั้งสิ่งที่แสดงออกและไม่แสดงออก และความสามารถในการตอบสนองและให้ความช่วยเหลือได้อย่างเหมาะสม

15. ความน่าเชื่อถือ หมายถึง การปฏิบัติตัวและแสดงความคิดเห็นหรือให้คำแนะนำได้อย่างน่าเชื่อถือ อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริงและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

16. การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกทางสีหน้า ท่าทางและอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับบุคคล ลักษณะงานและสถานการณ์ที่ตึงเครียด สามารถรับฟังและแสดงออกอย่างเหมาะสมเมื่อได้รับคำแนะนำหรือข้อตำหนิจากผู้อื่นโดยไม่แสดงอารมณ์โกรธหรือโมโห

17. ความใฝ่รู้ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของตนเองทั้งในและนอกวิชาชีพของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งต่างๆ ติดตามข่าวสารและแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์กับผู้อื่นอยู่เสมอ

18. แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้ผลงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งวางแผนในการทำงานและความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนารูปแบบการทำงานของตนให้ดีขึ้น

19. จิตสำนึกด้านความโปร่งใสในการบริหารงาน หมายถึง การเข้าใจในหลักการและวิธีการบริหารจัดการงานอย่างโปร่งใส ปฏิบัติหน้าที่และดำเนินงานอยู่บนหลักของความถูกต้องและเป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ มีความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

20. ความน่าไว้วางใจ หมายถึง การสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น ยึดมั่นต่อข้อตกลงหรือคำสัญญาร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความไว้วางใจจากผู้อื่น รักษาข้อมูลสำคัญ ที่ตนรู้หรือความลับที่บุคคลอื่นนำมาปรึกษาหรือเล่าให้ฟังโดยไม่เปิดเผยให้แก่ผู้ใด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้แก่นักศึกษา แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม และสอดคล้องต่อการไปประกอบวิชาชีพให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. เพื่อนำผลการวิจัยเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
3. เพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยเพื่อประเมินสมรรถนะของนักศึกษาในแขนงวิชาอื่นๆต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งกลุ่มเนื้อหาที่เกี่ยวข้องออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการโดยศาสตราจารย์ เดวิด แมคเคลแลนด (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี ค.ศ. 1960 (นุชนารถ วดีศิริศักดิ์, 2551 : 9) ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent performer) ในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท Mcber ซึ่งแมคเคลแลนดเป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่าที่เป็นการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียน ซึ่งไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากมีคนที่คะแนนดีในแบบทดสอบดังกล่าว แต่ปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จ แมคเคลแลนดได้เขียนบทความเรื่อง Testing for competence rather than for intelligence ในวารสาร American psychologist ในปี ค.ศ.1973 เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินใหม่ที่เรียกว่า Behavior event interview (BEI) ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ ซึ่งแมคเคลแลนดเรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในบทความดังกล่าวแมคเคลแลนดได้แสดงแนวคิดไว้ว่า IQ (ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่ทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า (สุกัญญา

รัศมีธรรมโชติ, 2549 : 13) ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าว เรียกว่าเป็นผู้มี Competency

จากผลการศึกษาและข้อสรุปของแมคเคิลแลนด์ สมรรถนะจำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่ม เมื่อพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์คือ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold competency) ซึ่งได้แก่ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลางได้ และสมรรถนะที่แยก ความแตกต่าง (Differentiating competency) ได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมี แต่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะนี้เป็นสิ่งที่บ่งบอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานดี และผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลาง (ชัชวาลย์ ทัดศิวัช, 2554)

ผลการศึกษาของแมคเคิลแลนด์ ได้รับความนิยมนิยมและมีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ภาครัฐและเอกชนในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศทางแถบยุโรปอย่างกว้างขวาง และมีการ นำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลายรวดเร็ว ตัวอย่างของนักวิชาการ ที่ให้ความสนใจในการศึกษาเรื่องสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลได้แก่งานของ โบยาทซิส (Richard E. Boyatzis) (ชัชวาล ทัดศิวัช, 2554) เมื่อปี ค.ศ.1992 เรื่อง “*The competent manager : A model for effective performance*” โบยาทซิส ได้เสนอคำว่า “Competence” ในหนังสือของเขา งานวิจัยของเขาศึกษาคุณลักษณะของผู้จัดการพบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งก็ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักบริหารจำนวนมากนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในการ บริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

ต่อมาในปี ค.ศ.1994 แฮมเมล และพรฮาาลัด (Gary Hamel & C.K. Prahalad, อ้างจาก นุชนารถ วดีศิริศักดิ์, 2551:9) ในหนังสือชื่อ “*Competing for The Future*” ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า “Core Competencies” หรือความสามารถหลักของธุรกิจ โดยระบุว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจ ชนะในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไป ประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนด ปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้น จะต้องมีความรู้ ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือ พฤตินิสัยใดบ้างและอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคคลนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพสูงและผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับในประเทศไทย ได้มีการนำแนวความคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็น เครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ (ชัชวาล ทัดศิวัช,

2554) เช่น บริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย บริษัท เอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันได้แปรรูป (Privatized) เป็นบริษัทมหาชนจำกัดไปแล้ว จากการที่ภาคเอกชนได้นำแนวคิด Competency ไปใช้และเกิดผลสำเร็จต่อการบริหารบุคลากร มีผลทำให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ริเริ่มที่จะนำแนวคิดนี้ไปใช้ในการบริหารบุคลากรของหน่วยราชการ จึงได้จ้างบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (SES) ในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนร่วมกับบริษัท Hay Group จัดทำต้นแบบสมรรถนะ (Competency model) ของระบบราชการพลเรือนไทยเพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้แก่ข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะ สำหรับใช้ในการบริหารจัดการงานบุคคล การประเมินผลงาน ตลอดจนใช้เป็นกรอบการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการในระยะยาว (รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม. ม.ป.ป.)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีนักวิชาการได้ทำการศึกษาและนำเสนอแนวทางให้แก่วงวิชาการและการบริหารในองค์กรทั่วไปได้นำไปประยุกต์ใช้ จึงทำให้แนวคิดสมรรถนะมีพัฒนาการต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลายาวนาน

ความหมายของสมรรถนะ

Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถหรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษ มีความหมายที่คล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude ดังนั้นเพื่อความเข้าใจตรงกัน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่าสมรรถนะ/Competency จากการศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ พบว่า ความหมายของคำว่าสมรรถนะมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1993 อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 14-15) ซึ่งท่านเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงในเรื่องนี้ ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency) ไว้ว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

เบอร์กอยน์ (Burgoyne. 1989 อ้างถึงใน นิสดารัก เวชยานนท์. 2549 : 33) จากผลงานเรื่อง “*Creating the managerial portfolio : Building the competency approaches to management*”

ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็นความสามารถและความเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สมรรถนะไม่ใช่แค่มีความสามารถในการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีองค์ประกอบของความเต็มใจด้วย การทำงานจึงจะบรรลุผล

วูดรuff (Woodruff, 1991 อ้างถึงใน นิศารักษ์ เวชยานนท์, 2549 : 35) เสนอไว้ว่าสมรรถนะน่าจะมีความหมายใน 2 นัยยะคือ นัยยะแรก สมรรถนะเป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่กำหนด และนัยยะที่สอง เป็นกลุ่ม (Set) ของพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความสามารถ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993 : 9-11) สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal relationship) จากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion-reference) และ/หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior performance) สมรรถนะในความหมายของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์นี้ นับได้ว่าไม่แตกต่างไปจากงานของแมคเคิลแลนด์โดยมองว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ แรงขับ (Motives) คุณลักษณะ (Traits) การรับรู้ตนเอง (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ซึ่งผู้วิจัยจะขยายรายละเอียดต่อไปในหัวข้อองค์ประกอบของสมรรถนะ

สกอตต์ แพร์รี่ (Scott B. Parry, อ้างจาก สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2549 : 16) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

เคล็ม (Klemp, G.O. อ้างจาก สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2549 : 16) ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ บุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิผลหรือผลการทำงานที่เป็นเลิศ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10-11) เสนอว่า สมรรถนะสามารถพิจารณาความหมายออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกมองว่า สมรรถนะเป็นบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait) และอีกกลุ่มหนึ่งมองว่าเป็น กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัด และสังเกตเห็นได้

สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ (2549 : 17) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า คือความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristic or attributes) ที่ทำให้

บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

ชาร์ลส์ คิง คาสวีย์ (2551:6) กล่าวว่า Competency คือ ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

อากรณ ภูวิทย์พันธ์ (2552 : 46) ได้อธิบายไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมหรือการแสดงออก เช่น การทำงานเป็นทีม การวางแผนงาน รายละเอียดรอบคอบ ฯลฯ Competency ที่กำหนดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหรือการทำงานของตัวบุคคลหรือที่ปัจจุบันมักวัดผลสำเร็จในรูปของตัวเลข เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนที่เรียกว่าตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key performance indicators : KPI)

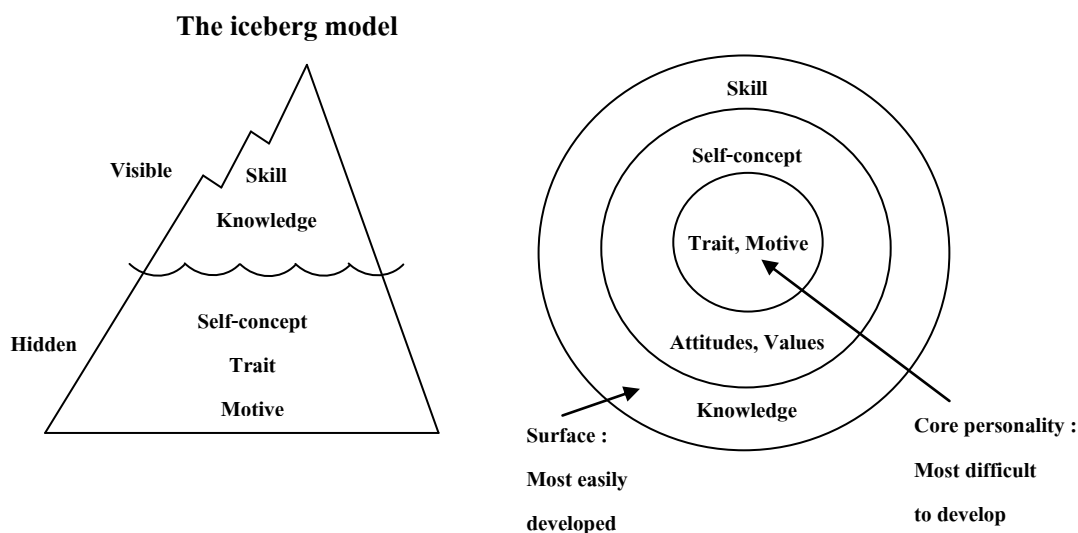
จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะจากนักวิชาการดังกล่าวจะเห็นว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลซึ่งรวมถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะตามทัศนะของแมคเคิลแลนด์ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2549 : 15)

1. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาท หรือเจ็บ
2. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
3. ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าเป็นตนเองเป็น (Self-concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (Self-confidence) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการดังกล่าว แสดงไว้ในภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (The iceberg model) ในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา : Spencer & Spencer. 1993 :11.

จากภาพที่ 2.1 แสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็งตามแนวคิดของแมกเคิลแลนด์ โดยเป็นการแบ่งตามความยากง่ายของการพัฒนา ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ **ความรู้ (Knowledge)** ที่บุคคลได้มาจากการเรียนรู้ในสาขาวิชาต่างๆ และ **ทักษะ (Skills)** ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ พิเศษในด้านต่างๆ ซึ่งส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สามารถสังเกตเห็น วัดได้ง่าย และถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard skills” สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่มีขนาดใหญ่กว่า สังเกตเห็นและวัดได้ยากกว่า แต่เป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า องค์ประกอบส่วนที่เหลือดังกล่าว คือ **ทัศนคติ** ค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-concept) บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) และ **แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล (Motive)** ซึ่งทั้งสามเป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลและส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft skills” เช่น ภาวะผู้นำ ความอดทนต่อความกดดัน เป็นต้น

องค์ประกอบของสมรรถนะในส่วนของคุณรู้และทักษะนั้นเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาว่าปัญญาของบุคคล แสดงให้เห็นถึงการที่บุคคลมีความรู้ในศาสตร์ต่างๆ และสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และปฏิบัติได้จนเกิดความชำนาญ แต่อาจไม่ได้หมายความว่า เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเหนือผู้อื่น การจะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพโดดเด่นได้ ต้องอาศัยทัศนคติแรงจูงใจหรือแรงขับ รวมทั้งบุคลิกลักษณะที่มุ่งมั่นต่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้ ดังนั้นการที่บุคคลมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีจึงต้องประกอบกันทั้งในส่วนของความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะนั่นเอง

จากการศึกษาของแมคเคิลแลนด์ พบว่า สมรรถนะ สามารถแบ่งได้ออกเป็นสองกลุ่ม เมื่อพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ คือ(สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 17)

กลุ่มแรก สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะขั้นพื้นฐานนี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้

กลุ่มที่สอง สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ ทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน และยังเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมากกว่าสมรรถนะในกลุ่มแรก

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะตามทัศนะของแมคเคิลแลนด์ ที่ประกอบด้วยทักษะ ความรู้ ทัศนคติค่านิยม บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล และแรงจูงใจหรือแรงขับภายในนั้น ล้วนแต่มีส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และลงมือปฏิบัติได้จนเกิดความชำนาญ แต่การจะเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้อื่นจำเป็นต้องมีทัศนคติแรงจูงใจหรือแรงขับ รวมทั้งบุคลิกลักษณะที่มุ่งมั่นต่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้ด้วย ดังนั้นองค์ประกอบทั้ง 5 ประการจึงมีส่วนสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2550 : 10-11)

1. **ขีดความสามารถหลักหรือสมรรถนะหลัก (Core competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ

ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม หากทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในข้อนี้ ก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักนี้จะถูกกำหนดขึ้น จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักหรือกลยุทธ์ขององค์กร

2. **ขีดความสามารถด้านการบริหารหรือสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency)** ความรู้ความสามารถด้านการจัดการ เป็นสมรรถนะที่มีอยู่ในบุคคลทั้งระดับผู้บริหาร และพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role based) ซึ่งบุคคลแต่ละคนจำเป็นต้องมีเพื่อความสำเร็จในการทำงาน โดยสมรรถนะด้านนี้จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

3. **ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานหรือสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency)** คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job based) จึงอาจเรียกสมรรถนะด้านนี้ว่าเป็น Job competency หรือ Technical competency เนื่องจากเป็นสมรรถนะเฉพาะบุคคล ที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบ ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งคนที่มีหน้าที่งานเหมือนกัน อาจมีสมรรถนะด้านนี้ไม่เหมือนกันก็ได้

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547 :10-11) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

1. **Core competency** หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ การแบ่งเป็น Core competency นี้ หรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักนี้ถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้อง มี ซึ่งคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักขององค์กรหนึ่ง อาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ และหากจะอธิบายต่อไปให้ถึงที่สุดแล้วคุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักการสำหรับสมรรถนะประเภทนี้ก็คือ ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ที่ทุกคนจะต้องมีร่วมกัน

2. **Job competency** หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. **Personal competency** หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกว่าเป็นความสามารถพิเศษส่วนบุคคล ห้ามเลียนแบบ

สรุปได้ว่าประเภทของสมรรถนะสามารถจำแนกออกเป็นสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะ หรือคุณสมบัติที่ทุกคนจำเป็นต้องมี และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบในองค์กร และยังเป็นคุณลักษณะที่ทำให้แต่ละบุคคลมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้แตกต่างจากบุคคลอื่นด้วย

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Job competency) ของวิชาชีพ ที่มีการกำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) คือการ ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบและเป็นกระบวนการ โดยเริ่มตั้งแต่ก่อนที่ บุคคลจะเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยกำหนดวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ตรงกับที่องค์กรต้องการ ขณะที่บุคคลปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรก็มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาเพิ่มพูน ทักษะในการทำงานและเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่ทันสมัย นอกจากนั้นยังมีการจูงใจสร้างขวัญ กำลังใจและสร้างหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน และมีการวางแผนกำลังคนเพื่อใช้ประโยชน์ ทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่าเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่เริ่มเข้าสู่องค์กร ขณะปฏิบัติงาน จนกระทั่งบุคคลต้องออกจากองค์กรไป สรุปได้ 4 ขอบเขตหน้าที่ได้ดังนี้ (ชลลดา พิงรำพรรณ, 2548 : 20-22)

1. **การสรรหาและคัดเลือกบุคคล (Recruitment and selection)** ได้แก่ การสรรหาและ การคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งหลักในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานนั้นจะต้องคำนึงถึง หลักความเสมอภาคในการรับสมัคร โดยใช้วิธีการจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาสมัครอย่างเท่าเทียม มีการพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัคร โดยใช้การทดสอบความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน รวมทั้งการพิจารณาด้านบุคลิกภาพและกระบวนการทาง ความคิดของผู้สมัครด้วย เมื่อผู้สมัครผ่านกระบวนการในการคัดเลือกดังกล่าวแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะได้ดำเนินการทดลองงานและบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมต่อไป

2. **การพัฒนาบุคคล (Development)** ได้แก่ การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ที่ผ่านการ คัดเลือกด้วยการปฐมนิเทศเพื่อรับทราบนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ขององค์กร และขณะ ปฏิบัติงานบุคคลจะต้องได้รับการฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งของตนได้ตรงกับ ที่กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน มีการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

ด้วยการพัฒนาบุคคลในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรทุกระดับ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การขยายขอบเขตงาน การเพิ่มค่างาน การจัดการความรู้ในองค์กร เป็นต้น ซึ่งทุกกิจกรรมที่จัดมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

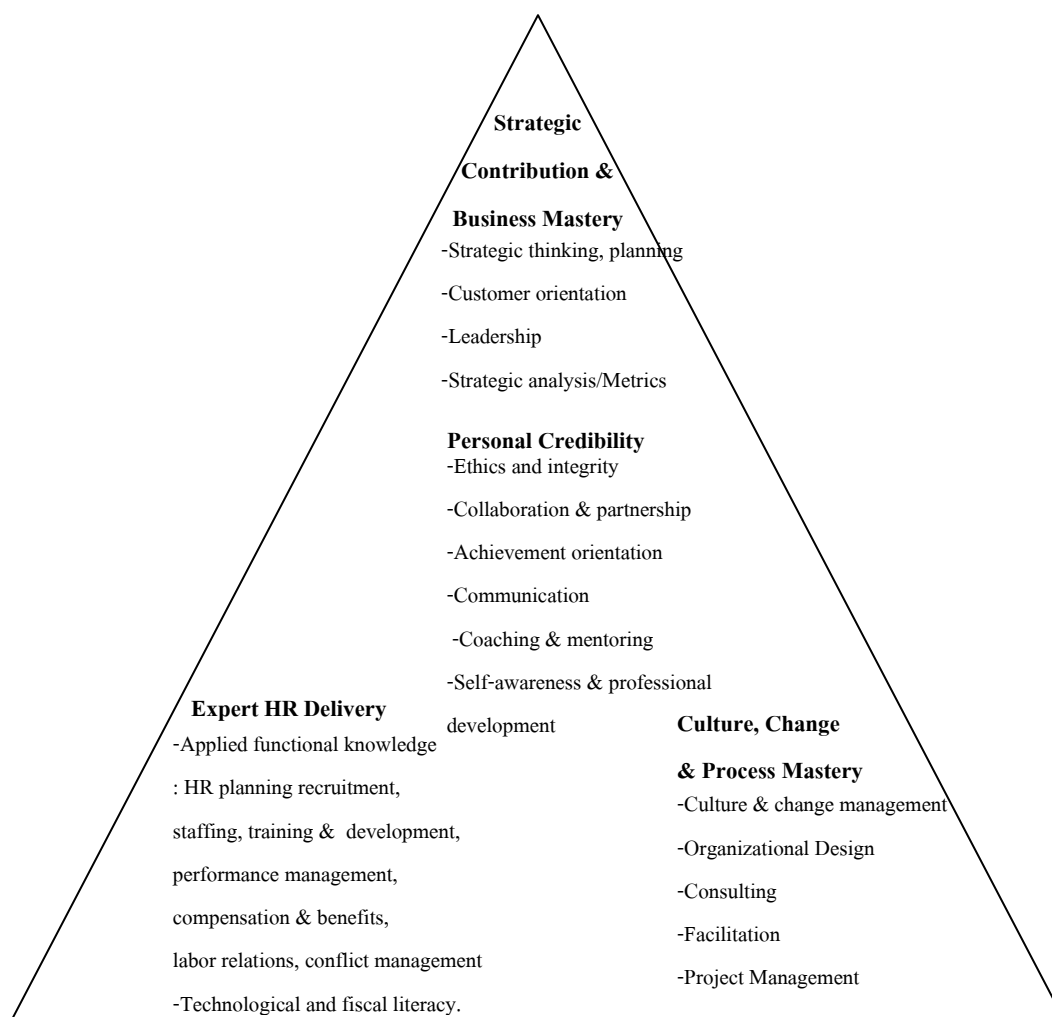
3. **การใช้ประโยชน์สูงสุด (Utilization)** เป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคที่มีการแข่งขันสูงเช่นนี้ เนื่องจากการรับคนเข้าทำงานเป็นการลงทุนระยะยาวที่องค์กรจะต้องดูแลไปจนกระทั่งบุคคลออกไปจากองค์กร การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่งที่เป็นเรื่องท้าทายให้ผู้บริหารยุคใหม่ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง การใช้ประโยชน์จากบุคคลต้องอาศัยศาสตร์ที่ว่าด้วยการวางแผน จัดวางคนให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขามากที่สุด การวางแผนอัตรากำลังคน การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งการจัดกิจกรรมพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ในการทำงานให้กับบุคคลอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรธุรกิจจำนวนไม่น้อยที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตน โดยสนับสนุนในเรื่องเวลางบประมาณ และเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง ได้นำเอาศักยภาพตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความก้าวหน้าในการทำงาน และพยายามมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ของตน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและเป้าหมายสูงสุดขององค์กรด้วยเช่นกัน

4. **การธำรงรักษาบุคคล (Retention)** ได้แก่ การจูงใจบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงที่องค์กรต้องการรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งกระทำได้ไม่ถนัดนักในสภาพสังคมปัจจุบันที่ค่านิยมเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กรในอดีตกำลังถูกกลืนหายไปกับวัฒนธรรมการบริโภคที่เน้นวัตถุเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ดังนั้นทัศนคติการทำงานของคนจึงไม่ยึดติดกับองค์กรใดเพียงองค์กรเดียว ไม่ค่านิ่งว่าตนจะถูกมองว่าเป็นคนขาดความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือไม่ขอเพียงมีข้อเสนอที่น่าสนใจกว่าองค์กรเดิม เช่น เงินเดือนสูง สวัสดิการดี บุคคลโดยเฉพาะผู้ที่มีศักยภาพสูงก็พร้อมที่ลาออกไปอยู่กับองค์กรแห่งใหม่ทันที นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องแสวงหากลยุทธ์ในการธำรงรักษาบุคคลที่มีความสามารถเหล่านี้ไว้ให้ได้

ขอบเขตหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีคุณสมบัติพิเศษหลายประการที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่มีประสิทธิภาพสูงสุด มหาวิทยาลัยมิชิแกนซึ่งเป็นสถาบันที่มีการศึกษาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยาวนานและครอบคลุมมากที่สุด และยังเป็นผู้นำทางทฤษฎีที่สำคัญด้านนี้ได้แก่ ทฤษฎีบทบาท

นักทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างองค์การที่มีความสามารถในการแข่งขันมาในปี ค.ศ.1997 หลังจากนั้น ตั้งแต่ปี ค.ศ.2001 ได้เริ่มทำการศึกษาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จนเมื่อปีค.ศ.2002 ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาด้วยวิธีการสำรวจแบบ 360 องศาจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1,000 คน และผู้จัดการกว่า 28,000 คน ประกอบกับการพิจารณาร่วมกับทฤษฎีที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลัก 5 ประการที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสนับสนุนของกลยุทธ์ ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล การส่งมอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความรู้ทางธุรกิจและเทคโนโลยี ในการบริหารจัดการบุคลากร (จันดี ขัยบรุงเรือง. 2549 : 25)

จากข้อค้นพบที่ได้ในปี ค.ศ.2002 คณะทำงานของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษา ต่อเนื่องจนพบข้อสรุปเกี่ยวกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จำเป็นต้องมี ในสถานการณ์ต่างๆ ในปี ค.ศ.2003 โดยนำแบบจำลองสามเหลี่ยมสมรรถนะหลักของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มาเป็นตัวตั้งในการสำรวจสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีออาชีพ (Garrett-Owens and others. 2003 : 4) แสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองสามเหลี่ยมสมรรถนะหลักของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

(HR core competencies triangle model)

ที่มา : Garrett-Owens and others. 2003 : 4.

จากการศึกษาครั้งนี้คณะทำงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สรุปความสามารถที่จำเป็นต่อหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพว่าต้องประกอบไปด้วย 2 ทักษะที่สำคัญคือ

1. ทักษะด้านหน้าที่งาน (Functional skills) ซึ่ง ได้แก่

1.1 คุณลักษณะเฉพาะ (Attributes)

1.1.1 การคิดเชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking and strategic HR Direction) โดยการนำข้อมูลองค์กรและแนวความคิดมาใช้ในการวิเคราะห์

และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มนៃของทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมทั้งการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายขององค์กร และตอบสนองความต้องการของลูกค้า

1.1.2 จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต (Ethics and integrity) โดยการพิจารณาสิ่งที่ถูกต้องต่อสิทธิของผู้อื่น พยายามทำสิ่งที่ถูกต้องและปฏิบัติในลักษณะซึ่งตรงไปตรงมา ชัดเจน และซื่อสัตย์

1.1.3 การเข้าใจความถูกต้องของลูกค้า (Customer orientation) โดยการแสวงหาความเข้าใจ ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า รวมทั้งใช้นโยบายทรัพยากร และโอกาสที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ที่สุด

1.1.4 ความเป็นผู้นำ (Leadership) โดยการแสดงความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมกับองค์กร การมีทักษะทางการบริหาร รวมทั้งมีพันธกิจและวิสัยทัศน์

1.1.5 การมุ่งผลสำเร็จ (Achieve orientation) โดยการมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขคลี่คลายปัญหาอย่างเร่งด่วนและการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างลุล่วง

1.1.6 การสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือและการเป็นหุ้นส่วน (Relationship-building, collaboration and partnership) โดยการสร้างความสัมพันธ์เครือข่าย และความเป็นหุ้นส่วนให้กับบุคคลอื่นๆ อันจะนำมาสู่ความร่วมมือในการพัฒนานโยบายการให้บริการ และการเพิ่มมูลค่าแก่กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1.7 การตระหนักรู้และพัฒนาตนเอง (Self-awareness and professional development) โดยการมองหาโอกาสเพื่อพัฒนาทักษะของตนเองและพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความชำนาญและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ทักษะเบื้องต้น (Skills)

1.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการออกแบบองค์กร (Change management and organizational design) โดยทำความเข้าใจวิวัฒนาการขององค์กร คุณค่า วิสัยทัศน์ ภารกิจ และสามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้นภายใต้ความมั่นใจของบุคลากรขององค์กร

1.2.2 การสื่อสาร (Communication) โดยการใช้ความพยายามในการสื่ออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะแสดงออกแนวคิด กลยุทธ์ข้อมูล และแรงบันดาลใจที่มีผลกระทบต่อผู้ฟังตามความต้องการของผู้สื่อ

1.2.3 การให้คำปรึกษา (Consulting) โดยการทำความเข้าใจในวิธีการให้คำปรึกษาหารือแก่บุคลากร เช่น การให้คำปรึกษาหารือเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า

การพัฒนาการตอบรับของลูกน้อง วางแผนกิจกรรมแทรกซึม และการประเมินผล เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการ

1.2.4 การบริหารโครงการ (Project management) โดยการพัฒนาและการบำรุงรักษาให้แผนงานนั้นสามารถทำงานได้ และการได้มาซึ่งทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ โดยมีการวางแผน การบริหาร และการรับประกันว่า หากปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนดแล้วจะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและตรงต่อเวลา

1.2.5 การสอนและการเป็นที่ปรึกษา (Coaching and mentoring) โดยการทำให้บุคลากรรู้ว่าพวกเขากำลังทำสิ่งที่สำคัญอยู่ และให้กำลังใจในการเติบโตตามสายอาชีพ รวมทั้งดูแลให้มีความสามารถที่เหมาะสมด้วย

1.2.6 การประเมินผล การวิเคราะห์กลยุทธ์ การมีความรู้ทางเทคโนโลยี การเงิน และการบริหารจัดการ (Strategic analysis, metrics and technological expertise) โดยสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนำข้อมูลที่ได้จากการใช้เทคโนโลยีสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

2. ทักษะด้านเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR technical skills)

2.1 การจัดกลยุทธ์/วางกำลังคน (Strategic staffing) โดยการรับสมัคร การสัมภาษณ์ การชี้แนะและการอ้างอิงข้อมูลของพนักงานหรือผู้สมัคร เพื่อมาเป็นพนักงานขององค์กร เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง หรือเปลี่ยนย้ายงาน โดยการทบทวนการบันทึกข้อมูลเดิม ให้มีความสอดคล้องกับการวางแผนกำลังคนและกิจกรรมทางการบริหาร

2.2 การจัดสรรรางวัลและค่าตอบแทน (Total rewards-compensation and recognition) โดยการพัฒนาระบบให้รางวัลและค่าตอบแทน และนำมาสู่การปฏิบัติทั้งในการกำหนดปรัชญาขององค์กร นโยบาย และโครงการต่างๆ สำหรับบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ

2.3 การจัดการสวัสดิการ (Benefits) โดยการออกแบบการจัดสวัสดิการ การพัฒนาระบบสวัสดิการ ให้คำปรึกษาแก่พนักงาน ให้การสนับสนุนและนำเสนอระบบสวัสดิการตลอดอายุการเป็นพนักงานให้แก่พนักงานทั้งองค์กร

2.4 การออกกฎ ระเบียบ และนโยบายขององค์กร (Law and policy) โดยการนำกฎระเบียบ นโยบายและหลักปฏิบัติเดิมๆ มาประยุกต์ใช้ด้วยความเข้าใจ ให้มีความครอบคลุมทั้งโดยรวมทั้งองค์กรและเป็นรายบุคคล

2.5 การสอบสวนและรับฟังความคิดเห็น (Investigations and hearings) โดยการเข้าร่วมในการสนับสนุนให้มีการสอบสวนและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยในกระบวนการสอบสวนและรับฟังความคิดเห็นจะต้องสามารถค้นหาความจริง เพื่อให้ได้

ข้อยุติในการทำกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อพนักงาน

2.6 สหภาพและแรงงานสัมพันธ์ (Union/vendor relations) โดยมีความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและทักษะในการสนทนาเรื่องสัญญาเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่เหมาะสมที่สุด

2.7 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict management and dispute resolution) โดยมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับแนวทางที่ต้องการมาสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร โดยใช้เทคนิคในการบริหารความขัดแย้งเหล่านั้น

2.8 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) โดยการกำหนดแนวทางการตัดสินใจและกิจกรรมที่จะทำให้องค์กรได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ พิจารณาว่าองค์กรต้องการอะไร และเหตุใดจึงต้องทำเช่นนั้น

2.9 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) โดยการเตรียมพร้อมให้มีการสร้างการเรียนรู้ ทั้งการเรียนภายในองค์กร การออกแบบโครงสร้างเพื่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมความรู้ ทักษะและความสามารถให้แก่บุคลากร

2.10 การอำนวยความสะดวก (Facilitation) โดยการใช้ปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรและทักษะการดำเนินการของกลุ่มช่วยให้สมาชิกทีมงานของแต่ละคนและกลุ่มหรือทีมงานต่างๆ แก้ไขคลี่คลายประเด็นปัญหาต่างๆ ได้และวางแผนความคิดริเริ่มต่างๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพและสมรรถนะในสถานที่ทำงาน

2.11 การบริหารผลและปฏิบัติงาน (Performance management) โดยการกำหนดว่า “คนเหล่านั้นจะทำงานด้วยกันอย่างไร” ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจัดการการดำเนินการต่างๆ บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ขององค์กร และสามารถสื่อสารกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ทั้งสมาชิกของทีมงานแต่ละคน ลูกค้า ทีมงานฝ่ายอื่นๆ และฝ่ายจัดการขององค์กร

2.12 การบริหารจัดการ (Transaction management) โดยการช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ฝ่ายบริหาร โดยการจัดการระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ การส่งมอบผลงาน ให้การช่วยเหลือสนับสนุนและให้ข้อมูลบุคลากร

สรุปได้ว่า สมรรถนะหลักของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน จำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือทักษะด้านหน้าที่งานและทักษะด้านเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าทั้งสองสมรรถนะมีความสำคัญต่อการประกอบวิชาชีพนี้อย่างยิ่ง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ผู้วิจัยพบว่า มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ สรุปได้ดังนี้

แนวคิดที่ 1 สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรวิทย์ แสันทอง (อ้างจาก จันดี ขยับรุ่งเรือง. 2549 : 40-43)

สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถประสบความสำเร็จมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ

สมรรถนะระดับที่ 1 พื้นฐานของวิชาชีพบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณลักษณะของบุคคลในระดับนี้ที่จำเป็นต้องมีได้แก่

1.1 การมีวินัยในตนเอง (Self-discipline) การที่สามารถทำตัวเป็นตัวอย่างให้กับคนในองค์กรได้ เพราะต้องเป็นผู้สร้างและควบคุมกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร และยังเป็น การสร้างบารมีและศรัทธาให้กับตนเอง

1.2 ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical skills) เป็นความสามารถในการคิดคำนวณ การใช้ตัวเลขมาวิเคราะห์หาแนวโน้มความสัมพันธ์บนพื้นฐานของหลักเหตุผล เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญเพื่อการวิเคราะห์งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.3 วิญญานผู้ประกอบการ (Entrepreneurial concept) เป็นผู้ที่คำนึงถึงจิตสำนึกในการบริหารงานที่เน้นความโปร่งใส กำไร และสังคม ต้องเป็นผู้สร้างความสมดุลให้แก่องค์กร ทั้งในแง่ของการพัฒนาคนและผลกำไร เพื่อให้องค์กรอยู่ได้และมีความก้าวหน้า

1.4 แนวคิดทางการตลาด (Marketing concept) ต้องมีความเข้าใจว่าลูกค้าของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์คือใคร ต้องการอะไร ต้องประชาสัมพันธ์หน่วยงานว่ามีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง บริการที่มีให้แก่พนักงานคืออะไร หน่วยงานได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อช่วยลดความเข้าใจผิดและข้อร้องเรียนต่างๆ

สมรรถนะระดับที่ 2 ก้าวสู่การเป็นผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณลักษณะของบุคคลในระดับนี้ที่จำเป็นต้องมีได้แก่

2.1 ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ที่ จะก้าวไปสู่ผู้บริหารระดับกลาง เป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความแตกต่างของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ การคิดสิ่งใหม่จะนำไปสู่การพัฒนางาน องค์กรและวิชาชีพ สร้างความแตกต่างและนำไปสู่นวัตกรรมทางความคิดที่ดีกว่า

2.2 การคิดในเชิงรุก (Proactive thinking) เป็นการมีวิสัยทัศน์ในการมองสิ่งต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วนำมาวางแผน วิเคราะห์และจัดการสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบทางลบก่อนที่จะเกิดปัญหา ในขณะที่เดียวกันก็สามารถวิเคราะห์หาจุดแข็งและ โอกาสเพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกได้

สมรรถนะระดับที่ 3 ก้าวสู่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับสูง (Chief human resource officer) คุณลักษณะของบุคคลในระดับนี้ที่จำเป็นต้องมีได้แก่

3.1 ความสามารถในการจัดการอารมณ์ (Emotional quotient) เป็นความสามารถทางด้านความคิดของบุคคลในการเข้าใจและจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ ซึ่งจะนำไปสู่การเข้าใจและจัดการอารมณ์ของผู้อื่นได้ด้วย สมรรถนะข้อนี้จึงเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องบริหารคนทั้งองค์กร

แนวคิดที่ 2 สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ด้วยเหตุที่ทางสมาคมต้องการพัฒนาวิชาชีพและศักยภาพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่มีความจำเป็นต่อวิชาชีพนี้ขึ้น โดยทำการสรุปภาพรวมแนวโน้มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ.2549-2558) ว่าควรมีสมรรถนะหลักที่จำเป็น โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้ (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2548 อ้างจาก เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2551 : 46-50)

1. สมรรถนะทางเทคนิค (Functional/technical competency) โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อย คือ

1.1 สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources competency for HRM) ประกอบด้วย

1.1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ และเป้าหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงสามารถวางแผน และบริหารแผนงานด้าน ทรัพยากรบุคคล (Recruitment, employee relation, compensation management, performance management, training & development, career development, organization development) อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญ ในการสร้างสรรค์องค์การคุณภาพ ทำให้ทรัพยากรบุคคลมีขีดความสามารถสูงขึ้น และสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายธุรกิจได้ดี

1.1.2 การสรรหาคัดเลือกของบุคลากร (Recruitment and selection) หมายถึง สามารถวิเคราะห์องค์การและมีความเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อกำหนดอัตรากำลังคน (Manpower planning) วางกลยุทธ์ในการสรรหาคัดเลือก (Recruitment strategy) วางระบบการสรรหาจากแหล่งภายใน (Job posting, talent inventory, transfer, rehire) การสรรหาจากแหล่งภายนอก พัฒนาระบบการคัดเลือก (Job analysis, job description, competency profile & job specification) เครื่องมือในการคัดเลือก (Selection tools) ที่มีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้ ประหยัด และสะดวกใช้ เพื่อช่วยในการตัดสินใจ (Selection decision) ได้อย่างเหมาะสมกับองค์การ รวมทั้งสามารถบริหาร

กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร และสามารถบูรณาการระบบการสรรหา กับระบบบริหารค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนา และการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพได้ดี

1.1.3 การบริหารค่าตอบแทน (Compensation management) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ เกี่ยวกับหลักการและกระบวนการบริหาร ค่าตอบแทน ซึ่งกำหนดบนฐานของงานที่ทำ (Pay for job) ค่าตอบแทนบนฐานของผลงาน (Pay for performance) ค่าตอบแทนบนฐานความรู้ หรือสมรรถนะ (Pay for people or competency) และสวัสดิการหรือค่าตอบแทนในรูปเงินและไม่ใช้เงิน โดยบรรลุเป้าหมายในการดึงดูดใจ รักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถไว้กับองค์กร และสามารถบูรณาการเข้ากับระบบสรรหา ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบการบริหารผลงาน และระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

1.1.4 แร่งงานสัมพันธ์ (Employee relations) หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง โดยใช้หลักการแรงงานสัมพันธ์ในระดับ ทวิภาคี ไตรภาคี ข้อกำหนด กฎหมาย เพื่อให้เกิดสันติสุขในองค์กร พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความเข้าใจเป้าหมาย ทิศทางขององค์กรร่วมกัน และสร้างสรรค์ให้องค์กรเป็นสถาบันที่ได้รับการยอมรับในสังคม

1.2 สมรรถนะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR competency for HRD) ประกอบด้วย

1.2.1 การฝึกอบรม การพัฒนาและการเรียนรู้ (Training, development & learning) หมายถึง ความเข้าใจเป้าหมาย กลยุทธ์ธุรกิจ สามารถประเมินขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคล และสามารถวางระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยวิธีการ “ฝึกอบรมพัฒนา” (Training & development : training & development need, training & development design, training & development program and evaluation) หรือ จัดการการเรียนรู้ (learning & socialization: learning determination, setting learning agenda, managing learning agenda and evaluation) รวมถึงสร้างวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนการเรียนรู้ วางระบบในการติดตาม ประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรม พัฒนาและการเรียนรู้ ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจ และบูรณาการฝึกอบรม พัฒนาและการเรียนรู้ กับระบบบริหารผลงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กร ได้ดี

1.2.2 การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development) หมายถึง การวางแผน และการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้บุคคลมีโอกาพัฒนาเต็มศักยภาพ และสอดคล้องกับ ความต้องการขององค์กรด้วยกระบวนการ

1) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (Career path) ในสายอาชีพ (Job family) จากความต้องการของบริษัท และความสามารถของบุคคล (Competency)

2) การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ จากความสนใจ ความสามารถ ของบุคคล และความต้องการของบริษัท

3) วางแผนพัฒนาความสามารถ เพื่อให้สามารถบรรลุตามแผน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4) บริหารแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพจากการสนับสนุนของบริษัท ความร่วมมือของพนักงานและผู้บริหาร

5) การนำผลของความก้าวหน้าในสายอาชีพไปใช้ในลักษณะทั่วไป หรือลักษณะพิเศษเฉพาะกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูง (Talent management) โดยสามารถบูรณาการ ความก้าวหน้าในอาชีพ กับระบบค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนาและการบริหารงานอย่าง เหมาะสม

1.2.3 การพัฒนาองค์กร (Organization development) หมายถึง การพัฒนา ความสามารถขององค์กร เพื่อสนองความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยการยกระดับขีดความสามารถของปัจเจกบุคคล กลุ่มบุคคล และความสัมพันธ์ ระหว่างกลุ่ม บุคคล กระบวนการทำงานและ โครงสร้างขององค์กรให้สูงขึ้นด้วยเทคนิคการพัฒนาองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1) กำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับ วัฒนธรรม กลยุทธ์และสถานะแวดล้อม

2) การวินิจฉัยเพื่อหาสาเหตุและโอกาสในการพัฒนาองค์กร

3) การกำหนดแผนปฏิบัติการ พัฒนาองค์กร โดยมุ่งเน้นพฤติกรรม ของบุคคล กลุ่ม และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคล กระบวนการทำงาน และโครงสร้างองค์กร

4) การบริหารแผนพัฒนาองค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตาม ที่ องค์กรต้องการ

5) การติดตามประเมินผล การพัฒนาองค์กร รวมถึงสามารถดำรง ความยั่งยืน โดยสามารถบูรณาการเข้ากับระบบฝึกอบรมพัฒนา การบริหารผลงานและค่าตอบแทน ได้อย่างเหมาะสมกับงาน (Performance management)

1.2.4 การบริหารผลงาน (Performance management) หมายถึง ความรู้ความสามารถ ในการจัดระบบการปฏิบัติงานของบุคคล ทีมงาน และองค์กร ให้สามารถเชื่อมโยง ผนึกประสาน (Cascading & alignment) ไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจ ด้วยกระบวนการ วางแผนงาน (Performance planning and agreement) การปฏิบัติงานให้บรรลุผล (Performance execution) การพัฒนางาน (Performance development) การวัดประเมินผล และให้ข้อมูลย้อนกลับ

เพื่อปรับปรุงงาน (Assessment & feedback) ทั้งในระดับองค์กร ทีมและบุคคล (Performance deployment & alignment) รวมถึงการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของบุคคลที่สามารถรองรับภารกิจตามกระบวนการบริหารผลงาน ได้อย่างสอดคล้องกับ Mission, vision, value & strategy (Core competency) และการ Deployment & alignment สู่วิชางานและบุคคล (Function & profession competency) โดยสามารถบูรณาการกับระบบการฝึกอบรม พัฒนาการจัดการเรียนรู้ การบริหารค่าตอบแทน การบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างดี

2. สมรรถนะทั่วไปและการจัดการ (Generic/managerial competency) แบ่งเป็นอีก 3 กลุ่มย่อยคือ

2.1 Business effectiveness หรือประสิทธิภาพในทางธุรกิจ ประกอบด้วย สมรรถนะดังต่อไปนี้

2.1.1 ความรอบรู้ด้านธุรกิจ (Business acumen)

2.1.2 ความรอบรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic acumen)

2.1.3 การมองการณ์ไกล (Environment scanning and trend analysis)

2.2 Organization effectiveness หรือประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย สมรรถนะดังต่อไปนี้

2.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)

2.2.2 การประสานสัมพันธ์ (Collaboration)

2.2.3 การให้คำปรึกษา (Counseling)

2.3 Personal effectiveness หรือประสิทธิภาพบุคคล ประกอบด้วยสมรรถนะดังต่อไปนี้

2.3.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

2.3.2 การสื่อความและการนำเสนอ (Communication & presentation)

2.3.3 ความยืดหยุ่น (Cognitive flexibility)

ทั้งนี้สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (Personnel management association of Thailand : PMAT) ได้พยายามผลักดันการสร้างมาตรฐานวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้มีการประเมินหรือทดสอบเพื่อรับรองความเป็นมืออาชีพ (Accreditation) และการควบคุมการปฏิบัติงานโดยจรรยาบรรณวิชาชีพ (Ethical code of conduct) เช่นเดียวกับการรับรองและควบคุมผู้ประกอบการวิชาชีพแพทย์ วิศวกร หรือสถาปนิก โดยความเป็นมืออาชีพจะต้องมีองค์ประกอบ 10 ประการ ซึ่งขณะนี้ได้มีการกำหนดสมรรถนะและแนวทางการขอรับรองมาตรฐานวิชาชีพในเบื้องต้นแล้ว

แนวคิดที่ 3 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีแนวคิดที่จะกำหนดระบบมาตรฐานวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน) เนื่องจากตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องสร้าง ระบบมาตรฐานวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของทุกส่วนราชการให้มีสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ความรู้ และทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับสากล มีความเป็น “มืออาชีพ” ที่จะขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้กับผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากร และตำแหน่งอื่น ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็น “มืออาชีพ” สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และความภาคภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติงานวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐได้มาตรฐาน โดยมีผู้ปฏิบัติงานที่เป็น “มืออาชีพ” สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ “คน” ปฏิบัติงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ของ “องค์กร

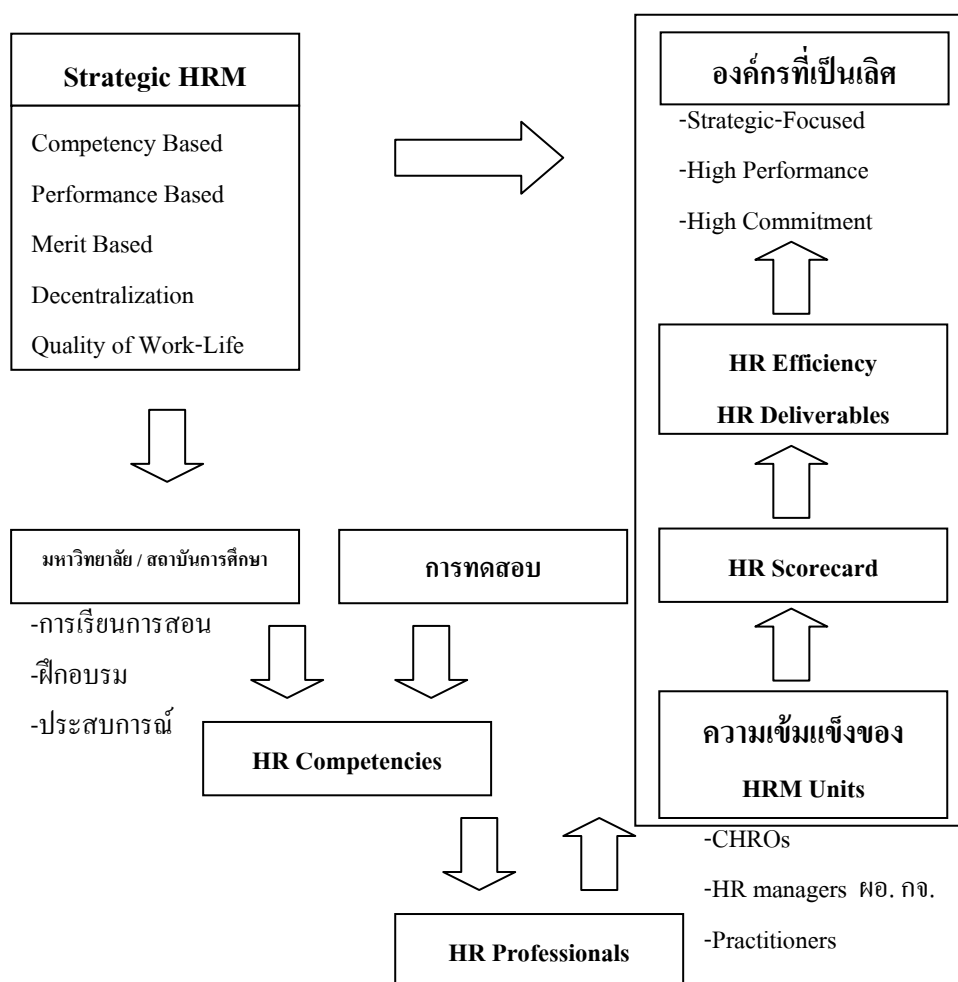
2. เพื่อจัดทำจรรยาบรรณวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เป็นแนวทางในการกำหนดความประพฤติเพื่อรักษาชื่อเสียง และเสริมสร้างเกียรติภูมิของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นที่เลื่อมใส ศรัทธา และยกย่องมากขึ้น

3. เพื่อกำหนดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบ การรับรองวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมืออาชีพ

จากความหมายของ “มืออาชีพ” ที่กำหนดว่า ได้แก่ บุคคลผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ มีประสบการณ์สูง และสามารถปฏิบัติงานในสาขาวิชาหรืองานใดงานหนึ่งได้อย่างดี และจากการที่ Ulrich and Eichinger ได้ให้ข้อเสนอในการพัฒนาการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้เป็นวิชาชีพนั้น จึงกล่าวได้ว่า มืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ บุคคลที่ปฏิบัติงานโดยใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีการพัฒนาและเสริมสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบจนเป็นที่ยอมรับร่วมกัน โดยมีจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นกรอบแนวทางความประพฤติ และทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผล

จากการศึกษาสภาพข้อเท็จจริงของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล วิถีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) และแนวทางการในการเป็นวิชาชีพแล้ว สำนักงาน ก.พ. และ

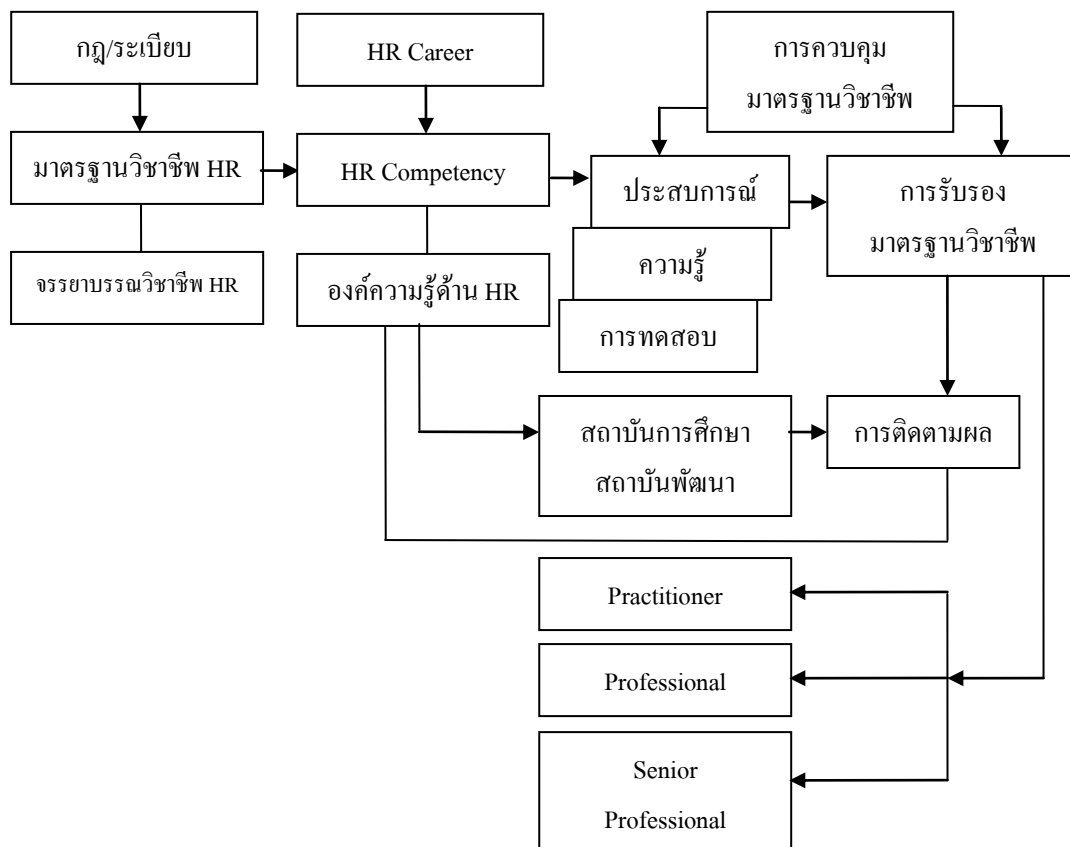
สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในระบบราชการ (สปร.) มีแนวทางในการสร้างมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยนำหลักของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ซึ่งเน้นเรื่องการเป็น หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic partner) และกรอบแนวคิดของร่าง พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ ซึ่งเน้นหลักการสำคัญคือ **หลักความสามารถ หลักของผลงาน หลักคุณธรรม หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณภาพชีวิต** นำสู่การเป็นวิชาชีพ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ (HR unit) และส่งผลต่อความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านกลยุทธ์ มีผลการปฏิบัติงานสูง และมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ซึ่งการจะสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นได้นั้น ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR จะต้องมีสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับสูง นั่นคือได้รับการรับรองมาตรฐานวิชาชีพด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

การสร้างมาตรฐานวิชาชีพด้านบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ. และ สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในระบบราชการ (สปร.) ได้ร่วมกันศึกษาและกำหนดแนวทางในการสร้างระบบมาตรฐานวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (HR professional model) ดังนี้



ภาพที่ 2.4 มาตรฐานวิชาชีพด้านบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

จากภาพที่ 2.4 มาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ประกอบด้วย การกำหนดองค์ความรู้ ของผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในด้าน ความรู้ ทักษะ และ สมรรถนะ (HR competency model) โดยการศึกษาเปรียบเทียบจากหลักวิชาการ แนวทางของ PMAT, IPMA, CIPD และผลการศึกษา Hay Group และสำนักงาน ก.พ. ทั้งนี้ ในเบื้องต้นกำหนดเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ เช่น การวางแผนกำลังคน การสรรหาและเลือกสรร ฯลฯ
2. ทักษะ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษา ฯลฯ
3. สมรรถนะ เช่น ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การบริการที่ดี ฯลฯ

ทั้งนี้ โดยแต่ละระดับจะต้องมีระดับความรู้แตกต่างกันตามระดับของมาตรฐานวิชาชีพ การรับรองมาตรฐานวิชาชีพ มีหลายด้าน ได้แก่ ด้านบริหารงานทรัพยากรบุคคล, ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล, ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล, ด้านเงินเดือนและการบริหารผลการปฏิบัติงาน, ด้านการสรรหาและเลือกสรร, ด้านสวัสดิการและกิจกรรมสัมพันธ์ ฯลฯ เพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเฉพาะทาง และเป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้หลากหลายในส่วนราชการ เช่นเดียวกับในหน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การกำหนดระดับของการรับรองมาตรฐานวิชาชีพ กำหนดเป็น 3 ระดับ เช่นเดียวกับแนวทางสากล คือ

1. ระดับปฏิบัติ (Practitioner) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และผ่านการเรียน/การสอนหรือได้รับการอบรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

2. ระดับมืออาชีพ (Professional) ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการกอง/ผู้อำนวยการกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ หรือเจ้าหน้าที่อาวุโสด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผ่านการอบรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีผลการดำเนินงานพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

3. ระดับมืออาชีพอาวุโส (Senior professional) ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ /รองหัวหน้าส่วนราชการที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ผ่านการอบรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีผลงานด้านส่งเสริม สนับสนุนและผลักดันการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

การกำหนดคุณสมบัติ มี 2 แนวทาง คือ

1. ต้องผ่านระดับผู้ปฏิบัติ (Practitioner) ขึ้นสู่ระดับมืออาชีพ (Professional) และระดับมืออาชีพอาวุโส (Senior professional) ตามลำดับขั้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคคลที่ปฏิบัติงานด้าน บริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง

2. สามารถเข้าสู่การรับรองตามระดับที่มีความรู้ความสามารถได้โดยไม่ต้องเข้าสู่ระดับเริ่มต้น เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการของผู้บริหารสายงานหลัก (Line manager) คือ ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคล (HR manager) ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ที่หลากหลายด้าน HR

การทดสอบและรับรองมาตรฐานวิชาชีพ คือการทดสอบเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ตาม HR competency model ของแต่ละกลุ่ม เพื่อรับรองมาตรฐานวิชาชีพ การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยมีขั้นตอนการเป็นวิชาชีพ ทั้งนี้ การทดสอบถือว่าเป็นการพัฒนาองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผู้ที่จะประกอบอาชีพด้านนี้จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการติดตามข้อมูลข่าวสารและหากผ่านการทดสอบและรับรองมาตรฐานแล้วยังถือเป็นบันไดไปสู่การเจริญเติบโตก้าวหน้าในวิชาชีพอีกด้วย

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวพบว่าสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้แก่ ทักษะด้านหน้าที่งาน และทักษะด้านเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยสรุปได้เป็นสมรรถนะที่เป็นพื้นฐานวิชาชีพไปจนถึงสมรรถนะที่จำเป็นต่อการก้าวไปสู่การเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพซึ่งเป็นสมรรถนะระดับสูงนั่นเอง

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะนั้น ในแวดวงวิชาการและการบริหารพบว่ามีแนวคิดที่หลากหลายและแตกต่างกันไปตามแนวทางหรือวิธีการนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งรัชนีวรรณ วัฒนชัยถนอม (2548) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) (อ้างจาก ชัชวาลย์ ทัดศิวิชัย, 2541) ได้นำเสนอแนวทางการวัดและประเมินสมรรถนะโดยแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 4 กลุ่มคือ

1. วิธีทดสอบผลงาน (Tests of performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้งานใจของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไกและแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมา แต่จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น

การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การวัดหรือประเมินที่สอดคล้องที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม ในการสังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้องกล่าวคือ (1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา (2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ เช่นการที่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำความเข้าใจกับความหมายและระดับของสมรรถนะที่จะประเมิน และประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นสอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่ระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกต และบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะๆ เพื่อให้เป็นหลักฐานยืนยันในกรณีที่ผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับสมรรถนะที่ได้รับการประเมิน

3. วิธีการประเมินตนเอง (Self reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทักษะคิด ความเชื่อ ความสนใจ ได้แก่ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถามแบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior observations และ Self reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะที่เดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

4. แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally anchored rating scale : BARS) แบบประเมินประเภทนี้ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ ซึ่งมีข้อสังเกตว่า ข้อมูลที่ปรากฏในแบบประเมินพฤติกรรมเพื่อกำหนดระดับนั้น มักจะเป็นข้อมูลชุดเดียวกับที่แสดงในพจนานุกรมสมรรถนะ (Competence dictionary) ซึ่งประกอบด้วยคำจำกัดความของสมรรถนะ คำอธิบายระดับต่างๆ ของสมรรถนะ รวมทั้งตัวอย่างของพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะในแต่ละระดับ ซึ่งแม้ว่าในพจนานุกรมสมรรถนะ จะไม่ได้เขียนระดับของสมรรถนะในรูปแบบของแบบประเมินแบบ BARS แต่โดยแนวคิดแล้วพจนานุกรมสมรรถนะเป็นแบบประเมินสมรรถนะโดยตัวของมันเอง เนื่องจากมีการจัดเรียงระดับไว้แล้ว การประเมินสมรรถนะตามพจนานุกรมสมรรถนะยังมีข้อดีกว่าการสร้างมาตรการประเมินแบบใช้ความถี่ของพฤติกรรมกำหนดระดับ เพราะการประเมินแบบ BARS ทำให้เห็นภาพรวมของสมรรถนะทุกระดับ มีความตรงไปตรงมา และโอกาสที่ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจจะมีน้อยกว่า อย่างไรก็ดี ก่อนที่จะประเมินสมรรถนะ โดยทั่วไปก็จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับความหมายของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะและในแต่ละระดับก่อน ว่าหมายถึงอะไร สำหรับพฤติกรรมตัวอย่างนั้น เป็นเพียงตัวอย่างที่จะทำให้เข้าใจระดับได้ดีขึ้น เท่านั้น ตัวอย่างเช่น

สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งหมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้ อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดยใน

ระดับที่ 1 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงความพยายามในการทำงานให้ดี

ระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีแล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ ตามเป้าหมายที่วางไว้

ระดับที่ 3 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 นอกจากการสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่าง อย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

ระดับ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรม ใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมินการนำสมรรถนะมาใช้ในการกำหนดกฎกติกาแบบใหม่ขึ้นใช้ในองค์กร จึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ในความหมายของสมรรถนะให้ตรงกันก่อน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะดังกล่าว พบว่าการวัดและประเมินสมรรถนะสามารถทำได้โดยการทดสอบผลงาน การสังเกตพฤติกรรม การประเมินตนเองและการประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ ซึ่งเป็นวิธีการที่สามารถประเมินระดับของสมรรถนะแต่ละด้านได้น่าเชื่อถือมากขึ้น

งานวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษาแขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ใช้วิธีการให้นักศึกษาประเมินตนเอง (Self reports) ซึ่งนักศึกษาจะต้องตอบตามความคิดเห็นที่มีต่อตนเอง ตามองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) เพื่อประเมินตนเองว่ามีสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับใด

ข้อมูลจากการประเมินตนเองของนักศึกษาดังกล่าว จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมในสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์ประกอบที่สำคัญต่อการประกอบวิชาชีพด้านนี้อย่างแท้จริง เพื่อยกระดับคุณภาพของบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชน

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนารัตน์ เทพโยธิน (2544) ได้ทำการศึกษาบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน โดยทำการวิจัยเชิงสำรวจ กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจ ในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามประเภทธุรกิจ ตัวแปรอิสระคือประเภทธุรกิจ (อุตสาหกรรมการผลิตและบริการ) และขนาดขององค์การ (ขนาดเล็ก กลางและใหญ่) ตัวแปรตาม คือระดับความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจที่มีต่อบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม ได้รับข้อมูลกลับคืนมา 375ชุด คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 37.5 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ภารกิจของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยมีภารกิจ 5 อันดับแรกดังนี้ (1) คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ (2) ควบคุมดูแลให้พนักงานทำตามกฎระเบียบขององค์การ (3) ดูแลการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (4) ดูแลเรื่องสุขภาพความปลอดภัยให้แก่พนักงาน (5) จัดทำรายงาน บันทึก และสถิติต่างๆ เสนอต่อผู้บริหารองค์การ

2. ความคาดหวังต่อบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การประเภทอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ความคาดหวังต่อบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่มีขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กัญจนวลัย นนทแก้ว (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารและพัฒนาขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา : โรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับขีดความสามารถในระดับบุคคลจากการประเมินตนเองของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอุตสาหกรรม 2) ศึกษาระดับความต้องการพัฒนาขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรม 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับขีดความสามารถจากการประเมินตนเองของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับระดับความต้องการด้านการพัฒนาขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และกลุ่มอุตสาหกรรมของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอุตสาหกรรม และ 4) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา

ขีดความสามารถในระดับบุคคลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจที่อยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรม โดยศึกษาจากกลุ่มนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจที่อยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมในภาคตะวันออก คือจังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา ในอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนสูงสุดในปี พ.ศ.2543 จำนวน 3 กลุ่มอุตสาหกรรม คือหมวดผลิตภัณฑ์โลหะ หมวดเคมีและหมวดอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 142 โรงงาน สุ่มตัวอย่างมาทั้งสิ้น 88 โรงงาน โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือค่าร้อยละและไคสแควร์ ผลการศึกษาพบว่า 1) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างกันด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และกลุ่มอุตสาหกรรม ส่วนมากเห็นว่าตนมีขีดความสามารถในบทบาทต่างๆ ในระดับมากถึงมากที่สุดทั้งสิ้น โดยที่มีความแตกต่างกันบ้างในบางขีดความสามารถ 2) ขีดความสามารถที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากต้องการ คือ ขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำ ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้ ขีดความสามารถด้านการฟัง และขีดความสามารถด้านการพัฒนา 3) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างกันในปัจจัยต่างๆ มีการประเมินขีดความสามารถของตนเอง สัมพันธ์กับขีดความสามารถที่ต้องการ 4) แนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับบุคคลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วย ขีดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร ขีดความสามารถเชี่ยวชาญในงาน ขีดความสามารถทางการทำงานเป็นทีม และการประสานงาน ขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำและขีดความสามารถทางธุรกิจ

จันดี ขยับรุ่งเรือง(2549) ได้ทำการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน วิเคราะห์ห้วงค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์กร และเปรียบเทียบความต้องการองค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละประเภทของธุรกิจ โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำรวจความต้องการสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จากผู้ที่ปฏิบัติงานแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ประเภทธุรกิจ คือ ธุรกิจผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค ธุรกิจโรงแรม และธุรกิจโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 192 องค์กร และได้รับการตอบกลับมาร้อยละ 86.98 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ผลจากการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์กรนั้น ได้องค์ประกอบที่สำคัญมา 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามความสำคัญดังนี้ คือ (1) สมรรถนะด้านหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยที่องค์การมีความต้องการนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรมากที่สุด (2) สมรรถนะด้านการบริหาร

วัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง โดยที่องค์กรมีความต้องการนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถในการออกแบบ โครงสร้างองค์กร และกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด (3) สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล โดยที่องค์กรมีความต้องการนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตมากที่สุด (4) สมรรถนะด้านการส่งมอบคุณค่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์กรมีความต้องการนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้ามากที่สุด และเมื่อทำการเปรียบเทียบความต้องการสมรรถนะทั้ง 4 ในสามภาคธุรกิจ พบว่าทุกภาคธุรกิจมีความต้องการสมรรถนะด้านการบริหารวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะด้านการส่งมอบคุณค่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แต่มีความต้องการสมรรถนะด้านหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .05

นุชนารถ วดีศิริศักดิ์ (2551) ได้ทำการประเมินสมรรถนะของบัณฑิตคณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของบัณฑิตคณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำนวน 4 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาวิศวกรรมเกษตร สาขาวิชาวิศวกรรมอาหาร สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหารและสาขาวิชาเทคโนโลยีหลังการเก็บเกี่ยว ซึ่งแยกการศึกษาเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงาน โดยแบ่งการศึกษออกเป็น 3 ด้าน คือด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล แหล่งข้อมูลเป็นข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์เชิงสถิติ

ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่ต้องการทั้งต้องการทั้งของบัณฑิตและผู้ใช้บัณฑิตส่วนใหญ่ตรงกัน แต่มีข้อสังเกตบางประการในเรื่อง ความรู้ในภาษาอังกฤษ ทักษะการแก้ปัญหาและการคิดวิเคราะห์และความคิดในหลักการ ที่ผู้ใช้บัณฑิตประเมินระดับสมรรถนะที่หน่วยงานต้องการอยู่ในระดับสูง ส่วนบัณฑิตมีระดับสมรรถนะในเรื่องนี้อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้สมรรถนะที่ได้กำหนดไว้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ใช้บัณฑิตเห็นว่ามีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ซึ่งบุคลากรในหน่วยงานควรมีในระดับสูง คือความรู้ด้านภาษาไทย ทักษะการสื่อสาร ความมีวินัยและการมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพและองค์กร

เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทย การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาท สมรรถนะที่เหมาะสมกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางในการทดสอบเพื่อรับรองมาตรฐานวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กรธุรกิจในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสมาชิกสมาคมการจัดการบุคคล

แห่งประเทศไทย จำนวน 1,072 คน โดยใช้แบบสอบถาม การสุ่มตัวอย่างเป็นแบบ Stratified random เพื่อให้มีความครอบคลุมกลุ่มธุรกิจ อุตสาหกรรม บริการ และพาณิชย์กรรม โดยให้ได้รับข้อมูลจากทุกระดับตำแหน่งงานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาองค์กร ได้ทำวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive statistics) และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis)

ผลการวิจัยพบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย มีบทบาท 4 บทบาท คือ (1) บทบาทการวางระบบงานและนำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (3) บทบาทการให้คำปรึกษา และนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (4) บทบาทการอำนวยความสะดวกและให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่ละบทบาทต้องการสมรรถนะ 16 ด้าน ดังนี้ (1) การให้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (2) การวางแผนกำลังคน (3) การจัดวางและใช้ทรัพยากรมนุษย์ (4) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (5) การพัฒนาองค์กร (6) การบริหารความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (7) การบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ กำลังคนทดแทนและผู้มีความสามารถสูง (8) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (9) การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (10) การบริหารค่าตอบแทน (11) การบริหารผลงาน (12) ระเบียบวินัย คุณภาพชีวิตและความผูกพันในองค์กร (13) กฎหมายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (14) การออกแบบองค์กร (15) ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (16) การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานสมรรถนะ โดยที่แต่ละสมรรถนะสามารถแบ่งระดับความลึกซึ้งหรือความเชี่ยวชาญออกเป็นสองระดับคือระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์

ผลการวิจัยยังพบอีกว่า (1) บทบาทการวางระบบงานและนำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องการสมรรถนะด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการออกแบบองค์กร ในระดับปฏิบัติการ และต้องการสมรรถนะด้านอื่นๆ ในระดับกลยุทธ์ (2) บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ต้องการสมรรถนะทั้ง 16 ด้านในระดับกลยุทธ์ (3) บทบาทการให้คำปรึกษาและนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องการสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกำลังคน การจัดวางและการใช้ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระเบียบวินัย คุณภาพชีวิตและความผูกพันในองค์กร กฎหมายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ในระดับกลยุทธ์ ส่วนสมรรถนะอื่นต้องการในระดับปฏิบัติการ และ (4) บทบาทการอำนวยความสะดวกและให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องการสมรรถนะด้าน การจัดวาง และใช้ทรัพยากร

มนุษย์ และด้านระเบียบวินัย คุณภาพชีวิตและความผูกพันในองค์กรในระดับกลยุทธ์ ส่วนสมรรถนะอื่นๆ ต้องการในระดับปฏิบัติการ จะเห็นว่าทั้ง 4 บทบาทใช้สมรรถนะหลักร่วมกัน ในระดับความลึกซึ้งหรือเชี่ยวชาญระดับกลยุทธ์เหมือนกัน 2 สมรรถนะ คือการจัดวางและใช้ทรัพยากรมนุษย์ และด้านระเบียบวินัย คุณภาพชีวิต และความผูกพันในองค์กร

ผู้วิจัยได้เสนอให้ใช้สมรรถนะที่ต้องการในแต่ละบทบาทในการพัฒนาหลักสูตร การศึกษา การฝึกอบรมพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และใช้ในการบริหารค่าตอบแทน นอกจากนี้ยังเสนอระบบและวิธีการสร้างแบบทดสอบเพื่อการรับรองมาตรฐานวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยให้การรับรองแยกระดับตามบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จเหนือผู้อื่น ดังนั้นการจะปฏิบัติงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งให้สำเร็จจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดสมรรถนะที่สำคัญสำหรับงานนั้นๆ
2. ความสามารถทางสติปัญญาอันประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะกลับเป็นสิ่งที่ทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า กล่าวคือ ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ตนทำ
3. สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Job competency) ของวิชาชีพ ที่มีการกำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านนี้

การประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษาแขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะและขอบเขตหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ แล้วนำมาทำการสังเคราะห์เนื้อหา โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้ทำการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อวิชาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานความสามารถทางวิชาชีพ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วยสมรรถนะหลักส่วนบุคคล (Core

personal competency) และสมรรถนะหลักในหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Core functional competency) แต่เนื่องจากสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นสมรรถนะหลักในหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นศึกษา เฉพาะสมรรถนะในด้านนี้ หลังจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญแล้ว ได้ทำการกำหนด สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงการมี สมรรถนะต่างๆ โดยนำแนวคิดของอากรณ ภู่วิทยพันธุ์ ที่ได้จัดทำพจนานุกรมพฤติกรรม ความสามารถ (Behavioral competency dictionary) ไว้ โดยนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้และพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักศึกษาในชั้นเรียน และสร้างเป็นแบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดเป็นกรอบแนวคิด เกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคล เพื่อให้ นักศึกษาประเมินระดับสมรรถนะของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ว่าอยู่ในระดับใดและควรพัฒนาตนเองในด้านใด เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้แก่ นักศึกษาแขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้มีสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและสอดคล้องต่อการ ไปประกอบวิชาชีพ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษา
แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ
(Survey research) เพื่อทำการประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษา
ว่าอยู่ในระดับใดและมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะของตนในเรื่อง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนด
วิธีดำเนินการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ นักศึกษาระดับปริญญาตรี โปรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชา
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักศึกษาระดับปริญญาตรี โปรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชา
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ รุ่น 50 หมู่ 1 และหมู่ 2 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
ที่ลงทะเบียนเรียนวิชาสัมมนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2553
จำนวน 51 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง(Purposive Sampling) เนื่องจากนักศึกษากลุ่มดังกล่าว
เป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 4 ที่ผ่านการศึกษารายวิชาต่างๆ ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ครบตาม
หลักสูตร จึงเป็นผู้ที่มีความรู้ระดับพื้นฐานในวิชาชีพและพร้อมที่จะถูกประเมินสมรรถนะ
ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ก่อนที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรและงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ วิทยานิพนธ์และงานวิจัยต่างๆ เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามที่ใช้ประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษา

2. สร้างกรอบแนวคิดสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้ทำการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อวิชาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานความสามารถทางวิชาชีพมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วยสมรรถนะหลักส่วนบุคคล (Core personal competency) และสมรรถนะหลักในหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Core functional competency) แต่เนื่องจากสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นสมรรถนะหลักในหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะสมรรถนะในด้านนี้ หลังจากที่ได้ศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญแล้ว ได้ทำการกำหนดสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงการมีสมรรถนะต่างๆ โดยนำแนวคิดของอากรณ ภู่วิทยพันธ์ ที่ได้จัดทำพจนานุกรมพฤติกรรมความสามารถ (Behavioral competency dictionary) ไว้ โดยนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้และพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักศึกษาในชั้นเรียน และสร้างเป็นแบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวนสมรรถนะทั้งสิ้น 47 ข้อ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบสมรรถนะ ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ
1. ด้านความรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวางแผนและบริหารกำลังคน 2. การสรรหาคัดเลือก 3. การบริหารค่าตอบแทน 4. การบริหารแรงงานสัมพันธ์ 5. การบริหารการฝึกอบรม 6. การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพ 7. การพัฒนาองค์การ 8. การบริหารผลงาน 9. การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศด้านงานบุคคล 10. ความรู้ทางธุรกิจ
2. ด้านทักษะ ความสามารถ	<ol style="list-style-type: none"> 11. ความสามารถทางการสื่อสาร 12. การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง 13. การคิดเชิงกลยุทธ์ 14. การทำงานเป็นทีม 15. การติดต่อประสานงาน 16. ทักษะการบริหารแรงจูงใจ 17. การจัดการความขัดแย้ง 18. การให้คำแนะนำปรึกษา 19. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 20. การวางแผนและติดตาม 21. ทักษะการเจรจาต่อรอง 22. การมอบหมายงาน 23. ทักษะการนำเสนองาน 24. ทักษะการสอนงาน 25. การคิดเชิงวิเคราะห์

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

องค์ประกอบสมรรถนะ ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ
	26. การกำหนดเป้าหมาย 27. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์
3. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	28. ความรับผิดชอบ 29. ความเป็นผู้นำ 30. ความละเอียดรอบคอบ 31. การปรับตัว 32. ความเชื่อมั่นในตนเอง 33. ความยืดหยุ่น 34. จริยธรรม 35. ความกระตือรือร้น 36. มนุษยสัมพันธ์ 37. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 38. ความอดทน 39. การคิดไปข้างหน้า 40. ความซื่อสัตย์ 41. ความเข้าใจผู้อื่น 42. ความน่าเชื่อถือ 43. การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ 44. ความใฝ่รู้ 45. แรงจูงใจในการทำงาน 46. จิตสำนึกด้านความโปร่งใสในการบริหารงาน 47. ความน่าไว้วางใจ

3. จากกรอบแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และคำถามปลายเปิด (Open-ended) จำนวน 1 ฉบับ ที่มีลักษณะเป็นการประเมินตนเอง (Self - assessment) แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบได้แก่ เพศ อายุ เกรดเฉลี่ยสะสม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งเป็นสมรรถนะที่ต้องการประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ จำนวน 10 ข้อ ด้านทักษะความสามารถ จำนวน 17 ข้อ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล 20 ข้อ รวม 47 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นการให้ผู้ตอบเสนอแนะการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนรายวิชาในสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. นำเครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการพิจารณาให้ความคิดเห็นในด้านความตรงตามเนื้อหา และความถูกต้องในการใช้ภาษา พร้อมทั้งขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข

5. ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือตามคำแนะนำและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2553 ในช่วงปลายภาคการศึกษา โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการสอนวิชาสัมมนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแผนการสอนจนจบภาคการศึกษา

2. ผู้วิจัยนำแบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดให้นักศึกษาตอบแบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์คนละ 1 ฉบับ จำนวน 47 ข้อ โดยผู้วิจัยดูแลให้คำแนะนำในการตอบ

3. รวบรวมแบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมิน นำไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าสถิติเพื่อสรุปและอภิปรายผลในขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากแบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เรียบร้อยแล้ว ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ทำการตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูลในแบบประเมิน
2. ตรวจสอบและให้คะแนนเป็นรายข้อ ในแบบประเมินตอนที่ 2 ซึ่งเป็นการประเมินระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ จำนวน 10 ข้อ ด้านทักษะความสามารถจำนวน 17 ข้อ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล 20 ข้อ รวม 47 ข้อ โดยกำหนดข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- | | |
|---------|---|
| 5 คะแนน | หมายถึง มีสมรรถนะนี้อยู่ในระดับดีเยี่ยม |
| 4 คะแนน | หมายถึง มีสมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี |
| 3 คะแนน | หมายถึง มีสมรรถนะนี้อยู่ในระดับพอใช้ |
| 2 คะแนน | หมายถึง มีสมรรถนะนี้อยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนา |
| 1 คะแนน | หมายถึง มีสมรรถนะนี้อยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง |

3. แปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.50-5.00	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดีเยี่ยม
3.50-4.49	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
2.50-3.49	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับพอใช้
1.50-2.49	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนา
1.00-1.49	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง

4. หาค่าสถิติ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical package for social science) และใช้สถิติเพื่อประเมินข้อมูลวิจัยดังนี้

- 4.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

- 4.2 วิเคราะห์ระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษาโดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษาโปรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อให้ทราบระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแยกองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะความสามารถและด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาโดยใช้แบบประเมินตนเอง (Self-assessment) ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และคำถามปลายเปิด (Open-ended) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ นักศึกษาโปรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ชั้นปีที่ 4

ตอนที่ 2 การประเมินระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษา

- 2.1 ประเมินระดับสมรรถนะด้านความรู้
- 2.2 ประเมินระดับสมรรถนะด้านทักษะความสามารถ
- 2.3 ประเมินระดับสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษานักศึกษาเป็นนักศึกษาโปรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร จำนวน 51 คน แต่แบบประเมินที่มีข้อมูลสมบูรณ์มีจำนวน 41 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.3 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	15	36.6
1.2 หญิง	26	63.4
2. อายุ		
2.1 20 - 24 ปี	36	87.8
2.2 25 - 29 ปี	5	12.2
3. เกรดเฉลี่ยสะสม		
3.1 2.00 - 2.25	2	4.9
3.2 2.26 - 2.50	7	17.1
3.3 2.51 - 2.75	10	24.4
3.4 2.76 - 3.00	8	19.5
3.5 3.01 - 3.25	9	22.0
3.6 3.26 - 3.50	1	2.4
3.7 3.51 - 4.00	4	9.8

จากตารางที่ 4.1 แสดงถึงลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการประเมินระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีทั้งหมด 41 คน ในจำนวนนี้เป็นนักศึกษาหญิง 26 คน คิดเป็นร้อยละ 63.4 และเป็นนักศึกษาชาย 15 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 อยู่ในช่วงอายุ 20-24 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 87.8 และอยู่ในช่วงอายุ 25-29 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของเกรดเฉลี่ยสะสมของกลุ่มตัวอย่างแล้วพบว่า เกรดเฉลี่ยสะสมอยู่ในช่วง 2.51-2.75 มากที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 รองลงมา คือช่วง 3.01-3.25 จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 และ ช่วง 2.76-3.00 จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การประเมินระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษา

การประเมินระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดเป็นสมรรถนะตามหน้าที่ มีองค์ประกอบของสมรรถนะ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะความสามารถ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ นักศึกษาได้ประเมินระดับสมรรถนะในด้านต่างๆ ทั้งสามด้าน ผลการประเมินสมรรถนะแต่ละด้านแสดงในตารางที่ 4.2-4.4 โดยตารางที่ 4.2 แสดงการประเมินระดับสมรรถนะด้านความรู้ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตารางที่ 4.3 แสดงการประเมินระดับสมรรถนะด้านทักษะความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ตารางที่ 4.4 แสดงการประเมินระดับสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.2 การประเมินระดับสมรรถนะด้านความรู้ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะด้านความรู้	ระดับของสมรรถนะ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การวางแผนและการบริหารกำลังคน	3.76	.699	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
2. การสรรหาคัดเลือก	3.93	.905	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
3. การบริหารค่าตอบแทน	3.68	1.128	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
4. การบริหารแรงงานสัมพันธ์	3.41	1.024	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับพอใช้
5. การบริหารการฝึกอบรม	3.90	.917	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
6. การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพ	3.44	1.050	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับพอใช้
7. การพัฒนาองค์กร	3.76	1.019	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
8. การบริหารผลงาน	3.51	1.052	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
9. การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศด้านงานบุคคล	3.51	.952	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
10. ความรู้ทางธุรกิจ	3.61	.891	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
รวม	4.15	.853	สมรรถนะด้านความรู้ อยู่ในระดับดี

จากตารางที่ 4.2 นักศึกษาได้ทำการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีคะแนนเฉลี่ยระดับสมรรถนะเท่ากับ 4.15 ซึ่งเมื่อพิจารณาการประเมินตนเองของนักศึกษา โดยเรียงลำดับสมรรถนะด้านความรู้ของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว พบว่า ความรู้เกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือกมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.93 รองลงมาได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการฝึกอบรม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารกำลังคน และความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.76 ตามลำดับ แต่เมื่อพิจารณาการกระจายของคะแนนจากส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของความรู้ทั้งสองด้านนี้พบว่า ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารกำลังคน มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .699 ส่วนความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.019 ซึ่งมีการกระจายของคะแนนสูงกว่า จึงสรุปได้ว่าความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและ การบริหารกำลังคนมีคะแนนเฉลี่ยที่มีความน่าเชื่อถือมากกว่า ทั้งนี้ ความรู้ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การบริหารแรงงานสัมพันธ์ โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 เป็นสมรรถนะด้านความรู้ที่อยู่ใน ระดับพอใช้

ตารางที่ 4.3 การประเมินระดับสมรรถนะด้านทักษะความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะด้านทักษะความสามารถ	ระดับของสมรรถนะ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ความสามารถทางการสื่อสาร	3.73	.949	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
2. การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง	3.83	.892	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
3. การคิดเชิงกลยุทธ์	3.56	1.026	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
4. การทำงานเป็นทีม	3.95	.773	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
5. การติดต่อประสานงาน	3.80	.813	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
6. ทักษะการบริหารแรงจูงใจ	3.71	.901	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
7. การจัดการความขัดแย้ง	3.73	.949	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
8. การให้คำแนะนำปรึกษา	3.68	.879	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
9. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	3.66	.728	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
10. การวางแผนและติดตาม	3.49	1.003	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับพอใช้
11. ทักษะการเจรจาต่อรอง	3.71	.929	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
12. การมอบหมายงาน	3.88	.954	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

สมรรถนะด้านทักษะความสามารถ	ระดับของสมรรถนะ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
13. ทักษะการนำเสนองาน	3.66	1.015	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
14. ทักษะการสอนงาน	3.63	.942	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
15. การคิดเชิงวิเคราะห์	3.68	.934	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
16. การกำหนดเป้าหมาย	3.49	.952	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับพอใช้
17. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์	3.76	.799	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
รวม	4.17	.771	สมรรถนะด้านทักษะ ความสามารถอยู่ในระดับดี

จากตารางที่ 4.3 นักศึกษาได้ทำการประเมินสมรรถนะด้านทักษะความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีคะแนนเฉลี่ยระดับสมรรถนะเท่ากับ 4.17 ซึ่งเมื่อพิจารณาการประเมินตนเองของนักศึกษา โดยเรียงลำดับสมรรถนะด้านทักษะความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว พบว่า ทักษะความสามารถเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.95 รองลงมาได้แก่ ทักษะความสามารถเกี่ยวกับการมอบหมายงาน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และทักษะความสามารถเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ตามลำดับ ทั้งนี้ ทักษะความสามารถที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ทักษะความสามารถในการวางแผนและติดตาม และทักษะความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.49 เป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับพอใช้ แต่เมื่อพิจารณาการกระจายของคะแนนจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะความสามารถทั้งสองด้านนี้พบว่า ทักษะความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .952 ส่วนทักษะความสามารถในการวางแผนและติดตามมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.003 ซึ่งมีการกระจายของคะแนนสูงกว่า จึงสรุปได้ว่า ทักษะความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย มีคะแนนเฉลี่ยที่มีความน่าเชื่อถือมากกว่า เนื่องจากมีการกระจายของคะแนนน้อยกว่า ดังนั้นทักษะความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย จึงเป็นสมรรถนะด้านทักษะความสามารถที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.4 การประเมินระดับสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	ระดับของสมรรถนะ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ความรับผิดชอบ	4.20	.641	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
2. ความเป็นผู้นำ	3.76	.799	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
3. ความละเอียดรอบคอบ	3.85	.853	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
4. การปรับตัว	4.02	.790	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง	3.76	.916	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
6. ความยืดหยุ่น	3.80	.901	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
7. จริยธรรม	4.17	.667	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
8. ความกระตือรือร้น	4.02	.724	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
9. มนุษยสัมพันธ์	4.32	.756	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.83	.803	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
11. ความอดทน	4.20	.715	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
12. การคิดไปข้างหน้า	4.00	.775	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
13. ความซื่อสัตย์	4.39	.586	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
14. ความเข้าใจผู้อื่น	4.05	.740	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
15. ความน่าเชื่อถือ	4.00	.671	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
16. การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ	4.02	.758	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
17. ความใฝ่รู้	3.80	.782	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
18. แรงจูงใจในการทำงาน	3.95	.590	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
19. จิตสำนึกด้านความโปร่งใส ในการบริหารงาน	4.17	.738	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
20. ความน่าไว้วางใจ	4.20	.601	สมรรถนะนี้อยู่ในระดับดี
รวม	4.54	.596	สมรรถนะด้านคุณลักษณะ ส่วนบุคคลอยู่ในระดับดี

จากตารางที่ 4.4 นักศึกษาได้ทำการประเมินสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีคะแนนเฉลี่ยระดับสมรรถนะเท่ากับ 4.54 ซึ่งเมื่อพิจารณาการประเมินตนเองของนักศึกษา โดยเรียงลำดับสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความซื่อสัตย์มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.39 รองลงมาได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านมนุษยสัมพันธ์มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความรับผิดชอบและคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความอดทน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.20 ตามลำดับ แต่เมื่อพิจารณาการกระจายของคะแนนจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคลทั้งสองด้านนี้พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความรับผิดชอบ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .641 ส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความอดทนมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .715 ซึ่งมีการกระจายของคะแนนสูงกว่า จึงสรุปได้ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความรับผิดชอบ มีคะแนนเฉลี่ยที่มีความน่าเชื่อถือมากกว่าเนื่องจากมีการกระจายของคะแนนน้อยกว่า ทั้งนี้ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความเป็นผู้นำ และคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความเชื่อมั่นในตัวเอง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.76 เป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับดี แต่เมื่อพิจารณาการกระจายของคะแนนจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคลทั้งสองด้านนี้พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความเป็นผู้นำมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .799 ส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความเชื่อมั่นในตัวเอง มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .916 ซึ่งมีการกระจายของคะแนนสูงกว่า จึงสรุปได้ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความเป็นผู้นำ มีคะแนนเฉลี่ยที่มีความน่าเชื่อถือมากกว่า เนื่องจากมีการกระจายของคะแนนน้อยกว่า ดังนั้นคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความเป็นผู้นำจึงเป็นสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

จากการให้นักศึกษาประเมินระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในครั้งนี้ นักศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายประเด็น สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. นักศึกษามีความคิดเห็นว่าการเรียนในสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีสื่อการสอน เอกสารประกอบการสอนที่ทำให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหาอย่างชัดเจน และมีกิจกรรมที่ช่วยสร้างทักษะการเรียนรู้ให้แก่นักศึกษาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยทำให้เข้าใจในเนื้อหามากขึ้น

2. นักศึกษาต้องการให้มีการอธิบายเนื้อหาให้เข้าใจง่ายด้วยการยกตัวอย่างที่สามารถมองเห็นภาพ มีการสอดแทรกข้อคิดและแนวคิดในการทำงานและการเรียน ทำให้ได้เรียนรู้ข้อมูล และข้อเท็จจริงในการเรียนมากขึ้น การให้นักศึกษาคิดต่อยอดสิ่งที่เรียนและการให้ตอบคำถาม ทำให้นักศึกษามีความกระตือรือร้นมากขึ้น รวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสารตลอดเวลาจะทำให้นักศึกษาได้รู้จักการบริหารเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาตามที่อาจารย์สอน แต่ก็ยังมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มากขึ้นไปอีก และยังต้องการเพิ่มพูนความรู้สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในอนาคต ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก และหากทางมหาวิทยาลัยได้มีการเตรียมความพร้อมให้แก่นักศึกษา ได้รู้ถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง จะช่วยให้สามารถประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ

4. นักศึกษาเสนอว่าควรจัดตั้งชมรมทรัพยากรมนุษย์ขึ้นภายในมหาวิทยาลัยเพื่อให้ นักศึกษาและอาจารย์ได้ร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิเช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหาและ ฝึกแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร การนำเสนอผลงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ให้แก่บุคคลทั่วไปที่สนใจเรียนรู้ รวมทั้งการจัดหางานที่น่าสนใจให้แก่นักศึกษา

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษา โปรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษา โดยมีรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยแยกองค์ประกอบของสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะความสามารถและด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักศึกษา โปรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครที่ลงทะเบียนเรียนวิชาสัมมนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2553 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นแบบประเมินตนเอง (Self-assessment) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และคำถามปลายเปิด (Open-ended) ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ ตอนที่ 2 เป็นคำถามประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และตอนที่ 3 เป็นการเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนรายวิชาในสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย มีดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เป็นนักศึกษาหญิง ร้อยละ 63.4 และเป็นนักศึกษาชาย ร้อยละ 36.6 อยู่ในช่วงอายุ 20-24 ปี ร้อยละ 87.8 และอยู่ในช่วงอายุ 25-29 ปี ร้อยละ 12.2 เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของเกรดเฉลี่ยสะสมของกลุ่มตัวอย่างแล้วพบว่า เกรดเฉลี่ยสะสมอยู่ในช่วง 2.51-2.75 มากที่สุด ร้อยละ 24.4 รองลงมา คือช่วง 3.01-3.25 ร้อยละ 22.0 และช่วง 2.76-3.00 ร้อยละ 19.5 ตามลำดับ

2. การประเมินระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษา

การประเมินระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษามือถือประกอบของสมรรถนะ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะความสามารถ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ผลการประเมินสมรรถนะแต่ละด้าน มีดังนี้

2.1 การประเมินระดับสมรรถนะด้านความรู้

นักศึกษาประเมินสมรรถนะด้านความรู้ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีความรู้เกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือกสูงสุด รองลงมาได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการฝึกอบรม การวางแผนและการบริหารกำลังคนและความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร และมีความรู้ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ต่ำสุด

2.2 การประเมินระดับสมรรถนะด้านทักษะความสามารถ

นักศึกษาประเมินสมรรถนะด้านทักษะความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีทักษะความสามารถเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาได้แก่ ทักษะความสามารถเกี่ยวกับการมอบหมายงาน การเรียนรู้และการพัฒนา และมีทักษะความสามารถในการกำหนดเป้าหมายต่ำสุด

2.3 การประเมินระดับสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

นักศึกษาประเมินสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความซื่อสัตย์สูงสุด รองลงมาได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรับผิดชอบและด้านความอดทน และมีคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความเป็นผู้นำต่ำสุด

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

การวิจัยครั้งนี้ นักศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าควรมีสื่อการสอน เอกสารประกอบการสอนที่ทำให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหาอย่างชัดเจน และมีกิจกรรมที่ช่วยสร้างทักษะการเรียนรู้ให้นักศึกษาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยทำให้เข้าใจในเนื้อหามากขึ้น สำหรับการอธิบายเนื้อหาให้เข้าใจง่าย ควรยกตัวอย่างที่สามารถมองเห็นภาพ สอดแทรกข้อคิดและแนวคิดในการทำงานและการเรียน ทำให้ได้เรียนรู้ข้อมูลและข้อเท็จจริงในการเรียนมากขึ้น การค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสารตลอดเวลา จะช่วยให้รู้จักการบริหารเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

แม้นักศึกษาจะมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาตามที่อาจารย์สอน แต่ก็ยังมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มากขึ้นไปอีกเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในอนาคต และหากทางมหาวิทยาลัย

ได้มีการเตรียมความพร้อมให้แก่นักศึกษาได้รู้ถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง จะช่วยให้สามารถประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ

นอกจากนั้น นักศึกษายังเสนอว่าควรจัดตั้งชมรมนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้นักศึกษาและอาจารย์ได้ร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหาและฝึกแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร การนำเสนอผลงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ให้แก่บุคคลทั่วไปที่สนใจเรียนรู้ รวมทั้งการจัดหางานที่น่าสนใจให้แก่ศึกษา

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่พบว่า

1. ในสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์ นักศึกษาประเมินตนเองอยู่ในระดับพอใช้อาจเป็นเพราะความรู้ด้านนี้จัดเป็นรายวิชาเอกเลือกของนักศึกษาในสาขานี้ จึงไม่เป็นการบังคับให้ต้องลงทะเบียนเรียน แม้ว่าจะมีเนื้อหาแทรกอยู่ในวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ตาม ซึ่งจากการวิจัยของของธนารัตน์ เทพโยธิน (2546) ที่ทำการวิจัยบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความคาดหวังว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความรู้ในระดับมากถึงมากที่สุดคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กฎหมายแรงงาน การพัฒนาองค์กร และพฤติกรรมองค์กร

2. การที่นักศึกษาประเมินตนเองว่ามีทักษะความสามารถในการทำงานเป็นทีม การมอบหมายงาน และการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับดีเป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อการไปประกอบอาชีพด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เนื่องจากงานวิจัยของกัญจนวลัย นนทแก้ว (2546) ซึ่งวิจัยเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กรณีศึกษา : โรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก พบว่าขีดความสามารถที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากต้องการ คือ ขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำ ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้ ขีดความสามารถด้านการฟัง และขีดความสามารถด้านการพัฒนา ส่วนแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับบุคคลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วย ขีดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร ขีดความสามารถเชี่ยวชาญในงาน ขีดความสามารถทางการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน ขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำและขีดความสามารถทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธนารัตน์ เทพโยธิน (2546)

ที่ทำการวิจัยบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความคาดหวังว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีทักษะความสามารถด้านการงานเป็นทีมสูงสุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือการทำงานประสานงานกับผู้อื่น การจูงใจ การบริหารหรือการจัดการ และการแก้ไขความขัดแย้ง ตามลำดับ

3. การประเมินสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักศึกษาอยู่ในระดับดี ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความซื่อสัตย์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความอดทน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์การมีความคาดหวังในระดับมากถึงมากที่สุด จากการวิจัยของธนารัตน์ เทพโยธิน (2546) และยังคงสอดคล้องกับคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ในเรื่อง H=Honest มีความซื่อสัตย์สุจริต และ R = Responsible มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคม มีความอดทน และมีวินัยในตนเองอีกด้วย จึงนับได้ว่านักศึกษามีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับการเป็นผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

4. การที่นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาในห้องเรียน แต่ก็ยังมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มากขึ้นไปอีกเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในอนาคต เป็นเพราะการนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการฝึกฝนจนเกิดเป็นทักษะความชำนาญ ซึ่งการมีความรู้แต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่ใช่ตัวบ่งชี้ว่าจะสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง แรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของแมคเคิลแลนด์ที่กล่าวว่าองค์ประกอบของสมรรถนะในส่วนของความรู้ และทักษะนั้นเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวงกตปัญญาของบุคคล แสดงให้เห็นถึงการที่บุคคลมีความรู้ในศาสตร์ต่างๆ และสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และปฏิบัติได้จนเกิดความชำนาญ แต่อาจไม่ได้หมายความว่า เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเหนือผู้อื่น การจะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพโดดเด่นได้ ต้องอาศัยทัศนคติ แรงจูงใจหรือแรงขับ รวมทั้งบุคลิกลักษณะที่มุ่งมั่นต่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้ ดังนั้นการที่บุคคลมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีจึงต้องประกอบกันทั้งในส่วนของความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

1.1 การประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษาครั้งนี้ แม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยของคะแนนทั้งสามด้านอยู่ในระดับดีทั้งหมด แต่ผู้วิจัยพบว่า สมรรถนะด้านความรู้ จะมีค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าสมรรถนะด้านทักษะความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเมื่อพิจารณาและวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการไปประกอบอาชีพแล้ว สมรรถนะด้านความรู้ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นพื้นฐานในการประกอบวิชาชีพให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนจึงควรเสริมกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

1.2 ในการประเมินระดับสมรรถนะด้านทักษะความสามารถ พบว่าทักษะความสามารถในการวางแผนและติดตาม และทักษะความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของนักศึกษาอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งหากพิจารณาจากการกำหนดกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติที่กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังให้บัณฑิตมี อย่างน้อย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว พบว่าทักษะความสามารถในการวางแผนและติดตาม และทักษะความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของด้านทักษะทางปัญญา ที่ควรจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะด้านนี้เพิ่มขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติที่ได้กำหนดไว้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

2.1 ควรได้มีการประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษา โดยใช้การประเมินแบบ 180 องศา (ประเมินตนเอง ประเมินโดยอาจารย์ผู้สอน ประเมินโดยเพื่อนนักศึกษา) เพื่อให้ผลของการประเมินมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรได้มีการทำวิจัยเพื่อประเมินความพึงพอใจในการใช้บัณฑิตสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการและความต้องการสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จากธุรกิจและอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรบริหารธุรกิจสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยต่อไป

2.3 ควรได้มีการศึกษาวิจัยหารูปแบบการเรียนการสอนที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่นักศึกษาเพื่อเป็นนวัตกรรมทางการเรียนการสอนในสาขาวิชานี้ ให้แก่นักศึกษาได้มีประสิทธิภาพในการเรียนมากขึ้น

บรรณานุกรม

- กัญจนวลัย นนทแก้ว. (2546). การบริหารและพัฒนาขีดความสามารถของนักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา : โรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรม
ภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ : นาโกต้า.
ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ และมารีสา เซาว์พฤตพิงศ์. (2549). เส้นทางการสู่มาตรฐานความสามารถ
(HR competency model) กับการรองรับความสามารถ...ภารกิจที่ต้องสานต่อ.
การบริหารคน. 27(1). 36-48.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2552). กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ
พ.ศ.2552. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. (2553). ระบบมาตรฐานวิชาชีพบริหารทรัพยากร
บุคคลภาครัฐ : HR professional. สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2554 จาก
<http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0001316>
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2553). ทิศทางของแผนพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11. สืบค้นเมื่อ 23 กันยายน 2553 จาก
<http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395>
- คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (ม.ป.ป.)
คู่มือสมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่
ของภาคราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ.
- จันดี ขัยรุ่งเรือง. (2549). การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
ตามความต้องการขององค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพฯ : วิ.พรินท์ (1991).
- ชลลดา พิงรำพรรณ. (2548). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสอนวิชา
การบริหารทรัพยากรมนุษย์.
- ชัชวาล ทัดศิวัช. (2553). สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล : แนวคิดและบริบท.
สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2553 จาก [http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?passTo=2c4a57428e64082a3c0095e8b6f13869&bookID=1288&pageid=12&read=true&count=true)
[topic.php?passTo=2c4a57428e64082a3c0095e8b6f13869&bookID=1288&pageid](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?passTo=2c4a57428e64082a3c0095e8b6f13869&bookID=1288&pageid=12&read=true&count=true)
[=12&read=true&count=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?passTo=2c4a57428e64082a3c0095e8b6f13869&bookID=1288&pageid=12&read=true&count=true)

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก Competency กันเถอะ**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ธนรัตน์ เทพโยธิน. (2544). **บทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่
และลำพูน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธีรศักดิ์ คงสาวิศักดิ์. (2549). **Competency ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร**. พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- นิสดารักษ์ เวชยานนท์. (2549). **Competency-based approach**. กรุงเทพฯ : กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- นุชนารถ วดีศิริศักดิ์. (2551). **การประเมินสมรรถนะของบัณฑิตคณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรม
เกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์
เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิชิต ฤทธิจรูญ. (2543). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนคร.
-----.(2549). **การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ : ปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน**. พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม. **สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย**. สืบค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2554
จาก http://trainging.prd.go.th/document_public
- ราชภัฏพระนคร, มหาวิทยาลัย. **คู่มืออาจารย์ด้านวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 2553**.
กรุงเทพฯ : สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2551). **สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาคธุรกิจ
ในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-based
Learning**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). **Competency dictionary**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- .(2550). **Competency based HRM/HRD case study**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- .(2551). **Behavioral competency dictionary**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- .(2552). **การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual development plan)**.
กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- .(2552). **Competency development roadmap**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- Bernthal, P. R. (2004). **ASTD 2004 Competency study : Mapping the future**. ASTD.
- Mansfield R. S. (1996). Building competency models : Approaches for HR professionals.
Human resource management, Spring. 35(1). 7-18.
- Michigan, university. (2003). **Human resources competency model for human resource Professionals at the university of Michigan**.
- Spencer, L. M. and Spencer, S. M. (1993). **Competence at work : models for superior performance**. NewYork : John Wiley & Son.

ภาคผนวก

แบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง

แบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประเมินสมรรถนะของนักศึกษาโปรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ชั้นปีที่ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินว่านักศึกษามีสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับใด และมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านใด ความคิดเห็นของท่านถือว่าเป็นความลับและจะไม่มีการเปิดเผยเป็นรายบุคคล แต่จะเป็นการนำเสนอในภาพรวม จึงไม่ส่งผลกระทบต่อผลการประเมินผลการศึกษาของท่าน ขอความกรุณาตอบแบบประเมินให้ครบทุกตอนตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่นักศึกษาในรุ่นต่อไป

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

ผู้วิจัย

แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ

ตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่กำหนดให้

- | | | |
|--------------------------------|--|--------------------------------------|
| 1. เพศ | <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง |
| 2. อายุ | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 20 ปี | <input type="checkbox"/> 20-24 ปี |
| | <input type="checkbox"/> 25-29 ปี | <input type="checkbox"/> 30 ปีขึ้นไป |
| 3. เกรดเฉลี่ยสะสมจนถึงปัจจุบัน | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 2.00 | <input type="checkbox"/> 2.00-2.25 |
| | <input type="checkbox"/> 2.26-2.50 | <input type="checkbox"/> 2.51-2.75 |
| | <input type="checkbox"/> 2.76-3.00 | <input type="checkbox"/> 3.01-3.25 |
| | <input type="checkbox"/> 3.26-3.50 | <input type="checkbox"/> 3.51-4.00 |

ตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง

1. “สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์” หมายถึง คุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลได้แก่ความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

2. คำถามในตอนนี้ มีทั้งหมด 47 ข้อ มีคำอธิบายของแต่ละระดับของการประเมิน ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีคุณลักษณะนั้นอยู่ในระดับดีเยี่ยม

4 คะแนน หมายถึง มีคุณลักษณะนั้นอยู่ในระดับดี

3 คะแนน หมายถึง มีคุณลักษณะนั้นอยู่ในระดับพอใช้

2 คะแนน หมายถึง มีคุณลักษณะนั้นอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนา

1 คะแนน หมายถึง มีคุณลักษณะนั้นอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง

3. ให้ท่านประเมินตนเองโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ตรงกับท่านมากที่สุด

สมรรถนะที่ต้องประเมิน	ระดับของการประเมิน				
	5	4	3	2	1
ด้านความรู้ 1. การวางแผนและบริหารกำลังคน หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและกระบวนการการวางแผนกำลังคน การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคน การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเพื่อการจัดทำแผนงานด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ					
2. การสรรหาคัดเลือก หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการสรรหาและคัดเลือกบุคคล การวางแผนการสรรหาบุคคลจากภายในและภายนอกองค์การ กระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ กลยุทธ์ในการสร้างเครื่องมือเพื่อการคัดเลือกบุคคล					

สมรรถนะที่ต้องประเมิน	ระดับของการประเมิน				
	5	4	3	2	1
3. การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของการบริหารค่าตอบแทน ทฤษฎีเกี่ยวกับค่าจ้างและเงินเดือน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทน นโยบายและหลักการบริหารค่าตอบแทน การประเมินค่างานและการสำรวจค่าตอบแทนเพื่อกำหนดโครงสร้างและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม					
4. การบริหารแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในด้านการจ้างแรงงาน การคุ้มครองแรงงาน การประกันสังคม การจ่ายเงินทดแทน รวมทั้งสิทธิประโยชน์และอำนาจหน้าที่อื่นๆ ของนายจ้างและลูกจ้าง					
5. การบริหารการฝึกอบรม หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการบริหารการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม การจัดเตรียมเอกสาร อุปกรณ์ การติดต่อประสานงาน การประเมินผลการฝึกอบรม การกำหนดนโยบายและแผนการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
6. การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนตามความสนใจและความสามารถของบุคคล โดยให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนพัฒนาความสามารถของบุคคล เพื่อให้บรรลุตามแผนงานความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
7. การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร เทคนิคในการพัฒนาองค์กร อันได้แก่ เทคนิคในการพัฒนาระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อให้้องค์กรได้พัฒนาความสามารถให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและวัตถุประสงค์ขององค์กร					

สมรรถนะที่ต้องประเมิน	ระดับของการประเมิน				
	5	4	3	2	1
8. การบริหารผลงาน หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ความรู้ในการจัดระบบการวัดผลงานและตัวชี้วัดผลงานที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
9. การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศด้านงานบุคคล หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการทำงานของสารสนเทศ การวางแผนพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อใช้งานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถเชื่อมโยงระบบกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
10. ความรู้ทางธุรกิจ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในหลักการประกอบธุรกิจ การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ รูปแบบและนโยบายการดำเนินธุรกิจขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ การคาดการณ์แนวโน้มและสถานการณ์ในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร					
ทักษะความสามารถ 11. ความสามารถทางการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการฟัง พูด อ่านและเขียนได้อย่างถูกต้องชัดเจนและได้ใจความ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งผู้สื่อและผู้รับสาร พร้อมทั้งสามารถสื่อสารได้บรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการสื่อสารนั้นๆ					
12. การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง หมายถึง ความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนให้ดีขึ้นกว่าเดิม มีการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้ รวมทั้งมีการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา					

สมรรถนะที่ต้องประเมิน	ระดับของการประเมิน				
	5	4	3	2	1
13. การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจทิศทางเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร สามารถวิเคราะห์สถานการณ์หรือปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ พร้อมทั้งสามารถวางแผนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					
14. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกในทีม สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม ตลอดจนติดตามตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จของทีมงานให้บรรลุตามเป้าหมาย					
15. การติดต่อประสานงาน หมายถึง ความสามารถในการรับและส่งต่อข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนและทันเวลาตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน ให้ข้อมูลและรายละเอียดต่างๆแก่ผู้อื่นให้สามารถดำเนินการต่อได้อย่างถูกต้อง มีการติดตามตรวจสอบความต้องการของผู้ที่ติดต่อด้วย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน					
16. ทักษะการบริหารแรงจูงใจ หมายถึง ความเข้าใจถึงทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจและนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคิดวิเคราะห์และหาเทคนิควิธีการในการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้อื่นเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
17. การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง ความเข้าใจถึงสาเหตุหรือที่มาของความขัดแย้งและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง สามารถ ชักจูงและจูงใจให้สมาชิกในทีมมีความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อกัน สร้างความประนีประนอมให้เห็นชอบในผลประโยชน์ร่วมกัน					
18. การให้คำแนะนำปรึกษา หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ทำความเข้าใจถึงปัญหา สถานการณ์และความต้องการของผู้อื่นรวมถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุและให้คำแนะนำปรึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือแนวทางจัดการกับสถานการณ์					

สมรรถนะที่ต้องประเมิน	ระดับของการประเมิน				
	5	4	3	2	1
19. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของปัญหา สามารถประเมินสถานการณ์และข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมากำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
20. การวางแผนและติดตาม หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ได้ อย่างเป็นระบบตามลำดับความสำคัญ กำหนดช่วงเวลาที่ จะดำเนินการตามแผนทรัพยากรที่นำมาใช้ ตลอดจนสามารถกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ ได้อย่างเหมาะสม กำหนดวิธีการควบคุมติดตามงานให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
21. ทักษะการเจรจาต่อรอง หมายถึง ความสามารถในการกำหนดเทคนิควิธีการและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการหาเหตุผลมาสนับสนุน และกำหนดทางเลือก เพื่อการเจรจาต่อรองผลประโยชน์เพื่อมุ่งใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความคิดเห็นคล้อยตามและ เกิดการยอมรับกันทั้งสองฝ่าย					
22. การมอบหมายงาน หมายถึง ความสามารถในการกระจายงานและความรับผิดชอบไปสู่สมาชิกภายในและภายนอกทีมงาน ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านของเวลา ปริมาณงาน และความสามารถของผู้รับมอบงาน รวมทั้งการสอนและจูงใจให้ผู้อื่นทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ					
23. ทักษะการนำเสนองาน หมายถึง ความสามารถในการอธิบายและชี้แจงข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน มีการปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง สามารถใช้เทคนิคและวิธีการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ฟังสนใจและมีส่วนร่วมระหว่างการนำเสนอ มีการนำเครื่องมือวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ได้อย่างเหมาะสม					
24. ทักษะการสอนงาน หมายถึง ความสามารถในการชี้แจงและให้คำแนะนำแก่สมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของการสอนงาน โดยพิจารณาตามความแตกต่างของผู้เรียน มีการปรับปรุงเทคนิคการสอนงานของตนอยู่เสมอ					

สมรรถนะที่ต้องประเมิน	ระดับของการประเมิน				
	5	4	3	2	1
25. การคิดเชิงวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการรวบรวมและทำความเข้าใจ รวมทั้งวิเคราะห์แยกแยะข้อมูลหรือสถานการณ์ต่างๆ ถึงที่มา สาเหตุ ผลลัพธ์ ผลกระทบ ข้อเสนอแนะและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างเป็นระบบ					
26. การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายในการทำงาน มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสม กับสถานการณ์และให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
27. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ หมายถึง ความสามารถในการ ใช้งานคอมพิวเตอร์และ โปรแกรมสำเร็จรูปที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การออกแบบและพัฒนาระบบการทำงานของคอมพิวเตอร์ให้สอดคล้อง กับลักษณะงาน สามารถแก้ปัญหาการใช้งานคอมพิวเตอร์ได้					
ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล					
28. ความรับผิดชอบ หมายถึง ปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่กำหนดขึ้น ให้คำปรึกษาแนะนำและจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ ตลอดจนค้นหาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ					
29. ความเป็นผู้นำ หมายถึง กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยสามารถหา ข้อมูลและเหตุผลต่างๆ มาสนับสนุน กล้ารับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความ น่าเชื่อถือและเป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้อื่น โนมน้าวชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือมีความคิดเห็นคล้อยตามได้					
30. ความละเอียดรอบคอบ หมายถึง การให้ความสำคัญกับรายละเอียด ของการปฏิบัติงานในทุกแง่มุมอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบ รายละเอียด และความถูกต้องของข้อมูลหรืองานที่ปฏิบัติก่อนส่งมอบ เพื่อป้องกันหรือลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น					

สมรรถนะที่ต้องประเมิน	ระดับของการประเมิน				
	5	4	3	2	1
31. การปรับตัว หมายถึง การทำความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น การให้ความร่วมมือและเปลี่ยนแปลงตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งสามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคล สถานการณ์หรือลักษณะงานที่แตกต่างกัน โดยใช้เวลาในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม					
32. ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความเชื่อมั่นในความคิด การกระทำและคำพูดที่แสดงออกมา ตอบข้อซักถามและนำเสนอข้อมูลต่างๆแก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ โดยมีข้อมูลหรือเหตุผลมาสนับสนุน					
33. ความยืดหยุ่น หมายถึง การปรับเปลี่ยนแผนงาน วิธีการทำงาน และการแสดงออกทั้งกิริยาท่าทางและน้ำเสียง ได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่และสถานการณ์ต่าง ๆ					
34. จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนจรรยาบรรณในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
35. ความกระตือรือร้น หมายถึง ความตื่นตัวและขวนขวายที่จะเรียนรู้ อยู่เสมอ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเวลาที่กำหนด วางแผนติดตามงานอย่างต่อเนื่อง					
36. มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป โดยทักทายทำความรู้จักกับผู้อื่น ให้การสนับสนุนและเสนอความช่วยเหลือ มีการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งให้เกิดิบุคคลอื่น					
37. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดหาแนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นำเสนอแนวคิดใหม่ๆในการพัฒนาปรับปรุงงานของทีม และกระตุ้นจิตใจให้ผู้อื่น นำเสนอและประยุกต์แนวคิดใหม่ๆในการทำงาน					

สมรรถนะที่ต้องประเมิน	ระดับของการประเมิน				
	5	4	3	2	1
38.ความอดทน หมายถึง การอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ บุคคลหรือสภาพแวดล้อมที่กดดัน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและสภาวะความกดดันในรูปแบบต่างๆ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่ไม่ตรงกับตนได้ มุ่งมั่นและตั้งใจทำงานเพื่อไปสู่จุดหมายโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยยึดถือความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง					
39.การคิดไปข้างหน้า หมายถึง ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ เป้าหมายและทิศทางการทำงานในอนาคต และความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต สามารถคิดหาแนวทางในการปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม					
40. ความซื่อสัตย์ หมายถึง ปฏิบัติตนตามระเบียบข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้ ยอมรับข้อผิดพลาดของตนและไม่กล่าวโทษผู้อื่น ให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ไม่บิดเบือนข้อมูลและพร้อมจะแก้ไขข้อผิดพลาด					
41. ความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง สามารถรับฟังและเข้าใจความหมายที่ผู้อื่นสื่อสารด้วยภาษา สามารถจับใจความได้ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ ถูกต้อง เข้าใจในความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น ทั้งสิ่งที่แสดงออกและไม่แสดงออก และความสามารถในการตอบสนองและให้ความช่วยเหลือได้อย่างเหมาะสม					
42. ความน่าเชื่อถือ หมายถึง การปฏิบัติตัวและแสดงความคิดเห็นหรือให้คำแนะนำได้อย่างน่าเชื่อถือ อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง และเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น					
43. การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกทางสีหน้า ท่าทางและอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับบุคคล ลักษณะงานและสถานการณ์ที่ตึงเครียด สามารถรับฟังและแสดงออกอย่างเหมาะสมเมื่อได้รับคำแนะนำหรือข้อตำหนิจากผู้อื่นโดยไม่แสดงอารมณ์โกรธหรือโมโห					

สมรรถนะที่ต้องประเมิน	ระดับของการประเมิน				
	5	4	3	2	1
44. ความใฝ่รู้ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถของตนเองทั้งในและนอกวิชาชีพของตน ด้วยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งต่างๆ ติดตามข่าวสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่นอยู่เสมอ					
45. แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้ผลงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งวางแผนในการทำงานและความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนารูปแบบการทำงานของตนให้ดีขึ้น					
46. จิตสำนึกด้านความโปร่งใสในการบริหารงาน หมายถึง การเข้าใจในหลักการและวิธีการบริหารจัดการงานอย่างโปร่งใส ปฏิบัติหน้าที่และดำเนินงานอยู่บนหลักของความถูกต้อง และเป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ มีความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบจากผู้ที่เกี่ยวข้อง					
47. ความน่าไว้วางใจ หมายถึง การสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น ยึดมั่นต่อข้อตกลงหรือคำสัญญาร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความไว้วางใจจากผู้อื่น รักษาข้อมูลสำคัญที่ตนรู้หรือความลับที่บุคคลอื่นนำมาปรึกษาหรือเล่าให้ฟังโดยไม่เปิดเผยให้แก่ผู้อื่น					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อกิจกรรมการเรียนการสอนรายวิชาในโปรแกรมวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชลลดา พิงรำพรรณ

ผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	ชลลดา พึ่งรำพรรณ
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ระดับ 8
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
วุฒิการศึกษา	พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
	วิทยาศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยา) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ผลงานวิชาการ	เอกสารประกอบการสอน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หนังสือจิตวิทยาธุรกิจ

ชื่อเรื่อง การประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษา
แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
Competency evaluation on students of Human Resource Management,
Phranakhon Rajabhat University

ผู้วิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชลลดา พิงรำพรรณ

ปีที่วิจัย 2553

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษา
โปรแกรมการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครครั้งนี้
มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษาที่ลงทะเบียน
เรียนวิชาสัมมนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2553 โดยเป็นการวิจัย
เชิงสำรวจ (Survey research) ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยแยกองค์ประกอบของสมรรถนะ
ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะความสามารถและ
ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินสมรรถนะของนักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นแบบประเมินตนเอง (Self-assessment) ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น สรุปผลการวิจัย
ได้ดังนี้

1. นักศึกษาประเมินสมรรถนะด้านความรู้ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง
ในภาพรวม อยู่ในระดับดี ความรู้ที่มีระดับสูงสุดได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือก รองลงมา
คือการบริหารการฝึกอบรม การวางแผนและการบริหารกำลังคน และความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา
องค์กร ตามลำดับ

2. นักศึกษาประเมินสมรรถนะด้านทักษะความสามารถของนักบริหารทรัพยากร
มนุษย์ของตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับดี ทักษะความสามารถที่มีระดับสูงสุด ได้แก่ ทักษะ
ความสามารถเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม รองลงมาคือการมอบหมายงานและการเรียนรู้และ
การพัฒนาตนเอง ตามลำดับ

3. นักศึกษาประเมินสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหารทรัพยากร
มนุษย์ของตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับดี คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีระดับสูงสุด ได้แก่
คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความซื่อสัตย์ รองลงมาคือด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะส่วนบุคคล
ด้านความรับผิดชอบ และคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความอดทน ตามลำดับ

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยในชั้นเรียนฉบับนี้ ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2553 ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ประชน แสงจักร์ คณบดีคณะวิทยาการจัดการที่สนับสนุนให้คณาจารย์ได้มีการพัฒนางานวิจัยเพื่อพัฒนางานทางด้านวิชาการ ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิจรูญ ผู้เป็นแรงบันดาลใจของการทำวิจัยและให้ความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยอย่างชัดเจน ขอขอบคุณอาจารย์อรมน ปั่นทอง ที่กรุณาให้คำแนะนำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ตลอดจนนักศึกษาโปรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รุ่น 50 หมู่ 1 และหมู่ 2 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้

ชลลดา พึ่งรำพรรณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
สมมติฐานของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	13
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	21
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ	37
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	46
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	46
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล	50
การวิเคราะห์ข้อมูล	51
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	52
ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	52
การประเมินระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักศึกษา	54
ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	58

บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	60
	สรุปผลการวิจัย	60
	อภิปรายผล	62
	ข้อเสนอแนะ	64
บรรณานุกรม		65
ภาคผนวก		68
	แบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	69
	ประวัติผู้วิจัย	79

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	48
4.1	ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	53
4.2	การประเมินระดับสมรรถนะด้านความรู้ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	54
4.3	การประเมินระดับสมรรถนะด้านทักษะความสามารถของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	55
4.4	การประเมินระดับสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	57

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง	18
2.2	แบบจำลองสามเหลี่ยมสมรรถนะหลักของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	24
2.3	กรอบแนวคิดการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐ	34
2.4	มาตรฐานวิชาชีพด้านบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	35



รายงานการวิจัยพัฒนาการเรียนการสอน
เรื่อง
การประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของนักศึกษาแขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชลดา พิงรำพรรณ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
การวิจัยพัฒนาการเรียนการสอนนี้ได้รับทุนอุดหนุนจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
ปีงบประมาณ 2553