b125309

ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในธุรกิจของไทย

ชาญพล นิลประภาพร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)
โครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
พ.ศ. 2547

ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ในธุรกิจของไทย

ชาญพล นิลประภาพร

โครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)

นาวาอากาศเอก.....ประธานกรรมการ

(ดร. บูรพา ชดเชย)

.....กรรมการ

(นาง ทิพวัลย์ เดวิส)

.....กรรมการ

(นาย นิติ ชูสวัสดิ์)

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจของไทย
ชื่อผู้เขียน : ชาญพล นิลประภาพร
ชื่อปริญญา : วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)
ปีการศึกษา : 2546

การศึกษาเรื่อง "ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจของไทย" มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน และแนวโน้มความสามารถที่จำเป็นในอนาคต แยกตามบทบาทของงานที่รับผิดชอบ

2. ศึกษาคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หรือหน่วยงานใกล้เคียงที่มีหน้าที่ดังกล่าว ในบริษัทที่จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 86 บริษัท รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม แยกข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์เป็น 3 ส่วน คือ ข้อมูลจากระดับผู้จัดการหรือเทียบเท่า ข้อมูลจากระดับบังคับบัญชา และข้อมูลจากระดับปฏิบัติการ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์การทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลสูงสุดคือ 28 ปี ต่ำสุด 3 เดือน โดยเฉลี่ยคือ 6.8 ปี สัดส่วนผู้ตอบเพศหญิงมีมากกว่าเพศชายเล็กน้อย

2. ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงเพียงร้อยละ 28 ที่เหลือยังอยู่ในความดูแลของฝ่ายอื่น แนวคิดเรื่องความสามารถถูกนำไปใช้มากที่สุดในการสรรหา/คัดเลือก แต่เกี่ยวเนื่องกับการกำหนดค่าจ้าง/ค่าตอบแทนน้อยมาก ฝ่ายฝึกอบรมฯ ยังคงแสดงบทบาทแค่เพียงวางแผนการฝึกอบรมประจำปี แต่ยกเว้นในส่วนของการตั้งงบประมาณ มีการทำงานด้านพัฒนาเครื่องมือที่มีอยู่และแสวงหาวิธีการใหม่ รวมถึงการค้นคว้า/วิจัย เพื่อตอบสนองต่ออนาคตน้อยมาก

3. ทั้ง 3 ระดับตำแหน่ง หมวดความสามารถด้านภาวะผู้นำสำคัญต่องานในอนาคตมากที่สุด หมวดความสามารถด้านวิเคราะห์ใช้ยากที่สุด และหมวดความสามารถด้านจัดการตนเองใช้มากที่สุด

4. หมวดความสามารถที่สำคัญต่องานในปัจจุบันมากที่สุดของระดับผู้จัดการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สำคัญต่องานในอนาคตมากที่สุดคือ หมวดธุรกิจ

หมวดความสามารถที่สำคัญต่องานในปัจจุบันมากที่สุดของระดับผู้บังคับบัญชา และระดับผู้ปฏิบัติการ คือ ธุรกิจ สำคัญต่องานในอนาคตมากที่สุดคือ หมวดภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่เอื้อต่อการนำแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้ คือ การตื่นตัวตามกระแสเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค คือ ระบบอาวุโส และทัศนคติ

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรธุรกิจทั่วโลกในอนาคตจะมี การฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทน อ้างอิงจากการประเมินความสามารถ องค์กรธุรกิจของไทยควรปรับตัวตามกระแสโลก

2. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรมีการจัดทำแฟ้มความรู้ (Knowledge File) หรือคลังทักษะ (Skill Inventory) เพื่อรวบรวมความสามารถที่พนักงานมีอยู่

3. ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้วางแผนอาชีพของตนเอง โดยการวิเคราะห์ศักยภาพของตนโดยมีผู้บังคับบัญชาในสายงานหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษา

4. องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ต้องการนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นนักวิเคราะห์และนักวิจัย เนื่องจากการทำงานในโลกปัจจุบันต้องการให้ทุกสิ่งวัดได้ในเชิงปริมาณ

5. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรมีลักษณะเป็น Generalist กล่าวคือสามารถปฏิบัติงานได้หลายบทบาท และในขณะเดียวกันต้องคงความเป็น Specialist ในบทบาทที่ตนเองถนัด

6. ควรสร้างตัวแบบความสามารถ ของนักศึกษาที่จบหลักสูตรและนำไปใช้อ้างอิงในการสอน การวัดผล รวมถึงการแบ่งวิชาที่ต้องสอนในหมู่อาจารย์ มาตรฐานชี้วัด (Benchmark / KPI) ควรสอดคล้องกันเป็นระบบลูกโซ่

ABSTRACT

Title of Thesis	:	Competency Requirements for Training and Development Specialists in Thai Industries
Author	:	Mr. Charnpoan Ninprapaporn
Degree	:	Master of Science (Administration Technology)
Year	:	2003

This research investigates the vital management competency among training and development specialists, and the competency, based on their responsibilities, essential in the future. The researcher also aims to find out the characteristics of training and development specialists in leading Thai companies.

The subjects included the staff employed in Human Resources Management Department, Training and Development Department, and the related divisions in 86 companies listed on Stock Exchange of Thailand. Based on the positions, the questionnaires were distributed to three groups of staff: 1) managers or equivalent position, 2) supervisors or equivalent position, and 3) operators. Descriptive Statistics, Percentages, Means and Standard Deviations were used to analyze the data.

The findings are as follows:

1. In terms of the period of working experience in the field of human resource development, twenty-eight years is the longest period whereas three months is the shortest period. The average year of the experience is 6.8 years.

2. Twenty-eight percentages of training and development departments are directly under their executives while the remains are working under other divisions. The idea of competency are utilized for selecting a staff the most, but for a reward or compensation the least. For the roles of the specialists, they are responsible for

coordinating yearly training plan, except for planning yearly budget. However, their involvement, in order to respond the feasible needs for training and developing human resources in the future, in developing existing tools, innovating new practice, and researching is very slightly found.

3. In all the three positions, Leadership Competency is the most important in the future. Meanwhile, Analytical Competency is the most difficult skill to apply. However, Self-managing Competency is the most highly applied skill.

4. In the managerial position, Business Competency is the most important in this position. In the supervisory position and the operational position, Business Competency is the most vital in the present time while Leadership Competency is the most crucial in the future, the key factors obstructing the applications are seniority system.

Suggestions

1. Training and development specialists should organize knowledge files or skill inventory in order to compile the information relating to staff's competency and facilitate managing human resources.

2. Most business organizations need to offer the position of training and development specialists who act as analysts and researchers since all working areas in the current world quantitatively evaluate any performance.

3. Training and development specialists should characterize as generalists who can deal with many roles in workplace. They, also, simultaneously, remain the role of the specialist whose adept competency is still required.

4. Competency Models should be established for the graduated students. Moreover, the models should be referred in instruction and evaluations or appraisals, and the related courses dispersed in educational institutes. The appraisals; however, should be utilized together with benchmark / KPI, which systemize value chain.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจของไทย สำเร็จลงด้วยดี เนื่องจากบุคคลหลายท่านได้กรุณาช่วยเหลือ ให้ข้อมูล คำแนะนำ คำปรึกษา และกำลังใจ

กราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. บูรพา ชดเชย คุณนิติ ชูสวัสดิ์ ผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัท เอบีบี จำกัด และคุณทิพวัลย์ เดวิส ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม บริษัท เอ็มพีอี จำกัด ที่ให้เกียรติเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อีกทั้งให้คำชี้แนะและตรวจสอบวิทยานิพนธ์ทุกขั้นตอน

กราบขอบพระคุณ อาจารย์ทุกท่านที่ได้มอบความรู้ให้แก่ผู้เขียน และขอบคุณเจ้าหน้าที่สำนักฝึกอบรมทุกท่านที่ประสานงานเป็นอย่างดี ด้วยอัธยาศัยไมตรีอันอบอุ่น

ขอบพระคุณ รุ่นพี่ผู้ให้คำแนะนำด้วยใจ คุณพิสัณห์ นุ่นเกลี้ยง กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีเอสคิวเอ็มกรุ๊ป จำกัด และเจ้าหน้าที่ของทุกบริษัทที่สละเวลาตอบแบบสอบถามให้แก่ผู้เขียน

ขอบคุณเพื่อนที่คอยห่วงใยและให้กำลังใจ โดยเฉพาะ คุณประภัสสร เวชชประสิทธิ์ ที่ช่วยปรับแต่งงานพิมพ์มาโดยตลอด รวมถึงบุคคลอีกหลายท่านที่ช่วยเหลือแต่ผู้เขียนมิได้เอ่ยนามไว้ที่นี้

วิทยานิพนธ์เรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่มากสำหรับผู้เขียน สร้างบทเรียนหลายประการ ที่ผู้เขียนอาจทำไม่สำเร็จ ด้วยเกินกำลังคนเดียวจะทำได้ กราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่คอยกระตุ้นเตือน สนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้เขียนได้เรียนสำเร็จถึงระดับมหาบัณฑิต

ชาญพล นิลประภาพร

มกราคม 2547

b125309b

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อ		(1)
ABSTRACT	ab	(3)
กิตติกรรมประกาศ		(5)
สารบัญ	co	(6)
สารบัญตาราง		(8)
สารบัญภาพ		(9)
บทที่ 1 บทนำ		
1.1 ที่มาและความสำคัญ		1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา		3
1.3 ขอบเขตและวิธีการศึกษา		3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ		3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ		4
บทที่ 2 กรอบแนวความคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรม		6
2.1 แนวคิดเรื่องความสามารถ		6
2.1.1 ความหมายของความสามารถ		6
2.1.2 ลักษณะและองค์ประกอบของความสามารถ		7
2.1.3 ประเภทของความสามารถ		11
2.1.4 การจัดแบ่งความสามารถ		12
2.2 การใช้แนวคิดเรื่องความสามารถ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล		13
2.2.1 ความหมายของความสามารถขององค์กร		18
2.2.2 ความสามารถของบุคคลกับความสามารถขององค์กร		19
2.3 การสร้างและประเมินความสามารถ		20
2.3.1 วิธีการกำหนดความสามารถ		21
2.3.2 การประยุกต์ใช้ความสามารถในงานฝึกอบรมและพัฒนา		23

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 25

บทที่ 3 วิธีการวิจัย 34

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา 34

3.2 ตัวแปรที่ใช้ศึกษา 35

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 35

3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 38

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล 39

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 39

บทที่ 4 การวิเคราะห์และผลการวิจัย 41

4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 41

4.2 ลักษณะภายในขององค์กร 42

4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถที่จำเป็นต่องาน 44

4.4 การสร้างตัวแบบความสามารถ (Competency Model) 47

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 53

5.1 สรุปผลการศึกษา 54

5.2 อภิปรายผลการศึกษา 55

5.3 การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ 57

5.4 ข้อเสนอแนะ 65

บรรณานุกรม bi 72

ภาคผนวก ap 74

ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์ v 84

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	การอธิบายความสามารถ	19
4.1	ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	41
4.2	ประเภทของธุรกิจและโครงสร้างการบังคับบัญชา	43
4.3	การนำแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้ในงาน	43
4.4	การแสดงบทบาทของฝ่ายฝึกอบรม	44
4.5	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญในปัจจุบันของความสามารถ แยกตามตำแหน่ง	45
4.6	ค่าเฉลี่ย ความยากในการใช้ความสามารถ จำแนกตามระดับตำแหน่ง	45
4.7	ค่าเฉลี่ย ความถี่ของการใช้ความสามารถ จำแนกตามระดับตำแหน่ง	46
4.8	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญต่องานในอนาคตของความสามารถแยกตามตำแหน่ง	46
4.9	หมวดความสามารถที่สำคัญต่องานทุกระดับในอนาคต มากที่สุด 3 อันดับ	46
4.10	สรุปผลการวิเคราะห์ความสามารถแยกตามตำแหน่งและประเด็นที่ศึกษา	47
4.11	ที่มาของคะแนนที่ใช้เป็นเกณฑ์	48
4.12	ตัวแบบความสามารถ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกตามหมวด	48
4.13	รายการความสามารถที่ไม่ปรากฏในตัวแบบความสามารถ	52

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	ความสามารถส่วนกลางและส่วนผิวหน้า	9
2.2	รูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของความสามารถ	10
2.3	ตัวอย่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	10
2.4	วัตถุประสงค์ของการนำความรู้เรื่องความสามารถมาใช้พัฒนาองค์กร	15
2.5	การบริหารทรัพยากรบุคคลกับความสามารถ	16
2.6	Core Competency และ Additional Competency	17
2.7	กระบวนการสร้างความสามารถในระยะสั้นโดยผู้เชี่ยวชาญ	23
2.8	การหาช่องว่างความสามารถ	25
5.1	การสร้างและนำตัวแบบความสามารถไปประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจ	58
5.2	แนวทางการวิจัยเพื่อพัฒนาบุคคล	67

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

"มนุษย์" ถือเป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่า และส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์กรมากที่สุด ในประเทศไทยได้มีการสอนหลักสูตรพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับปริญญาโทมากว่า 10 ปี แต่ในปัจจุบันเกิดความเปลี่ยนแปลงมากมายในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพสังคม ด้านเศรษฐกิจ หรือด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลให้ค่านิยมและทักษะพื้นฐาน ที่จำเป็นต่อการเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การจะเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดีในปัจจุบัน ต้องสามารถบริหารงานตามหน้าที่ของตน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แต่การศึกษาวิจัยความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในอดีตจะกล่าวถึงภาพรวม มิได้ศึกษาลึกลงไปที่กระบวนการพัฒนา ซึ่งแน่นอนว่ามีความต้องการบางอย่างที่ต่างกัน ผู้บริหารจำนวนมากจึงขาดสิ่งที่จะใช้อ้างอิงในการสรรหาคัดเลือก ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรผู้รับหน้าที่ด้านนี้ และเมื่อกล่าวถึงคุณสมบัติและความรู้พื้นฐานของผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก ในกรณีของผู้ที่จบการศึกษามาไม่นาน ความรู้ความสามารถเกือบทั้งหมดล้วนได้รับจากหลักสูตรการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษา ด้วยเหตุนี้เองสถาบันการศึกษาจึงควรประเมินหลักสูตรของตนอยู่เสมอ ว่าตอบสนองความต้องการของสังคมได้ดีพอหรือไม่ ในสถานการณ์ที่ประเทศไม่อาจเสียเวลาพัฒนาบุคลากรซ้ำอีกครั้ง ก่อนที่จะพร้อมเข้าสู่การทำงานจริง ซึ่งหากมองในระดับมหภาคนั่นคือต้นทุนของชาติและโอกาสในการแข่งขันที่เสียไป คำถามในระดับจุลภาคคือ นักศึกษาที่จบออกไปมีความสามารถพัฒนาบุคลากรในองค์กรของตนให้ทันความเปลี่ยนแปลงได้ดีพอหรือยัง

จากปัญหาการขาดสิ่งที่จะใช้อ้างอิงในการพัฒนาบุคลากร ตามบทบาทหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนา 3 ส่วน ได้แก่

1. พัฒนาองค์กร

พัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีระเบียบแบบแผน และมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เดียวกัน ด้วยการสร้างแม่แบบ (Schema) การเรียนรู้ ที่เปรียบเสมือนบรรทัดฐานหลักในการคิดและปฏิบัติของสมาชิก

2. พัฒนาอาชีพ

จัดระบบการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ของพนักงานโดยเน้นความสามารถเป็นสำคัญ และการสร้างระบบพัฒนาผู้นำที่สามารถทดแทนกันได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการเป็นที่ปรึกษาของพนักงาน (Career Counseling) หรือที่ปรึกษาในกรณีที่ต้องการปรับโครงสร้างองค์กร

3. พัฒนาบุคคล

สนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (Team Learning) เพื่อให้เกิดความรู้และวัฒนธรรมองค์กร ที่สอดคล้องกับแม่แบบการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ทันต่อความเปลี่ยนแปลง

ทำให้เกิดการนำแนวคิดเรื่อง ความสามารถ (Competency) เข้ามาช่วยในการบริหารทุกระดับ หลายหน่วยงานในประเทศไทย ได้ระบุความสามารถหลัก (Core Competency) ของตนแล้ว ซึ่งของดไว้ไม่กล่าวถึงวิธีการ ด้วยไม่ใช่วัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะศึกษาแต่ในระดับของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีหน้าที่บริหารและพัฒนาแรงงานกึ่งทักษะ โดยการวางแผนถ่ายโอนทักษะอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับทักษะของพนักงานให้เท่าทันกับวิทยากร และดึงดูดใจกลุ่มแรงงานมีคุณภาพ (Qualified Workers) ไว้เพื่อพัฒนาจนเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) ที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร ให้องค์กรเป็นมืออาชีพ (Professional) ในธุรกิจนั้นอย่างแท้จริง

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จึงสำรวจหาความรู้ความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล แยกตามระดับตำแหน่ง เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรธุรกิจในการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การพัฒนาสายอาชีพ และการประเมินผลงาน ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคคล และเป็นประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษา ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถของผู้เรียนสาขาวิชานี้หรือใกล้เคียง

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน และแนวโน้มความสามารถที่จำเป็นในอนาคต แยกตามบทบาทของงานที่รับผิดชอบ

1.2.2 เพื่อศึกษาคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

1.3 ขอบเขตและวิธีการศึกษา

1.3.1 ศึกษาจากหนังสือ เอกสารวิชาการ งานวิจัย ตลอดจนข้อมูลจากอินเตอร์เน็ต ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

1.3.2 ส่งแบบสอบถามไปยังผู้รับผิดชอบงานฝ่ายพัฒนาบุคลากร ในบริษัทที่จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยแยกเป็น 3 ส่วน คือ ข้อมูลจากระดับผู้จัดการหรือเทียบเท่า ข้อมูลจากระดับบังคับบัญชา และข้อมูลจากระดับปฏิบัติการ จากนั้นนำมาเปรียบเทียบหาความแตกต่างเพื่อกำหนดตัวแบบความสามารถของแต่ละบทบาทงาน

1.3.3 ประมวลข้อมูลเบื้องต้นเพื่อเลือกสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคคล ขององค์กรซึ่งเป็นที่ยอมรับว่า มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรดี สามารถใช้เป็นอ้างอิงในการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจประเภทนั้นได้

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การพัฒนาสายอาชีพ และการประเมินผลงาน ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคคลของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาในองค์กรธุรกิจ

1.4.2 ทราบแนวโน้มของคุณลักษณะและความสามารถในอนาคต ของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่องค์กรธุรกิจในประเทศไทยต้องการ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

1.4.3 ขยายผลการศึกษาวิจัยเรื่องความสามารถที่จำเป็นต่อนักบริหารทรัพยากรบุคคล

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ความสามารถ (Competency) หมายถึง กลุ่มของคุณสมบัติส่วนบุคคล ที่เกิดจาก ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลสำเร็จต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล (Underlying Characteristics) ซึ่งประกอบไปด้วย แรงจูงใจ (Motives) ลักษณะส่วนบุคคล (Traits) แนวคิดส่วนบุคล (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) โดยสามารถแบ่งได้เป็นความสามารถที่มองเห็นและพัฒนาได้ง่าย และความสามารถที่อยู่ลึกลงไปซึ่งพัฒนาได้ยาก

ความสามารถนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Casual Relationship) โดยมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นสิ่งผลักดันให้บุคคลสามารถปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์ที่ใช้ในการอ้างอิง (Criterion – reference)

ประเภทของความสามารถนั้นแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทกว้าง ๆ คือ ความสามารถแบบผิวเผินทั่วไป และความสามารถที่บ่งบอกได้ถึงความแตกต่าง นอกจากนี้ยังอาจแบ่งออกเป็น ความสามารถตามลักษณะของงาน ความสามารถตามผลลัพธ์ ความสามารถตามผลของการทำงาน ความสามารถตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และความสามารถเฉพาะตัว

ความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึงกลุ่มของความสามารถที่เกิดจากการผสมผสานทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยี ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรทราบว่าควรจะดำเนินการอย่างไร และพยายามพัฒนาความสามารถหลักนี้ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง

การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) หมายถึงกิจกรรมขององค์กร ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การพัฒนาสายอาชีพ และการประเมินผลงาน เพื่อให้บุคลากรมีความสุข และมีความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

ความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ความสามารถด้านธุรกิจ ความสามารถด้านวิเคราะห์ ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ความสามารถด้านเทคนิค และความสามารถด้านการจัดการตนเอง

ความสามารถด้านธุรกิจ (Business Competencies) หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับ ความเข้าใจองค์กร กระบวนการ ระเบียบกฎเกณฑ์ในการตัดสิน และปัญหาที่องค์กรประสพอยู่ โดยสามารถเชื่อมโยงความคิดเหล่านี้เข้าเป็นระบบที่เกี่ยวเนื่องกัน

ความสามารถด้านวิเคราะห์ (Analytical Competencies) หมายถึง ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด กระบวนการ และข้อมูลที่หลากหลาย

ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Competencies) หมายถึง ความสามารถเกี่ยวกับความเข้าใจ และการประยุกต์ใช้วิธีการที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสามารถด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการสร้างอิทธิพล การสร้างความสามารถ และการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น

ความสามารถด้านเทคนิค (Technical Competencies) หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจ และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือกระบวนการที่มีอยู่ ได้เหมาะสมตามสถานการณ์

ความสามารถด้านการจัดการตนเอง (Self - managing Competencies) หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการสั่งสมประสบการณ์ตามความรู้เดิม และค้นคว้าหาความรู้ใหม่ให้กับตนเองอยู่เสมอ สามารถใช้เทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามยุคสมัย โดยที่เข้าใจตนเองและมีจุดยืนของความคิดชัดเจน

บทที่ 2

กรอบแนวความคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรม

2.1 แนวคิดเรื่องความสามารถ

2.1.1 ความหมายของความสามารถ

ความสามารถ (Competency) มีหลายความหมายด้วยกัน ในบางครั้งอาจอธิบายให้เกี่ยวข้องกับงาน (Work) ว่าได้แก่ ตัวงาน (Task) ผลลัพธ์ (Result) และผลที่ได้จากการทำงาน (Output) แต่บางครั้งก็อธิบายถึงลักษณะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจน ค่านิยม (Value) การให้คำแนะนำปรึกษา (Counseling) และความรับผิดชอบต่อภาระ (Commitment) นักวิชาการได้ให้แนวคิดและความหมายของความสามารถไว้มากมาย ตามแต่แนวทางที่จะนำไปใช้ประโยชน์ ผู้ศึกษาจึงขอสรุปแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถ ดังนี้

Rylatt and Lohan (1995: 47) ความสามารถคือลักษณะของความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หรืองานนั้น ๆ

O'Hagan (1996: 4) ความสามารถเป็นแนวคิดที่กว้างอันหนึ่งที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ ไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดจนกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนี้ยังรวมถึงความมีประสิทธิภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพนักงาน ผู้จัดการ และลูกค้า โดยที่คำจำกัดความของความสามารถโดยทั่วไป จะกล่าวถึงความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด สามารถฝึกอบรมและพัฒนาได้ง่ายกว่าการสร้างหรือปลูกฝังค่านิยม ถึงแม้ว่าค่านิยมหรือทัศนคติจะทำการปลูกฝังได้ยากกว่าการให้ความรู้และทักษะ แต่ก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูนและพัฒนาความสามารถ

Parry (1996: 48) ความสามารถเป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้โดยครอบคลุมถึงมิติด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยปัจจัยทั้ง 3 จะต้องสัมพันธ์กัน และมีผลต่อการแสดงบทบาทหน้าที่ รวมถึงความรับผิดชอบหลักของงานหนึ่ง ๆ

โดยที่สามารถวัดและประเมินได้ เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และสามารถพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

Athey and Orth (1999: 215) ความสามารถ หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ โดยครอบคลุมถึงมิติด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล ทำให้เห็นความแตกต่างของการปฏิบัติงานที่ดีจากการปฏิบัติงานที่ไม่ดี มีการทำงานแบบทีมงาน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และความสามารถขององค์การที่ทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เพื่อที่จะทำให้องค์การมีข้อได้เปรียบอย่างยั่งยืนในการแข่งขัน

ดนัย เทียนพุฒ (2540: 26) ความสามารถ หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่ประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ทำงานได้มาตรฐานตามที่องค์การกำหนดโดยแบ่งความสามารถออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

1. ความสามารถในมิติของพฤติกรรม หมายความว่า ในธุรกิจจะมีเรื่องบทบาทหน้าที่ตามวิชาชีพของคน หรือผู้บริหารในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ทำงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางธุรกิจในแง่ของความสามารถเชิงพฤติกรรม คือ การเข้าไปวิเคราะห์สิ่งที่เป็นพฤติกรรมหลักของหน้าที่ที่รับผิดชอบก็จะได้สิ่งที่เรียกว่า คุณลักษณะของความสามารถของหน้าที่งานหรือบทบาทหน้าที่ก็จะได้เป็นผลของพฤติกรรม

2. ความสามารถในมิติของงาน หมายถึง ความสามารถในด้านการทำงานซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานอาชีพ สิ่งที่ได้รับหรือผลจากการทำงานตามอาชีพหรือมาตรฐาน คือ ผลงานที่สามารถปฏิบัติได้

สรุปได้ว่า ความสามารถ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เกิดขึ้นจาก ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลสำเร็จต่อองค์กร โดยแสดงออกในรูปของพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

2.1.2 ลักษณะและองค์ประกอบของความสามารถ

ความสามารถมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ซึ่ง Spencer and Spencer (1993: 9-11) ได้ศึกษาพบว่า ความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Understanding Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล (Causal relationship) จากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion-reference) หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด สามารถอธิบายได้ตามรายละเอียดดังนี้

คุณลักษณะที่จะเป็นตัวสร้างแรงขับให้คนทำงานให้ดีกว่าผลงานเฉลี่ยในปัจจุบันคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ซึ่งจะนิยามเป็นคุณลักษณะของความสามารถ 5 ประเภท (Five Types of Competency Characteristics)

1. แรงจูงใจ (Motives) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือคิดแล้วส่งผลตรงต่อการกระทำ ซึ่งจะเป็นแรงขับหรือเป็นการเลือกพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น แรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่ท้าทาย จะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จ และต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำ เป็นต้น

2. ลักษณะส่วนบุคคล (Traits) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่ตอบสนองต่อข้อมูล หรือ สถานการณ์ ที่เผชิญอยู่ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือล้น ความร่วมมือ เป็นต้น

3. แนวคิดส่วนตัว (Self-concept) เป็นทัศนคติ ค่านิยม และความฝันของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้สร้างปฏิกิริยากับแรงจูงใจ ใช้ทำนายพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

4. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูล เนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลมี เช่น ความรู้ของศัลยแพทย์ จะเกี่ยวกับเส้นประสาท กล้ามเนื้อภายในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น

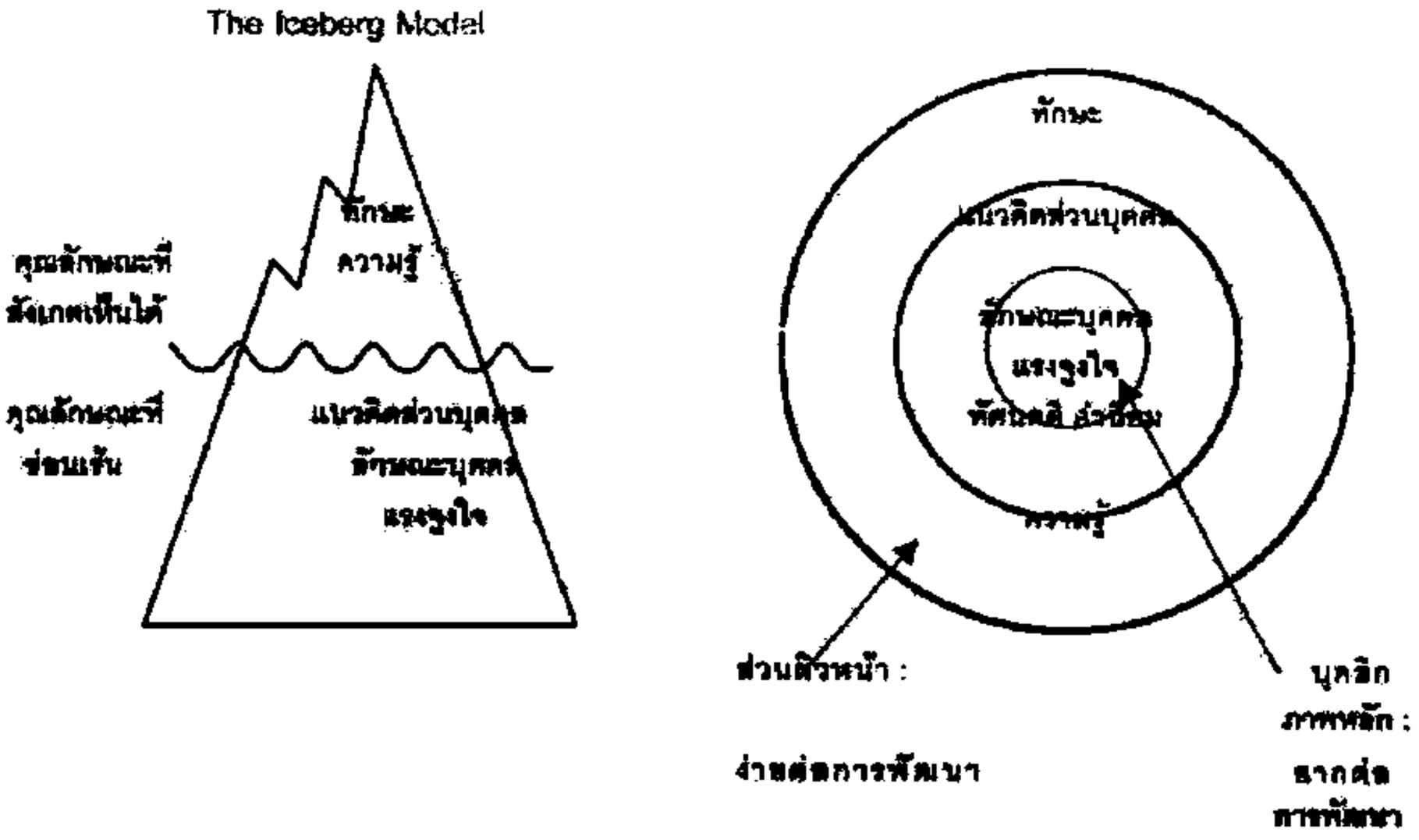
5. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย ความคิดและจิตใจของบุคคล ในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการและในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของความสามารถทั้ง 5 ประเภทนี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มหลัก

1. ความสามารถที่สังเกตเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความสามารถด้านความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นความสามารถที่มีโอกาสพัฒนาได้ง่าย

2. ความสามารถที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ (Hidden) ได้แก่ ความสามารถด้านแรงจูงใจ (Motive) และลักษณะนิสัย (Trait) ซึ่งเป็นความสามารถที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ระหว่างความสามารถทั้ง 2 กลุ่มหลักที่กล่าวมาแล้ว ยังมีความสามารถที่เรียกว่าแนวคิดส่วนบุคคล (Self-concept) ได้แก่ ทัศนคติ (Attitude) และค่านิยม (Values) ซึ่งเป็นความสามารถที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลานาน สามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม และการใช้หลักจิตวิทยาหรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนา

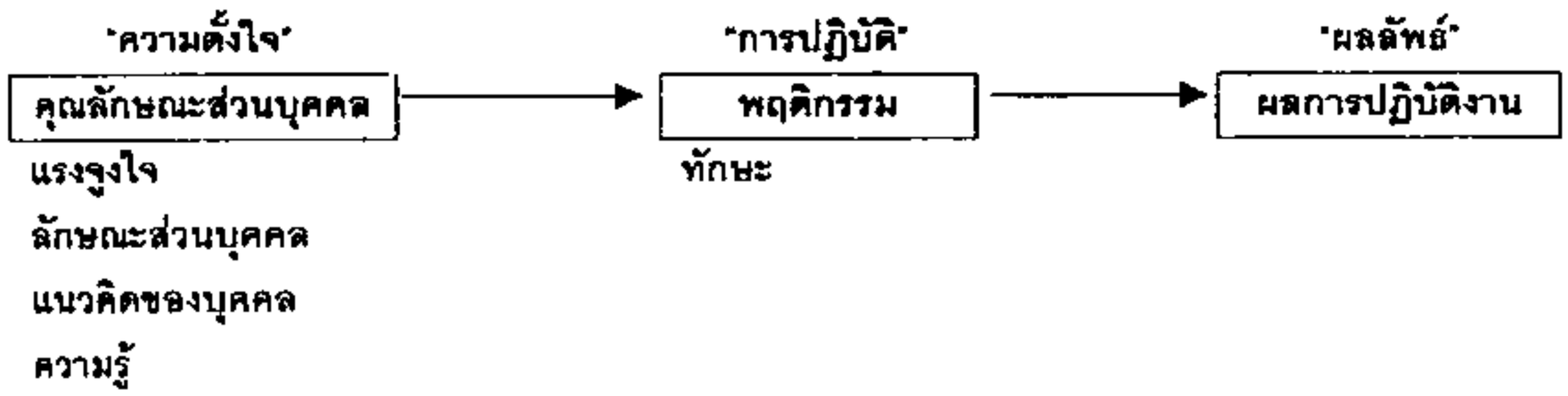


ภาพที่ 2.1 ความสามารถส่วนกลางและส่วนผิวหน้า (Central and Surface Competencies)

แหล่งที่มา: Spencer and Spencer, 1993: 11.

ในทางปฏิบัติสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จากภาพที่ 2.1 ความรู้ และทักษะ (Knowledge, Skill) สามารถสังเกตเห็นได้ และอยู่ในระดับผิวหน้า แนวคิดส่วนบุคคล ลักษณะส่วนบุคคล แรงจูงใจ (Self-concept, Traits, Motive) อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ ความรู้ และทักษะ (Knowledge, Skill) สามารถสังเกตเห็นได้ ง่ายแก่การพัฒนาโดยวิธีการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการรักษาความสามารถของพนักงานไว้ ลักษณะส่วนบุคคล แรงจูงใจ (Traits, Motive) เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพซึ่งยากแก่การประเมินและการพัฒนา วิธีที่ดีที่สุดคือการใช้การคัดเลือก (Select) คุณลักษณะเหล่านี้ เพราะเราไม่อาจสร้างขึ้นเอง

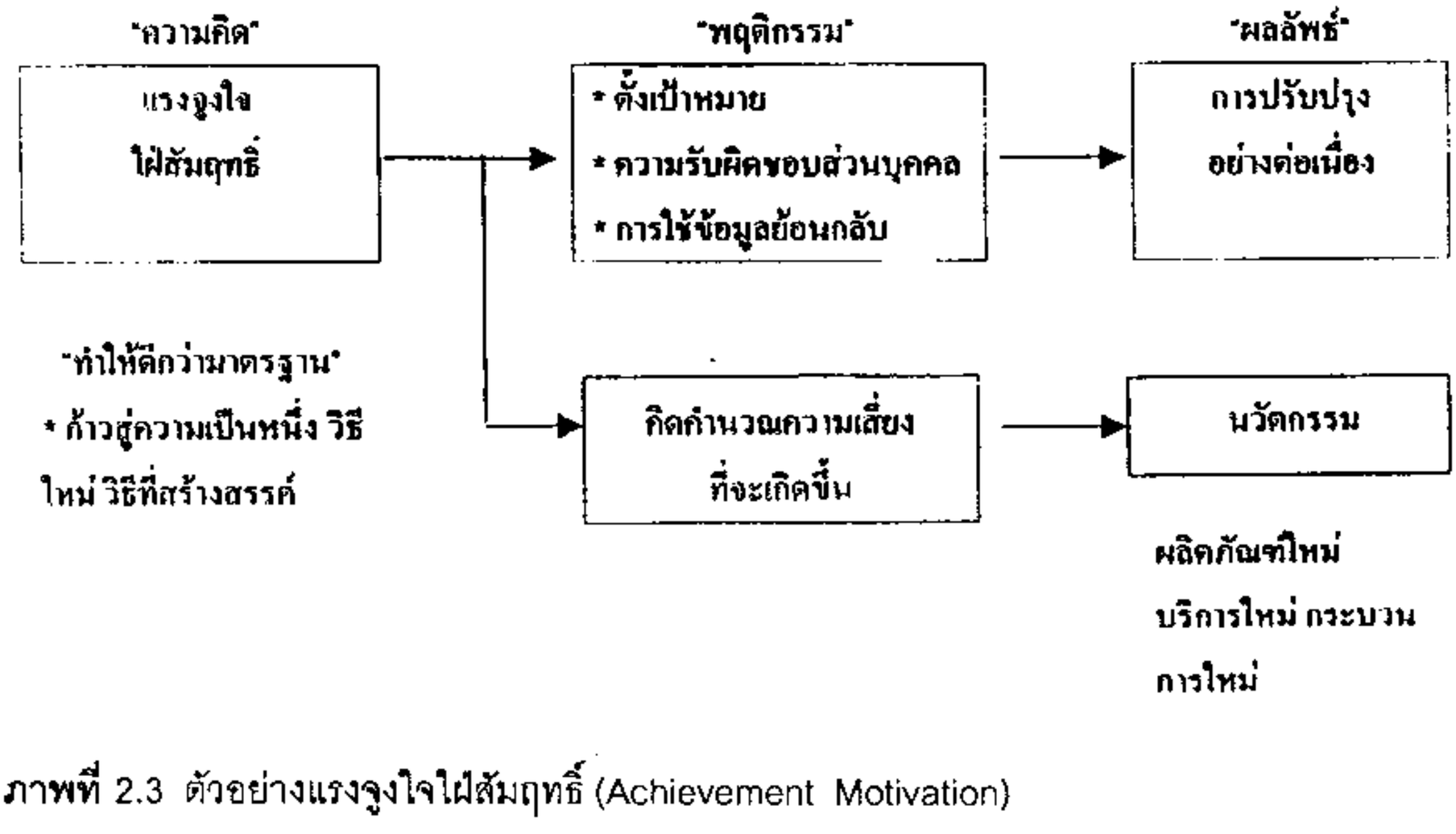
ลักษณะทั้ง 5 ประเภทของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สร้างให้คนเกิดความสามารถขึ้นมา รวมกันเป็นความมุ่งมั่นในแต่ละบุคคล สามารถใช้ทำนาย ทักษะ พฤติกรรม และการกระทำ ตลอดจนผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานได้ต่อไป สรุปได้โดยภาพที่ 2.2 (Spencer and Spencer, 1993: 13)



ภาพที่ 2.2 รูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของความสามารถ

แหล่งที่มา: Spencer and Spencer, 1993: 13.

จากการศึกษาวิจัยพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะเป็นสิ่งที่ทำให้คนมุ่งทำให้ดีกว่ามาตรฐาน ก้าวสู่ความเป็นที่หนึ่ง หรือค้นหาวิธีใหม่ที่จะทำให้สำเร็จ แนวคิดนี้สามารถสรุปได้โดยภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ตัวอย่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

แหล่งที่มา: Spencer and Spencer, 1993: 13.

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้จะทำนายถึง

1. ทำให้คนรับผิดชอบต่อตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย
2. ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง
3. คำนวณความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพราะต้องการที่จะทำให้เกิดสิ่งใหม่หรือดีกว่าก่อนที่จะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

4. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายตนเอง เหนือกว่าผลการปฏิบัติงานที่ทำอยู่หรือผลการดำเนินงานขององค์กรที่กำหนดไว้

คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานของตนสูง จะทำให้สามารถปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพ ผลิตภาพ สร้างรายได้ และนวัตกรรมใหม่แก่ธุรกิจ

เพื่อให้ได้ผลเปรียบเทียบคุณภาพ หรือมาตรฐานในการทำงานเราจะต้องมี "เกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง" (Criterion Reference) เกณฑ์ดังกล่าวจะต้องผ่านการประเมินอย่างมีนัยสำคัญ เช่น วิธีการทางสถิติ เป็นต้น ซึ่งการให้เกณฑ์ที่ศึกษาอ้างอิงส่วนมากจะมี 2 ลักษณะคือ (Spencer and Spencer, 1993: 13)

1. เกณฑ์การปฏิบัติงานสูงสุด (Superior Performance) เป็นการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน หรือสามารถปฏิบัติได้ดีที่สุด

2. เกณฑ์การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Effective Performance) เป็นระดับการทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้

2.1.3 ประเภทของความสามารถ

ประเภทของความสามารถ (Categorizing Competencies) ความสามารถนั้นสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทผิวเผินทั่วไป (Threshold) และประเภทที่บ่งบอกถึงความแตกต่าง (Differentiating) (Spencer and Spencer, 1993: 15)

2.1.3.1 ความสามารถแบบผิวเผินทั่วไป (Threshold) เป็นลักษณะทั่วไป ด้านความรู้หรือทักษะพื้นฐาน เช่น ความสามารถในการอ่าน โดยเป็นประสิทธิภาพขั้นต่ำสุด ซึ่งไม่สามารถแยกผู้ที่มีความสามารถสูงกว่าจากผู้ปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์เฉลี่ยปานกลางได้ เช่น ความสามารถทั่วไปสำหรับพนักงานขายจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ หรือกรอกใบแจ้งหนี้ได้ เป็นต้น

2.1.3.2 ความสามารถที่บ่งบอกได้ถึงความแตกต่าง (Differentiating) ความสามารถประเภทนี้สามารถแยกผู้ที่เหนือกว่าจากผู้ปฏิบัติที่มีเกณฑ์เฉลี่ยปานกลางได้ เช่น การกำหนด

เป้าหมายสำหรับบุคคลให้สูงกว่าความต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นความสามารถที่จะบ่งบอกให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่เหนือกว่า ในกลุ่มพนักงานขาย

2.1.4 การจัดแบ่งความสามารถ

ความสามารถ (Competency) แบ่งได้ตามลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (Mclagan, 1997: 40)

2.1.4.1 ความสามารถตามลักษณะของงาน (Competency as Tasks) โดยแบ่งความสามารถออกเป็นงานย่อย ๆ มีการกำหนดขอบเขตของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้งานสำเร็จ

2.1.4.2 ความสามารถตามผลลัพธ์ (Competency as Results) โดยแบ่งความสามารถออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ เพราะว่าผลรวมขององค์ประกอบย่อย ๆ ทั้งหมดจะเท่ากับผลลัพธ์รวม

2.1.4.3 ความสามารถตามผลของการทำงาน (Competency as Outputs) ความสามารถในข้อนี้ จำเป็นต้องหาผลงานตามความต้องการของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอก และแบ่งผลที่เกิดจากความต้องการออกเป็นส่วนย่อย ๆ มีการกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการ โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ผลกำไรในระยะยาวและใช้เทคโนโลยีที่ดี

2.1.4.4 ความสามารถตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge , Skills and Attitudes) คนที่ฉลาดรอบรู้จะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม เรามีวิธีการต่าง ๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนนั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง โดยดูความสามารถที่แสดงถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออก ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ เช่น การกำหนดเป้าหมาย การหาหนทางแก้ไขปัญหาเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย และการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดความสำคัญของงาน

2.1.4.5 ความสามารถเฉพาะตัว (Competency as Attribute Bundles) เป็นการประยุกต์ใช้ความสามารถ ซึ่งเป็นเรื่องยากมากที่จะเจาะจงว่าเป็นความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ เช่น คนที่มีภาวะผู้นำ จะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามได้

จากแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้เขียนขอสรุปรายละเอียดดังนี้

ความสามารถ หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่เกิดจาก ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลสำเร็จต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล (Underlying Characteristics) ซึ่งประกอบไปด้วย แรงจูงใจ (Motives) ลักษณะส่วนบุคคล

(Traits) แนวคิดส่วนบุคล (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) โดยสามารถแบ่งได้เป็นความสามารถที่มองเห็นและพัฒนาได้ง่าย และความสามารถที่อยู่ลึกลงไปซึ่งพัฒนาได้ยาก

ความสามารถนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Casual Relationship) โดยมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นสิ่งผลักดันให้บุคคลสามารถปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์ที่ใช้ในการอ้างอิง (Criterion – reference)

ประเภทของความสามารถนั้นแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทกว้าง ๆ คือ ความสามารถแบบผิวเผินทั่วไป และความสามารถที่บ่งบอกได้ถึงความแตกต่าง นอกจากนี้ยังอาจแบ่งออกเป็น ความสามารถตามลักษณะของงาน ความสามารถตามผลลัพธ์ ความสามารถตามผลของการทำงาน ความสามารถตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และความสามารถเฉพาะตัว

2.1 การใช้แนวคิดเรื่องความสามารถ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ความสามารถที่นำมาใช้ในงานบริหารงานบุคคลมีหลายแบบ ซึ่งความจำเป็นสำหรับงานแต่ละตำแหน่งย่อมต่างกัน ดังนั้น องค์กรจะต้องกำหนดว่า ทักษะที่จำเป็นมีอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีความหมายอย่างไร ลักษณะเฉพาะแต่ละทักษะมีอะไรบ้าง และทักษะที่จำเป็นในงานแต่ละตำแหน่งมีอะไรบ้าง โดยเลือกเฉพาะทักษะที่มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับงานนั้นจำนวนหนึ่ง

ความสามารถ หรือ ทักษะที่ได้จากการวิเคราะห์งาน สามารถนำไปใช้งานบริหารบุคคลด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. รับสมัครงาน
2. การฝึกอบรมและพัฒนา
3. การฝึกอบรมและพัฒนาสู่เป้าหมายอาชีพ
4. การประเมินผลงาน
5. การจ่ายค่าตอบแทน

การใช้ประโยชน์ในเรื่องของการสมัครงานนั้น เป็นการช่วยให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง โดยการใช้แบบทดสอบหรือการสอบสัมภาษณ์ ช่วยในการค้นหาว่าผู้สมัครมีทักษะ หรือคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการได้แม่นยำขึ้น ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น ลดโอกาสการรับคนผิด

ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ความสามารถช่วยกำหนดทิศทางความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานแต่ละคน เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดพนักงานว่ามีความสามารถ

พิเศษในด้านใด และยังขาดหรืออ่อนในด้านใด จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนดทิศทางในการพัฒนาได้ตรงตามเป้าหมาย ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

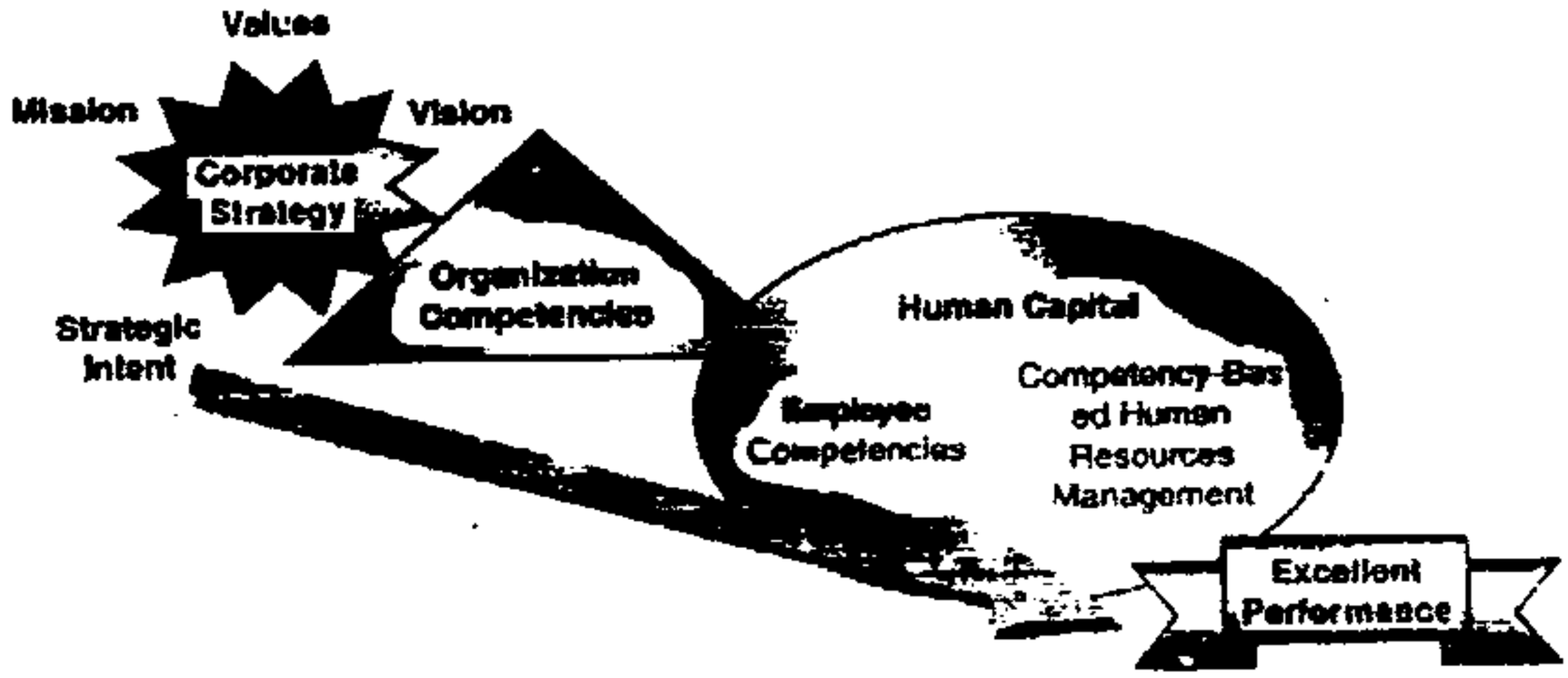
การพัฒนาคนสู่เป้าหมายอาชีพ (Career Development) ความสามารถใช้เป็นแนวทางได้เนื่องจากองค์กรรู้จุดแข็ง และจุดอ่อนของบุคลากร และรู้ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของพนักงานแต่ละคน ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาในทักษะที่ยังขาดสำหรับตำแหน่งงานนั้น

การประเมินผลงาน โดยนำความสามารถที่จำเป็นในตำแหน่งมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณา และหากมีการเปิดเผยผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบ พนักงานก็จะมีโอกาสทราบว่าตนเองยังบกพร่อง ต้องปรับปรุงด้านใดบ้าง จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาของบุคคลทั้งองค์กร

การจ่ายค่าตอบแทน เมื่อทราบว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถเพียงใด จะช่วยให้เราตัดสินใจได้ว่าพนักงานควรจะได้รับค่าตอบแทนเท่าใด ควรอยู่ในตำแหน่งใดของขั้นเงินเดือน พนักงานที่มีทักษะความสามารถเหมาะสมตามความต้องการของตำแหน่งงาน ควรจะได้รับอัตราเงินเดือนที่ประมาณค่ากลาง (Midpoint) คนที่ต้องพัฒนาอีกมาก ควรได้จะได้รับเงินอยู่ระหว่าง ค่าต่ำสุด (Minimum Point) กับค่ากลาง หรือคนที่มีทักษะอยู่ในขั้นดีมาก พร้อมที่จะได้รับการเสนอให้เลื่อนตำแหน่ง ควรได้รับอัตราเงินเดือนอยู่ระหว่างค่ากลางกับค่าสูงของตำแหน่ง (Maximum Point)

ในปัจจุบันรูปแบบขององค์กรกำลังมีการเปลี่ยนแปลงจากในรูปแบบที่ต้องการ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialist) ไปสู่ความต้องการบุคลากรที่สามารถทำงานได้หลายอย่าง และพร้อมที่จะรับมอบหมายงานใดก็ได้จากองค์กร (Generalist) การจ่ายค่าตอบแทนตามตำแหน่งก็จะเปลี่ยนแปลงโดยนำความสามารถมาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา

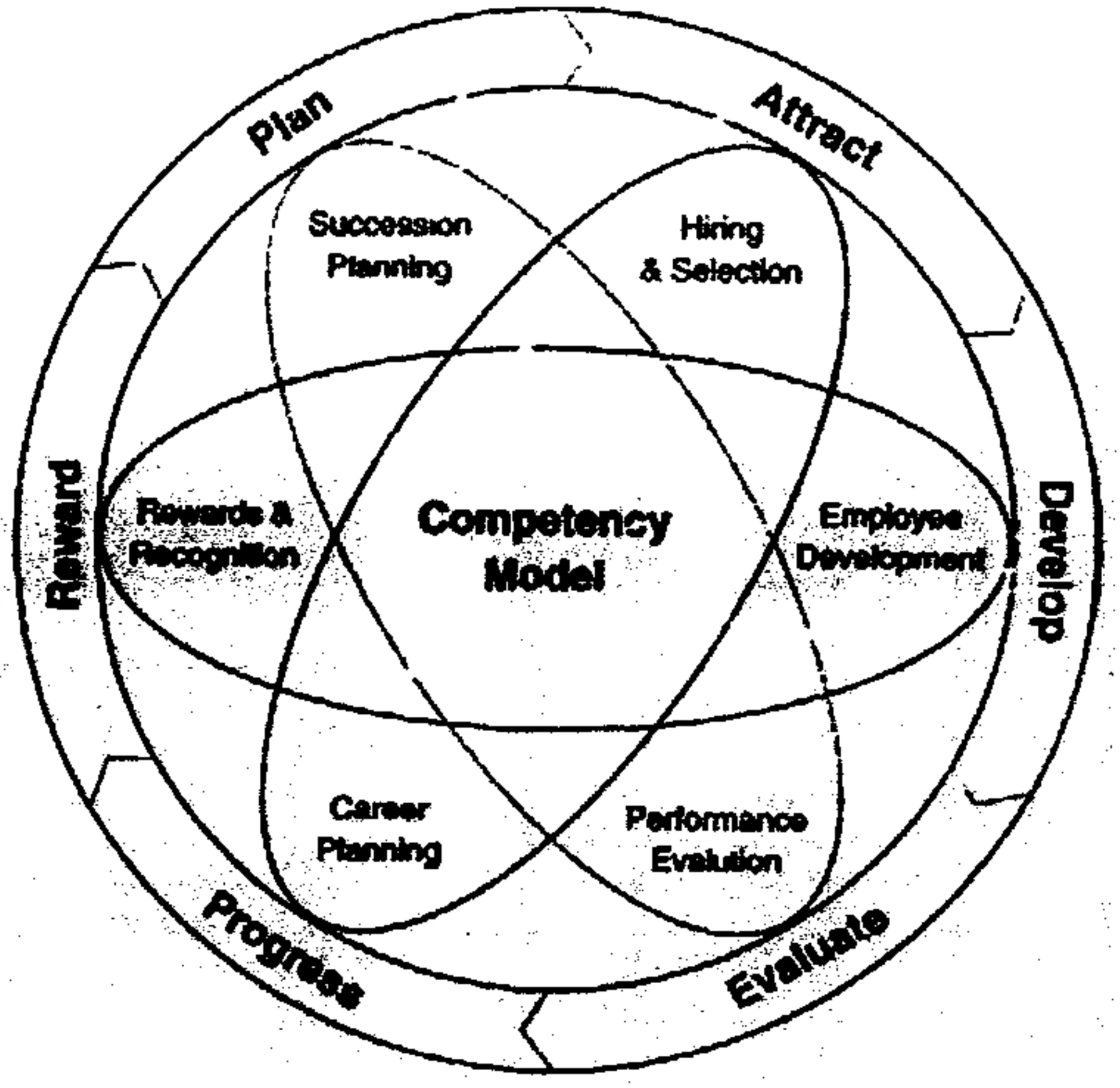
เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2543: 13) วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวิเคราะห์ทักษะ ความรู้และความสามารถของบุคลากร (Competency) ต่อองค์กร คือ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพของการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร เนื่องจาก วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองไปข้างหน้าของผู้บริหารว่า ต้องการเห็นองค์การเป็นอย่างไรในอนาคต ผู้บริหารจึงควรพิจารณาว่าความสามารถหลักขององค์กรและทักษะความรู้ และความสามารถขององค์กรอะไรบ้าง ที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต และดำเนินการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และประยุกต์สิ่งเหล่านั้นในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้



ภาพที่ 2.4 วัตถุประสงค์ของการนำความรู้เรื่อง Competency มาใช้พัฒนาองค์กร

แหล่งที่มา: เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2543: 13.

นอกจากนี้ยังสามารถนำไปขยายผลใช้เป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ได้ เช่น การวางแผนอาชีพ การหมุนเวียนงาน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การวางแผนกำลังคนทดแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงานและการจัดการระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 การบริหารทรัพยากรบุคคลกับ Competency

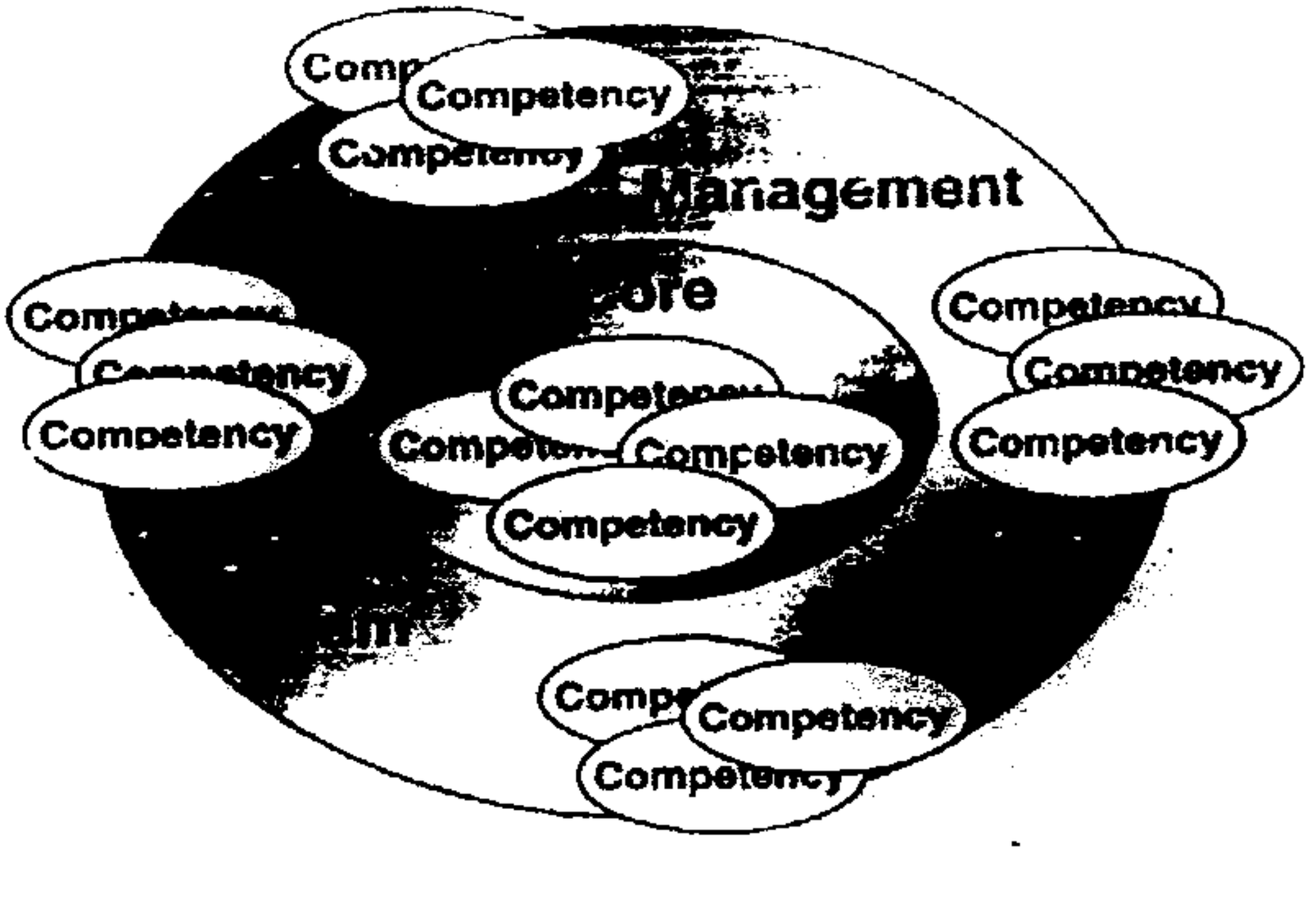
แหล่งที่มา: เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2543: 14.

โดยทั่วไปแต่ละองค์กรสามารถแบ่งหมวดหมู่ของ Competency ได้เป็น 2 องค์ประกอบใหญ่ ดังนี้

1. Core Competency หมายถึง ความสามารถหลักขององค์กรหรือธุรกิจ

2. Support Competency หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ เพิ่มเติมจากความสามารถหลัก ทั้งนี้จะมีความแตกต่างกันตามระดับ

ชั้นของตำแหน่งงาน (Job Grade) หรือบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของงานนั้น (Job Role) หรือฟังก์ชั่นของงานภายในองค์กร ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 Core Competency และ Additional Competency

แหล่งที่มา: เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2543: 17.

องค์กรส่วนใหญ่มักนิยมจัดกลุ่มของ Competency ออกเป็นลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. Leadership Competency หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (What the individual needs to be) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บริหาร

2. Professional Competency หมายถึง ทักษะที่พนักงานจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร (What the individual is able to do) ซึ่งกลุ่มนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม (Values) ขององค์กรได้ บุคลากรสามารถเพิ่มศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญของตนในส่วนนี้ได้โดยกระบวนการฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกันออกไปหรือในลำดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

3. Technical Competency หมายถึง องค์ความรู้ทางด้านเนื้อหาวิชาการของงาน (Job Content) ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงานและตามภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานบุคลากรสามารถเพิ่มศักยภาพ หรือความเชี่ยวชาญในส่วนของความรู้ในงานของตนได้โดยกระบวนการฝึกอบรม การเรียนรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการหมุนเวียนใน ฟังก์ชั่นงานที่แตกต่างกันออกไป

2.2.1 ความหมายของความสามารถขององค์กร

Blancero, Boroski and Dyer (1996: 383-403) ความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง การรวมกันของทักษะและเทคโนโลยีที่แทนผลรวมของการเรียนรู้ เป็นชุดทักษะของแต่ละบุคคล หรือหน่วยงานในองค์กร มีอยู่เป็นประจำอย่างครบถ้วนในแต่ละบุคคลหรือทีมงานเล็ก ๆ

ความสามารถหลัก พิจารณาได้จาก

1. คุณค่าต่อลูกค้า หมายถึง เสนอสิ่งที่สร้างประโยชน์ให้กับลูกค้าอย่างแท้จริง เป็นทักษะที่สามารถทำให้ธุรกิจมอบประโยชน์พื้นฐานต่อลูกค้า

2. ความแตกต่างจากคู่แข่ง หมายถึง จะต้องแตกต่างในการแข่งขัน หรือเลียนแบบได้ยาก ระดับความสามารถหลักขององค์การเป็นสิ่งที่ยั่งยืนที่สุดเหนือธุรกิจอื่น

3. พัฒนาเพิ่มได้ หมายถึง เป็นความสามารถที่แท้จริง เมื่อสามารถสร้างให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาด ถ้าจะประเมินว่า ความสามารถใดสามารถพัฒนาเพิ่มได้อีก ให้พิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องทำงานนั้น ไม่ใช่มองจากมุมที่เน้นผลิตภัณฑ์

องค์กรจะต้องใช้วิธีการใหม่ที่เรียกว่า การวางสัดส่วนกลยุทธ์ (Strategic Architecture) นั่นคือการเชื่อมระหว่างปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นการบอกให้ทราบถึงสิ่งที่ควรทำในขณะนี้ ความสามารถใหม่ (New Competencies) ที่ควรสร้าง ลูกค้ากลุ่มใดที่ควรพยายามทำความเข้าใจ ช่องทางการจัดจำหน่ายใดที่ควรสำรวจ เพื่อสร้างตำแหน่งแห่งชัยชนะ (Winning Position)

ดังนั้น ความสามารถหลักจึงเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งหมดไม่ใช่ความสามารถหลัก และความสามารถหลักเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ แต่ทุกปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จไม่ใช่ความสามารถหลัก

จากแนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถหลักขององค์กรดังกล่าวข้างต้น เมื่อนำมาเชื่อมโยงกับความสามารถของบุคคล สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ว่า ความสามารถหลักขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดความสามารถของบุคคลที่องค์กรต้องการ และความสามารถส่วนบุคคลจะเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรตามความสามารถที่องค์กรมี

2.2.2 **ความเกี่ยวเนื่องระหว่างความสามารถของบุคคลกับความสามารถขององค์กร** ขอนำเสนอด้วยตาราง ของ Ulrich (1998: 46) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การอธิบายความสามารถ (Clarification of Competence or Capability)

		ระดับในการวิเคราะห์	
		บุคคล	องค์การ
แนวคิด/มุมมองเกี่ยวกับองค์การ	ด้านเทคนิค	1 ความสามารถด้านเทคนิค หรือภาระหน้าที่ (Functional or Technical Competencies) เช่น ความสามารถด้านการเงิน วิศวกรรม การตลาด การให้บริการลูกค้า เป็นต้น	2 ความสามารถหลัก (Core Competence) เช่น ความสามารถขององค์การด้านการคำนวณ การจัดการความเสี่ยง การจัดจำหน่าย การผลิต เป็นต้น
	ด้านสังคม/วัฒนธรรม	3 ความสามารถด้านสังคม (Social Competencies) เช่น ความสามารถด้านภาวะผู้นำในการกำหนดแนวทาง (วิสัยทัศน์ลูกค้า) ระดมพลังความผูกพัน (ความแตกต่าง) เพิ่มพลัง/อำนาจให้องค์การ (ทีมงาน การเปลี่ยนแปลง) ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล เป็นต้น	4 ความสามารถขององค์การ (Organizational Capability) เช่น ความสามารถด้านความเร็ว วงจรเวลา เพิ่มพลังทุนทางปัญญา การทำงานข้ามข้อจำกัด (Working Across Boundaries) เป็นต้น

แหล่งที่มา: Ulrich, 1998: 46.

จากตารางอธิบายแนวคิด หรือมุมมองเกี่ยวกับองค์กรซึ่งเกิดขึ้นจากมุมมองด้านเทคนิคและมุมมองด้านสังคม โดยที่มุมมองด้านเทคนิคให้ความสำคัญกับภาระหน้าที่ ในขณะที่มุมมองด้านสังคม ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงประสานกันระหว่างบุคคลและกลุ่ม

บุคคลต้องการมีความสามารถด้านเทคนิค/หน้าที่ ที่แน่นอน ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุความต้องการด้านธุรกิจ ขณะเดียวกันความสามารถด้านสังคม เป็นความสามารถในการกำหนดแนวทาง การสร้างความผูกพันของบุคคล เพิ่มความสามารถให้กับองค์กร และแสดงความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล

ส่วนองค์กรต้องการความสามารถด้านเทคนิคเพื่อให้รู้เทคนิคของวิธีการทำงาน (Know-how) เรียกว่า ความสามารถหลัก (Core Competence) ซึ่งเป็นความหมายเดียวกันกับความสามารถขององค์กร (Core Competence of Corporation) ส่วนความสามารถขององค์กรด้านสังคม เป็นจุดเชื่อมประสานระหว่างกลยุทธ์กับการปฏิบัติ ซึ่งหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการใช้และจัดการทรัพยากร และนำไปสู่เป้าหมาย

จากคำอธิบายความสามารถของ Ulrich จะพบว่า Ulrich ให้ความหมายของ "Competence" กับ "Ability" เป็นความหมายเดียวกัน โดยจำแนกความสามารถของบุคคลและองค์กรออกเป็นมุมมองด้านสังคม และด้านเทคนิค กล่าวคือ ความสามารถส่วนบุคคลทั้งด้านเทคนิคและสังคม จะต้องสอดคล้องกับความสามารถด้านเทคนิคและสังคมขององค์กร จึงจะทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ในทางกลับกันความสามารถขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดให้รู้ว่าความสามารถของบุคคลควรเป็นไปในลักษณะใด อีกทั้งเป็นตัวกำหนดให้รู้ว่าจะต้องพัฒนาบุคคลในส่วนของความรู้ หรือทักษะใดที่ยังขาดอยู่บ้าง เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นไปอย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น นอกจากองค์กรจะกำหนดความสามารถขององค์กรแล้ว ความสำคัญอีกประการ จึงอยู่ในประเด็นที่ว่าองค์กรจะสร้าง ประเมิน และพัฒนาความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับความสามารถขององค์กรได้อย่างไร

2.3 การสร้างและประเมินความสามารถ

การที่จะกำหนดความสามารถของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ และระบุองค์ประกอบที่สำคัญของความสามารถว่ามีอะไรบ้างนั้น เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายและมักจะประสบปัญหาในการกำหนดองค์ประกอบของความสามารถในระดับที่ใช้ได้ทั่วไป เพราะผู้ที่มีความสามารถนั้นต้องสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นได้อย่างดี ซึ่งครอบคลุมถึงการมีความรู้ในขอบเขตที่กว้างขวาง มีทัศนคติ และมีรูปแบบของพฤติกรรมที่สังเกตได้ร่วมกัน ประกอบกับความสามารถมีหลายด้าน หลายแง่มุม ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญหลายด้าน เช่น เวลา สถานที่ ทรัพยากรด้านกำลังคน การเงิน ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในระดับท้องถิ่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นวิธีการที่จะได้มาซึ่งความสามารถนั้น มาจากหลายวิธีการดังนี้

2.3.1 **วิธีการกำหนดความสามารถ**

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2543: 13) การวิเคราะห์และจัดทำ ความสามารถ ให้กับตำแหน่งงานใดงานหนึ่งในองค์กร ก็เหมือนการตอบคำถามว่า ถ้าจะทำงานนั้นให้ได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับ องค์กรนั้น ๆ อยากได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไรในแง่ของทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ ในวิชาชีพ

โดยทั่วไป เมื่อเริ่มต้นวิเคราะห์และกำหนดความสามารถขององค์กรหนึ่ง ๆ จะเริ่มต้นจากการศึกษาเนื้อหาของแผนกลยุทธ์ (Strategic Intents) ตลอดจนวิสัยทัศน์ (Vision) ความสามารถหลักขององค์กร (Organization Core Capabilities) เพื่อให้ทราบทิศทางการดำเนินธุรกิจและจุดเด่นขององค์กร ดังนี้

1. องค์กรมีแผนกลยุทธ์และแผนงานเรื่องสำคัญ ๆ อะไรบ้าง (Corporate Strategy and Master Plan)

2. วัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยมที่บุคลากรในองค์กรมีร่วมกัน (Corporate Culture / Core Values) ซึ่งสามารถพิจารณาถึงภาพลักษณ์และปรัชญาในการบริหารขององค์กร

3. ความคิดเห็น มุมมอง หรือประเด็นสำคัญจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่อความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ตลอดจนทักษะความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรในองค์กรว่า ควรเป็นอย่างไรในการมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ

4. การศึกษาคุณสมบัติหรือพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือที่มีผลการปฏิบัติงานดี โดยพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานสำคัญให้บรรลุผลสำเร็จอย่างดีนั้น บุคลากรเหล่านั้นมีคุณสมบัติเด่นอย่างไร มีบทบาทและพฤติกรรมอย่างไร สิ่งใดเป็นคุณสมบัติและพฤติกรรมสำคัญที่บุคลากรเหล่านั้นมีคล้ายกัน

5. การศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะความรับผิดชอบหลักของงานต่าง ๆ (Job Content Analysis)

ข้อมูลจากวิธีการดังกล่าวจะถูกนำมาวิเคราะห์และประเมิน เพื่อจัดทำขอบเขตของตัวแบบความรู้ ความสามารถ (Competency Framework) สำหรับองค์กร ในการสร้างความสามารถสำหรับองค์กรหนึ่ง เราควรกำหนดกรอบหรือขอบเขต (Framework) เพื่อให้สามารถจัดกลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสำหรับองค์กรนั้นให้เป็นหมวดหมู่

1. DACUM (Develop a Curriculum)

เป็นเทคนิคในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งต้องอาศัยกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ ให้มาร่วมกันทบทวนเกี่ยวกับขอบข่ายของอาชีพ และกำหนดถึงความสามารถซึ่งอธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ในงานนั้น ทั้งนี้เพื่อกลั่นกรองความสามารถในการปฏิบัติงาน และขจัดความซ้ำซ้อนโดยรวมความสามารถที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของความสามารถแล้ว ก็จะทำรายละเอียดเพื่อระบุทักษะ ความรู้และทัศนคติที่จำเป็นในแต่ละความสามารถ เมื่อระบุความสามารถและแจกแจงรายละเอียดได้แล้ว จึงกำหนดสมมติฐานว่าจะทำอะไรเมื่อมีบางสิ่งผิดพลาด และพนักงานต้องการอะไรเป็นอันดับแรก

2. Delphi

กระบวนการนี้ใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ ซึ่งจะชี้แนะได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการของงาน โดยจะมีการประชุมกันเป็นรอบ ๆ แต่ละรอบนั้นผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้น ๆ ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะถูกรวบรวมและส่งกลับมายังสมาชิกเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาต่อไป ทำซ้ำ ๆ เช่นนี้จนได้ข้อสรุปร่วมกัน

3. Functional analysis

กระบวนการกลุ่มอีกแบบหนึ่งที่ใช้กลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ เลือกหน้าที่หลักหรือวัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาในมุมมองกว้าง โดยที่ผู้อำนวยความสะดวกจะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ตามลำดับขั้น แล้วจึงสรุปความสามารถหลักของบทบาทตามการปฏิบัติงาน แต่ละความสามารถหลักก็จะถูกแยกย่อยจนกระทั่งถึงหน่วยหรือส่วนประกอบย่อย ๆ ของความสามารถนั้น ๆ และเมื่อความสามารถหลักประการที่หนึ่งได้รับการแยกย่อยหน้าที่แล้ว จึงเปลี่ยนไปวิเคราะห์ความสามารถหลักอื่น ๆ ต่อไป

4. Critical incident technique

เทคนิคนี้เกี่ยวข้องกับกลุ่มของคนงาน (หรือรายบุคคล) ในการระบุถึงปัญหาในงานและการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น การระบุถึงความสามารถที่ต้องการ ให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ให้นำความสำเร็จและความไม่สำเร็จในงานมาเปรียบเทียบกัน ซึ่งจะชี้ให้เห็นความสามารถ สำหรับการทำงานตามความชำนาญแต่ละสาขา

เมื่อองค์กรได้กำหนดความสามารถหลักขององค์กร (Core Competence of Corporation) แล้ว ประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาต่อไปก็คือ การสร้างและประเมินความสามารถระดับบุคคล

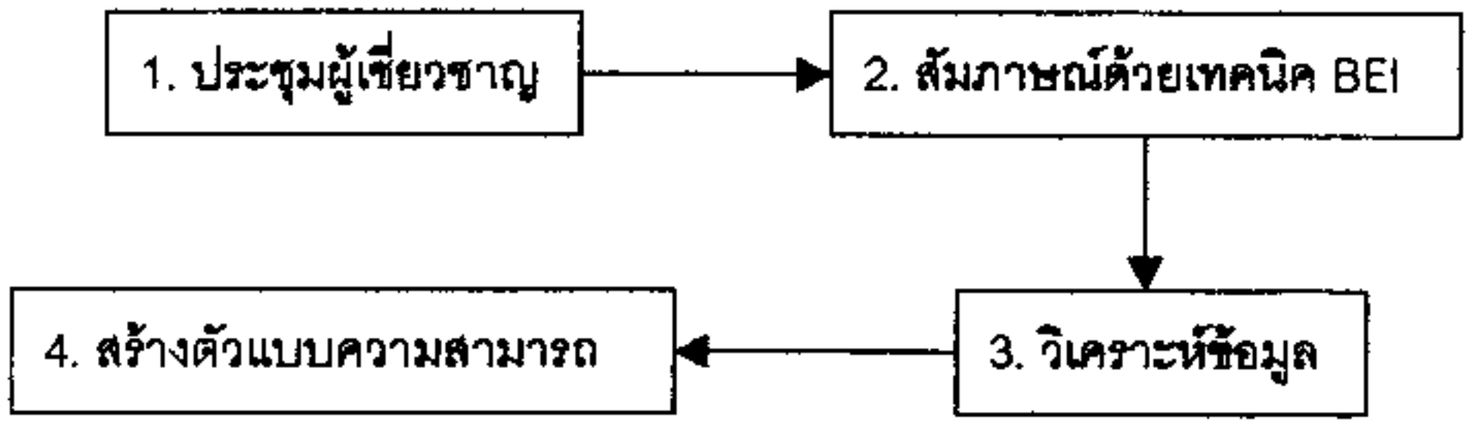
Spencer & Spencer (1993: 17) ได้เสนอวิธีออกแบบการศึกษาความสามารถไว้ 3 วิธี คือ

1. การสร้างความสามารถด้วยเกณฑ์ตัวอย่าง (The classic study design using criterion samples)

2. การสร้างความสามารถด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (A short study design using expert panels)

3. การสร้างความสามารถจากงานใดงานหนึ่ง หรืองานในอนาคต (Studies of single incumbent and futures)

โดยส่วนตัวแล้ว ผู้เขียนเห็นว่าวิธีที่ประหยัดเวลาที่สุด และมีความน่าเชื่อถือมากพอจะนำไปใช้กับงานได้ คือวิธีที่ 2 แต่มิได้หมายความว่าวิธีการดังกล่าวดีที่สุด เพราะความน่าเชื่อถือจะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความสามารถของคณะผู้เชี่ยวชาญที่ถูกเลือกมา วิธีดังกล่าวขอนำเสนอด้วยภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 กระบวนการของการสร้างความสามารถในระยะสั้น โดยผู้เชี่ยวชาญ

แหล่งที่มา: Spencer & Spencer, 1993: 17.

2.3.2 การประยุกต์ใช้ความสามารถในงานที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา

Blank (1982: 39) พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมตามความสามารถ มุ่งเป้าหมายที่ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จของการฝึกอบรมวัดได้จาก การที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น หรือปฏิบัติงานได้ดีกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมตามแนวคิดของ Blank มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เข้ารับการอบรม
2. ใช้อุปกรณ์ / สื่อการเรียนรู้ ที่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม
3. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่มิใช่มุ่งที่การสอน
4. ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถจัดการงานแต่ละงานได้ดีก่อนที่จะก้าวไปสู่งานต่อไป
5. คำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนและลักษณะส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการอบรม
6. ประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมจากผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

7. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถก้าวหน้าไปได้ด้วยตนเอง (Self-paced) จะเรียนเมื่อไรและออกจากการเรียนเมื่อไรก็ได้ (Open-entry and Open-exit)

Evers, Rush and Berdrow (1998: 41) การประยุกต์ใช้ความสามารถไม่ได้อยู่ในเฉพาะขอบเขตขององค์กร หรือสถานที่ทำงานเท่านั้น แต่ยังขยายไปถึงการศึกษาในมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอน โดยให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมของบุคคลเข้าสู่การทำงาน โดยกำหนดความสามารถพื้นฐาน 4 ประการ ที่จำเป็นต่อบุคคลในการทำงาน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งนี้พื้นฐานความสามารถดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดการเรียนการสอนด้วยเช่นกัน อันได้แก่

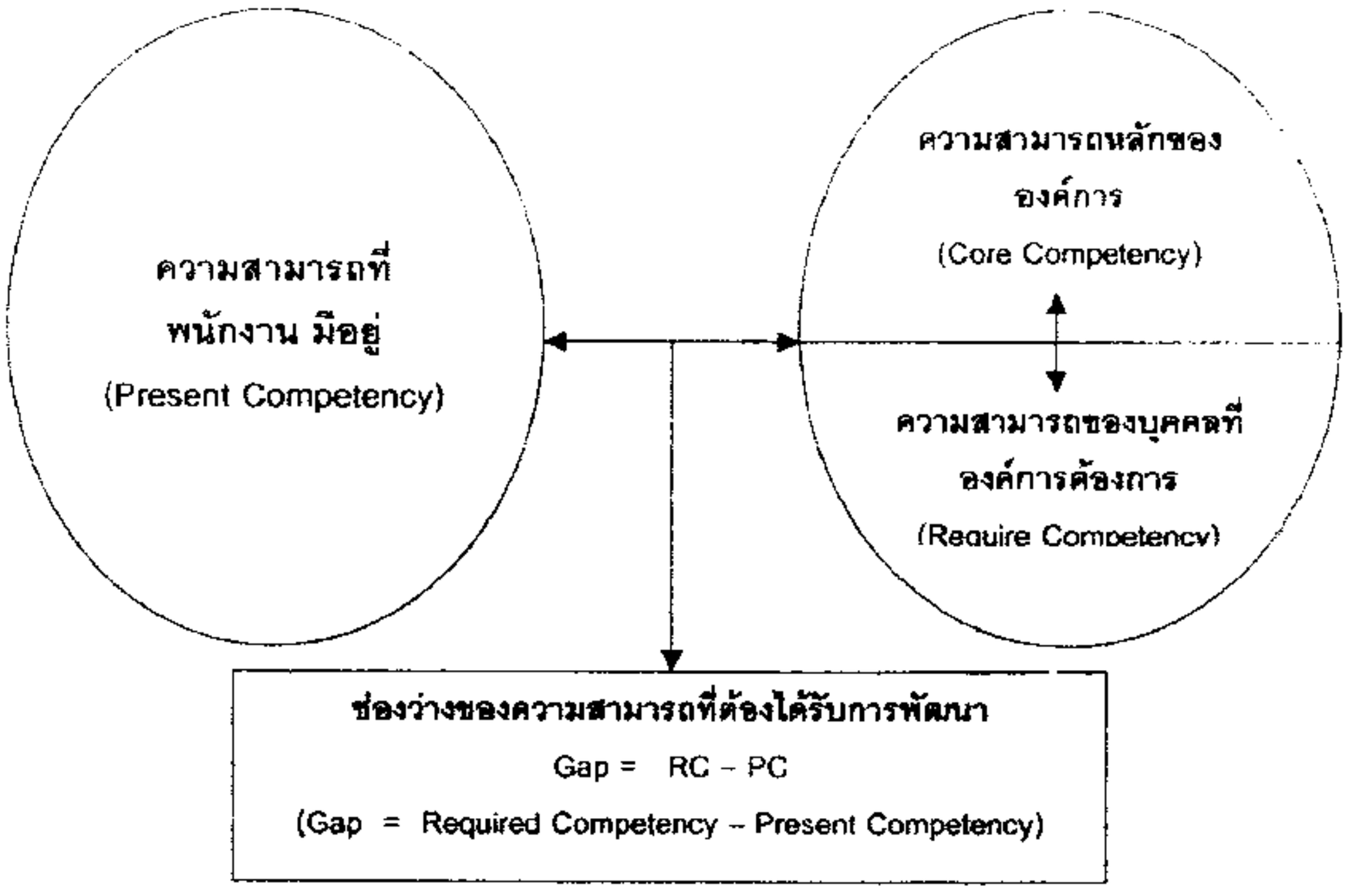
1. การจัดการตนเอง (Managing Self) หมายถึง การพัฒนาปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถให้กับบุคคลให้จัดการกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้

2. การสื่อสาร (Communicating) หมายถึง การสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคล และกลุ่มที่มีความหลากหลายได้เป็นอย่างดี เพื่อเอื้อให้เกิดการรวม การประสานและการถ่ายโอนข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การพูด การเขียน การเห็นภาพ

3. การจัดการกับบุคคลและงาน (Managing People and Task) หมายถึง การบริหารและการจัดการงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยการวางแผน การจัดองค์กร การประสานงาน และการอำนวยการทั้งในส่วนของทรัพยากรและบุคคล

4. การรวมพลังสร้างนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลง (Mobilizing Innovation and Change) หมายถึง การสร้างแนวคิด การริเริ่มและการจัดการการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสิ่งที่แตกต่างจากลักษณะการทำงานปัจจุบันอย่างเห็นได้ชัด

นาถลดา นาทอง (2543: 47) ได้สรุปการหาช่องว่างความสามารถ เพื่อนำมากำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้เป็นแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 2.8 การหาช่องว่างความสามารถ

แหล่งที่มา : นาถลดา นาทอง , 2543 : 47

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Rothwell, Sanders & Soper (1999) นักวิจัยของสมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาของอเมริกัน (American Society for Training and Development: ASTD) ทำการศึกษาแนวคิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Workplace Learning) ได้กำหนดบทบาทการปฏิบัติและการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน 7 บทบาท (The Seven Workplace Learning and Performance Roles) และกำหนดความสามารถเพื่อผลงานและการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน (Competencies for Workplace Learning and Performance) ไว้ 52 ประการ

บทบาทการปฏิบัติและการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน 7 บทบาท ได้แก่

1. ผู้จัดการ (Manager) ทำหน้าที่วางแผน จัดองค์การ วางกำหนดการ อำนวยการ และตรวจสอบ การทำงานของบุคคลและกลุ่ม อำนวยความสะดวกในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำให้การ

ปฏิบัติและการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานสอดคล้องกับแผนและความต้องการขององค์การ และประกันความสำเร็จของความต้องการของฝ่ายบริหาร

2. นักวิเคราะห์ (Analyst) ทำหน้าที่ แยกแยะและแก้ปัญหาที่เป็นสาเหตุให้เกิดช่องว่างของการปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ชี้ให้เห็นถึงการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

3. ผู้คัดเลือกกิจกรรมแทรกแซง (Intervention Selector) ทำหน้าที่คัดเลือกวิธีการแทรกแซงที่เหมาะสม เพื่อแก้ปัญหาที่เป็นสาเหตุของช่องว่างในการปฏิบัติงาน

4. ผู้ออกแบบและพัฒนากิจกรรมแทรกแซง (Intervention Designer and Developer) สร้างการเรียนรู้และการแทรกแซงอื่นๆ เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เป็นช่องว่างในการปฏิบัติงานแต่เป็นปัญหาในลักษณะเฉพาะเจาะจง

5. ผู้ปฏิบัติการกิจกรรมแทรกแซง (Intervention Implementor) ทำให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล และเหมาะสม

6. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ทำหน้าที่เป็นแรงบันดาลใจ หรือผลักดันให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง ช่วยพนักงานในการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง นำการแทรกแซง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

7. ผู้ประเมิน (Evaluator) ทำหน้าที่ประเมินผลกระทบของการแทรกแซง และให้ข้อมูลกับผู้มีส่วนร่วม (Participants) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ทราบถึงผลสำเร็จของการปฏิบัติการแทรกแซง และการยอมรับการแทรกแซงของพนักงาน

ความสามารถเพื่อผลงานและการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน 52 ประการ ได้แก่

ความสามารถด้านวิเคราะห์ (Analytical Competencies)

1. ความคิดเชิงวิเคราะห์
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
3. เข้าใจทฤษฎีและการประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ
4. กำหนดความรู้ความสามารถของบุคคล
5. เลือกกลยุทธ์การแทรกแซงเพื่อการปรับปรุงพฤติกรรม
6. ทักษะการจัดการความรู้
7. ทักษะการสร้างรูปแบบ
8. เข้าใจทฤษฎีและการประยุกต์ใช้การพัฒนาองค์กร
9. วิเคราะห์ช่องว่างในการปฏิบัติงาน

10. เข้าใจทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
11. เข้าใจการให้การปรึกษาอย่างเป็นกระบวนการ
12. เข้าใจทฤษฎีและประยุกต์ใช้ระบบการให้รางวัล
13. การตระหนักให้ความสำคัญกับสังคม
14. เข้าใจทฤษฎีและการประยุกต์ใช้การคัดเลือกพนักงาน
15. ทักษะการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
16. ทักษะการคิดเชิงระบบ
17. เข้าใจทฤษฎีและการประยุกต์ใช้การฝึกอบรม
18. ทักษะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการทำงาน
19. ทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน กลยุทธ์การเรียนรู้ และการประเมินการแทรกแซง

ความสามารถด้านธุรกิจ (Business Competencies)

20. สามารถมองในภาพกว้าง
21. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร
22. ทักษะการวิเคราะห์ต้นทุน / กำไร
23. ทักษะการประเมินผลลัพธ์ที่เปรียบเทียบกับเป้าหมายองค์กร
24. กำหนดประเด็นที่เป็นวิกฤตการณ์ทางธุรกิจ
25. ตระหนัก / เข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร
26. เข้าใจเกี่ยวกับทุนทางความรู้
27. ทักษะการเจรจาต่อรอง / การทำสัญญา
28. ทักษะการจัดการการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายนอกองค์กร
29. การบริหารโครงการ
30. เข้าใจสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ

ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Competencies)

31. ทักษะการติดต่อสื่อสาร
32. เข้าใจเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร
33. ทักษะการให้คำปรึกษา
34. ทักษะการจัดการกับปัญหา
35. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ความสามารถด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)

36. ทักษะการตกลงยอมรับ / สนับสนุน

37. ตระหนัก / เข้าใจความแตกต่าง

38. ทักษะการเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม

39. สามารถทำให้บรรลุเป้าหมาย

40. เข้าใจพลวัตรของกลุ่ม

41. ทักษะการเป็นผู้นำ

42. ทักษะการสร้างวิสัยทัศน์

ความสามารถด้านเทคนิค (Technical Competencies)

43. เข้าใจการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

44. ทักษะการจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

45. ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ

46. ทักษะการตรวจสอบการแทรกแซง

47. ทักษะการตั้งคำถาม

48. เข้าใจการพัฒนาและการออกแบบการสำรวจข้อมูล

ความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies)

49. การติดต่อสื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์

50. เข้าใจการศึกษาทางไกล

51. เข้าใจระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานผ่านทางอิเล็คทรอนิคส์

52. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2541) ได้กำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ ทัศนคติ ที่ผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องได้รับการพัฒนา โดยแยกตามระดับตำแหน่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ระดับปฏิบัติการ (ระดับ 3-5,6) ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ ทัศนคติ ดังนี้

1. หลักและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. ทักษะในการออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. การบริหารโครงการฝึกอบรม
4. การกำหนดแผนงานและงบประมาณสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

5. ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
6. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
7. ทักษะการเขียนชุดการเรียน / ชุดฝึกอบรม
8. การติดตามประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
9. กระบวนการเรียนรู้
10. เทคนิค / วิธีการเป็น Facilities
11. ทักษะการนำเสนอ / การถ่ายทอด
12. ทักษะการทำกิจกรรมกลุ่ม
13. ทักษะการเขียนบทความทางวิชาการ
14. ระเบียบวิธีวิจัย
15. การทำงานเป็นทีม
16. ทักษะการติดต่อสื่อสาร
17. คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณสำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติ
18. การให้บริการ
19. ทักษะการแก้ปัญหา
20. ทักษะด้านการพัฒนาสุขภาพ

กลุ่มที่ 2 หัวหน้าฝ่าย / กลุ่มงานผู้ชำนาญการ (ระดับ 7,8) ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ดังนี้

1. ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. การบริหารโครงการฝึกอบรม
3. การกำหนดแผนงานและงบประมาณสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4. การติดตามประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
5. เทคนิค / วิธีการเป็น Facilities
6. การจัดกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้
7. ทักษะการให้คำปรึกษาแนะนำด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
8. เทคนิค / ทักษะในการถ่ายทอด
9. การวางระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและแยกตามสายอาชีพ
10. ระเบียบวิธีวิจัย
11. การสร้างทีมงาน

12. ทักษะการติดต่อสื่อสาร
13. ทักษะการแก้ปัญหา
14. ทักษะการศึกษาวิเคราะห์
15. การปรับปรุงงาน
16. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
17. ทักษะการบริหารงานโดยมุ่งผลลัพธ์
18. การจัดการกับความขัดแย้ง
19. คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณสำหรับผู้บังคับบัญชา
20. ทักษะการพัฒนาสุขภาพ

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ระดับ 8,9)และผู้เชี่ยวชาญ (ระดับ 9) ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ดังนี้

1. งานหลักของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์
3. ทักษะการเจรจาต่อรอง
4. ภาวะผู้นำ
5. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
6. ทักษะการให้คำปรึกษา
7. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
8. การสร้างเครือข่าย
9. สภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหาร
10. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ
11. การบริหารโดยมุ่งผลลัพธ์
12. การบริหารความขัดแย้ง
13. การพัฒนาองค์การ
14. การสื่อข้อความ
15. คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณสำหรับผู้บริหาร
16. ทักษะการพัฒนาสุขภาพ

สำหรับวิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น ได้มีการเสนอให้ใช้วิธีการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน การพัฒนาในงาน การพัฒนาตนเอง เป็นต้น

ดนัย เทียนพุฒ และคณะ (2542: 41-47) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า" โดยจัดกลุ่มความสามารถ ตามกลุ่มความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competencies) 7 ด้าน ได้แก่

1. ความสามารถด้าน การมุ่งลูกค้า (Focus on Customer)
2. ความสามารถด้าน การสื่อสาร (Communication)
3. ความสามารถด้าน การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
4. ความสามารถด้าน ภาวะผู้นำ (Leadership)
5. ความสามารถด้าน ทักษะ / เทคนิควิชาชีพ (Technical Skills)
6. ความสามารถด้าน ความยืดหยุ่น (Flexibility)
7. ความสามารถด้าน นวัตกรรม (Innovation)

การวิจัยทำขึ้นในปี 2540 แต่เมื่อทำการวิจัยซ้ำในปี 2545 ความสามารถ 2 ประการขาดหายไป ได้แก่ การมุ่งลูกค้า และความยืดหยุ่น แต่ความสามารถอื่น ๆ ยังคงมีอยู่

ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ คือ

1. การแข่งขันเชิงธุรกิจที่สูงขึ้น
2. การเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่
3. การเปลี่ยนแปลงของตลาดโลก
4. การเปลี่ยนแปลงในความสามารถของพนักงาน

Blancero, Boroski and Dyer (1996: 383-403) ได้ศึกษาความสามารถที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริษัท Eastman Kodak ผลการศึกษาพบว่า แบบจำลองความสามารถ (Competency Model) ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1. ความสามารถหลัก (Core Competencies) เป็นความสามารถหลักที่ทุกตำแหน่งในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องที่เป็นความสามารถหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 11 ความสามารถ และจัดแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 ความสามารถ

1. จริยธรรม (Ethics) จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความยุติธรรม
2. คุณภาพที่ได้มาตรฐาน (Standards of Quality) มีมาตรฐานในการรักษาคุณภาพในการทำงาน

3. การตัดสินใจ (Judgement) ความสามารถในการตัดสินใจ โดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริงภายใต้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริง

กลุ่มที่ 2 การมุ่งก้าวหน้า และแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบไปด้วย 4 ความสามารถ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Orientation) ความสามารถที่จะรู้ว่าทำอย่างไรจึงจะทำงานได้ตามผลที่ต้องการ

2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความสามารถที่จะทำงานได้เหนือความต้องการที่ตั้งไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

3. ความมั่นใจ (Self Confidence) ความมั่นใจในระดับสูงต่อความสามารถของตน

4. ความกระตือรือร้นและยึดมั่น (Enthusiasm and Commitment) ความกระตือรือร้นที่จะทำงานและยึดมั่นต่อผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอยู่เสมอ

กลุ่มที่ 3 ทักษะการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 ความสามารถ

1. การสื่อสาร (Communication) ความสามารถในการใช้ภาษา การนำ เสนอ และอธิบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด และการเขียนเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นเข้าใจและแสดงการตอบสนองที่เหมาะสม

2. การฟัง (Listening) ความสามารถในการตีความ และการใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนา

3. การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) ความสามารถในการสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ ทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความสามารถในการสร้างและสนับ สนุนให้เกิดความร่วมมือกับผู้อื่น

2. ความสามารถเสริม (Leverage Competency) เป็นความสามารถเสริมในการทำงาน ประกอบด้วย 6 ความสามารถคือ

2.1 การมีอิทธิพล (Influence) ทักษะและความสามารถในการที่จะก่อให้เกิดผลกระทบทางอ้อมต่อบุคคลและองค์การ โดยที่ไม่ใช้อำนาจในการออกคำสั่ง

2.2 การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (Utilization of Resource) ความสามารถในการหา รับและดำรงทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม

2.3 ตระหนักถึงลูกค้า (Customer Awareness) มีความเข้าใจในลูกค้าทั้งในและนอกองค์การ

2.4 **ความคิดสร้างสรรค์** (Creativity) **ความสามารถในการประดิษฐ์ สำรวจและสร้างแนวคิด** การแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ **รวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดความคิดทั้งต่อตนเองและผู้อื่น**

2.5 **การตั้งคำถาม** (Questioning) **ความสามารถในการรวบรวมและตีความข้อมูล** โดยผ่านการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม

2.6 **ความฉลาดมีไหวพริบเกี่ยวกับองค์การ** (Organization Astuteness) **ความเข้าใจในความรู้สึกส่วนบุคคล อำนาจ ความสัมพันธ์**

3. **ความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน** (Role-Specific Competencies) **เป็นความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงานทั้ง 6 ตำแหน่งงานคือ**

3.1 **ผู้ปฏิบัติงานในด้านการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของทรัพยากรมนุษย์** (Human Resource Competency Practitioner)

3.2 **นักวางกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์** (Human Resource Strategist/ Generalist)

3.3 **ผู้ริเริ่มหรือผู้คิดค้นใหม่ ๆ ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์** (Human Resource Initiative Leader)

3.4 **ผู้สนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์** (Human Resource Operation Support)

3.5 **ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์** (Human Resource Consultant)

3.6 **ผู้นำทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ** (Human Resource Organization Leader)

โดยทั้ง 6 ตำแหน่งงานจะประกอบไปด้วยอีก 33 ความสามารถที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกัน และตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจของไทย ผู้เขียนได้ใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากกรอบแนวการศึกษาของ สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาชาวอเมริกา ที่ศึกษาเพื่อสำรวจความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามบทบาทต่างๆ ในลักษณะการประเมินตนเอง (Self-assessment) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

ประชากร : ในการศึกษาครั้งนี้ ประชากร หมายถึง พนักงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หรือหน่วยงานใกล้เคียงที่มีหน้าที่ดังกล่าว ในบริษัทที่จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่าง : ผู้เขียนเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากร ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากพนักงานที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานด้านฝึกอบรมและพัฒนา โดยจำแนกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารงานฝึกอบรมและพัฒนา ผู้บังคับบัญชางานฝึกอบรมและพัฒนา และผู้ปฏิบัติงานฝึกอบรมและพัฒนา ผู้เขียนต้องการให้ข้อมูลมีระดับความเชื่อมั่น (confidence level : Z) ที่ร้อยละ 95 มีค่าความผิดพลาดสูงสุดที่ยอมรับได้ (maximum tolerable error : e) เพียงร้อยละ 10 และการวิจัยในประเด็นนี้ยังไม่มีค่าสัดส่วนประชากรที่ดายตัว ผู้เขียนจึงกำหนดค่าสัดส่วนประชากร (population proportion : p) ไว้ที่ .5 หรือร้อยละ 50 ดังนั้น สูตรที่ใช้ในการกำหนดจำนวนองค์กรตัวอย่างที่ต้องการ คือ $N = \frac{Z^2 p(1-p)}{e^2} = \frac{1.96^2 (.5)(.5)}{.1^2} = 96.04$ หรือ 96

หากต้องการให้มีค่าผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 10 จำนวนองค์กรตัวอย่างที่ต้องการคือ 96 บริษัท

3.2 ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา แบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ลักษณะส่วนบุคคล และประเภทของธุรกิจ ประกอบด้วย

1. เพศ
2. วุฒิการศึกษา
3. ตำแหน่ง
4. ประสบการณ์การทำงานในสายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
5. ระดับตำแหน่ง
6. จำนวนพนักงานในองค์กร
7. ประเภทธุรกิจ
8. โครงสร้างการบังคับบัญชา

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ประกอบด้วย

1. การนำแนวคิดเรื่องความสามารถ (Competency) มาใช้ในงานประจำ
2. การนำแนวคิดเรื่องความสามารถ (Competency) มาใช้ในงานประจำ
3. การปฏิบัติงานในบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 10 บทบาท
4. ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำแนกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่
   - 4.1 ความสามารถด้านธุรกิจ
   - 4.2 ความสามารถด้านวิเคราะห์
   - 4.3 ความสามารถด้านเทคนิค
   - 4.4 ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
   - 4.5 ความสามารถด้านภาวะผู้นำ
   - 4.6 ความสามารถด้านการจัดการตนเอง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้เขียนใช้แบบสอบถามที่พัฒนาจากกรอบแนวการศึกษาของ Rothwell, Sanders & Soper (1999) และเพิ่มเติมในส่วนของการประเมินรายการความสามารถ เพื่อหาความสามารถที่จำเป็นต่อ

งาน ในบทบาทและหน้าที่ของตน ลักษณะของแบบสอบถามมีทั้งคำถามปลายเปิด และคำถามปลายปิด แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

3.3.1 **ส่วนที่** 1 **ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล**

ข้อคำถามเพื่อสำรวจลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะทั่วไปขององค์กรนั้นๆ ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานในสายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระดับตำแหน่ง จำนวนพนักงานในองค์กร และประเภทธุรกิจ โดยให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ หรือกรอกคำตอบลงในข้อคำถาม จำนวน 7 ข้อ

3.3.2 **ส่วนที่** 2 HRD Poll

เป็นคำถามเพื่อสำรวจใน 3 ประเด็น ได้แก่ องค์กรธุรกิจที่มีชื่อเสียงเรื่องการจัดการงานฝึกอบรมจากมุมมองของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล การนำแนวคิดเรื่องความสามารถไปปรับใช้ในหน่วยงาน และประเด็นสุดท้ายคือ บทบาทของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลและโครงสร้างการบังคับบัญชาที่เปลี่ยนไป ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ดังนี้

3.3.2.1 คำถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นว่าบริษัทใดที่มีการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีคุณภาพที่สุด 3 อันดับ

3.3.2.2 คำถามเพื่อสำรวจการนำแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้ในงานด้านต่างๆ ได้แก่ การสรรหา / คัดเลือก การให้ค่าตอบแทน การพัฒนาสายอาชีพ การฝึกอบรม การพัฒนาองค์กร หรืองานด้านอื่นๆ (ถ้ามี) เรียงลำดับตามความสำคัญ

3.3.2.3 คำถามเพื่อสำรวจบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ได้แก่ ให้คำปรึกษาการฝึกอบรมและพัฒนา วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา วางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา ออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม พัฒนาเอกสารเครื่องมือในการฝึกอบรม ประสานงานการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นวิทยากรในการฝึกอบรม ประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ค้นคว้า/วิจัย ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และร่วมวางแผนการพัฒนาสายอาชีพกับฝ่ายบุคคล เรียงลำดับตามความสำคัญและความถี่ในการปฏิบัติงานนั้น

3.3.2.4 คำถามเพื่อสำรวจโครงสร้างของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ว่าขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับใด ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นอำนาจการตัดสินใจของหน่วยงานว่ามีอิสระ และความรวดเร็วมากน้อยเพียงใด

3.3.3 ส่วนที่ 3 รายการความสามารถ

ประกอบด้วยความสามารถจำนวน 47 รายการ ดังที่แสดงอยู่ในภาคผนวก แบ่งออกเป็น 6 หมวด มีรายละเอียดดังนี้

3.3.3.1 ความสามารถด้านธุรกิจ ได้แก่คำถามข้อที่ 1 ถึง 10

3.3.3.2 ความสามารถด้านวิเคราะห์ ได้แก่คำถามข้อที่ 11 ถึง 16

3.3.3.3 ความสามารถด้านเทคนิค ได้แก่คำถามข้อที่ 17 ถึง 31

3.3.3.4 ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คำถามข้อที่ 32 ถึง 37

3.3.3.5 ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ได้แก่คำถามข้อที่ 38 ถึง 42

3.3.3.6 ความสามารถด้านการจัดการตนเอง ได้แก่คำถามข้อที่ 42 ถึง 47

ให้ผู้ตอบพิจารณาให้คะแนน ลงในแบบมาตรวัดลิเคิร์ต (Likert Scale) ทั้ง 47 ข้อ โดยแบ่งเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ ระดับความสำคัญในปัจจุบันของความสามารถนั้น ระดับความยากในการใช้ความสามารถนั้น ระดับความถี่ของการใช้ความสามารถนั้น และระดับความสำคัญต่องานในอนาคตของความสามารถนั้น ดังตัวอย่าง

รายการความสามารถ	ระดับความสำคัญ	ระดับความยาก	ระดับความถี่	ระดับความสำคัญต่องานในอนาคต
13. มีทักษะการคิดเป็นระบบ (Systematic Thinking Skill)	.....	.....	.....	.....

ทุกประเด็นมีระดับคะแนน 5 ระดับ และมีหลักเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ดังนี้

การให้คะแนนระดับความสำคัญ	การให้คะแนนระดับความยากในการใช้	การให้คะแนนระดับความถี่ในการใช้	ช่วงคะแนนตามความหมาย
1 = ไม่จำเป็น	1 = ง่าย	1 = ใช้เป็นประจำทุกวัน	0.01 – 1.00
2 = จำเป็นน้อย	2 = ค่อนข้างง่าย	2 = เฉลี่ยสัปดาห์ละครั้ง	1.01 – 2.00
3 = จำเป็น	3 = ปานกลาง	3 = เฉลี่ยเดือนละครั้ง	2.01 – 3.00
4 = สำคัญ	4 = ยาก	4 = เฉลี่ยปีละครั้ง	3.01 – 4.00
5 = สำคัญมาก	5 = ยากมาก	5 = ไม่เคยใช้เลย	4.01 – 5.00

ทั้งนี้ ระดับความสำคัญในปัจจุบัน และระดับความสำคัญต่องานในอนาคต ใช้หลักการแปลความหมายของคะแนนแบบเดียวกัน ในส่วนของความถี่ในการใช้ เมื่อรวมคะแนนกับระดับความยากในการใช้ จะแสดงให้ทราบจุดอ่อนและทักษะของผู้ปฏิบัติงานที่ด้อยอยู่ได้ทันที แต่ก่อนจะทำการวิเคราะห์หาความสามารถที่จำเป็น ผู้เขียนต้องทำการแปลงค่าข้อมูล (Recode) บางส่วนเสียก่อน

3.3.4 **ส่วนที่ 4 คำถามแสดงความคิดเห็น**

เพื่อสำรวจความคิดเห็นของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่า ยังมีความสามารถใดอีกหรือไม่ ที่นอกเหนือไปจากรายการความสามารถที่ระบุไว้และมีความจำเป็นต่องานในปัจจุบัน พร้อมทั้งสำรวจคุณลักษณะและนิสัยของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในอุดมคติ อีกทั้งเป็นการแสดงความเห็นย้ำถึงความสามารถที่จำเป็นต่องานในอนาคตอีกครั้งหนึ่ง

3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้เขียนได้พัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

3.4.1 พัฒนาแบบสอบถามจากกรอบแนวการศึกษาของ Rothwell, Sanders & Soper (1999) แบ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลและประเภทธุรกิจ จำนวน 7 ข้อ บทบาทของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลและโครงสร้างการบังคับบัญชา จำนวน 4 ข้อ ความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 47 ข้อ และคำถามแสดงความคิดเห็น จำนวน 3 ข้อ

3.4.2 ตรวจสอบความเที่ยงตรง โดย ดร.บูรพา ชดเชย อาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ผิน ปานขาว อาจารย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ นายนิติ ชูสวัสดิ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท เอบีบี จำกัด และ นายพิสัณห์ นุ่นเกลี้ยง ผู้ช่วยผู้จัดการสำนักฝึกอบรมและพัฒนา บริษัท ซีพี เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด

3.4.3 ทดลองใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข กับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มประชากร จำนวน 15 ชุด ได้แก่พนักงานสำนักฝึกอบรมและพัฒนา บริษัท ซีพี เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด ทุกระดับ เพื่อทดสอบว่าคำถามใช้ภาษาถูกต้องเหมาะสม และสามารถสื่อได้ตรงความหมายหรือไม่

3.4.4 ทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับจากกลุ่มทดลอง

(Pre-test) โดยนำข้อมูลไปวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences) Version 10.0 ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8587 อยู่ในระดับที่สูงมาก

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้เขียนได้ดำเนินการเก็บข้อมูล ด้วยวิธีการดังนี้

3.5.1 ทำหนังสือจากผู้อำนวยการ โครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถึงผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อขอความร่วมมือในการทอดแบบสอบถาม แก่พนักงานที่สังกัดส่วนการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากร

3.5.2 ขอรายชื่อ ที่อยู่ และหมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร ของบริษัทที่จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากศูนย์ข้อมูลและห้องสมุดตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อใช้ในการส่งจดหมายและติดต่อประสานงาน

3.5.3 ประสานงานกับพนักงานส่วนการฝึกอบรม ให้ทอดแบบสอบถามแก่พนักงาน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับผู้จัดการ ระดับผู้บังคับบัญชา และระดับปฏิบัติการ ระดับละ 1 ชุด เหตุเพราะข้อมูลที่อยู่ของบริษัทที่ขอมาจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยไม่ครบหรือไม่ตรงกับที่อยู่จริง กรณีที่เป็นกลุ่มบริษัทเครือเดียวกันผู้เขียนจะส่งไปที่บริษัทแม่ ให้บริษัทแม่พิจารณาเลือกส่งต่อเอง อีกทั้งงบประมาณและระยะเวลาจำกัด ผู้เขียนจึงส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้นเพียง 220 แห่ง เมื่อตามเก็บ ยังไม่ได้ทำบ้างบริษัททำเอกสารหายระหว่างทางบ้าง จึงได้แบบสอบถามกลับคืนเพียง 86 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 39

3.5.4 รวบรวมข้อมูลจากคำถามส่วนที่ 2 เพื่อเลือกบริษัทที่จะติดต่อขอเข้าสัมภาษณ์ โดยได้เข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารงานส่วนฝึกอบรม จำนวน 6 บริษัท และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันฝึกอบรมเอกชน อีกทั้งอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่างๆ หลายท่าน ใช้เวลาเก็บข้อมูลทั้งสิ้นกว่า 8 เดือน

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้เขียนได้นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนน ลงรหัสข้อมูล และประมวลผลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 10.0 โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของประชากร ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา

ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานในสายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระดับตำแหน่ง จำนวนพนักงานในองค์กร และประเภทธุรกิจ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.2 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน การนำแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้ในงานด้านต่างๆ และโครงสร้างการบังคับบัญชา ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ

3.6.3 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญในปัจจุบันของความสามารถ ระดับความยากในการใช้ความสามารถ ระดับความถี่ของการใช้ความสามารถ และระดับความสำคัญต่องานในอนาคตของความสามารถ ทั้ง 47 รายการ ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean)

3.6.4 การสร้างตัวแบบความสามารถที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

บทที่ 4

การวิเคราะห์และผลการวิจัย

ผู้เขียนได้ทำการส่งแบบสอบถามให้แก่พนักงาน 3 ระดับ รวมทั้งสิ้น 220 บริษัท ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 86 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 39 แบ่งผลของการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล และระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลลักษณะภายในขององค์กร ได้แก่ประเภทของธุรกิจ และโครงสร้างการบังคับบัญชาของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาในบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม การนำแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้ในหน่วยงาน และการแสดงบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถที่จำเป็นต่องาน ทั้งแบบแยกหมวดและแบบรวมทุกหมวด อีกทั้งความสามารถที่จำเป็นต่องานซึ่งเป็นผลจากความสำคัญและความถี่ในการใช้

ส่วนที่ 4 การสร้างตัวแบบความสามารถ (Competency Model)

4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างได้ผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม เรียงตามอันดับค่าร้อยละจากมากไปน้อย

ลักษณะส่วนบุคคล		อันดับ	ร้อยละ
เพศ	หญิง	1	59
	ชาย	2	41

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม เรียงตามอันดับค่าร้อยละจากมากไปน้อย (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล		อันดับ	ร้อยละ
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	1	61
	สูงกว่าปริญญาตรี	2	38
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	1
ประสบการณ์การทำงาน	ต่ำกว่า 5 ปี	1	51.3
	6 – 10 ปี	2	34.2
	16 ปีขึ้นไป	3	11.8
	11 – 15 ปี	4	2.6
ระดับตำแหน่ง	ผู้ปฏิบัติการ	1	38
	ผู้จัดการ	2	36
	ผู้บังคับบัญชา	3	26

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นระดับผู้ปฏิบัติการ และระดับผู้จัดการในสัดส่วนที่เท่ากัน ประสบการณ์การทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลสูงสุดคือ 28 ปี ต่ำสุด 3 เดือน โดยเฉลี่ยคือ 6.8 ปี

4.2 ลักษณะภายในขององค์กร

ข้อมูลลักษณะภายในขององค์กร ได้แก่ ประเภทของธุรกิจ และโครงสร้างการบังคับบัญชาของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาในบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม แสดงด้วยตารางที่ 4.2 การนำแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้ในงาน แสดงในตารางที่ 4.3 และการแสดงบทบาทของฝ่ายฝึกอบรม แสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.2 ประเภทของธุรกิจ และโครงสร้างการบังคับบัญชาภายในบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม เรียงตามอันดับค่าร้อยละจากมากไปน้อย

ลักษณะภายในขององค์กร		อันดับ	ร้อยละ
ประเภทของธุรกิจ	บริการ	1	59
	อุตสาหกรรม	2	41
โครงสร้างการบังคับบัญชา	อยู่ในความดูแลของฝ่ายอื่น	1	72
	ขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง	2	28

ผู้เขียนได้ข้อมูลจากภาคอุตสาหกรรมเป็นสัดส่วนน้อยกว่าภาคบริการเพียงเล็กน้อย และเป็นที่น่าสังเกตว่าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ได้รับการเลื่อนระดับฐานะของหน่วยงานภายในองค์กรสูงขึ้นกว่าแต่ก่อน การที่หน่วยงานมีความสำคัญต่อองค์กรสูงขึ้นมาก ทำให้ผู้บริหารระดับสูงของหลายบริษัทต้องดูแลและออกคำสั่งโดยตรง ทำให้หน่วยงานมีอิสระและมีอำนาจการต่อรองมากขึ้นเล็กน้อย

ตารางที่ 4.3 การนำแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้ในงาน เรียงตามอันดับค่าร้อยละและค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย

อันดับ	การนำแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้ในงาน	ร้อยละ
1	การสรรหา / คัดเลือก	27
2	การพัฒนาองค์กร	24.5
3	การฝึกอบรม	22
4	ยังไม่มีการนำมาใช้	12
5	การพัฒนาสายอาชีพ	9
6	การให้ค่าตอบแทน	4.5
7	ใช้ในงานด้านอื่นๆ	1

ตารางที่ 4.4 การแสดงบทบาทของฝ่ายฝึกอบรม เรียงตามอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย

อันดับ	การแสดงบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ค่าเฉลี่ย
1	ประสานงานการฝึกอบรมและพัฒนา	8.0
2	วางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา	6.5
3	ประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม	6.1
4	เป็นวิทยากรในการฝึกอบรม	5.7
5	ออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	5.6
6	พัฒนาเอกสาร เครื่องมือ ในการฝึกอบรม	5.5
7	วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา	5.44
8	ให้คำปรึกษาการฝึกอบรมและพัฒนา	5.4
9	ร่วมวางแผนการพัฒนาสายอาชีพกับฝ่ายบุคคล	3.7
10	ค้นคว้า / วิจัย ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	2.7

แนวคิดเรื่องความสามารถถูกนำไปใช้มากที่สุดในการสรรหา/คัดเลือก ผู้ที่จะมารับตำแหน่ง รองลงมาคือใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมและวิธีการต่างๆ แต่เกี่ยวเนื่องกับการกำหนดค่าจ้าง/ค่าตอบแทนน้อยมาก ในส่วนของการแสดงบทบาท ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนายังคงแสดงบทบาทแค่เพียงตอบสนองความจำเป็นเฉพาะหน้า และทำตามคำสั่งของผู้บริหารหรือความต้องการของฝ่ายอื่นมากกว่าจะร่วมกันคิดวางแผน มีความพยายามในการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่เดิม แต่การแสวงหาเครื่องมือและวิธีการใหม่รวมถึงการค้นคว้า/วิจัย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในอนาคตจะอาศัยบุคคลภายนอก

4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถที่จำเป็นต่องาน

ผู้เขียนแบ่งรายการความสามารถเป็น 6 หมวด จากนั้นทำการวิเคราะห์แยกตามประเด็นที่ต้องการ อันได้แก่ ระดับความสำคัญในปัจจุบันของความสามารถหมวดนั้น ระดับความยากในการใช้ความสามารถหมวดนั้น ระดับความถี่ของการใช้ความสามารถหมวดนั้น และระดับความสำคัญต่องานในอนาคตของความสามารถหมวดนั้น ดังที่แสดงในตารางที่ 4.5 ถึงตารางที่ 4.9 และสรุปโดยตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ความสำคัญในปัจจุบันของความสามารถ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

หมวดความสามารถ	ระดับตำแหน่ง		
	ผู้จัดการ	ผู้บังคับบัญชา	ผู้ปฏิบัติการ
ด้านธุรกิจ	4.11	**4.17**	**4.19**
ด้านวิเคราะห์	4.00	3.87	3.99
ด้านเทคนิค	3.87	3.83	3.89
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	**4.16**	4.11	4.14
ด้านภาวะผู้นำ	3.90	3.76	3.92
ด้านการจัดการตนเอง	4.04	4.04	4.14

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ความยากในการใช้ความสามารถ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

หมวดความสามารถ	ระดับตำแหน่ง		
	ผู้จัดการ	ผู้บังคับบัญชา	ผู้ปฏิบัติการ
ด้านธุรกิจ	3.28	3.44	3.59
ด้านวิเคราะห์	3.47	3.78	**3.83**
ด้านเทคนิค	3.15	3.38	3.54
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.22	3.37	3.35
ด้านภาวะผู้นำ	3.29	3.58	3.65
ด้านการจัดการตนเอง	2.84	3.04	3.19

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ความถี่ของการใช้ความสามารถ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

หมวดความสามารถ	ระดับตำแหน่ง		
	ผู้จัดการ	ผู้บังคับบัญชา	ผู้ปฏิบัติการ
ด้านธุรกิจ	3.42	3.68 -	3.36
ด้านวิเคราะห์	3.19	3.29	3.25
ด้านเทคนิค	3.11	3.06	3.02
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.77	4.07	3.57
ด้านภาวะผู้นำ	3.63	3.68 +	3.47
ด้านการจัดการตนเอง	3.84	4.16	3.91

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยความสำคัญต่องานในอนาคตของความสามารถ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

หมวดความสามารถ	ระดับตำแหน่ง		
	ผู้จัดการ	ผู้บังคับบัญชา	ผู้ปฏิบัติการ
ด้านธุรกิจ	4.08	4.10	4.13
ด้านวิเคราะห์	3.86	3.92	4.06
ด้านเทคนิค	3.82	3.82	4.01
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.05	4.09	4.07
ด้านภาวะผู้นำ	4.02	4.38	4.66
ด้านการจัดการตนเอง	3.98	4.11	4.25

ตารางที่ 4.9 หมวดความสามารถที่สำคัญต่องานทุกระดับในอนาคต มากที่สุด 3 อันดับแรก

	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3
หมวดความสามารถ	ภาวะผู้นำ	การจัดการตนเอง	ธุรกิจ
ค่าเฉลี่ย	4.35	4.11	4.10

ตารางที่ 4.10 สรุปผลการวิเคราะห์ความสามารถแยกตามระดับตำแหน่งและประเด็นที่ศึกษา

ระดับตำแหน่ง	หมวดที่สำคัญที่สุดในปัจจุบัน	หมวดที่ใช้ยากที่สุด	หมวดที่ใช้บ่อยที่สุด	หมวดที่สำคัญที่สุดในอนาคต
ผู้จัดการ	ความสัมพันธ์	วิเคราะห์	จัดการตนเอง	ธุรกิจ
ผู้บังคับบัญชา	ธุรกิจ	วิเคราะห์	จัดการตนเอง	ภาวะผู้นำ
ผู้ปฏิบัติการ	ธุรกิจ	วิเคราะห์	จัดการตนเอง	ภาวะผู้นำ

จากตารางที่ 4.8 หมวดความสามารถด้านภาวะผู้นำสำคัญต่องานในอนาคตมากที่สุด จากตารางที่ 4.10 หมวดความสามารถด้านวิเคราะห์ใช้ยากที่สุด และหมวดความสามารถด้านการจัดการตนเองใช้บ่อยที่สุด ในขณะที่หมวดอื่นๆ ยังขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่ง แต่ได้ข้อสังเกตว่าผู้ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารฝ่ายฝึกอบรม จากเดิมที่เป็นผู้ทำงานในระดับปฏิบัติการ จะต้องสามารถจัดการตนเองได้ดีและมีภาวะผู้นำที่โดดเด่น และการทำงานในระดับที่สูงขึ้นจะเป็นการประสานคนมากกว่าการประสานงาน มุ่งความสำเร็จของธุรกิจ ตรงตามสามัญสำนึกที่ไม่ต้องอ้างอิงการวิจัยใด

เมื่อประมวลข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ทักษะการคิดเป็นระบบ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีปัจจุบัน และการรู้จัก-เข้าใจตนเอง เป็นความสามารถที่สำคัญที่สุด และงานที่องค์กรธุรกิจปัจจุบันต้องการผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือมากที่สุดคือ งานด้านการวิจัย เป็นสาเหตุให้ความสามารถในหมวดวิเคราะห์ ใช้ยากที่สุด จากข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้เขียนได้นำไปกำหนดรายการความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยวิธีการดังนี้

4.4 การสร้างตัวแบบความสามารถ (Competency Model)

วิธีสร้างตัวแบบความสามารถของผู้เขียนคือ การพิจารณาค่าเฉลี่ยรวมที่ได้จากการรวมระดับคะแนนจากประเด็นที่ศึกษาทั้งหมด ค่าคะแนนประเด็นความสำคัญต่องานสามารถนำมาใช้ได้เลย ยกเว้นประเด็นด้านความยากในการใช้ และประเด็นความถี่ในการใช้ ซึ่งค่าคะแนนมีนัยสำคัญสวนทาง ต้องแปลงค่าข้อมูล (Recode) เสียก่อน และมีเงื่อนไขว่าต้องแยกวิเคราะห์ตามระดับตำแหน่ง ที่มาของคะแนนที่ใช้ โปรดดูตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ที่มาของคะแนนที่ใช้เป็นเกณฑ์

ประเด็นที่ศึกษา	ระดับคะแนนที่ต้องการ	ความหมายของคะแนน
ความสำคัญต่องานในปัจจุบัน	4	สำคัญ
ความยากในการใช้	3	ปานกลาง
ความถี่ในการใช้	3	เฉลี่ยเดือนละครั้ง
ความสำคัญต่องานในอนาคต	4	สำคัญ

ผลรวมของคะแนนที่ต้องการทั้ง 4 ประเด็น คือ 14 ค่าเฉลี่ยจึงมีค่าเท่ากับ 3.5 ถือเป็นคะแนนมาตรฐานในการคัดเลือกรายการความสามารถ แต่ผู้เขียนต้องการชี้ชัดความแตกต่าง จึงเพิ่มระดับคะแนนอีก 1 ระดับ โดยการเพิ่มค่าประเด็นความถี่ในการใช้อีก 1 คะแนน เฉลี่ยแล้วเท่ากับ 0.25 คะแนน ดังนั้นเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินคือ หากรายการความสามารถใดมีค่าเฉลี่ยรวมมากกว่าหรือเท่ากับ 3.75 ถือว่าสำคัญต่องานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาก จำเป็นต้องรู้หรือสามารถใช้ความสามารถนั้นได้ หากค่าเฉลี่ยรวมน้อยกว่า 3.75 แต่มากกว่า 3.50 ถือว่าสำคัญพอควร อาจเป็นเพราะไม่ใช่หน้าที่โดยตรงหรือมีการใช้น้อยครั้ง หากเป็นไปได้นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรเรียนรู้ไว้หรือฝึกใช้บ้าง และหากค่าเฉลี่ยรวมน้อยกว่า 3.50 ถือว่าไม่มีความสำคัญต่องานในปัจจุบัน แต่ทั้งนี้หากเกิดกรณีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงมาก ผู้เขียนจะพิจารณาความสอดคล้อง และอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาประกอบเพื่อความสมบูรณ์

เนื่องจากค่าเฉลี่ยรวมของทุกประเด็นมีรายละเอียดมาก จึงขอแสดงไว้ในภาคผนวก ในที่นี้จะแสดงแต่เพียงรายการความสามารถที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว พร้อมกับอธิบายสาเหตุว่า เพราะเหตุใดความสามารถบางรายการ จึงไม่ปรากฏอยู่ในตัวแบบนี้

ตารางที่ 4.12 ตัวแบบความสามารถที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด จำแนกตามหมวด

รายการความสามารถ	ผู้จัดการ	ผู้บังคับบัญชา	ผู้ปฏิบัติการ
ความสามารถด้านธุรกิจ			
1.เข้าใจงานที่ปฏิบัติและธุรกิจขององค์กร รวมถึงวงการธุรกิจนั้น ๆ (Business Understanding)	●	●	●
2.วิเคราะห์ต้นทุนและความคุ้มค่าหรือประโยชน์ที่ได้รับจาก โครงการฝึกอบรมได้ (T&D Project Cost / Benefit Analysis)	○	○	

ตารางที่ 4.12 ตัวแบบความสามารถที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด จำแนกตามหมวด (ต่อ)

รายการความสามารถ	ผู้จัดการ	ผู้บังคับบัญชา	ผู้ปฏิบัติการ
ความสามารถด้านธุรกิจ			
3.เข้าใจในตัวองค์กร (Organization Understanding)	●	●	●
4.มีทักษะการบริหารโครงการฝึกอบรม (Training Project Management Skill)	●	●	●
5.สร้างหรือใช้เครื่องมือในการวัดผลได้ (Benchmark / KPI)	○	○	
6.มีทักษะการจัดระบบงาน (System Planning Skill)	●	●	●
7.มีทักษะการบริหารงานโดยมุ่งผลลัพธ์ (Management by Objectives)	●	○	○
8.มีทักษะการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)	●	○	
9.มีทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Emergence Handling Skill)	●	●	●
10.มีทักษะการบริหารข้อมูล รู้วิธีการบันทึก และส่งไปยังแหล่งเก็บที่เกี่ยวข้องได้ถูกต้อง (Records Management Skill)	○	●	●
ความสามารถด้านวิเคราะห์			
11.มีทักษะการสังเคราะห์/ วิเคราะห์ข้อมูล (Data Reduction)	○	○	●
12.มีทักษะการคิดเป็นระบบ (Systematic Thinking Skill)	●	●	●
13.มีทักษะการสรุปเรื่อง / การจับประเด็น (Key Points Summary Skill)	●	●	●
14.มีทักษะการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis)	○	○	
15.สามารถกำหนดความรู้ความสามารถมาตรฐาน เพื่อการทำงานของบุคลากรได้ (Competency Identification Skill)	○	○	
ความสามารถด้านเทคนิค			
16.เข้าใจหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ นำมาประยุกต์ใช้ได้ (Adult Learning Understanding)	○		○
17.มีหลักการจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities Skill)			○
18.เข้าใจหลักพฤติกรรมองค์การ ด้านการจูงใจ (Motivation Theories Understanding)	●		
19.เข้าใจหลักการ/วิธีการพัฒนาองค์กร (Organization Development Theories & Techniques Understanding)	●	○	
20.กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาได้ (Setting T&D Objectives)	●	●	●

ตารางที่ 4.12 ตัวแบบความสามารถที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด จำแนกตามหมวด (ต่อ)

รายการความสามารถ	ผู้จัดการ	ผู้บังคับบัญชา	ผู้ปฏิบัติการ
ความสามารถด้านเทคนิค			
21.เข้าใจหลักการ / วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา (T&D Theories & Techniques Understanding)	●	●	●
22.เข้าใจความหมายและหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Understanding Learning Organization)	●	●	○
23.มีทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Skill)	●	○	○
24.มีทักษะการสังเกตการณ์พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน (Performance Observation Skill)	●	●	○
25.มีทักษะการถามและการตั้งคำถาม (Questioning Skill)	○	○	○
26.มีทักษะการเขียน ทั้งการเขียนรายงานและการเขียนชุดเครื่องมือในการฝึกอบรม (Writing Skill)	○	○	
27.สามารถวางระบบการพัฒนาบุคคลแยกตามสายอาชีพได้ (Setting T&D System by Careers)	○		
ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล			
28.มีทักษะการให้คำปรึกษาแนะนำ (Counseling Skill)	●	○	
29.มีทักษะการนำเสนอ การสื่อความ และการถ่ายทอด (Presentation Skill)	●	●	●
30.มีทักษะการเป็นผู้สอนงาน (Coaching Skill)	●	●	○
31.มีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship-building Skill)	●	●	●
32.มีทักษะการติดต่อ ประสานงาน (Coordinating Skill)	●	●	●
33.มีทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict-management Skill)	●	●	●
ความสามารถด้านภาวะผู้นำ			
34.มีทักษะการมอบหมายงาน (Delegation Skill)	●	●	○
35.มีทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning Skill)	○	○	○
36.มีทักษะการบริหารกลุ่ม / การทำงานเป็นทีม (Group Process Skill)	●	●	●
37.มีทักษะการเจรจา ต่อรอง (Negotiation Skill)	●	●	●
38.มีทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creativity Skill)	●	●	●
ความสามารถด้านการจัดการตนเอง			
39.เข้าใจแวดวงงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล / ติดตามข่าวสาร และวิทยาการด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Industry Understanding)	●	●	●

ตารางที่ 4.12 ตัวแบบความสามารถที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด จำแนกตามหมวด (ต่อ)

รายการความสามารถ	ผู้จัดการ	ผู้บังคับบัญชา	ผู้ปฏิบัติการ
ความสามารถด้านการจัดการตนเอง			
40.มีทักษะการสร้างสมประสบการณ์/การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning How – self – directly)	●	●	●
41.รู้จักและเข้าใจตนเอง (Self – knowledge)	●	●	●
42.มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง (Computer – technology Competence)	●	●	●
43.มีทักษะการค้นหา / รวบรวมข้อมูล (Information Search Skill)	●	●	●

● = สำคัญต่องาน O= ควรรู้ / ควรมี

สรุปผลจากตารางที่ 4.12 ได้ดังนี้

1. ระดับผู้จัดการมีความสามารถที่สำคัญต่องาน 30 รายการ ควรรู้ 11 รายการ รวม 41 รายการ

2. ผู้บังคับบัญชามีความสามารถที่สำคัญต่องาน 25 รายการ ควรรู้ 13 รายการ รวม 38 รายการ

3. ผู้ปฏิบัติการมีความสามารถที่สำคัญต่องาน 22 รายการ ควรรู้ 10 รายการ รวม 32 รายการ

ทั้งนี้ยังมีรายการความสามารถบางรายการ ไม่ปรากฏอยู่ในตารางที่ 4.12 เนื่องจากคะแนนรวมไม่ผ่านเกณฑ์ รายการความสามารถที่ไม่ผ่านเกณฑ์เหล่านี้แสดงด้วยตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 รายการความสามารถที่ไม่ปรากฏในตัวแบบความสามารถ

ลำดับ	รายการความสามารถ
1	มีทักษะการสร้างตัวแบบ (Model Building Skill)
2	มีทักษะการค้นคว้า / วิจัย (Research Skill)
3	สามารถกำหนดแผนงานและงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลได้ (Planing and Budgeting for T&D)
4	สามารถออกแบบและพัฒนาเครื่องมือในการฝึกอบรมได้ (Design and Develop T&D Tools)

เหตุผลที่รายการความสามารถเหล่านี้ไม่ผ่านเกณฑ์ในทุกระดับตำแหน่ง มิได้หมายความว่าไม่จำเป็นต่องานเลย แต่จำเป็นน้อยหรือจำเป็นต่อบางบริษัท ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ผู้เขียนได้ลองตัดค่าเฉลี่ยจากประเด็นความยากในการใช้ออกไป คงเหลือเพียงค่าเฉลี่ยจากประเด็นความสำคัญต่องานและความถี่ในการใช้ แต่ผลก็ยังคงเป็นเช่นเดิม จึงขออธิบายโดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้ รายการที่ 12 ไม่ใช่หน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม ในหลายบริษัทกำลังจัดทำตัวแบบความสามารถของพนักงาน แต่ก็เป็นการจัดทำโดยฝ่ายบุคคล และหน่วยงานฝึกอบรมในบริษัทส่วนใหญ่ยังไม่มีการทำงานถึงขั้นสร้างตัวแบบทักษะเพื่อการฝึกอบรม รายการที่ 28 และ 30 การวิจัยเรื่องที่ต้องการและการพัฒนาเครื่องมือฝึกอบรม ไม่จำเป็นเพราะส่วนใหญ่จ้างองค์กรภายนอกทำ รายการที่ 29 งบประมาณการฝึกอบรมมิได้กำหนดโดยหน่วยงานฝึกอบรม กรณีที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงอาจเป็นผู้กำหนดร่วมกับฝ่ายบัญชีหรือฝ่ายการเงิน หรือหน่วยงานที่ร้องขอให้จัดเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย และกรณีที่อยู่ในความดูแลของฝ่ายอื่น ฝ่ายนั้นจะเป็นผู้กำหนด

ตัวแบบความสามารถนี้เป็นเพียงภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ผู้สนใจอาจใช้เป็นแนวทางในการกำหนดความสามารถของนักพัฒนาบุคคล ซึ่งแต่ละองค์กรย่อมมีข้อแตกต่างไปตามลักษณะของธุรกิจ ในส่วนของวิธีการกำหนดความสามารถของพนักงานภายในองค์กรด้วยตนเอง และข้อแนะนำในการประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องความสามารถ รวมถึงแนวทางในการวิจัยเพื่อควบคุมทิศทางของงานพัฒนาบุคคล จะอธิบายในบทต่อไป

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจของไทย มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน และแนวโน้มความสามารถที่จำเป็นในอนาคต แยกตามบทบาทของงานที่รับผิดชอบ

2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

ผู้ศึกษาจึงสำรวจหาความรู้ความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล แยกตามระดับตำแหน่ง เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรธุรกิจในการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การพัฒนาสายอาชีพ และการประเมินผลงาน ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคคล และเป็นประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษา ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถของผู้เรียนสาขาวิชานี้หรือใกล้เคียง โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หรือหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ในบริษัทที่จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

แบบสอบถามที่ใช้พัฒนาจากกรอบแนวการศึกษาของ Rothwell, Sanders & Soper (1999) และเพิ่มเติมในส่วนของการประเมินรายการความสามารถ เพื่อหาความสามารถที่จำเป็นต่องาน ในบทบาทและหน้าที่ของตน ลักษณะของแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 4 ส่วน มีทั้งคำถามปลายเปิด และคำถามปลายปิด ผู้ศึกษาทอดแบบสอบถามไปยังฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจำนวน 220 บริษัท ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 86 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 39 แบบสอบถามที่ได้คืนจะแยกวิเคราะห์เป็น 3 ส่วน คือ ข้อมูลจากระดับผู้จัดการหรือเทียบเท่า ข้อมูลจากระดับบังคับบัญชา และข้อมูลจากระดับปฏิบัติการ จากนั้นนำมาเปรียบเทียบหาความแตกต่าง เพื่อกำหนดตัวแบบความสามารถของแต่ละบทบาทงาน

ผู้ศึกษาใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 10.0 เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญงานฝึกอบรมและพัฒนา

5.1 สรุปผลการศึกษา

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล และระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลลักษณะภายในขององค์กร ได้แก่ประเภทของธุรกิจ และโครงสร้างการบังคับบัญชาของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาในบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม การนำแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้ในหน่วยงาน และการแสดงบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถที่จำเป็นต่องาน ทั้งแบบแยกหมวดและแบบรวมทุกหมวด

ส่วนที่ 4 การสร้างตัวแบบความสามารถ (Competency Model) แยกตามระดับตำแหน่ง

5.1.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นระดับผู้ปฏิบัติการ และระดับผู้จัดการในสัดส่วนที่เท่ากัน ประสบการณ์การทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลสูงสุดคือ 28 ปี ต่ำสุด 3 เดือน โดยเฉลี่ยคือ 6.8 ปี สัดส่วนผู้ตอบเพศหญิงมีมากกว่าเพศชายเล็กน้อย

5.1.2 ข้อมูลลักษณะภายในขององค์กร

ผู้ศึกษาได้ข้อมูลจากภาคอุตสาหกรรมเป็นสัดส่วนน้อยกว่าภาคบริการเพียงเล็กน้อย ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงเพียงร้อยละ 28 ที่เหลืออยู่ในความดูแลของฝ่ายอื่น

แนวคิดเรื่องความสามารถถูกนำไปใช้มากที่สุดในการสรรหา/คัดเลือก ผู้ที่จะมารับตำแหน่ง รองลงมาคือใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมและวิธีการต่างๆ แต่เกี่ยวเนื่องกับการกำหนดค่าจ้าง/ค่าตอบแทนน้อยมาก ในส่วนของการแสดงบทบาท ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนายังคงแสดงบทบาทแค่เพียงการประสานงาน วางแผนการฝึกอบรมประจำปีแต่ยกเว้นในส่วนของการตั้งงบประมาณ มีการทำงานด้านพัฒนาเครื่องมือที่มีอยู่และแสวงหาวิธีการใหม่ รวมถึงการค้นคว้า/วิจัย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในอนาคตน้อยมาก

5.1.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถที่จำเป็นต่องาน

ทั้งสามระดับตำแหน่ง หมวดความสามารถด้านภาวะผู้นำสำคัญต่องานในอนาคตมากที่สุด หมวดความสามารถด้านวิเคราะห์ใช้ยากที่สุด และหมวดความสามารถด้านการจัดการตนเองใช้มากที่สุด ในขณะที่หมวดอื่นๆ ยังขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่ง

5.1.4 การสร้างตัวแบบความสามารถแยกตามระดับตำแหน่ง

ผู้จัดการมีความสามารถที่สำคัญต่องาน 30 รายการ ควรรู้ 11 รายการ รวม 41 รายการ หมวดความสามารถที่สำคัญต่องานในปัจจุบันมากที่สุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สำคัญต่องานในอนาคตมากที่สุดคือ หมวดธุรกิจ

ผู้บังคับบัญชามีความสามารถที่สำคัญต่องาน 25 รายการ ควรรู้ 13 รายการ รวม 38 รายการ หมวดความสามารถที่สำคัญต่องานในปัจจุบันมากที่สุดคือ ธุรกิจ สำคัญต่องานในอนาคตมากที่สุดคือ หมวดภาวะผู้นำ

ผู้ปฏิบัติการมีความสามารถที่สำคัญต่องาน 22 รายการ ควรรู้ 10 รายการ รวม 32 รายการ หมวดความสามารถที่สำคัญต่องานในปัจจุบันมากที่สุดคือ ธุรกิจ สำคัญต่องานในอนาคตมากที่สุดคือ หมวดภาวะผู้นำ เช่นเดียวกับผู้บังคับบัญชา

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

สัดส่วนของผู้ตอบที่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ยังไม่สามารถตัดสินได้ว่าผู้ทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่เป็นหญิง ขึ้นอยู่กับกลุ่มประชากรและโอกาสในการได้แบบสอบถามกลับคืน แต่สิ่งหนึ่งที่พบจากการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเพศหญิงในสัดส่วนไล่เลี่ยกับเพศชาย ซึ่งมากขึ้นกว่าแต่ก่อน

แม้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงเพียงร้อยละ 28 แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาในหลายบริษัท ได้รับการเลื่อนระดับฐานะของหน่วยงานภายในองค์กรสูงขึ้น การที่หน่วยงานมีความสำคัญต่อองค์กรสูงขึ้นมาก ผู้บริหารระดับสูงของหลายบริษัทจึงต้องดูแลและออกคำสั่งโดยตรง ทำให้หน่วยงานมีอิสระและมีอำนาจการต่อรองมากขึ้นเล็กน้อย แต่ยังคงมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณในบางบริษัทว่า ไม่มีสิทธิตั้งงบประมาณเอง หลายบริษัทเมื่อผู้บริหารระดับสูงดูแลโดยตรงจะไม่มีการจำกัดงบประมาณ ซึ่งมิได้หมายความว่าไม่มีการจำกัดไว้ใน

ใจ แต่ก็มีอิสระมากกว่ากรณีที่อยู่ในความดูแลของฝ่ายอื่น หากจะพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง ผู้เขียนเห็นว่าการให้อิสระจะส่งผลดีมากกว่า อย่างน้อยคือเพิ่มขวัญกำลังใจของผู้รับผิดชอบให้ดีขึ้น

การแสดงบทบาทของฝ่ายฝึกอบรม ส่วนใหญ่จะทำเพื่อตอบสนองความจำเป็นเฉพาะหน้าและทำตามคำสั่งของผู้บริหารหรือความต้องการของฝ่ายอื่น มากกว่าจะมีโอกาสร่วมกันคิดวางแผน การวิจัยเรื่องที่ต้องการและการพัฒนาเครื่องมือฝึกอบรม บริษัทจำนวนมากจ้างองค์กรภายนอกทำ ถือเป็นการตัดความยุ่งยากและชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำงานดังกล่าวได้ดีพอ สาเหตุเพราะมีกำลังคนจำกัด หรืออาจเป็นเพราะมีกระแสแนวคิดใหม่ๆ จากโลกตะวันตกเข้ามาง่ายและเร็ว บีบให้ผู้ทำงานต้องตามกระแสในเวลาจำกัดพร้อมกับทำงานประจำไปด้วย ซึ่งเป็นไปได้ยากที่จะเข้าใจได้ดีพอถึงขั้นประยุกต์ใช้กับงานได้ จำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญภายนอกเกิดเป็นวงจรที่ผู้เชี่ยวชาญภายนอกป้อนความรู้ให้ตลอดเวลา บริษัทจึงไม่สามารถสร้างวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญขึ้นมาได้เอง และไม่สามารถลดต้นทุนส่วนนี้ จนเป็นเรื่องปกติที่ยอมรับได้ ผู้ศึกษาไม่เห็นด้วยกับความคิดนี้ เพราะบริษัทสามารถจ้างนักวิจัยเป็นพนักงานประจำหรือสร้างผู้เชี่ยวชาญการวิจัยได้เอง ดังที่มีตัวอย่างอยู่ในหลายบริษัท ทั้งนี้หากมองในแนวคิดของการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยการทำสิ่งใหม่ (Renewal) การปรับเปลี่ยนจะเกิดไม่ได้ ถ้าไม่ปรับเปลี่ยนพนักงาน องค์กรต้องสร้างคลังทักษะและโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน เพิ่มคุณค่าของพนักงานด้วยการพัฒนาความก้าวหน้าจากด้านข้าง (Lateral) เติบโตผ่านการทำงาน ด้วยวิธีการนี้องค์กรจะมีตัวเลือกเพิ่มขึ้น เมื่อมองหาผู้มารับตำแหน่งใหม่ และสร้างผู้ชำนาญการที่เก่งงานหลายด้าน (Generalist) ได้ง่ายขึ้น

จากหมวดความสามารถที่สำคัญต่องานในปัจจุบันและอนาคตมากที่สุด ได้ข้อสังเกตว่าผู้ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหาร จากเดิมที่เป็นผู้ทำงานในระดับปฏิบัติการ จะต้องสามารถจัดการตนเองได้ดีและมีภาวะผู้นำที่โดดเด่นมาก และการทำงานในระดับที่สูงขึ้นจะเป็นการประสานคนมากกว่าการประสานงาน มุ่งที่ความสำเร็จของธุรกิจ ตรงตามสามัญสำนึกที่ไม่ต้องอ้างอิงการวิจัยใดๆ

ตัวแบบความสามารถที่นำเสนอ เป็นเพียงภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ในแต่ละองค์กรย่อมมีข้อแตกต่างไปตามประเภทของธุรกิจ ซึ่งวิธีการกำหนดความสามารถ และข้อแนะนำในการใช้แนวคิดเรื่องความสามารถ จะอธิบายต่อไป ทั้งนี้ยังมีความสามารถบางรายการที่ปรากฏในแบบสอบถามแต่ไม่ปรากฏในตัวแบบจำนวน 4 รายการ เหตุผลที่รายการความสามารถเหล่านี้ไม่ผ่านเกณฑ์ มิได้หมายความว่าไม่จำเป็นต่องาน แต่จำเป็นน้อยหรือจำเป็นต่อบางบริษัทไม่ใช่ส่วนใหญ่ สาเหตุมีหลายประการได้แก่ ไม่ใช่หน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม ในหลายบริษัทกำลังจัดทำตัวแบบความสามารถของพนักงาน แต่ก็เป็นการจัดทำโดยฝ่ายบุคคล และหน่วยงานฝึกอบรมในบริษัทส่วนใหญ่ยังไม่มีการทำงานถึงขั้นสร้างตัวแบบทักษะเพื่อการฝึกอบรม การวิจัย

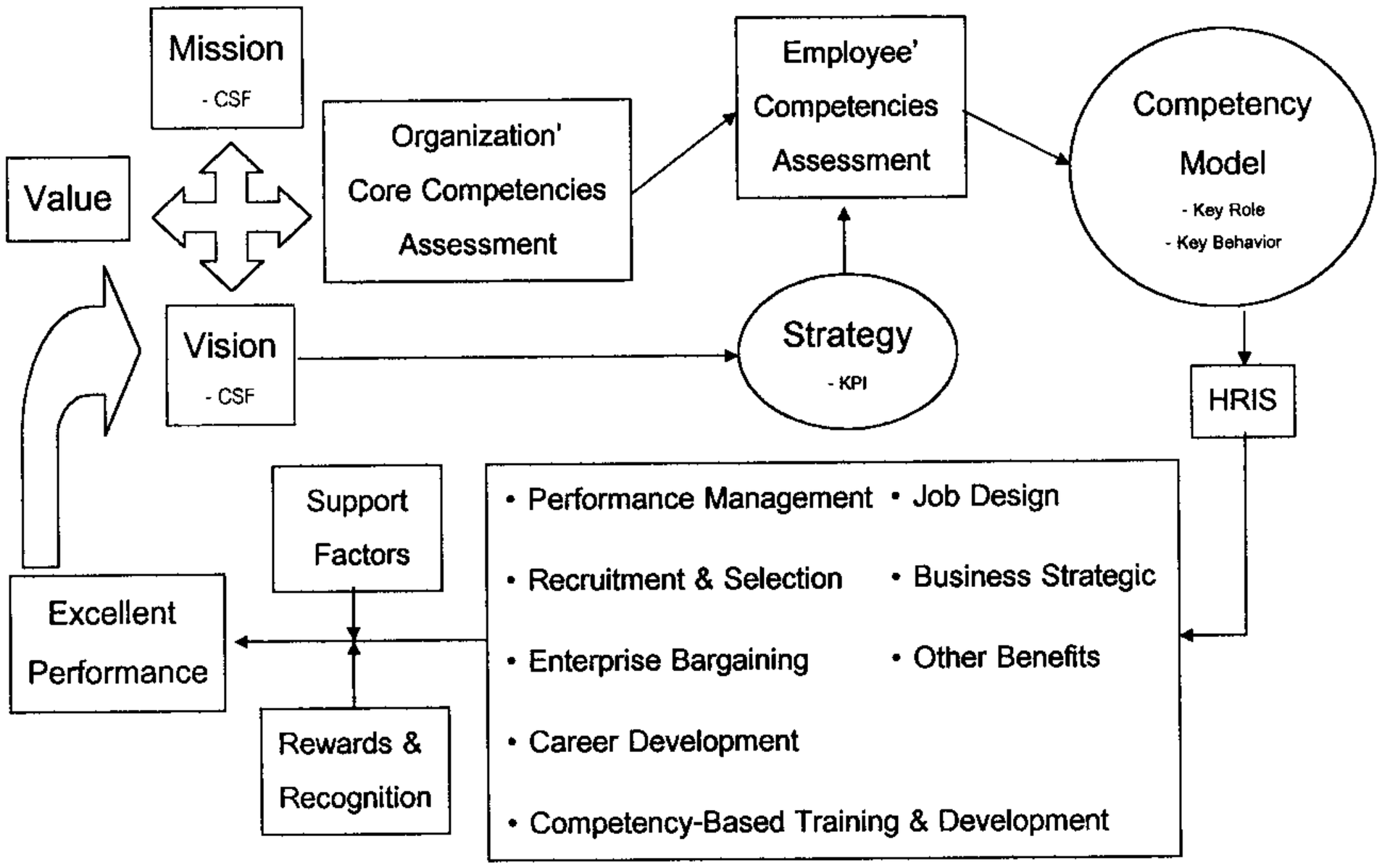
เรื่องที่ต้องการและการพัฒนาเครื่องมือฝึกอบรม ไม่จำเป็นเพราะส่วนใหญ่จ้างองค์กรภายนอกทำ งบประมาณการฝึกอบรมมิได้กำหนดโดยหน่วยงานฝึกอบรม ดังที่กล่าวแล้วในบทที่ 4

จากตัวแบบความสามารถนี้ จะเห็นว่าระดับผู้ปฏิบัติการควรมีความสามารถเกือบเท่าระดับผู้บังคับบัญชา แต่มิได้หมายความว่าผู้ปฏิบัติการทุกคนต้องเก่งเท่าผู้บังคับบัญชา เพราะผู้ปฏิบัติการมีได้หลายคน ความสามารถที่ควรมีกระจายอยู่ในตัวบุคคลหนึ่งเพียงร้อยละ 70 ของความสามารถที่แนะนำก็มากพอแล้ว แต่ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานฝึกอบรมส่วนใหญ่มีเพียง 1-2 คน ดังนั้นเมื่อเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ละคนต้องมีความสามารถที่แนะนำอย่างน้อยร้อยละ 80 และเมื่อเป็นผู้จัดการต้องมีความสามารถทั้งหมด เพียงแต่รู้หรือมีในระดับใดจึงจะเหมาะสมกับงาน หลักสำคัญคือสามารถรองรับงานที่ไม่มีใครทำได้ หรือเป็นที่ปรึกษาได้เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา

การที่จะระบุว่าความสามารถใด มีความสำคัญต่องานตำแหน่งนั้นมากกว่าความสามารถอื่นๆ และเรียงลำดับความสำคัญของความสามารถที่เหลือ เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องศึกษาหาวิธีการสร้างเกณฑ์ชี้วัดด้วยตนเอง ผู้ศึกษาทำได้เพียงให้แนวทางไว้บางประการ

5.3 การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

สำหรับผู้ที่ต้องการนำแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้พัฒนาองค์กร ผู้เขียนขอสรุปแนวทางการนำแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้ในองค์กรธุรกิจของไทยด้วยภาพที่ 5.1 ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้จากผลการวิจัยและประสบการณ์การทำงานของผู้เขียน ขั้นตอนทั้งหมดนี้จะสำเร็จได้ ต้องอาศัยหลักการวางแผนกลยุทธ์เข้ามาประกอบด้วย ในการอธิบายภาพที่ 5.1 ผู้เขียนจะให้ข้อแนะนำว่าด้วย วิธีการกำหนดความสามารถพร้อมข้อควรระวัง การประยุกต์ใช้มาตรฐานความสามารถกับงาน ปัจจัยเอื้อและอุปสรรคต่อการใช้แนวคิดเรื่องความสามารถ แทรกไว้ในขั้นตอนต่างๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้



ภาพที่ 5.1 การสร้างและนำตัวแบบความสามารถไปประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจ

5.3.1 **การกำหนดวิสัยทัศน์** (Vision) **ภารกิจ** (Mission) **ค่านิยม** (Value) **และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ** (Strategic Business)

ซึ่งได้จากการระดมความคิดของผู้บริหารทุกสายงาน ประกอบด้วย

5.3.1.1 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร (SWOT)

5.3.1.2 การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง ของพนักงานในองค์กร ในแต่ละระดับ ตามทิศทางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

การวิเคราะห์ SWOT คือการทำแมททริกซ์ ที่ประกอบด้วย จุดอ่อนและจุดแข็งภายใน (Internal strengths and weaknesses) และ โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunities and threats)

เมื่อวิเคราะห์แล้วจะกำหนดปัจจัยที่จำเป็นต้องมี เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้ง่ายขึ้น (CSF : Critical Success Factor) จากนั้นจัดลำดับแผนการดำเนินงาน และสร้างตัวชี้วัด (KPI : Key Performance Indicators)

ก่อนจะสร้างตัวแบบความสามารถ องค์กรต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นไปได้ ค้นหาความสามารถหลักขององค์กร และระบุเกณฑ์มาตรฐานการทำงานของพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และความสามารถหลักขององค์กรให้ได้เสียก่อน ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวองค์กรอาจได้มาจากการทำวิจัยเอง ไม่ต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกเสมอไป

5.3.2 **การวิเคราะห์และจัดทำตัวแบบความสามารถ**

ประกอบด้วยการ

5.3.2.1 กำหนดแนวทางการประเมินผลงานที่เป็นความสามารถหลัก

5.3.2.2 ประเมินและกำหนดความสามารถหลักขององค์กร (Organization' Core Competencies Assessment)

5.3.2.3 กำหนดแนวทางการประเมินผลงานของพนักงานแยกตามสายงานและตำแหน่ง

5.3.2.4 ประเมินและกำหนดความสามารถของพนักงาน (Employee' Competencies Assessment)

5.3.2.5 จัดกลุ่มความสามารถเป็นหมวดหมู่ตามบทบาทหลัก (Key Role)

5.3.2.6 กำหนดพฤติกรรมหลัก (Key behavior) ของแต่ละความสามารถ

ยกตัวอย่างว่าองค์กรแบ่งบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลออกเป็น 2 หมวดหลัก ได้แก่ บทบาทด้านการจัดการ (Managing) และบทบาทด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

ด้านการจัดการ (Managing) ประกอบด้วย

1) มีทักษะการวางแผน (Planing skill)

ตัวอย่างพฤติกรรมหลัก ที่ต้องการ คือ

(1) มีการวางแผนอย่างเป็นระบบล่วงหน้าทุกครั้ง วางแผนการทำงานก่อนหลังอย่างชัดเจน

(2) มีการเตรียมแผนฉุกเฉิน สำหรับเหตุการณ์ไม่คาดคิด

(3) ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนตกลงกับวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นไปได้ และมีลำดับก่อนหลัง

(4) สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิผล

2) มีทักษะการแก้ปัญหา (Problem Organizing)

ตัวอย่างพฤติกรรมหลัก ที่ต้องการ คือ

(1) วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ

(2) ค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาหลายๆ แบบและประเมินหาวิธีการที่ดีที่สุด

(3) กระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา

3) มีการบริหารอย่างมืออาชีพ (Managing Professionally)

ตัวอย่างพฤติกรรมหลัก ที่ต้องการ คือ

(1) แสดงผลความคืบหน้าในการดำเนินงาน พร้อมทั้งผลการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย และแนวทางแก้ไขอย่างสม่ำเสมอ

(2) พร้อมรับความกดดัน

(3) สนองตอบความต้องการให้ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงานพึงพอใจ

ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย

1) มีทักษะการสื่อสาร (Communicating Skill)

ตัวอย่างพฤติกรรมหลัก ที่ต้องการ คือ

(1) แสดงทัศนะหรือความเห็นได้ชัดเจนไม่คลุมเครือ

(2) แผนงานที่เสนอได้รับการสนับสนุนจากทุกระดับขององค์กร

(3) รับฟังความเห็น สร้างความเข้าใจ และตอบสนองอย่างทันท่วงที

(4) ประยุกต์ใช้การเจรจาต่อรองแบบ ชนะ-ชนะ ทั้งในและนอกองค์กร

2) มีอิทธิพลต่อทีมงาน (Teamworking and Influencing)

ตัวอย่างพฤติกรรมหลัก ที่ต้องการ คือ

(1) เข้าใจความคาดหวังของสมาชิกภายในกลุ่มและยอมรับบุคลิกภาพส่วนบุคคล

(2) ทำให้สมาชิกเชื่อว่าทุกคนมีความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

(3) สนับสนุนให้ทีมมุ่งสร้างสัมพันธภาพกับลูกค้า

3) มุ่งเน้นการพัฒนาคน (Developing People)

ตัวอย่างพฤติกรรมหลัก ที่ต้องการ คือ

(1) สร้างบรรยากาศการพัฒนาตนเอง

(2) สอนงานที่นอกเหนือจากงานที่ได้รับเพื่อความเจริญก้าวหน้า

(3) ฝึกให้รับผิดชอบความเสี่ยงและควบคุมการเรียนรู้ด้วยตนเอง

Parry (1996:48 - 56) ให้ข้อแนะนำและข้อควรระวังในการกำหนดความสามารถไว้ว่า

1. ควรระบุความสามารถในลักษณะกว้าง ๆ และมีความเป็นสเกลที่จะทำให้ได้รับการยอมรับจากหลาย ๆ ฝ่าย แต่เงื่อนไขในการปฏิบัติของแต่ละกลุ่มอาจจะแตกต่างกันไป

2. หลีกเลี่ยงการระบุความสามารถที่เฉพาะเจาะจงในบางความสามารถ เช่น วุฒิการศึกษา

3. ควรระบุความสามารถที่เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้และวัดได้

4. สิ่งที่ระบุควรจะเป็นจุดที่ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง และควรมีตัวอย่างอธิบายพฤติกรรม

5. ใช้ภาษาที่อ่านง่าย และเข้าใจง่ายในการระบุความสามารถ

6. ต้องเขียนความสามารถให้สั้นกระชับ และได้ใจความ

7. การระบุถึงความสามารถที่มีความคล้ายคลึงกันให้แยกกันอย่างเด่นชัด

8. ความสามารถควรเน้นการระบุถึงความต้องการในอนาคต เพื่อฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมรับกับสถานการณ์ในอนาคต

9. ควรระบุให้สามารถมองย้อนไปถึงพฤติกรรมการทำงานได้ คือ จากผลงานสู่พฤติกรรมและพฤติกรรมสู่ความสามารถ

10. ควรระบุพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ให้มีความชัดเจนและยกตัวอย่างพฤติกรรมที่คาดหวังประกอบ และจะดีที่สุดหากสามารถอธิบายแยกระดับพฤติกรรมธรรมดากับสูงสุดได้

11. หลีกเลี่ยงความสามารถที่เป็นบุคลิกลักษณะนิสัย เพราะหลาย ๆ คุณลักษณะของบุคลิกไม่สามารถปรับปรุงได้ด้วยการฝึกอบรม

12. จัดความสามารถที่คล้าย ๆ กันให้เป็นกลุ่มเดียวกัน

5.3.3 การนำตัวแบบความสามารถไปประยุกต์ใช้ในงาน

ตัวแบบความสามารถมาตรฐานที่ได้มานั้น องค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับงานหลายด้าน ดังนี้

5.3.3.1 ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System : HRIS) มาตรฐานความสามารถจะช่วยให้การบริหารงานบุคคล รวมทั้งกิจกรรมอื่นที่ต้องอ้างอิงมาตรฐาน แปลงผลงานเป็นข้อมูลเชิงปริมาณที่นำไปคำนวณเป็นตัวเลข หรือค่าสถิติเพื่อการอ้างอิงได้เกือบทั้งหมด

5.3.3.2 การฝึกอบรม (Training) มาตรฐานของความสามารถใช้ในการออกแบบการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (Off the Job Training) และการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) ซึ่งมาตรฐานจะกล่าวถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่สำคัญ อันเป็นพื้นฐานของการเลือกเนื้อหาหลักสูตร กำหนดวิธีการเรียนรู้ และการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5.3.3.3 การวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategic) ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรต้องทำการตรวจสอบทั้งจุดอ่อน (Weakness) จุดแข็ง (Strength) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือทำ SWOT ขององค์กร ซึ่งสัมพันธ์อย่างมากกับระดับความสามารถของพนักงาน องค์กรอาจพบความสามารถของบุคคลที่จะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน และมีโอกาสที่ดีในการสร้างอำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงกันข้าม การที่พนักงานขาดความสามารถบางอย่างโดยเฉพาะด้านที่ส่งผลต่อการแข่งขัน คืออุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร

5.3.3.4 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) จะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของมาตรฐานความสามารถที่ต้องมีในงานเฉพาะด้าน ฝ่ายจัดการควรบอกให้พนักงานทราบว่าต้องปฏิบัติงานในลักษณะใด รวมถึงบอกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

5.3.3.5 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Planing) มาตรฐานความสามารถมีประโยชน์ต่อพนักงาน 2 ประการคือ ช่วยกำหนดระดับงานที่รับมือได้ในปัจจุบัน และช่วยวางแผนสายอาชีพส่วนตัวในระยะยาว องค์กรควรมีการวางแผนให้พนักงานได้เลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายตามผลงานที่ทำสำเร็จซึ่งวัดได้ ประกอบกับวัดความสามารถตามมาตรฐานขององค์กร เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เห็นว่า การพัฒนาความสามารถเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ

5.3.3.6 การคัดเลือก (Recruitment & Selection) การระบุความสามารถที่ต้องการทำให้ผู้อยากได้ตำแหน่งต้องพัฒนาทักษะที่ขาดอยู่ ให้ตนเองมีคุณสมบัติเพียงพอ และช่วยผู้สัมภาษณ์กลั่นกรองในระดับหนึ่งเสียก่อนว่า ผู้สมัครมีความสามารถตามต้องการหรือไม่

5.3.3.7 การออกแบบลักษณะงาน (Job Design) ช่วยในการตัดสินใจว่า จะให้ใครทำอะไร งานนี้ต้องใช้พนักงานกี่คน รวมถึงต้องการทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.3.8 การเจรจาต่อรองในองค์กร (Enterprise Bargaining) การกำหนดความสามารถจะช่วยได้มาก เมื่อมีการต่อรองเรื่องเงินเดือนหรือเปลี่ยนตำแหน่งงาน ฝ่ายจัดการต้องชัดเจนว่าต้องการอะไรจากการทำงานของพนักงานคนนั้น รวมทั้งจัดสรรเงินค่าตอบแทนตามความสามารถ พนักงานก็ใช้มาตรฐานความสามารถในการขอพัฒนาทักษะ และขอเพิ่มค่าตอบแทนตามทักษะที่ชำนาญเพิ่มขึ้นได้

5.3.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้มาตรฐานความสามารถ

การนำมาตรฐานความสามารถมาประยุกต์ใช้กับงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องเสริมปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ และพยายามขจัดปัจจัยที่เป็นอุปสรรคให้พ้นไปจากองค์กร อีกทั้งเสริมแรงด้วยการให้รางวัลและเกียรติยศชื่อเสียง แก่ผู้ที่พัฒนาตนเองตามเกณฑ์มาตรฐานความสามารถได้ดีเยี่ยม

5.3.4.1 ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคคล

1) การเปลี่ยนแปลงในโลกการทำงาน

(1) พฤติกรรมและความต้องการของคนรุ่นใหม่ ที่กำลังเข้ามามีบทบาทและเป็นกำลังสำคัญต่อองค์กรมากขึ้น มีลักษณะมุ่งที่จะเรียนรู้ ได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนอยู่เสมอ ต้องการการยอมรับและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรแสวงหา และมีข้อดีมากกว่าข้อเสีย

(2) แนวโน้มขององค์กรเริ่มเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) เนื่องจากการทำงานทุกอย่างในโลกยุคใหม่ หากใครเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ก็จะเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบอย่างยั่งยืน ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ดังกล่าวเกิดจากทุกคนช่วยกันสร้าง ทุกคนช่วยกันนำ โดยที่ทุกคนสามารถเลือกที่จะเรียนรู้สิ่งที่ตนเองสนใจได้

2) สภาพขององค์กรปัจจุบัน

(1) หลายองค์กรได้ปรับโครงสร้างองค์กร ให้มีช่วงลำดับสายการบังคับ

บัญชาที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าสามารถก้าวไปสู่ขั้นสูงสุดได้ เกิดความท้าทายในงาน และความคิดว่างานคือสิ่งที่มีคุณค่า ซึ่งหลายองค์กรได้ปรับโครงสร้างดังกล่าว ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น Reengineering หรือ Right sizing เป็นต้น

(2) ระบบการพัฒนาความสามารถของบุคคล มีความหลายหลาก มีวิธีการมากมายที่จะรองรับ ศักยภาพของบุคคลที่แตกต่างกัน

(3) ผู้บริหารระดับสูงยอมรับ โดยเฉพาะจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการกำหนดทิศทางและนโยบายขององค์กร

(4) องค์กรต้องการให้ผลการกระทำทุกสิ่งวัดได้ แม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยา จึงมีการประเมินและติดตามผลอย่างใกล้ชิด ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและทีมงาน

(5) การพิจารณาความก้าวหน้าของพนักงาน เริ่มยึดเกณฑ์ความสามารถเป็นหลัก การตัดสินใจเปลี่ยนตำแหน่งพนักงานคนหนึ่ง ซึ่งไม่มีการชี้แจงหรือไม่อิงข้อมูลที่ใช้เป็นเกณฑ์ จะสร้างปฏิกริยาเชิงลบอย่างรุนแรงจากส่วนรวมโดยทันที

5.3.4.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคคล

1) วัฒนธรรมเรื่องระบบอาวุโส

การที่องค์กรยังยึดติดกับระบบอาวุโส เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยเน้นความสามารถ เพราะการที่พนักงานแสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่แต่ไม่ได้รับการสนับสนุนจะลดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งกระทบต่อผลการทำงานโดยตรง แต่ในสภาพความเป็นจริง มักพบว่าองค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนจากระบบอาวุโสมาเน้นความสามารถได้ทันทีเช่นกัน ดังนั้นเพื่อเป็นการลดอุปสรรคดังกล่าว องค์กรควรมีการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ เพื่อเอื้อให้บุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่ความสามารถอาจจะไม่ปรากฏชัดเจน พร้อมกับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปรับตัว

2) ทัศนคติต่อความก้าวหน้า

ทัศนคติของคนส่วนใหญ่มักคิดว่า ความก้าวหน้าในองค์กรหมายถึง การเติบโตหรือการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในแนวดิ่งเท่านั้น แต่แท้จริงแล้วความก้าวหน้า ยังหมายถึงการได้รับโอกาสเรียนรู้งานใหม่ ๆ ในแนวราบด้วย เพื่อเปลี่ยนทัศนคติดังกล่าว ควรให้บุคลากรรับรู้ในสิ่งนี้ ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในองค์กรนั้น

หากขจัดอุปสรรคของการใช้มาตรฐานความสามารถไปได้เร็วเพียงใด ความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อวิสัยทัศน์ก็จะบรรลุผลได้เร็วเพียงนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต จะอิงมาตรฐานความสามารถอย่างมาก สมควรที่องค์กรควรสร้างมาตรฐานไว้รองรับ เพื่อ

สามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรล่วงหน้า ให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจและแนวโน้มตลาด ดีกว่าการวางแผนตามสภาพแวดล้อมซึ่งอาจจะสายเกินไปหรือขัดต่อการเติบโตขององค์กร การกำหนดมาตรฐานความสามารถ ไม่ว่าจะทำโดยวิธีใด สำคัญเพียงกำหนดแล้วนำไปปฏิบัติได้เป็นผลสัมฤทธิ์ หัวใจหลักคือทุกคนในองค์กรต้องมีเป้าหมายร่วมกัน ยอมรับแผนกลยุทธ์ และเกณฑ์การวัดผลงานที่กำหนดขึ้น

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะแก่องค์กร

หากพิจารณาภาพรวมของการศึกษาครั้งนี้จะพบว่า ผู้เขียนสนับสนุนการสร้างหลักเกณฑ์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล อาทิเช่น การฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทน อิงความสามารถอย่างเป็นทางการ และต้องการเห็นระบบคุณธรรม (Merit system) ในองค์กรธุรกิจของไทย ทั้งนี้ผลของการศึกษายังทำให้ทราบถึงปัจจัยเอื้อ ที่สนับสนุนพร้อมทั้งอุปสรรคที่เป็นปัญหา ซึ่งอาจช่วยในการป้องกันข้อผิดพลาด เมื่อนำแนวคิดไปปฏิบัติ

ผู้เขียนมีข้อแนะนำเพิ่มเติมในการสร้างระบบความสามารถภายในองค์กร โดยแบ่งเป็น 3 ระยะได้แก่ ระยะตรียมความพร้อม ระยะดำเนินการ และระยะการนำไปใช้ ดังนี้

5.4.1.1 เตรียมความพร้อม

1) ฝ่ายจัดการต้องศึกษาจนเข้าใจระบบการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นความสามารถ เพื่อจัดวางระบบการพัฒนาและให้คำแนะนำกับหน่วยงานอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ผู้บังคับบัญชา จะต้องส่งเสริมและให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ตลอดจนติดตามความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

3) กระตุ้นให้พนักงานรู้ถึงความสามารถของตนเอง รักความก้าวหน้า และพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ

4) ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรมีการจัดทำแฟ้มความรู้ (Knowledge File) หรือคลังทักษะ (Skill Inventory) เพื่อรวบรวมความสามารถที่พนักงานมีอยู่ ให้สะดวกต่อการจัดการ การประมวล และการเรียกใช้ ได้ทันท่วงที

5) ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนจะมีกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

5.4.1.2 ดำเนินการ

1) เมื่อฝ่ายบริหารกำหนดจุดยืนในอนาคตได้ชัดเจนแล้ว ให้ทำการประเมิน

ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ที่กำหนดไว้เพื่ออนาคต จากนั้นกำหนดความสามารถที่พนักงานควรมี ให้สอดคล้องและตอบสนองเป้าหมาย เมื่อนำไปประเมินกับความสามารถที่พนักงานมีอยู่ (Existing Competency) จะพบว่ามีทักษะบางส่วนที่ยังขาดอยู่ นั่นคือความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา

2) มุ่งแสวงองค์ความรู้และเทคนิคในการพัฒนาบุคคลในแบบของตน โดยคำนึงถึงวงจรเพิ่มค่าบุคคล (HRD Value Chain) กล่าวคือ รวมกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร ทักษะและพฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานแสดงออก เข้าด้วยกัน ความยากของการทำให้วงจรเพิ่มค่าบุคคลสำเร็จคือ การนำแนวคิดใหม่ผนวกเข้าในการฝึกอบรมให้ทันต่อสถานการณ์

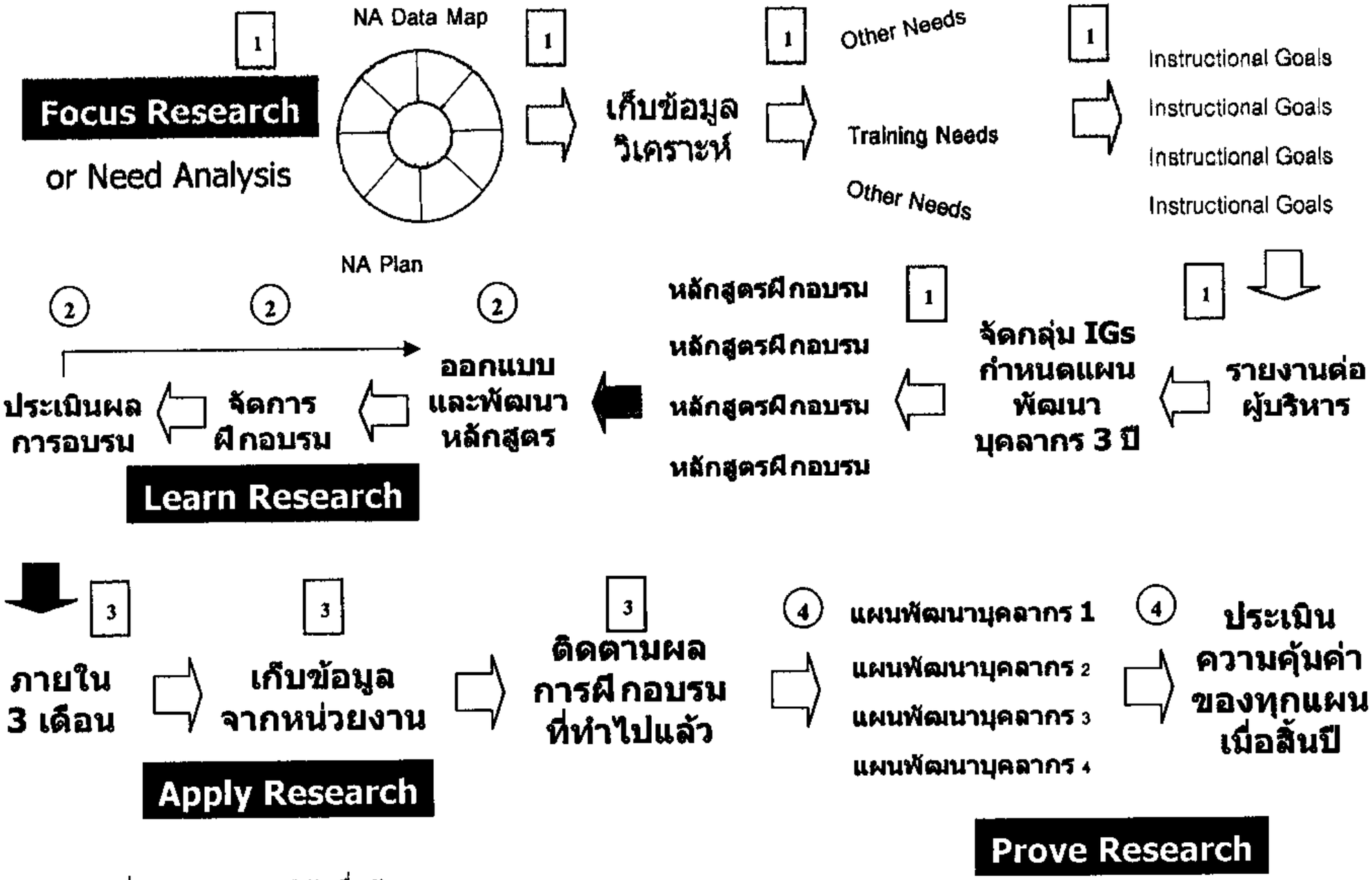
3) ต้องไม่ละเลยความสำคัญของการวิจัย ในฐานะเครื่องมือช่วยแสวงหาความรู้จากธรรมชาติของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวิจัยพัฒนาบุคคล (HRD Research) ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อองค์กรแต่เป็นตัวกระตุ้นให้กิจกรรมการพัฒนาบุคคลดีขึ้น ส่งผลทางใดทางหนึ่งต่อวงจรเพิ่มค่าขององค์กร (Company Value Chain) ให้บรรลุความต้องการ การวิจัยเป็นการตอบปัญหาและควบคุมให้กระบวนการดำเนินไปอย่างระมัดระวัง ผู้เขียนขอเสนอแนวทางการวิจัยเพื่อควบคุมกระบวนการพัฒนาบุคคลของ Swanson ซึ่งประกอบด้วยการวิจัย 4 ส่วน ดังนี้ (Swanson, 1997: 24-27)

(1) Focus Research : เพื่อประกันได้ว่าการพัฒนาบุคคล มีจุดมุ่งหมายและทิศทางเพื่อตอบสนองกลยุทธ์และจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งขั้นตอนนี้รวมถึงการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Need Assessment) ด้วย

(2) Learn Research : เพื่อหาทางสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ดีที่สุด (ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ 360 องศา)

(3) Apply Research : เพื่อผลักดันให้พนักงานได้ใช้ความรู้ในที่ทำงานได้อย่างดีที่สุดด้วยการติดตามผล ค้นหาอุปสรรคและข้อจำกัด

(4) Prove Research : เพื่อวิจัยผลกระทบต่อองค์กร ที่เกิดจากกิจกรรมการพัฒนา ความเหมาะสมกับบุคคล วิจัยความคุ้มค่าเทียบกับผลงานก่อนหน้าการทำกิจกรรมการวิจัยดังกล่าวสามารถทำได้เป็นลำดับ ซึ่งลำดับการวิจัยพร้อมทั้งตัวอย่างขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนาบุคคล ผู้เขียนขอนำเสนอด้วยภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 แนวทางการวิจัยเพื่อพัฒนาบุคคล

แหล่งที่มา: บูรพา ชดเชย, 2545: 25.

5.4.1.3 การนำไปใช้

1) การใช้มาตรฐานความสามารถเป็นส่วนหนึ่งของการวัดผลงาน ต้องนำไปใช้ในทุกระดับงานอย่างเสมอภาค และยุติธรรม

2) แบบประเมินความสามารถในงาน ต้องสามารถวัดทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ของพนักงานได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีการวัดเป็นระยะๆ

3) องค์กรต้องสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรอื่นที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจในความสำเร็จและผลักดันให้การใช้มาตรฐานความสามารถเป็นผลได้เร็วยิ่งขึ้น

4) ต้องมีการเก็บข้อมูลของความเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่อาจเป็นผลจากการประกาศใช้มาตรฐานความสามารถ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อใช้เป็นสถิติในการอ้างอิงและประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

นอกจากการจัดวางระบบความสามารถที่องค์กรควรดำเนินการ ตามที่นำเสนอในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้วางแผนอาชีพของตนเอง (Career planning) โดยการวิเคราะห์ตนเอง (Self-analysis) ถึงความเหมาะสม แนวโน้ม ศักยภาพและโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ภายใต้ความคาดหวังและข้อจำกัดขององค์กร โดยมีผู้บังคับบัญชาในสายงานของตนและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นที่ปรึกษา เพื่อให้การพัฒนาองค์กรดำเนินไปอย่างสมบูรณ์ เช่นการให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน ที่ต้องการพัฒนาและเพิ่มความรู้ตนเอง ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงาน อาจเป็นวิธีที่สร้างประโยชน์แก่องค์กรมากกว่าที่คาดหวังไว้ เป็นต้น

5.4.2 ข้อเสนอแนะแก่สถาบันการศึกษา

องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ต้องการนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นทั้งนักวิเคราะห์และนักวิจัย เนื่องจากการทำงานในโลกปัจจุบันต้องการให้ทุกสิ่งวัดได้ในเชิงปริมาณ และประเมินความคุ้มค่าทั้งที่เป็นตัวเงินและที่เป็นชื่อเสียงในสังคมได้ สถาบันการศึกษาจึงควรปรับรูปแบบการสอนบางวิชา ที่เน้นให้นักศึกษาจดจำทฤษฎีเพื่อให้รู้มากไว้ก่อน แต่ได้ฝึกปฏิบัติหรือฝึกประยุกต์ใช้น้อย การเรียนรู้ที่เกิดจึงเป็นแบบผิวเผิน เพราะพื้นฐานของเยาวชนไทยได้รับการศึกษาแบบท่องจำมาโดยตลอด การที่ปล่อยให้นักศึกษามีหน้าที่ฝึกใช้ด้วยตนเองจึงไม่เกิดสัมฤทธิผลตามที่คาดหวัง ผู้เขียนได้ประมวลแนวทางการออกแบบหลักสูตรการศึกษา ที่ได้จากผลการวิจัยครั้งนี้และการสัมภาษณ์ผู้ทำงานในสายงานพัฒนาบุคคล ไว้เป็นข้อเสนอแนะ โดยเน้นการศึกษาระดับปริญญาโทเป็นหลัก ดังนี้

5.4.2.1 การทำงานในบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน ไม่ได้เริ่มต้นที่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม แต่เป็นการตอบสนองนโยบายของผู้บริหาร และคอยสนับสนุนความ

สามารถหลักขององค์กร ให้พนักงานสามารถรับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ธุรกิจจึงต้องการผู้ที่จัดการตนเองได้อย่างดีเยี่ยม มีภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ หรือตัดสินใจได้เด็ดขาดโดยไม่ทำร้ายจิตใจผู้ร่วมงาน เป็นนักวิเคราะห์ที่มีการคิดเป็นระบบ (Systematic Thinking) และวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ (Strategic Planing) มุ่งเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งเสริมหรือพัฒนาให้เกิดขึ้นได้

5.4.2.2 นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องสามารถบริหารงบประมาณเป็น และคำนวณความคุ้มค่าจากการพัฒนาเป็นตัวเงินได้ ซึ่งสถาบันการศึกษาโดยทั่วไปไม่เน้นการสอนในส่วนนี้

5.4.2.3 นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในอนาคต คือผู้ออกแบบการเรียนรู้ (Learning Architect) ที่ต้องข้องเกี่ยวกับเครื่องมือใหม่และวิธีการใหม่อยู่ตลอดเวลา การเรียนการสอนควรเน้นที่มาที่ไปของแนวคิดในปัจจุบันว่า พัฒนามาจากสิ่งใด เพื่ออะไร เช่น Balance Score Card เกิดจากความพยายามอุดช่องโหว่ของ การวางแผนกลยุทธ์และการตั้ง KPI เป็นต้น

5.4.2.4 นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรมีลักษณะเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้หลายบทบาท (Generalist) และในขณะเดียวกันต้องคงความเชี่ยวชาญในบทบาทที่ตนเองถนัด (Specialist) หรือรู้สิ่งที่ควรรู้ในระดับพอใช้ แต่สิ่งที่ถนัดต้องรู้ลึก นำไปใช้ได้ดี ความเชี่ยวชาญที่ต้องมี คือ การวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยเพื่อพัฒนาบุคคล และการวิจัยพฤติกรรมเพื่อหาทางเปลี่ยนแปลง แล้ววัดความคุ้มค่าเป็นตัวเงินได้

5.4.2.5 หากเป็นไปได้ ควรให้โอกาสนักศึกษาเลือกเรียนสิ่งที่อยากเรียนด้วยตนเอง แต่มีแกนวิชาบังคับส่วนหนึ่ง ซึ่งวิธีนี้ใช้อยู่ในต่างประเทศ ด้วยวิธีการนี้ นักศึกษาจะต้องค้นคว้าอย่างมากและจะมีการเข้าชั้นเรียนน้อยลง เป็นการผลักดันทั้งผู้เรียนและผู้สอนให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ หยุดนิ่งไม่ได้ ระบบการเรียนการสอนจะพัฒนา โดยที่ไม่ต้องปรับหลักสูตรกันบ่อยๆ แต่เนื้อหาและวิธีการสอนไม่ยอมเปลี่ยนตาม อีกทั้งสร้างตัวเลือกที่มีความแตกต่างของความสามารถอย่างชัดเจน ให้แก่องค์กรภายนอกที่รับผู้จบการศึกษาเข้าทำงาน สถาบันการศึกษาใหญ่ๆ ได้จัดทำรายการวิชาเลือกด้วยหลักการนี้ไว้มากมาย แต่ในความเป็นจริงวิชาเหล่านั้นไม่เคยเปิดสอน ด้วยไม่มีผู้สอน

5.4.2.6 ควรสร้างตัวแบบความสามารถ ของนักศึกษาที่จบหลักสูตร ว่าต้องมีทักษะความรู้ และทัศนคติอย่างไร แล้วนำไปใช้อ้างอิงในการสอน การวัดผล รวมถึงการกระจายวิชาที่ต้องสอนในหมู่อาจารย์ว่าใครจะรับผิดชอบวิชาใด มีจุดมุ่งหมายของวิชาอย่างไร สัมพันธ์กับวิชาต่อไปอย่างไร และวัดผลจากการเรียนรู้สิ่งใด

5.4.2.7 การวัดผลผู้เรียนควรมีวิธีการมากกว่าการสอบข้อเขียน ซึ่งอาจารย์หลาย

ท่านก็วัดผลด้วยการทำวิจัย รายงานการค้นคว้า ซึ่งได้ผลกว่าการจำเพื่อสอบครั้งเดียวแล้วลืมไป การวัดผลควรมี มาตรฐานชี้วัด (Benchmark / KPI) ที่สอดคล้องเป็นระบบต่อเนื่องกับวิชาต่อไปเป็นลูกโซ่ ซึ่งจะส่งผลให้เนื้อหาวิชาต้องสอดคล้องกันตามไปด้วย

5.4.2.8 ต้องเปิดเผยมาตรฐานการวัดผลให้ผู้เรียนรับรู้ และให้มีการประเมินอาจารย์ผู้สอนอิงมาตรฐานดังกล่าว ที่นอกเหนือไปจากการให้ผู้เรียนประเมินว่าอาจารย์ท่านนั้นมีความรู้ความสามารถในสิ่งที่สอนเพียงใด มีการเตรียมการสอนหรือไม่ มีความประพฤติสมเป็นอาจารย์หรือไม่ ซึ่งไม่เกิดประโยชน์อันใดหากไม่มีการลงโทษตามกฎที่ระบุไว้ และผู้เรียนส่วนใหญ่นั้นไม่สามารถตอบได้ว่าผู้สอนรู้สาระของวิชานั้นลึกซึ้งเพียงไรด้วยขาดประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว การประเมินเช่นนี้มิได้เป็นการจับผิด หากผลการประเมินยังไม่ดี หมายถึง ผู้สอนยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ด้วยผู้เรียนส่วนใหญ่ยังไม่สามารถจับประเด็นสำคัญที่ผู้สอนต้องการถ่ายทอด และยังบอกว่าควรปรับปรุงส่วนใด ผู้สอนเองควรเปิดใจรับฟังความเห็นที่ผู้เรียนสะท้อนกลับมา เพราะประสบการณ์การสอนที่ยาวนานไม่ใช่สิ่งวัดความสามารถ สิ่งที่เคยดีที่สุดเมื่อหลายปีก่อน อาจไม่ดีที่สุดในปัจจุบัน

ผู้เขียนได้กล่าวไปแล้วว่า ทักษะการคิดเป็นระบบ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีปัจจุบัน และการรู้จัก-เข้าใจตนเอง เป็นความสามารถที่สำคัญที่สุด และงานที่องค์กรธุรกิจปัจจุบันต้องการผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือมากที่สุดคือ งานด้านการวิจัย นักบริหารระดับสูงต้องวางแผนกลยุทธ์เป็น และค้นหาความสามารถหลักขององค์กรได้ นักพัฒนาบุคคลต้องเข้าใจที่มาของกลยุทธ์และรู้จุดมุ่งหมายของผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำมากำหนดเกณฑ์มาตรฐานการทำงาน และระบุความสามารถของพนักงาน ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และความสามารถหลักขององค์กรให้ได้

การพัฒนาบุคคลมิได้สิ้นสุดเพียงการกำหนดความสามารถ หากแต่ต้องประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ อีกหลายอย่าง เช่น นำความสามารถที่ต้องการไปกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกพนักงานใหม่ ประเมินผลการทำงานของพนักงานเดิม กำหนดแผนการฝึกอบรม เป็นต้น ผู้เขียนมุ่งหวังให้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการพัฒนาบุคคลอิงความสามารถ ทั้งในสถาบันการศึกษา และในองค์กรธุรกิจ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผล และยังต้องการการศึกษาถึงรายละเอียดในส่วนอื่นๆ ต่อไป

5.4.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

ตลอดช่วงเวลาที่ผู้เขียนทำการวิจัย แนวคิดเรื่องความสามารถถูกนำมาใช้มากขึ้นเรื่อยๆ และส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้เขียนขอแนะนำผู้ที่จะทำการวิจัยเพื่อขยายผลต่อไปว่า

5.4.3.1 หากจะทำการประเมินความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรลองใช้วิธีอื่นที่ไม่ใช่แบบสอบถามลักษณะประเมินตนเอง

5.4.3.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในแนวทางอื่นที่แตกต่างและกว้างออกไป เช่น ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมตามความสามารถ (Competency-based Training)

5.4.3.3 องค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง บางครั้งเป็นองค์กรข้ามชาติ ซึ่งอาจมีความแตกต่างจากองค์กรของไทย ด้วยรับนโยบายของบริษัทแม่มาใช้ การวิจัยต้องหลีกเลี่ยงกลุ่มตัวอย่างที่ขัดแย้งกันเองเช่นนี้ หรือหากจะทำการศึกษาต้องทำเป็น 2 กลุ่มเปรียบเทียบกัน

ภาคผนวก

ตารางผนวกที่ 1 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย รวมทุกประเด็นที่ศึกษา ระดับผู้จัดการ

รายการความสามารถ	ความสำคัญในปัจจุบัน	ความยากในการใช้	ความถี่ในการใช้	ความสำคัญในอนาคต
1.เข้าใจงานที่ปฏิบัติและธุรกิจขององค์กร รวมถึงวงการธุรกิจนั้น ๆ (Business Understanding)	4.87	3.19	4.23	4.81
2.วิเคราะห์ต้นทุนความคุ้มค่าหรือประโยชน์ที่ได้จากโครงการฝึกอบรมได้ (T&D Project Cost/Benefit Analysis)	4.00	2.32	2.58	3.97
3.เข้าใจในด้าองค์กร (Organization Understanding)	4.23	3.03	3.65	4.39
4.มีทักษะการบริหารโครงการฝึกอบรม (Training Project Management Skill)	4.29	3.00	3.71	3.87
5.สร้างหรือใช้เครื่องมือในการวัดผลได้ (Benchmark / KPI)	3.94	2.23	2.58	4.06
6.มีทักษะการจัดระบบงาน (System Planning Skill)	3.90	2.68	3.45	3.90
7.มีทักษะการบริหารงานโดยมุ่งผลลัพธ์ (Management by Objectives)	4.16	2.68	3.16	4.13
8.มีทักษะการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)	3.90	2.06	3.29	4.13
9.มีทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Emergence Handling Skill)	4.16	2.65	4.06	4.10
10.มีทักษะการบริหารข้อมูล รู้วิธีการบันทึก และส่งไปยังแหล่งเก็บได้ถูกต้อง(Records Management Skill)	3.68	3.32	3.65	3.45
11.มีทักษะการลังเคราะห์/วิเคราะห์ข้อมูล (Data Reduction)	4.06	2.68	3.16	3.84
12.มีทักษะการสร้างตัวแบบ (Model Building Skill)	3.65	2.23	2.39	3.55
13.มีทักษะการคิดเป็นระบบ (Systematic Thinking Skill)	4.32	2.58	3.84	4.19
14.มีทักษะการสรุปเรื่อง / การจับประเด็น (Key Points Summary Skill)	4.10	2.74	4.00	3.84
15.มีทักษะการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis)	3.77	2.61	3.16	3.77
16.สามารถกำหนดความรู้ความสามารถมาตรฐาน ของบุคลากรได้ (Competency Identification Skill)	4.13	2.35	2.87	4.10
17.เข้าใจหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ นำมาประยุกต์ใช้ได้ (Adult Learning Understanding)	3.77	2.68	3.39	3.81
18.มีหลักการจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities Skill)	3.32	3.87	3.71	3.06
19.เข้าใจหลักพฤติกรรมองค์การ ด้านการจูงใจ (Motivation Theories Understanding)	3.32	3.87	3.71	3.06
20.เข้าใจหลักการ/วิธีการพัฒนาองค์กร (Organization Development Theory & Technique Understanding)	4.13	2.61	3.55	3.90

ตารางผนวกที่ 1 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย รวมทุกประเด็นที่ศึกษา ระดับผู้จัดการ (ต่อ)

รายการความสามารถ	ความสำคัญในปัจจุบัน	ความยากในการใช้	ความถี่ในการใช้	ความสำคัญในอนาคต
21.กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาได้ (Setting T&D Objectives)	4.19	2.42	3.13	4.10
22.เข้าใจหลักการ / วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา (T&D Theories & Techniques Understanding)	4.32	2.97	2.77	4.00
23.เข้าใจความหมายและหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Understanding Learning Organization)	4.19	3.16	3.55	4.00
24.มีทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Skill)	3.94	2.81	3.42	3.97
25.มีทักษะการสังเกตการณ์พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน (Performance Observation Skill)	3.87	2.81	3.48	3.84
26.มีทักษะการถามและการตั้งคำถาม (Questioning Skill)	3.58	3.23	3.48	3.39
27.มีทักษะการเรียน ทั้งการเขียนรายงานและการเขียนชุดเครื่องมือในการฝึกอบรม (Writing Skill)	3.58	3.16	3.32	3.52
28.สามารถวางระบบการพัฒนาบุคคลแยกตามสายอาชีพ (Setting T&D System by Careers)	3.35	2.39	2.55	3.68
29.มีทักษะการค้นคว้า / วิจัย (Research Skill)	3.94	2.84	2.52	4.00
30.สามารถกำหนดแผนงานและงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคคลได้ (Planing and Budgeting for T&D)	3.77	2.68	2.74	3.77
31.สามารถออกแบบและพัฒนาเครื่องมือในการฝึกอบรม (Design and Develop T&D Tools)	4.06	2.42	2.42	4.16
32.มีทักษะการให้คำปรึกษาแนะนำ (Counseling Skill)	4.03	2.48	3.55	3.94
33.มีทักษะการนำเสนอ การสื่อความ และการถ่ายทอด (Presentation Skill)	4.23	2.97	3.81	4.16
34.มีทักษะการเป็นผู้สอนงาน (Coaching Skill)	4.35	2.84	3.48	4.03
35.มีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship-building Skill)	4.13	2.77	3.87	4.06
36.มีทักษะการติดต่อ ประสานงาน (Coordinating Skill)	4.29	3.23	4.26	4.19
37.มีทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict-management Skill)	3.97	2.39	3.65	3.94
38.มีทักษะการมอบหมายงาน (Delegation Skill)	3.90	3.16	4.10	3.77
39.มีทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning Skill)	3.97	2.29	2.84	4.13
40.มีทักษะการบริหารกลุ่ม / การทำงานเป็นทีม (Group Process Skill)	4.23	2.74	3.74	4.23
41.มีทักษะการเจรจา ต่อรอง (Negotiation Skill)	3.87	2.77	3.68	3.84
42.มีทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creativity Skill)	4.10	2.55	3.81	4.16

ตารางผนวกที่ 1 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย รวมทุกประเด็นที่ศึกษา ระดับผู้จัดการ (ต่อ)

รายการความสามารถ	ความสำคัญในปัจจุบัน	ความยากในการใช้	ความถี่ในการใช้	ความสำคัญในอนาคต
43.เข้าใจแวดวงงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล / ติดตามข่าวสาร และวิทยาการด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Industry Understanding)	3.84	3.52	3.26	3.87
44.มีทักษะการสร้างสมประสบการณ์ / การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning How – self – directly)	4.29	3.13	3.90	3.97
45.รู้จักและเข้าใจตนเอง (Self – knowledge)	4.19	3.00	4.00	3.97
46.มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง (Computer – technology Competence)	4.03	3.03	4.26	4.10
47.มีทักษะการค้นหา / รวบรวมข้อมูล (Information Search Skill)	3.87	3.10	3.77	4.00

ตารางผนวกที่ 2 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย รวมทุกประเด็นที่ศึกษา ระดับผู้บังคับบัญชา

รายการความสามารถ	ความสำคัญในปัจจุบัน	ความยากในการใช้	ความถี่ในการใช้	ความสำคัญในอนาคต
1.เข้าใจงานที่ปฏิบัติและธุรกิจขององค์กร รวมถึงวงการธุรกิจนั้น ๆ (Business Understanding)	4.77	2.82	4.64	4.64
2.วิเคราะห์ต้นทุนความคุ้มค่าหรือประโยชน์ที่ได้จากโครงการฝึกอบรมได้ (T&D Project Cost/Benefit Analysis)	4.09	2.09	2.50	3.86
3.เข้าใจในตัวองค์กร (Organization Understanding)	4.36	2.86	3.50	4.23
4.มีทักษะการบริหารโครงการฝึกอบรม (Training Project Management Skill)	4.32	2.59	4.09	4.14
5.สร้างหรือใช้เครื่องมือในการวัดผลได้ (Benchmark / KPI)	3.95	2.14	3.09	4.27
6.มีทักษะการจัดระบบงาน (System Planning Skill)	4.00	2.55	3.86	3.95
7.มีทักษะการบริหารงานโดยมุ่งผลลัพธ์ (Management by Objectives)	3.86	2.45	3.14	4.14
8.มีทักษะการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)	4.09	2.23	3.23	4.27
9.มีทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Emergence Handling Skill)	4.18	2.45	4.36	3.59
10.มีทักษะการบริหารข้อมูล รู้วิธีการบันทึก และส่งไปยังแหล่งเก็บได้ถูกต้อง(Records Management Skill)	4.05	3.36	4.36	3.59
11.มีทักษะการสังเคราะห์/วิเคราะห์ข้อมูล (Data Reduction)	3.91	2.23	3.36	3.91
12.มีทักษะการสร้างตัวแบบ (Model Building Skill)	3.41	2.23	2.77	3.64
13.มีทักษะการคิดเป็นระบบ (Systematic Thinking Skill)	4.23	2.27	4.00	4.14
14.มีทักษะการสรุปเรื่อง / การจับประเด็น (Key Points Summary Skill)	3.86	2.41	3.91	3.91
15.มีทักษะการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis)	3.77	2.23	3.05	3.82
16.สามารถกำหนดความรู้ความสามารถมาตรฐาน ของบุคลากรได้ (Competency Identification Skill)	4.05	1.95	2.68	4.09
17.เข้าใจหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ นำมาประยุกต์ใช้ได้ (Adult Learning Understanding)	3.68	2.68	3.00	3.59
18.มีหลักการจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities Skill)	3.27	3.55	3.64	3.23
19.เข้าใจหลักพฤติกรรมองค์การ ด้านการจูงใจ (Motivation Theories Understanding)	3.64	2.45	3.50	3.82
20.เข้าใจหลักการ/วิธีการพัฒนาองค์กร (Organization Development Theory &Technique Understanding)	4.18	2.32	3.18	4.00

ตารางผนวกที่ 2 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย รวมทุกประเด็นที่ศึกษา ระดับผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

รายการความสามารถ	ความสำคัญในปัจจุบัน	ความยากในการใช้	ความถี่ในการใช้	ความสำคัญในอนาคต
21.กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาได้ (Setting T&D Objectives)	4.32	2.77	3.14	3.82
22.เข้าใจหลักการ / วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา (T&D Theories & Techniques Understanding)	4.18	3.00	3.68	4.14
23.เข้าใจความหมายและหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Understanding Learning Organization)	4.09	2.68	3.05	4.14
24.มีทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Skill)	3.82	2.64	3.27	3.86
25.มีทักษะการสังเกตการณ์พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน (Performance Observation Skill)	4.05	2.59	3.32	3.95
26.มีทักษะการถามและการตั้งคำถาม (Questioning Skill)	3.55	2.73	3.68	3.64
27.มีทักษะการเขียน ทั้งการเขียนรายงานและการเขียนชุดเครื่องมือในการฝึกอบรม (Writing Skill)	3.64	2.64	3.27	3.73
28.สามารถวางระบบการพัฒนาบุคคลแยกตามสายอาชีพ (Setting T&D System by Careers)	3.45	2.27	2.27	3.59
29.มีทักษะการค้นคว้า / วิจัย (Research Skill)	4.05	2.36	2.45	4.00
30.สามารถกำหนดแผนงานและงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคคลได้ (Planing and Budgeting for T&D)	3.59	2.55	2.32	3.77
31.สามารถออกแบบและพัฒนาเครื่องมือในการฝึกอบรม (Design and Develop T&D Tools)	3.95	2.00	2.14	4.05
32.มีทักษะการให้คำปรึกษาแนะนำ (Counseling Skill)	3.82	2.32	3.64	3.95
33.มีทักษะการนำเสนอ การสื่อความ และการถ่ายทอด (Presentation Skill)	4.32	2.41	3.82	4.27
34.มีทักษะการเป็นผู้สอนงาน (Coaching Skill)	4.00	2.64	4.00	3.91
35.มีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship-building Skill)	4.27	2.95	4.64	4.23
36.มีทักษะการติดต่อ ประสานงาน (Coordinating Skill)	4.36	3.05	4.55	4.27
37.มีทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict-management Skill)	3.91	2.41	3.82	3.95
38.มีทักษะการมอบหมายงาน (Delegation Skill)	3.68	2.95	4.23	3.73
39.มีทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning Skill)	3.86	2.14	2.73	4.00
40.มีทักษะการบริหารกลุ่ม / การทำงานเป็นทีม (Group Process Skill)	4.32	2.32	3.86	4.27
41.มีทักษะการเจรจา ต่อรอง (Negotiation Skill)	3.91	2.32	3.55	4.00
42.มีทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creativity Skill)	4.23	2.36	4.05	5.91

ตารางผนวกที่ 2 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย รวมทุกประเด็นที่ศึกษา ระดับผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

รายการความสามารถ	ความสำคัญในปัจจุบัน	ความยากในการใช้	ความถี่ในการใช้	ความสำคัญในอนาคต
43.เข้าใจแวดวงงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล / ติดตามข่าวสาร และวิทยาการด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Industry Understanding)	4.00	3.00	3.77	4.00
44.มีทักษะการสร้างสมประสบการณ์ / การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning How – self – directly)	4.09	3.05	4.14	4.09
45.รู้จักและเข้าใจตนเอง (Self – knowledge)	3.95	2.91	4.50	3.77
46.มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง (Computer – technology Competence)	4.23	2.91	4.59	4.36
47.มีทักษะการค้นหา / รวบรวมข้อมูล (Information Search Skill)	3.95	2.95	3.82	4.32

ตารางผนวกที่ 3 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย รวมทุกประเด็นที่ศึกษา ระดับผู้ปฏิบัติการ

รายการความสามารถ	ความสำคัญในปัจจุบัน	ความยากในการใช้	ความถี่ในการใช้	ความสำคัญในอนาคต
1.เข้าใจงานที่ปฏิบัติและธุรกิจขององค์กร รวมถึงวงการธุรกิจนั้น ๆ (Business Understanding)	4.56	2.97	4.19	4.38
2.วิเคราะห์ต้นทุนความคุ้มค่าหรือประโยชน์ที่ได้จากโครงการฝึกอบรมได้ (T&D Project Cost/Benefit Analysis)	4.09	2.22	2.88	4.22
3.เข้าใจในตัวองค์กร (Organization Understanding)	4.31	2.91	3.78	4.03
4.มีทักษะการบริหารโครงการฝึกอบรม (Training Project Management Skill)	4.28	2.66	3.31	3.91
5.สร้างหรือใช้เครื่องมือในการวัดผลได้ (Benchmark / KPI)	3.97	2.00	2.59	4.09
6.มีทักษะการจัดระบบงาน (System Planning Skill)	4.19	2.56	3.41	4.16
7.มีทักษะการบริหารงานโดยมุ่งผลลัพธ์ (Management by Objectives)	4.25	2.22	3.19	4.16
8.มีทักษะการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)	3.91	1.97	2.53	3.97
9.มีทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Emergence Handling Skill)	4.25	2.41	4.00	4.31
10.มีทักษะการบริหารข้อมูล รู้วิธีการบันทึก และส่งไปยังแหล่งเก็บได้ถูกต้อง(Records Management Skill)	4.06	4.06	3.78	4.13
11.มีทักษะการสังเคราะห์/วิเคราะห์ข้อมูล (Data Reduction)	3.97	2.22	3.59	4.06
12.มีทักษะการสร้างตัวแบบ (Model Building Skill)	3.59	2.19	2.72	3.63
13.มีทักษะการคิดเป็นระบบ (Systematic Thinking Skill)	4.38	1.91	3.50	4.34
14.มีทักษะการสรุปเรื่อง / การจับประเด็น (Key Points Summary Skill)	4.06	2.22	3.66	4.19
15.มีทักษะการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis)	3.91	2.19	3.06	4.06
16.สามารถกำหนดความรู้ความสามารถมาตรฐาน ของบุคลากรได้ (Competency Identification Skill)	4.06	2.31	2.97	4.09
17.เข้าใจหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ นำมาประยุกต์ใช้ได้ (Adult Learning Understanding)	3.84	2.56	3.34	3.88
18.มีหลักการจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities Skill)	3.63	3.22	3.25	3.41
19.เข้าใจหลักพฤติกรรมองค์การ ด้านการจูงใจ (Motivation Theories Understanding)	4.06	2.31	2.91	4.03
20.เข้าใจหลักการ/วิธีการพัฒนาองค์กร (Organization Development Theory &Technique Understanding)	4.00	2.34	3.00	4.03

ตารางผนวกที่ 3 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย รวมทุกประเด็นที่ศึกษา ระดับผู้ปฏิบัติการ (ต่อ)

รายการความสามารถ	ความสำคัญในปัจจุบัน	ความยากในการใช้	ความถี่ในการใช้	ความสำคัญในอนาคต
21.กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาได้ (Setting T&D Objectives)	4.28	2.53	3.09	4.22
22.เข้าใจหลักการ / วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา (T&D Theories & Techniques Understanding)	4.06	2.66	3.53	5.31
23.เข้าใจความหมายและหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Understanding Learning Organization)	4.06	2.47	3.19	4.13
24.มีทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Skill)	3.78	2.41	3.16	3.91
25.มีทักษะการสังเกตการณ์พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน (Performance Observation Skill)	3.94	2.56	3.56	4.03
26.มีทักษะการถามและการตั้งคำถาม (Questioning Skill)	3.75	2.53	3.47	3.91
27.มีทักษะการเขียน ทั้งการเขียนรายงานและการเขียนชุดเครื่องมือในการฝึกอบรม (Writing Skill)	3.81	2.47	3.25	3.91
28.สามารถวางระบบการพัฒนาบุคคลแยกตามสายอาชีพ (Setting T&D System by Careers)	3.59	2.19	2.53	3.69
29.มีทักษะการค้นคว้า / วิจัย (Research Skill)	3.88	2.50	2.53	4.06
30.สามารถกำหนดแผนงานและงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคคลได้ (Planing and Budgeting for T&D)	3.72	2.16	2.34	3.75
31.สามารถออกแบบและพัฒนาเครื่องมือในการฝึกอบรม (Design and Develop T&D Tools)	3.78	2.00	2.22	3.94
32.มีทักษะการให้คำปรึกษาแนะนำ (Counseling Skill)	3.97	2.47	3.19	3.81
33.มีทักษะการนำเสนอ การสื่อความ และการถ่ายทอด (Presentation Skill)	4.22	2.38	3.50	4.13
34.มีทักษะการเป็นผู้สอนงาน (Coaching Skill)	4.09	2.53	3.16	4.16
35.มีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship-building Skill)	4.22	3.09	3.97	4.16
36.มีทักษะการติดต่อ ประสานงาน (Coordinating Skill)	4.25	3.03	4.06	4.09
37.มีทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict-management Skill)	4.13	2.38	3.56	4.06
38.มีทักษะการมอบหมายงาน (Delegation Skill)	3.94	2.69	3.56	3.91
39.มีทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning Skill)	4.06	2.19	3.06	5.41
40.มีทักษะการบริหารกลุ่ม / การทำงานเป็นทีม (Group Process Skill)	4.28	2.09	3.47	5.59
41.มีทักษะการเจรจา ต่อรอง (Negotiation Skill)	4.06	2.41	3.50	4.22
42.มีทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creativity Skill)	4.28	2.38	3.75	4.19

ตารางผนวกที่ 3 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย รวมทุกประเด็นที่ศึกษา ระดับผู้ปฏิบัติการ (ต่อ)

รายการความสามารถ	ความสำคัญในปัจจุบัน	ความยากในการใช้	ความถี่ในการใช้	ความสำคัญในอนาคต
43.เข้าใจแวดวงงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล / ติดตามข่าวสาร และวิทยาการด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Industry Understanding)	4.09	2.84	3.78	4.16
44.มีทักษะการสร้างสมประสบการณ์ / การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning How – self – directly)	4.09	2.63	3.81	4.22
45.รู้จักและเข้าใจตนเอง (Self – knowledge)	4.28	2.72	4.16	4.41
46.มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง (Computer – technology Competence)	4.25	3.00	4.22	4.38
47.มีทักษะการค้นหา / รวบรวมข้อมูล (Information Search Skill)	3.97	2.88	3.59	4.09

บรรณานุกรม

ดนัย เทียนพุฒ. 2540. การจัดการเรื่องความสามารถ: หัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ. **วารสารบริหารคน**. 18 (เมษายน): 7–15.

ดนัย เทียนพุฒและคณะ. 2542. ความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรบุคคล. **วารสารบริหารคน**. 20 (กรกฎาคม-กันยายน): 41-47.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. 2543. **วารสารบริหารคน**. 21 (ตุลาคม-ธันวาคม): 13-17.

นาถลดา นาทอง. 2543. การสำรวจความสามารถในการปฏิบัติบทบาทความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษา ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บูรพา ชดเชย. 2545. การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม. เอกสารประกอบการฝึกอบรม สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (อัดสำเนา).

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2541. **คู่มือ: แนวทางพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

Athey, T.R. and Orth, M.S. 1999. Emerging Competency Methods for the Future. **Human Resource Management**. 38 (Fall): 215-226.

Blancero, D., Boroski, J. and Dyer, L. 1996. Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study. **Human Resource Management**. 35 (Fall): 383-403.

Blank, William E. 1982. **Handbook for Developing competency-based training programs.** Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

Evers, F.T., Rush, J.C. & Berdrow, I. 1998. **The bases of competence: Skills for lifelong learning and employability**. San Francisco: Jossey – Bass.

Mclagan, Patricia A. 1997. Competencies: The Next Generation. **Training and Development**. 5 (May): 40 – 47.

O'Hagan, Kieran. 1996. **Competence in Social Work Practice: a practical guide for professinals.** London: Bristol, Pa: Jessica Kingsley Publishers.

Parry, S.B. 1996. **The Quest for Competencies. Training.** 33 (July): 48 – 56.

Ray, R. G. 1997. Developing internal consultant. **Training and Development.** 5 (July): 30 - 34

Rothwell, W. J., Sanders, E. S. & Soper, J. G. 1999. ASTD models for workplace learning and performance. Virginia: ASTD (Online). Available http//: www.ASTD.com

Rylatt, A. & Lohan, K. 1995. **Creating Training Miracles.** Sydney: Prentice – Hall.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 1993. **Competence at work.** New York: John Wiley & Sons.

Swanson, Richard A. 1997. **Human Resource Development Research Handbook: Linking research and practice.** Sanfrancisco, California: Berrett-Koehler.

Ulrich, D. 1998. **Delivery results: A new mandate for human resource professionals.** 5th ed. MA: Harvard Business School Publishing.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	ชาญพล นิลประภาพร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2542 วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ปีการศึกษา 2546
ประสบการณ์	(2545) ผู้ประสานงานและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ศูนย์ฝึกอบรม บริษัท เอบีบี จำกัด (ประเทศไทย) (ปัจจุบัน) ผู้ประสานงานฝึกอบรม สถาบันพัฒนาบุคลากร รองประธานคณะกรรมการสมาคมไอเซคพัฒนาผู้นำนักศึกษา ระหว่างประเทศ (ประเทศไทย) วิทยากร ประจำบริษัท บีเอสคิวเอ็มกรุ๊ป จำกัด คณะทำงานที่ปรึกษาการบริหารแผนยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ