



รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ดำเนิน
ธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง

Human Resource Management Affecting Competency of Employees
in Petrochemical and Energy Firm

นายณัฐวุฒิ โรจน์นิตติกุล

ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยจากเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ 2560

คณะกรรมการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อโครงการ (ภาษาไทย) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่
ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง
แหล่งเงิน เงินรายได้

ประจำปีงบประมาณ 2560 จำนวนเงินที่ได้รับการสนับสนุน 130,000 บาท

ระยะเวลาทำการวิจัย 1 ปี ตั้งแต่ ตุลาคม 2559 ถึง กันยายน 2560

หัวหน้าโครงการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภูมิ โรจน์นिरุตติกุล

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของพนักงานและการจัดการทรัพยากร
มนุษย์ที่มีสมรรถนะของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ
ด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างง่าย จำนวน 332 คนและใช้แบบสอบถาม
ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
และใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับสมรรถนะของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

2. การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดการสายอาชีพ และ
การจัดการผลการปฏิบัติงาน มีผลทางบวกต่อสมรรถนะของพนักงานในเชิงเส้นตรง ส่วนการจัดการ
ความปลอดภัยและสุขอนามัยไม่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถ
อธิบายความผันแปรของสมรรถนะของพนักงานได้ร้อยละ 34.4

คำสำคัญ : การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดการสายอาชีพ การจัดการผลการ
ปฏิบัติงาน การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย สมรรถนะ

**Research Title: Human Resource Management Affecting Competency of
Employees in Petrochemical and Energy Firm**

Researcher: Assistant Professor Dr. Nuttawut Rojniruttikul

Faculty of Administration and Management

ABSTRACT

The objectives of this research were to study the level of employee competency and human resource management affecting employee competency. The sample size was 332 employees in Petrochemical and Energy firm. Simple random sampling technique was applied. Questionnaires were used as research instrument to collect data. Statistics for data analysis were arithmetic mean, and standard deviation. Multiple linear regression analysis was used to test the hypotheses. The results were summarized as follows.

1. In overall, the level of employee competency was at high level.
2. Training and development, compensation management, career management, and performance management could positively affect competency of employees. In addition, safety and hygiene management has no effect with employee competency. All independent variables can explain the variation in the employee competency at 34.4 percent.

Keywords: Training and development, compensation management, career management, performance management, safety and hygiene management, competency

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยความร่วมมือจากผู้บริหารของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมี ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัย โดยการวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จากแหล่งทุน ประเภทเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ณัฐวุฒิ โรจนันิรุตติกุล



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	VII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	3
1.3 สมมติฐานในการวิจัย.....	3
1.4 กรอบแนวความคิดที่ใช้งานวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	3
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	5
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	12
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	24
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	28
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	28
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	29
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	29
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	29
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	31
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	35
4.1 ข้อมูลปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	35
4.2 ระดับสมรรถนะของพนักงาน.....	36
4.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของ พนักงาน.....	36
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	38
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	38
5.2 อภิปรายผล.....	39

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นใด
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.3 ข้อเสนอแนะ.....	40
บรรณานุกรม.....	41
ประวัติผู้เขียน.....	44



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	2
2.1 เปรียบเทียบวิธีการบริหารตามหน้าที่กับการบริหารตามสมรรถนะ (Competency).....	12
2.2 สรุปความหมายของสมรรถนะต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานวิจัย.....	18
3.1 การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของพนักงาน.....	30
3.2 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ.....	30
4.1 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	35
4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับสมรรถนะของพนักงาน.....	36
4.3 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน.....	37

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	3
2.1 วิวัฒนาการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	8
2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	15
2.3 ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์.....	16



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่างๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าว องค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill based Human Resource Management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-Based Human Resource Management) เป็นต้น จากเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมาแล้ว การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐานนับว่า เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลกำลังให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากสมรรถนะจะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านอื่นๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร จากสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกดังกล่าว ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหันมาทบทวนพิจารณาสมรรถนะขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงจากภายนอกได้ หากองค์กรต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสร้างขีดความสามารถที่จะต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเสียก่อน ซึ่งบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้สมรรถนะขององค์กร เป็นสมรรถนะที่แท้จริงและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงได้

ธุรกิจอุตสาหกรรมพลังงานและปิโตรเคมี ที่เชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่ การขยายการลงทุนไปสู่ต่างประเทศ และการลงทุนในธุรกิจใหม่ๆ ทำให้เกิดความสลับซับซ้อนในการบริหารจัดการบริษัทในกลุ่ม ประกอบกับภายใต้สถานะเศรษฐกิจที่ยังมีความผันผวน อันส่งผลต่อความไม่แน่นอนของความต้องการของตลาด และราคาผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทำให้ธุรกิจประเภทนี้จำเป็นต้องจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อรองรับความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจ การขยายการลงทุนในธุรกิจใหม่ๆ ที่ไม่คุ้นเคย และการทดแทนผู้บริหารที่จะเกษียณอายุ รวมทั้งการปรับและขยายฐานทางธุรกิจให้เหมาะสม เพื่อสร้างโอกาสและความสามารถในการเติบโตที่ยั่งยืน ทั้งนี้ หากการจัดเตรียมบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ หรือมีจำนวนไม่เพียงพอกับความต้องการของกลุ่มธุรกิจ จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ รวมทั้งการบรรลุเป้าหมายในระยะยาว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จะมุ่งเน้นศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
Sufficient leaders pool to support business growth	วิเคราะห์คุณลักษณะของตำแหน่งที่ธุรกิจต้องการ เสริมสร้างทักษะของผู้บริหาร ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันและอนาคต มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ และมีการจัดทำ Succession Plan ใน Strategic Position ทุกตำแหน่ง
Sufficient talent pool to achieve business direction	คัดเลือกพนักงานกลุ่มศักยภาพและเสริมสร้างทักษะของกลุ่มพนักงานให้เหมาะสมกับการพัฒนาเป็นผู้บริหารในอนาคต ผ่านกลไกของ Career Management และมีการติดตามผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ
Highly capable workforce	พัฒนาพนักงานเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจ ใน Function ที่สำคัญ ได้แก่ Capable Project Management, Operation Excellence, Business Development, Marketing and Sales, Stakeholder Management, Corporate Finance, HR/OE, R&D/Technology และ Corporate Strategy
Highly engaged workforce	มุ่งเน้นการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน วิเคราะห์ผลและกำหนดเป็นแผนงาน 3-5 ปี ได้แก่ การส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร และการปรับปรุงกระบวนการและระบบงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และช่วงอายุของพนักงานที่หลากหลาย
Highly capable HR and effective service delivery	เสริมสร้างศักยภาพ ความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน HR ในการตอบสนองความต้องการของธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผลที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์เชิงธุรกิจต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

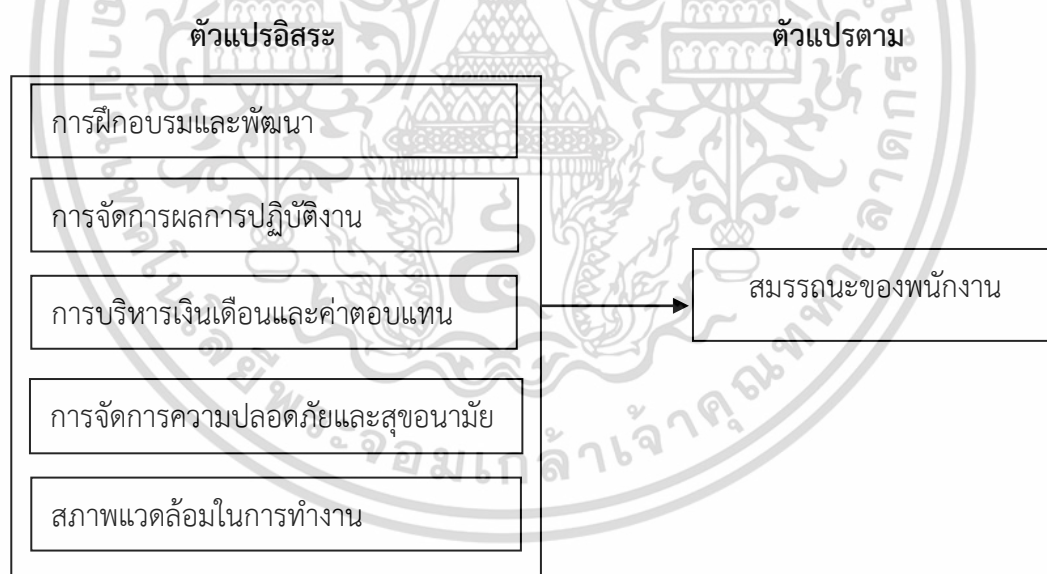
1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง

1.3 สมมติฐานการวิจัย

การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย การจัดการสายอาชีพ มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน

1.4 กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาบทความ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้ทำการสรุปโดยแสดงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ประชากรในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง โดยมีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 1,952 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1. การฝึกอบรมและพัฒนา
2. การจัดการผลการปฏิบัติงาน
3. การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน
4. การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย
5. การจัดการสายอาชีพ

ตัวแปรตาม ได้แก่ สมรรถนะของพนักงาน

1.5.3 ขอบเขตเวลาในการวิจัย

ผู้วิจัยจะได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2559 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2560

1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะของพนักงาน หมายถึง ความรู้ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของพนักงานที่ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและพลังงาน

2. การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง วิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานโดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์การ

3. การจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย รวมไปถึงกลยุทธ์ หรือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถตามความคาดหวังขององค์การ

4. การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่บริษัทจัดให้บุคลากรในรูปแบบโดยตรง คือ เงินเดือน ค่าจ้าง รูปแบบโดยอ้อมคือ ประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่บุคลากร เช่น การประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินบำเหน็จบำนาญ และบริการความสะดวก

5. การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย หมายถึง การกำหนดแนวทางในการป้องกันอุบัติเหตุ ตลอดจนแนวทางในการส่งเสริมสุขภาพและสุขอนามัยภายในองค์การ

6. การจัดการสายอาชีพ หมายถึง การกำหนดเส้นทางอาชีพ ของพนักงานแต่ละคน ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา เช่น พิจารณาจากขีดความสามารถของพนักงาน หรือผลการปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำแผนการก้าวหน้าในสายอาชีพ และกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะตนเองให้ตรงตามสายอาชีพต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.1.1.1 การฝึกอบรมและการพัฒนา

พนม วิจิตรจัน (2545) ให้ความหมายของการฝึกอบรม คือ การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคล เพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543) กล่าวถึงความหมาย การฝึกอบรมว่า เป็นแนวทางและความพยายามที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้แนวใหม่ ได้รับความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและแก้ปัญหา ตลอดจนทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

दनัย เทียนพุม (2540) วัตถุประสงค์โดยตรงในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อ

1. ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่
2. ทำให้มีทักษะที่สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าหรือเท่ากับมาตรฐานที่บริษัทกำหนด
3. ทำให้เกิดทัศนคติหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่บริษัทพึงปรารถนา

ยงยุทธ เกษสาคร (2546) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือกระบวนการ (process) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นระบบขั้นตอนมีการวางแผนที่ดีและเป็นการทำที่ต่อเนื่องโดยไม่มีวันหยุดยั้ง ซึ่งการกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge)

ชูชัย สมितिไกร (2544) ให้ความหมายของการฝึกอบรมดังนี้ หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

พงศธร พิทักษ์กำพล (2540) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนคุณภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานในด้านเจตคติต่อการทำงานหน่วยงาน ผู้บริหารเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและด้านบุคลิก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Good (1973) อ้างอิงจาก ฉัตรพงศ์ พิระวาราสีทธิ (2549) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ และฝึกทักษะแก่บุคคลภายใต้เงื่อนไขบางประการ แต่ยังไม่เป็นระบบ เหมือนกับการศึกษาในสถาบันทั่วไป

จากความหมายของการฝึกอบรมที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการ ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการ ปฏิบัติงานโดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับ การฝึกอบรมเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์การ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานใหม่ เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรก่อนที่จะ ปฏิบัติงาน เนื่องจากสถาบันการศึกษาไม่สามารถจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของทุก หน่วยงานได้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างเหมาะสมซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การทดลองและการฝึกงาน เป็นต้น

2. การฝึกอบรมหลังจากการเข้าทำงานใหม่ เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมก่อนเลื่อน ตำแหน่ง เป็นต้น

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าประโยชน์ของการฝึกอบรมคือ ช่วยปรับปรุง เพิ่ม ประสิทธิภาพ เสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และทัศนคติที่ถูกต้อง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวให้ ทันกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนเป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากร ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายขององค์การ

2.1.2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน

- ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)

Spencer and Spencer (1993) ได้นิยามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) คือ วงจรการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีรายละเอียดหลัก 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนผลงาน (Performance Planning) หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility) และความคาดหวังของงาน (Work Expectation) แต่ละงานให้แก่พนักงาน รวมทั้ง ตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ของงานนั้นๆ ในรอบระยะเวลาการประเมิน

2. การสอน / การจัดการผลงาน (Performance Coaching / Management) คือ การให้ ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เรื่องผลงานและพฤติกรรมการทำงาน ตลอดจนฝึกสอน (Coach) และ ส่งเสริมให้พนักงานปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ในรอบระยะเวลาการประเมิน หนึ่ง

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ การประเมินการ ปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งในรอบระยะเวลาการประเมิน ซึ่งผลการประเมินจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ต่องานต่างๆ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development) การวางแผน ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning)

- ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Performance Management)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Spencer and Spencer (1993) อ้างถึงโดย สุปราณี ศรีฉัตรวิมลกุล กล่าวว่าแนวคิดระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Performance Management System) เริ่มจากยุคแรก ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) เน้นเรื่องผลงาน (Result หรือ What of Behavior) เช่น ปริมาณ คุณภาพ และนำไปใช้ เป็นพื้นฐานในการจ่ายค่าตอบแทน เช่น โบนัส หรือ Merit Award เป็นต้น แต่ในปัจจุบันหลาย องค์กรมีความสนใจแนวคิดการประเมินผลงานโดยใช้สมรรถนะ ซึ่งแนวคิดนี้จะนำไปสู่การพัฒนา บุคคลในอนาคต กล่าวคือ จะใช้สมรรถนะเป็นฐานว่า งานนั้นต้องใช้สมรรถนะอะไรบ้าง จึงจะสามารถ ทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ดังนั้น หลายองค์กรจึงใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสม (Mixed Model) คือเน้นทั้งผลงาน (Result) เพื่อใช้ในระยะเวลาสั้นเป็นเกณฑ์สำหรับการจ่ายค่าตอบแทน และเน้นเรื่องสมรรถนะซึ่งจะเป็นการมองอนาคตเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาบุคคล และจัดทำแผนพัฒนา สายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน

- ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Performance Management System)

Spencer and Spencer (1993) ได้ระบุขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Performance Management System) มีดังนี้

1. ระบุสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผลงานที่ดีเลิศของตำแหน่งงานในปัจจุบันและในอนาคต เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสมรรถนะของพนักงานที่สามารถตอบสนองและรองรับการเปลี่ยนแปลง เชิงกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี ต้องมุ่งใจให้พนักงานสร้าง ผลงานที่ดีกว่าผลงานจริงในปัจจุบัน

2. สร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบผสม (Mixed Model Performance Management System) เพื่อใช้วัดผลลัพธ์ที่เป็นผลงานและพฤติกรรมเชิงสมรรถนะ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลงานในตำแหน่งงานนั้นๆ

3. จัดฝึกอบรมให้หัวหน้าและพนักงานในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น การสอนให้ หัวหน้างานสามารถสอนพนักงานเรื่องการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Coaching for Performance Improvement) โดยการฝึกสอนดังกล่าว ต้องประกอบด้วย

3.1 การหาข้อตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน เรื่องผลงานที่แท้จริง ของพนักงาน ส่วนระดับสมรรถนะของพนักงาน สามารถประเมินได้จากวิธีการประเมินแบบ 360 องศา (ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้าที่รู้งานของพนักงานเป็นอย่างดี) ซึ่งค่าเฉลี่ยของผลการประเมินจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่ได้จากการประเมิน ตนเองของพนักงานรายนั้นๆ

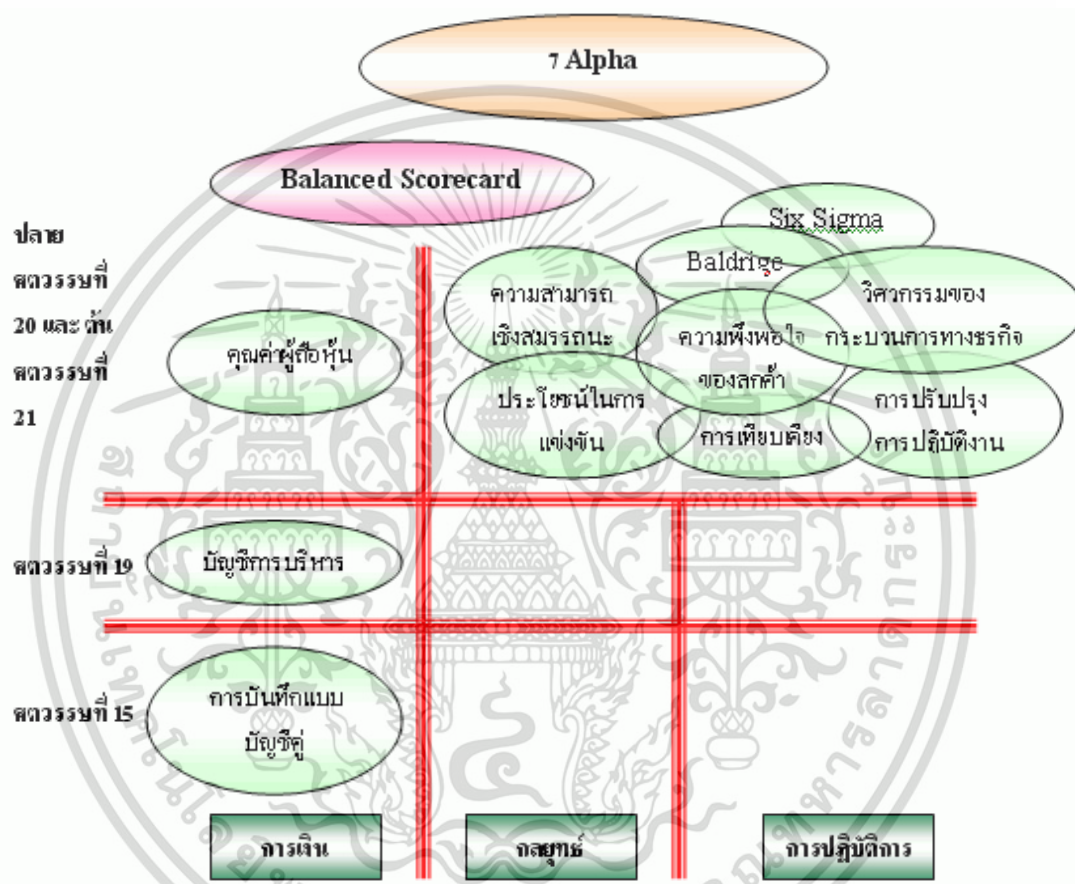
3.2 พนักงานจะต้องระบุระดับสมรรถนะที่ใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ตอบสนองกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance) และแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Advancement) ของตน

3.3 ข้อตกลง สัญญา ร่วมกันระหว่างหัวหน้าและพนักงาน

แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management)

จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนทฤษฎีพื้นฐานเรื่องของ Competency ข้างต้น ถือว่า เป็นแนวคิดในยุคเริ่มต้นของการนำเรื่องของสมรรถนะ มาใช้กับกระบวนการบริหารต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546) ได้กล่าวถึงแนวคิดทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) ไว้ว่า “กระบวนการบริหารและจัดองค์การสมัยใหม่จะมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ” ซึ่งการบริหารแบบดังกล่าวมีวิวัฒนาการมายาวนานพอสมควร ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 วิวัฒนาการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546)

จากภาพที่ 2.1 แสดงถึงวิวัฒนาการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 4 กลุ่มหลักๆ (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546) คือ

กลุ่มที่ 1 : การบริหารเชิงกลยุทธ์ เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ ทฤษฎีระบบสมดุลการ จัดการ (Balance Scorecard) ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Key Performance Indicator KPIs) การ บริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลุ่มที่2 : การประกันคุณภาพ เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ ISO 9000 หรือ European Foundation Quality Management (EFQM) เป็นต้น

กลุ่มที่3 : การบริหารคุณภาพ เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) Six Sigma การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ (Business process Re-Engineering) เป็นต้น

กลุ่มที่ 4 : การบริหารผลสัมฤทธิ์ทางการเงิน เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ Activity Based Costing (ABC) และการบริหารงบประมาณแบบอิงผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Budgeting System : PBBS) เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า การบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะจัดอยู่ในกลุ่มการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายความว่า "องค์การจะต้องนำเป้าหมาย กลยุทธ์ และค่านิยมขององค์การมากำหนดเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน โดยค่านึงว่า อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ (Critical Success Factors) ที่ตำแหน่งงานนั้นจะต้องมี" (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546)

2.1.3 การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน

ดวงรัตน์ ธรรมสโรช (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลทั้งหมดที่องค์การจ่ายให้แก่พนักงาน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้า สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย การรักษาพยาบาล วันหยุด วันลา ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2548) ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน

ไอแวนซ์วิช (1998) ได้ให้ความหมายคำว่าค่าจ้าง (Wage) หมายถึง ค่าตอบแทนซึ่งคำนวณจากอัตรารายชั่วโมงและคำว่าเงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนซึ่งจ่ายเป็นรายเดือนหรือรายปี ส่วนประกอบของค่าตอบแทน

1. ค่าจ้างและเงินเดือน (wage and salary) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายได้ประจำทุกเดือน

2. ค่าจูงใจ (wage incentive) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่องค์การจัดให้เป็นพิเศษเพื่อจูงใจให้มีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เช่น การให้รางวัลพิเศษในการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง

3. ประโยชน์เกื้อกูล (fringe benefit) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่องค์การจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือนและค่าจูงใจ เป็นค่าตอบแทนที่องค์การจัดให้เพื่อสนับสนุนให้มีการทำงานดีขึ้น หรือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์การ

จากความหมายของค่าตอบแทนต่างๆ ดังที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า เงินเดือนและค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมีใช้ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดอัตราการลาออก และส่งเสริมการดำเนินการของกลยุทธ์ธุรกิจที่ยั่งยืน

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Compensation Management)

การจ่ายค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Pay) นั้น เป็นการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับคุณลักษณะ ทักษะ หรือสมรรถนะที่มากหรือเหนือกว่าที่สมควรจะได้รับจากการจ่ายตามงาน หรือบทบาทตามภารกิจขององค์กร โดยประเด็นที่อาจแสดงถึงความจำเป็นของระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ เช่น

1. การขาดความสามารถในการดึงดูดพนักงานที่ดีที่สุดที่มีสมรรถนะสูงกว่าค่าเฉลี่ยโดยทั่วไป
2. การที่สามารถเห็นว่าบุคคลที่มีสมรรถนะหนึ่งที่ดีชัดเจน สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้มากกว่าคนที่ไม่มีความสมรรถนะนั้นในงานใดงานหนึ่ง
3. การที่ระบบ Job-Based Pay ไม่เหมาะสมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และทำให้งานเปลี่ยนไปในสถานการณ์นี้ที่บุคคลต้องมีหลายงานหรือบทบาทที่คุณค่าเพิ่มขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะของแต่ละบุคคลมากกว่าตัวตำแหน่งงานที่อยากต่อการทำให้ชัดเจน
4. เมื่อต้องการสิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้พนักงานรักษาและเพิ่มทักษะของตนเอง
5. ความจำเป็นในการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับพนักงานที่ใช้ความรู้ (Knowledge Worker) ซึ่งไม่ต้องบริหารคนหรือสินทรัพย์ (Spencer and Spencer, 1993)

- ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Compensation Management System)

1. ระบุปัจจัยสำคัญ บทบาทหน้าที่ของงานที่ต้องการ สมรรถนะของคนที่สามารถพยากรณ์ถึงผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของแต่ละระดับใน job family
2. กำหนดสัดส่วนของค่าตอบแทนว่า องค์กรต้องการจะจ่ายค่าตอบแทนตามบทบาทภารกิจของงาน สมรรถนะของบุคคล และผลการปฏิบัติงาน แต่ละองค์ประกอบดังกล่าวจะมีสัดส่วนเท่าใดในค่าตอบแทนโดยรวม

ทั้งนี้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะรวมปัจจัยพื้นฐาน 3 เรื่อง คือ เงินเดือนพื้นฐาน (Base Salary) ซึ่งขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่งานนั้นในองค์กร บวกด้วยการจ่ายส่วนเพิ่มสำหรับสมรรถนะของบุคคล และบวกด้วยการจ่ายสำหรับผลการปฏิบัติงานของบุคคล ทีม หรือองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแนวโน้มของการกำหนดค่าตอบแทนจะเป็นการเพิ่มสัดส่วนขององค์ประกอบที่เป็นค่าตอบแทนผันแปร (Variable Pay) ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (Boyett and Conn, 1991 อ้างถึงใน Spencer and Spencer, 1993)

2.1.4 การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย

องค์การอนามัยโลก ได้นิยามไว้ว่า “สุขภาพ หมายถึง สุขภาวะที่สมบูรณ์ทั้งทางกาย จิตใจ สังคม และปัญญา มิใช่เพียงการปราศจากโรคหรือความพิการเท่านั้น” (ตามนิยาม “สุขภาพ” ขององค์การอนามัยโลก และ พ.ร.บ.สุขภาพแห่งชาติ พ.ศ.2550) หรือสุขภาวะที่สมบูรณ์ทุกๆ ทาง เชื่อมโยงกัน สะท้อนถึงความเป็นองค์รวมอย่างแท้จริงของสุขภาพที่เกื้อหนุนและเชื่อมโยงกันทั้ง 4 มิติ นำมาสู่วิสัยทัศน์ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) คือ “คนไทยมีสุขภาวะยั่งยืน หมายถึงคนไทยมีสุขภาวะดีครบทั้งสี่ด้าน ได้แก่ กาย จิต สังคม และปัญญา อันได้แก่

1. สุขภาวะทางกาย หมายถึง การมีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีเศรษฐกิจพอเพียง มีสิ่งแวดล้อมดี ไม่มีอุบัติเหตุ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. สุขภาวะทางจิต หมายถึง จิตใจที่เป็นสุข ผ่อนคลาย ไม่เครียด คล่องแคล่ว มีความเมตตา กรุณา มีสติ มีสมาธิ เป็นต้น

3. สุขภาวะทางสังคม หมายถึง การอยู่ร่วมกันด้วยดี ในครอบครัว ในชุมชน ในที่ทำงาน ในสังคม ในโลก ซึ่งรวมถึงการมีบริการทางสังคมที่ดี และมีสันติภาพ เป็นต้น

4. สุขภาวะทางปัญญา (จิตวิญญาณ) หมายถึง ความสุขอันประเสริฐที่เกิดจากมีจิตใจสูง เข้าถึงความจริงทั้งหมด ลดละความเห็นแก่ตัว มุ่งเข้าถึงสิ่งสูงสุด ซึ่งหมายถึงพระนิพพาน หรือพระผู้เป็นเจ้าหรือความดีสูงสุด สุดแล้วแต่ความเชื่อที่แตกต่างกันของแต่ละคน

ปรถ ปฐพีทอง, 2547 และ Mathai, 2005 (อ้างถึงใน ดวงกมล ศักดิ์เลิศสกุล, 2549) ให้คำนิยามสุขภาวะ (Well-Being) คือ การที่สุขภาพทางกาย ทางจิตใจ ทางสังคม และทางจิตวิญญาณอยู่กันอย่างสมดุล

Kotarba (1983) พัทรินทร์ สิริสุนทร (2548) และ ชัยณรงค์ สังข์จำง (2544) ตามแนวคิดของสุขภาพแบบองค์รวมแปลว่า “ภาวะที่เป็นสุข” (well-being) ทั้งในยามปกติและแม้กระทั่งในภาวะเจ็บป่วย การดูแลสุขภาพแบบองค์รวมจึงมีขอบเขตที่กว้างขวาง ครอบคลุมปัจจัยทุกมิติที่จะส่งผลกระทบต่อภาวะสุขภาพของบุคคล

สำหรับความหมายของสุขภาวะที่ปรากฏในศาสตร์ด้านจิตวิทยา ในช่วงสองสามทศวรรษที่ผ่านมา เริ่มจากนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน คือ อัดัมส์ (Adams, Bezner, & Steinhardt, 1997) ได้ระบุไว้ว่า สุขภาวะเป็นการประเมินตนเองของบุคคลว่ามีสุขภาพดีมีแหล่งความเข้มแข็งภายในตัวบุคคลที่จะใช้จัดการกับความเครียด ความกดดันต่างๆ และไม่เจ็บป่วยมากนักน้อยเพียงใด โดยคนที่มีสุขภาพดีจะมีสุขภาพดีไม่มีความเจ็บป่วย

ในขณะที่นักจิตวิทยาการศึกษาชาวอเมริกัน เช่น ไมเยอร์และคณะ (Myers, Sweeney, & Witmer, 2000) ระบุว่าสุขภาพของบุคคลมีลักษณะเป็นองค์รวมที่เชื่อมโยงกันโดยมีจิตวิญญาณ (Spiritual) เป็นแกนกลาง ไมเยอร์และคณะ มองว่าสุขภาพเป็นสิ่งที่ยังบอกถึงการมีสุขภาพดีและมีความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคล

ในประเทศไทย พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2553 ให้ความหมายว่า สุขภาวะ หมายถึง ภาวะของคนที่มีความสุข ปราศจากโรคภัย ไข้เจ็บ มีความสุขสบายและอนามย์ดีต่อมานายแพทย์ประเวศ วะสี (2544) นำเสนอสุขภาพ แบบองค์รวมของบุคคล โดยบุคคลที่มีสุขภาพดีจะเป็นผู้ที่มีสุขภาพดีมีสังคมดีมีความสงบปราศจากเครื่องรบกวนจิตใจ มีความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มีความแจ่มแจ้ง ชัดเจน หรือมีปัญญา มีความตื่นตัวไม่ประมาทและเข้าถึงสิ่งสูงสุดของศาสนาที่ตนนับถือ

จากความหมายของ สุขภาวะ (well-being) ต่างๆดังที่กล่าวมา จะสรุป ความหมายของสุขภาพะพนักงานได้ว่า สภาพที่เหมาะสมต่อการสร้างเสริมสุขภาพของพนักงาน ทั้งในด้านอาชีวอนามัย สุขภาพ และความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจสามารถลดต้นทุนทางด้านสุขภาพ การขาดงานของพนักงาน และเพิ่มผลผลิตได้

2.1.5 การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) เป็นการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) นั้นองค์การต้องกำหนดว่าในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนจะเดินต่อไปในแต่ละขั้นตอนนี้จะต้องมีสมรรถนะ (Competency)

อะไรบ้าง ในการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ก็เช่นกัน จะต้องทราบว่ามีแต่ละตำแหน่งต้องเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีสมรรถนะอะไรบ้าง และทำการประเมินสมรรถนะของพนักงานเพื่อให้ทราบว่าต้องมีการพัฒนาสมรรถนะด้านใดเพิ่มเติม และกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป นอกจากนี้การประเมินสมรรถนะยังช่วยให้ทราบว่าแต่ละคน มีสมรรถนะในด้านใดเด่น และทำให้คนรู้จักตนเอง และทำงานได้ตามความสามารถที่ตนเองมีได้อย่างเหมาะสม

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.2.1 แนวคิดเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Approach)

ก่อนจะกล่าวถึงแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยแนวคิดเชิงสมรรถนะ (Strategic HRM with Competency-Based Approach) ทางผู้วิจัยจะกล่าวถึงแนวคิดเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Approach) ว่ามีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างไร ดังนี้

แนวคิดเชิงสมรรถนะ หรือที่เรียกว่า การบริหารสายงานในขีดระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546) ถือเป็นมุมมองใหม่ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะว่าจะเป็นระบบที่เชื่อมโยงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การเข้ากับการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งนักเขียนชื่อ Lawler ได้อธิบายว่า “แทนที่เราจะมานั่งคิดว่าคนจะต้องทำงานในลักษณะตายตัว (Function Based) เพียงอย่างเดียวนั้น อาจทำให้องค์การไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริง แต่จะต้องคิดใหม่ว่า คนจะต้องทำงานอะไรบ้าง เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ”

จากแนวความคิดของ Lawler สามารถสรุปได้ว่า การทำงานยุคปัจจุบัน บุคลากรในองค์การต้องทำงานได้หลากหลาย โดยไม่ยึดติดกับงานใดงานหนึ่ง

จากตารางที่ 2.1 จะแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารเดิม คือการบริหารตามหน้าที่ (Job Description) กับการบริหารแบบใหม่ คือการบริหารตามสมรรถนะ (Competency) ดังรายละเอียดด้านล่าง

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบวิธีการบริหารตามหน้าที่กับการบริหารตามสมรรถนะ (Competency)

วิธีการที่เป็นไปตามหน้าที่ (Job Description)	วิธีการที่เป็นไปตามสมรรถนะ (Competency)
<p>ภาพรวม</p> <ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาจากรายละเอียดของงาน - อะไรที่ต้องทำให้สำเร็จ - มุ่งเน้นงานเฉพาะด้าน และข้อกำหนดในการทำหน้าที่ (ความรู้ ทักษะ ความรับผิดชอบ การคัดเลือก “บุคคลผู้นี้เป็นอย่างไร”) 	<p>ภาพรวม</p> <ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาจากประวัติความชำนาญงาน - อะไรที่ต้องทำให้สำเร็จและเสร็จ ทำไม และอย่างไร - มุ่งเน้นงานเฉพาะด้านและความคล่องตัวในงานอื่นๆ โดยข้อกำหนดด้านความชำนาญ (ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ทศนคติ ค่านิยม และบรรทัดฐาน รวมทั้งสิ่งจูงใจ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

วิธีการที่เป็นไปตามหน้าที่ (Job Description)	วิธีการที่เป็นไปตามสมรรถนะ (Competency)
<p>การคัดเลือก / สรรหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - การคัดเลือกเพื่อให้ได้ความเหมาะสมระหว่างหน้าที่การงานและตัวบุคคล - การคัดเลือกเพื่อบรรจุตำแหน่งที่ว่างงาน - หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกที่เป็นไปตามหน้าที่ปัจจุบัน - หลักเกณฑ์การคัดเลือกที่เน้นความรู้ บุคลิกภาพ และทัศนคติ 	<p>การคัดเลือก / สรรหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - การคัดเลือกจะมุ่งเน้น “บุคคลผู้นี้ทำงานอย่างไร” - การคัดเลือกเพื่อให้ได้ความเหมาะสมระหว่างตัวบุคคลกับองค์กร - การคัดเลือกโดยการมองถึงความก้าวหน้า และพัฒนาขององค์กรในระยะยาว - หลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรในอนาคต - หลักเกณฑ์การคัดเลือกที่นอกเหนือจากให้ความสำคัญที่ความรู้ บุคลิกภาพ และทัศนคติแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญที่ทักษะ ค่านิยม และพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ
<p>การพัฒนาบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาความรู้ มีจุดมุ่งหมายที่การเลื่อนตำแหน่งในแนวตั้ง เพื่อเพิ่มพูนทักษะเกี่ยวกับงาน 	<p>การพัฒนาบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาความรู้ และความสามารถ มีความมุ่งหมายที่การเปลี่ยนแปลงในแนวระนาบ
<p>การประเมินผลงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - เน้นที่การปฏิบัติหน้าที่การงาน - เน้นการอุทิศตนเพื่องาน 	<p>การประเมินผลงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - เน้นที่การปฏิบัติในหน้าที่การงาน กระบวนการในการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ และศักยภาพ - เน้นที่พฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน
<p>การให้รางวัล</p> <ul style="list-style-type: none"> - จ่ายให้ตามลักษณะงาน - นำหนักของงานเป็นตัวกำหนดค่าจ้าง - เน้นที่ความรับผิดชอบ ความรู้ อายุ และ ความอาวุโส 	<p>การให้รางวัล</p> <ul style="list-style-type: none"> - จ่ายให้ตามความสามารถในการปฏิบัติงาน - ความชำนาญและขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับองค์กรเป็นตัวกำหนดค่าจ้าง - เน้นที่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

ที่มา : เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546)

จากตารางดังกล่าว ทางผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันนั้น ต้องพิจารณาทั้งวิธีการที่เป็นไปตามหน้าที่ (Job Function) และวิธีการที่เป็นไปตามสมรรถนะ (Competency) ควบคู่กันไป ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546) ที่กล่าวว่า “นับแต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะไม่เพียงแต่พิจารณาเฉพาะงานหลัก เฉพาะงานรองเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาถึงบทบาทและความรับผิดชอบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) และดัชนีผลสัมฤทธิ์ของงาน (Key Performance Indicators) ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อน (Driver) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.2 ความสำคัญและแนวคิดเชิงสมรรถนะ

Boam and Sparrow (1992) และนิสตาร์ก เวชยานนท์ (2549) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการนำแนวคิดเชิงสมรรถนะมาใช้ในกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า มี 2 ประการ คือ

- ความล้มเหลวของโครงการที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงานให้เป็นอย่างที่องค์กรต้องการได้ แม้ว่าองค์กรจะมีการลงทุนในเรื่องของการฝึกอบรมต่างๆ มากมาย แต่ก็ไม่สามารถเปลี่ยนกรอบความคิดของพนักงานได้ ดังนั้นองค์กรควรสร้างความต้องการสำหรับพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขึ้น

- ความต้องการทักษะ และความสามารถที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน จากความกดดันในสถานะการแข่งขันของธุรกิจ โดยมีความต้องการเชื่อมโยงทักษะและความสามารถของพนักงานกับความสำเร็จของธุรกิจ จากการวิจัยของ Harvard Business School (อ้างถึงใน Boam and Sparrow, 1992) พบว่า การเติบโตของผลกำไรขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างแท้จริงกับความพึงพอใจในงาน ทักษะ และความสามารถของคนในองค์กร

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การทำงานในยุคปัจจุบัน บุคลากรในองค์กรต้องทำงานได้หลากหลาย โดยไม่ยึดติดกับเฉพาะงานใดงานหนึ่ง ดังนั้นการใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ (Competency) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ตอบสนองต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคปัจจุบัน

2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเรื่อง Competency

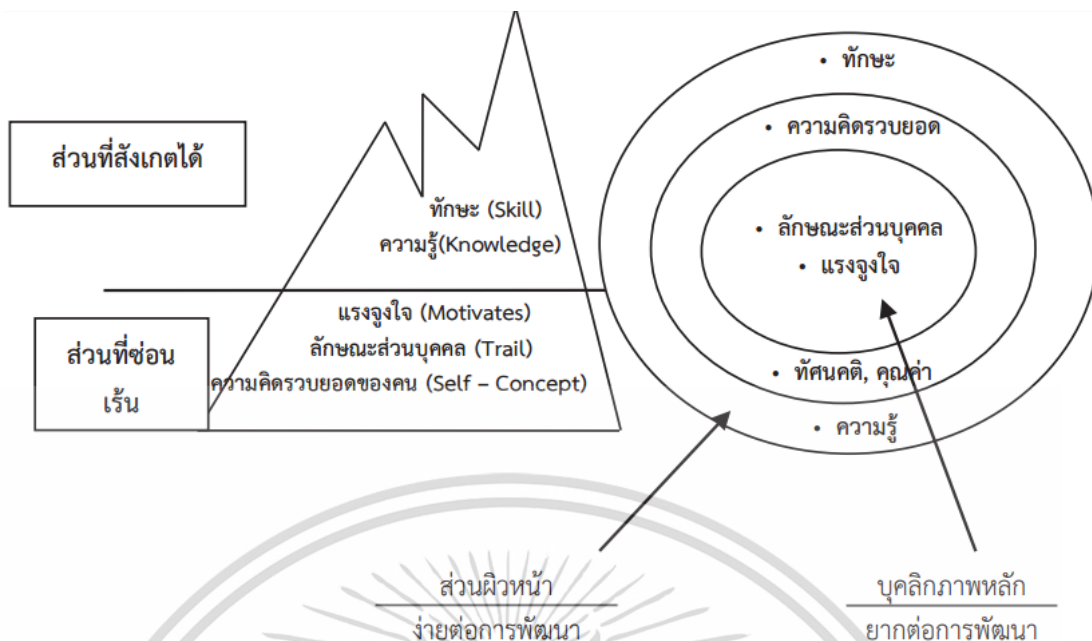
ทางผู้วิจัย ขอทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องสมรรถนะของ McClelland และ Spencer and Spencer โดยสรุป เพื่อให้เข้าใจถึงที่มาของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ซึ่งทั้งสองแนวคิดนี้ ถือเป็นพื้นฐานในการศึกษาในยุคต่อมา

- แนวคิด David C. McClelland

จุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เกิดขึ้นในปี 1970 เมื่อ The US State Department ว่าจ้างบริษัท McBar โดยการนำของ David C. McClelland ให้เข้ามาสร้างเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับคัดเลือกเจ้าหน้าที่ ซึ่ง McClelland ได้นำเสนอเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ (Spencer and Spencer, 1993) โดยได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง Competency ไว้ในบทความ “Testing for Competence Rather than Intelligence” ว่า IQ นั้นประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งอาจไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในหน้าที่การงานได้ดีกว่า

- แนวคิด Lyle M. Spencer Jr. และ Signe M. Spencer

Spencer and Spencer (1993) ได้อธิบายแนวคิดเรื่อง Competency ตามภาพที่ 2.1 ว่า ความแตกต่างของบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้และพัฒนาได้ง่าย (Visible) คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ องค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยาก (Invisible) อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ภาพลักษณ์ภายใน (Self Image) และบทบาทต่อสังคม (Social Role) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา : ดัดแปลงจาก Spencer and Spencer (1993)

จากภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง สามารถสรุปได้ว่า การพิจารณาความสามารถของแต่ละบุคคล ควรจะพิจารณาองค์ประกอบทั้งหมดของโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ทั้งส่วนที่อยู่เหนือน้ำ (Visible) อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ (Invisible) ได้แก่ การรับรู้ตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัว แรงจูงใจภายในของแต่ละบุคคล เพราะจะเป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม และส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานในที่สุด

2.2.4 ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

2.2.4.1 สมรรถนะ (Competency) สมรรถนะหรือ Competency มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ทางผู้วิจัยขอสรุปมาพอสังเขป ดังนี้

David C McClelland (อ้างถึงในสุภัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ซึ่งเป็นต้นแบบ ของแนวคิดสมรรถนะ ได้ให้นิยามของคำว่าสมรรถนะ (Competency) ไว้ว่า คือ บุคลิกลักษณะที่ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งเป็นความหมายเดียวกับที่สมาคมการจัดการในประเทศสหรัฐอเมริกา (The American Management Association) (อ้างในนิสิตารค์ เวชยานนท์, 2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคคล ซึ่งผลทำให้บุคคลผู้นั้นมีผลงานที่ดีกว่าเหนือกว่าผู้อื่น

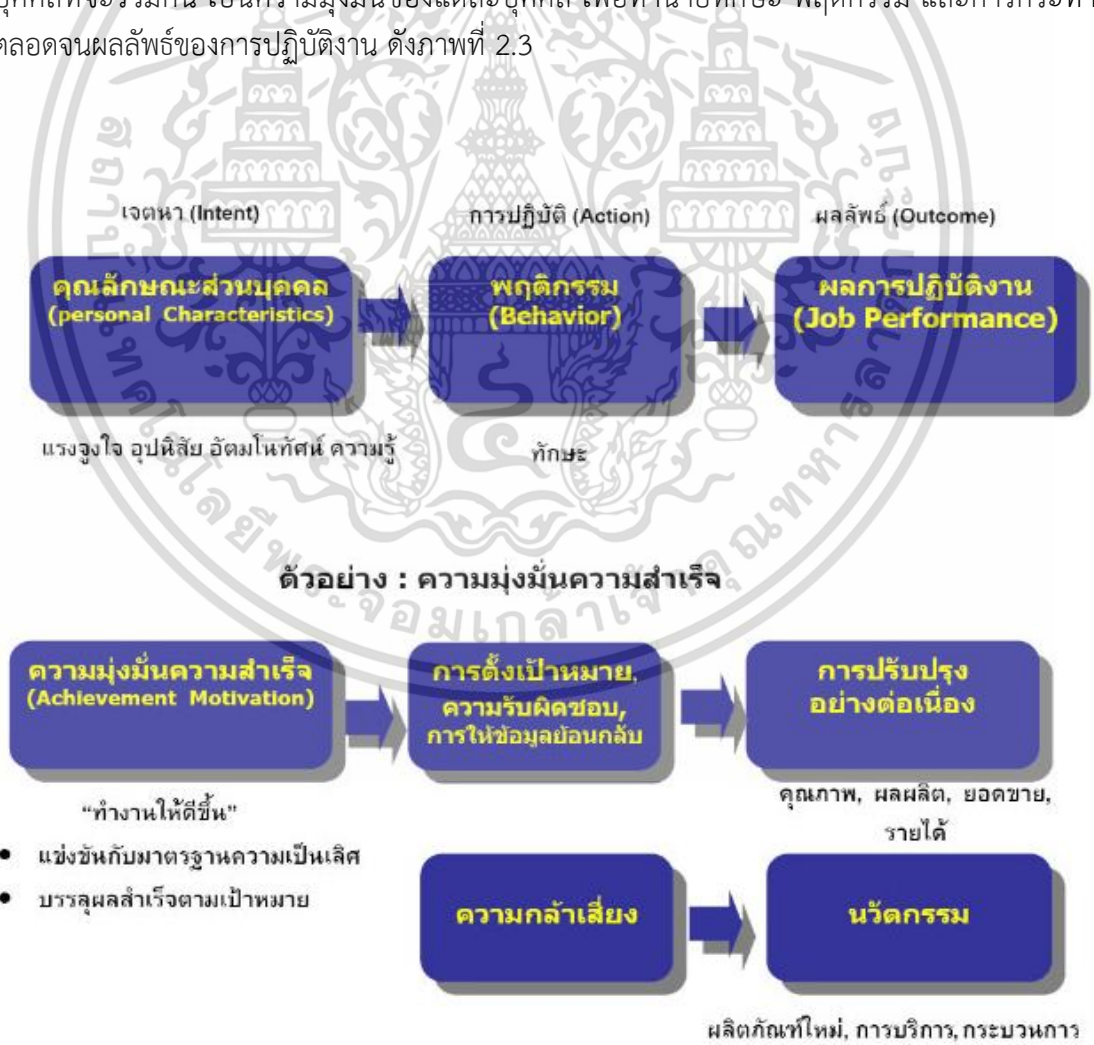
ในขณะที่ Boyatzis (1982) กล่าวว่าสมรรถนะ (Competency) เป็นความสามารถเป็นสิ่งที่มียู่ในตัวบุคคลและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การและทำให้บุคคลนั้น มุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่อมา Shermom (2005) ได้ให้ความหมายของ Competency ว่า คือคุณสมบัติที่จำเป็นที่ต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ที่จะนำมาสู่ผลงานและผลสุดท้ายคือผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ

นอกจากนี้ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546) ให้ความหมายว่า Competency หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skill) และความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งในความเป็นจริงแล้วความสามารถของมนุษย์ โดยเฉพาะความสามารถซ่อนเร้น (Talent) ที่ยังไม่ได้นำมาใช้อย่างจริงจัง ซึ่งอาจเกิดจากหลายปัจจัย อาทิเช่น ทักษะคติ สิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว

จากความหมายของ Competency ที่ได้กล่าวมา ทางผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นความหมายรวมในทางเดียวกันได้ว่า “สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น” ซึ่งความหมายนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Competency ในทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ Spencer and Spencer ว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล กล่าวคือ สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (กรีติ ยศยิ่งยง, 2550) เป็นขีดความสามารถด้านแรงจูงใจ ลักษณะนิสัย และแนวความคิดของบุคคลที่จะรวมกัน เป็นความมุ่งมั่นของแต่ละบุคคล เพื่อทำนายทักษะ พฤติกรรม และการกระทำ ตลอดจนผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : ดัดแปลงจาก Spencer and Spencer (1993, อ้างถึงในกรีติ ยศยิ่งยง, 2550)
เอกสารนี้เป็นเอกสารทรัพย์สินทางปัญญาที่จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น มิได้อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.4.2 ประเภทของสมรรถนะ

สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆคือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ในส่วนของสมรรถนะหลัก หรือ Core Competency มีการนำไปใช้ใน 2 วัตถุประสงค์คือ เป็นการกล่าวถึงความสามารถหลักของบุคลากรในองค์กร กับใช้ในการกล่าวถึงความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งในงานวิจัยนี้ ทางผู้วิจัยจะขอ กำหนด ความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ว่าเป็นความสามารถหลักของบุคลากรในองค์กร ซึ่งทางผู้วิจัย ขอสรุปความหมายมาพอสังเขป ดังนี้

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546) ได้กล่าวไว้ว่า Core Competency หมายถึง กลุ่มความสามารถที่ทุกตำแหน่งในองค์กรต้องมี ซึ่งส่วนใหญ่จะมีอยู่ 2 ส่วน คือ ด้านการจัดการ (Managerial Perspective) เช่น การวางแผน การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น และด้านทั่วไป (Generic Perspective) เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ในขณะที่ พจนานุกรมความสามารถเชิงสมรรถนะ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ (2547) ได้ให้ความหมายของ Core Competency ไว้ว่า หมายถึงแกนหลักขององค์กรนั้นๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันนี้ เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่วางไว้ได้ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนถึงค่านิยม (Values) ที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) ที่กล่าวว่า Core Competency คือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยมหลัก (Core Values) ขององค์กรซึ่งแสดงให้เห็นถึงค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการทำงานทุกระดับภายใน

2. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ในส่วนของความหมายของสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) นั้นทางผู้วิจัย ขอสรุปความหมายไว้ ดังนี้

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546) ได้กล่าวว่า สมรรถนะทางการบริหาร (Functional Competency) เป็นส่วนที่อยู่ในสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่สามารถแยกความหมายเฉพาะออกมาได้ว่า หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

จรัสศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะทางการบริหาร (Functional Competency) ไว้ว่า หมายถึงคุณลักษณะหรือคุณสมบัติในการเป็นผู้นำโดยทั่วไป ซึ่งเป็นสมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับบุคคลที่จะต้องดำรงตำแหน่งผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน รวมถึงคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นต้องมีในตำแหน่งนั้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) อาจเป็นตัวเดียวกับสมรรถนะในการเป็นผู้นำ (Leadership Competency) นั่นเอง

นอกจากนี้ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ว่าเป็นความสามารถเชิงสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานด้านการบริหารจัดการงาน และการดำเนินการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม

3. สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายซึ่งทางผู้วิจัย จะขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความสามารถที่อิงตาม เนื้องาน (Job Content) เป็นหลัก เช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด ด้านบัญชี เป็นต้น

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2548) กล่าวไว้ว่า หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้นๆ โดยกำหนดว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นควรมี สมรรถนะ (Competency) ไດที่สำคัญ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การเจรจาต่อรอง เป็นต้น

นอกจากนี้ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ตามสายงาน (Functional Competency) เกี่ยวข้องโดยตรงกับ “ความรู้” (Knowledge) และ “ทักษะ” (Skill) ที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงาน ที่องค์กรได้กำหนดไว้ในหน้าที่หรือตำแหน่งงาน นั้นๆ เป็นความสามารถที่ใช้ในการทำงานร่วมกับสมรรถนะหลัก (Core competency)

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัย ขอสรุปเป็นความหมายที่ใช้ในการทำงานวิจัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ดังนี้

ตารางที่ 2.2 สรุปความหมายของสมรรถนะต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานวิจัย

นิยามศัพท์	ความหมาย
Competency	หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น
Core Competency	เป็นความสามารถและคุณลักษณะที่บุคลากรในทุกๆ ระดับขององค์กรต้องมี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา และค่านิยมขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร
Managerial Competency	เป็นความสามารถที่จะจัดการงาน การวางแผน การวิเคราะห์ และการตัดสินใจ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงาน และเกี่ยวกับพนักงาน
Functional Competency	เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่ควรจะมีในตำแหน่งงานนั้นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน และเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายขององค์กร

2.2.5 การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ (Competency Mode)

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) นั้น ได้มาจากการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์กร (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546) โดยเป็นการผสมผสาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระหว่างความชำนาญทางธุรกิจขององค์กร และความสามารถของทรัพยากรบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะขององค์กร โดยมีวิธีการค้นหา 2 วิธี ได้แก่

1. การพัฒนาจากผู้บริหาร (Top Down) เป็นการกำหนดจากผู้บริหารระดับสูงโดยมีขอบเขตการพิจารณาจากวิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Values) และกลยุทธ์ (Strategies) จากนั้นจึงจำแนกมาเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competences)

2. การพัฒนาจากการสำรวจ (Competencies Survey) โดยการออกแบบสำรวจสมรรถนะ (Competences Survey) ไปยังพนักงานทุกคนหลังจากนั้นก็นำข้อมูลมาสรุปว่าสมรรถนะ (Competencies) กลุ่มใดที่มีคะแนนสูงสุดก็จะนำมาใช้ในองค์กรต่อไป หรือกำหนดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับหน่วยงานจะระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อค้นหาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ขององค์กรที่ทุกตำแหน่งในองค์กรจะต้องมี ทั้งนี้มีหลักเกณฑ์ที่ต้องคำนึงถึง คือ

1. สมรรถนะหลักต้องสอดคล้องกับสมรรถนะองค์กร (Organization Competencies)
2. สมรรถนะหลักต้องแสดงถึงความสำเร็จขององค์กร (Organization Success)

อย่างไรก็ตาม ในหลายๆองค์กรจะนิยมใช้วิธีที่ 1 มากที่สุด เนื่องจากสมรรถนะหลักจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร (Strategy-Based Competencies) ซึ่งผู้บริหารจะเข้าใจและมองเห็นทิศทางมากกว่า รวมไปถึงเป็นวิธีที่ประหยัดและรวดเร็วอีกด้วย รวมถึงในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ด้วยเช่นกัน

2.2.6 การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)

พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) เป็นเอกสารรวบรวมรายละเอียดของสมรรถนะทั้งหมด ทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competencies) เพื่อใช้อ้างอิงในการกำหนดกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ (สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550) รวมถึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเข้าใจความคาดหวังขององค์กรในแนวทางและทิศทางเดียวกัน (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546) ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. รายชื่อสมรรถนะ (Competency Name)
2. รหัสอ้างอิง (Code)
3. คำจำกัดความ (Definition) คือความหมายของสมรรถนะแต่ละตัวที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของสมาชิกในองค์กร
4. ระดับความสามารถ (proficiency Level) คือระดับความยากง่ายของสมรรถนะแต่ละตัวโดยทั่วไปจะกำหนดประมาณ 4-6 ระดับ
5. คำอธิบายระดับความสามารถ (Proficiency Description) หรือจะเรียกว่าตัวชี้วัด ด้านพฤติกรรม (Behavior Indicator) คือตัวชี้วัดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานซึ่งเป็นเกณฑ์ขององค์กรที่ใช้ในการวัดสมรรถนะนั้นๆของพนักงานแต่ละคน

2.2.7 การจัดเทียบสมรรถนะ (Competency Mapping)

การจัดเทียบสมรรถนะเป็นการนำรายชื่อสมรรถนะทั้งหมดมาจัดเทียบกันระหว่างหน่วยงานและระหว่างตำแหน่งต่างๆในหน่วยงานเดียวกันเพื่อกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะแต่ละตัวให้กับทุกตำแหน่งงานโดยแต่ละตำแหน่งจะถูกกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะทุกตัวที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ให้สอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตำแหน่งงาน หรือเรียกอีกอย่างว่าการทำ Competency Profile เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามที่กำหนด

2.2.8 การนำแนวคิดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

การนำแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Competency-Based Human Resources Management) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีค่านิยม วัฒนธรรมเดียวกัน มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และพันธกิจหลักขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและ สร้างความสามารถในการแข่งขันเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องรู้คือ ผลผลิตที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้ผลผลิตหรือผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้ถึงความสามารถหรือพฤติกรรมที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ พึงจะมีด้วย สมรรถนะ หรือความสามารถในการทำงานของแต่ละตำแหน่งงานจึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารงาน รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปรับเปลี่ยนใหม่โดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถกันมากขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะเน้นไปที่สมรรถนะซึ่งถือเสมือนเป็นปัจจัยนำเข้า (Lead Indicators) ที่ทำให้พนักงานมีผลผลิตหรือผลงานที่สามารถประเมินหรือวัดผลออกมาเป็นตัวเลขได้ (Lag Indicators) อีกทั้งการกำหนดสมรรถนะจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น (อรัญญา สมแก้ว, 2548) การประยุกต์ใช้ระบบการบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วิธีคือ ประยุกต์ใช้ทั้งองค์กร (Organization Wide) หมายถึงประยุกต์ใช้ในทุกหน่วยงานทุกตำแหน่ง และการประยุกต์ใช้บางส่วน (Pilot Size) การประยุกต์ใช้บางส่วนมี 3 ลักษณะคือ การประยุกต์ใช้เฉพาะตำแหน่งการจัดการขึ้นไป หลายองค์กรนิยมใช้วิธีนี้ เพราะตำแหน่งเหล่านี้เป็นกลุ่มบุคคลหลักในการขับเคลื่อนองค์กร ลักษณะที่สองการประยุกต์ใช้เฉพาะหน่วยงาน หมายถึง การเลือกใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง เพราะต้องการเห็นผลลัพธ์โดยตรงจากการเลือกใช้ระบบนี้ และลักษณะที่สามเป็นการประยุกต์ใช้แบบผสม (Hybrid Approach) หมายถึงการ ประสานกันระหว่างตำแหน่งการจัดการกับหน่วยงานนำร่อง คือใช้กับตำแหน่งการจัดการทุกระดับในองค์กร ในขณะที่เดียวกันจะใช้กับทุกตำแหน่งเฉพาะในหน่วยงานนำร่อง การประยุกต์ใช้ทั้งองค์กรจะได้ประโยชน์ทั้งองค์กร แต่เริ่มต้นยาก ใช้ทรัพยากรมากและมีความเสี่ยงสูง เพราะถ้าเกิดผิดพลาดหรือล้มเหลวจะทำให้เกิดความเสียหายทั้งองค์กร ในขณะที่การประยุกต์ใช้บางส่วนจะได้ประโยชน์เฉพาะตำแหน่ง และเกิดมาตรฐานต่างกัน เพราะใช้ทั้งระบบเก่าและระบบใหม่ แต่ลงทุนน้อย เริ่มต้นได้ง่ายและมีความเสี่ยงน้อยเพราะถ้าผิดพลาดก็จะกระทบเพียงบางส่วนขององค์กรซึ่ง เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2548) ได้เสนอการนำแนวคิดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กรไว้ 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Management Roadmap) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบการบริหารขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Based Approach) เพราะว่าเป็นการจัดทำขั้นพื้นฐานและภาพรวมการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถเชิงสมรรถนะ หรือด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

2. การพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) หมายถึงการพัฒนาขีดความสามารถที่องค์กรต้องการและกำหนดเป็นมาตรฐานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นขีด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถหลัก ที่ทุกตำแหน่งต้องมี ในขณะที่เดียวกันในทุกตำแหน่งก็ต้องมีความสามารถเชิงเทคนิคเฉพาะตำแหน่งด้วย

3. การจัดเทียบความสามารถเชิงสมรรถนะและการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Mapping and Dictionary) หมายถึง การนำขีดความสามารถที่องค์การกำหนด มาจัดเทียบกับแต่ละตำแหน่ง แล้วพิจารณาว่า แต่ละตำแหน่งควรจะมีขีดความสามารถมาตรฐานเท่าไร โดยปกติจะมีการจัดเทียบระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน รวมไปถึงจะต้องมีการจัดทำพจนานุกรมด้วย เพื่อจัดหมวดหมู่ความสามารถเชิงสมรรถนะ และเป็นมาตรฐานกลางให้บุคลากรรับรู้ด้วย

4. การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Assessment) หรืออาจเรียกว่า Gap Analysis หมายถึงการประเมินขีดความสามารถของบุคลากร เทียบกับมาตรฐานความสามารถของตำแหน่ง ว่าบุคลากรผู้นั้นมีความสามารถได้ตามมาตรฐาน ต่ำกว่า หรือสูงกว่า เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

5. การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Based Human Resources Management) เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลความสามารถเชิงสมรรถนะ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน เช่น การสรรหา การว่าจ้าง การประเมินผล การปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา

นอกจากนี้สำนักงานข้าราชการพลเรือนยังได้กำหนดสมรรถนะนักบริหาร เพื่อใช้ในโครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service : SES) จำนวน 12 สมรรถนะ โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. การบริหารคนได้แก่ การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and flexibility) หมายถึง การปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์การ สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน ทักษะในการสื่อสาร เป็นทักษะ และศิลปะในการรับรู้ จับประเด็นจากการฟัง และการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด แก่ผู้ฟัง ผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน การประสานสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์การ โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2. ความรอบรู้ในการบริหาร ได้แก่การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) หมายถึง การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การสนับสนุนผู้อื่นในองค์การให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation) เป็นความมุ่งมั่นในการให้บริการ ช่วยเหลือเสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการโดยมุ่งความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นความสามารถในการสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับปฏิบัติการโดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหา และโอกาสที่อาจเป็นไปได้

3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เป็นความสำนึกในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะเดียวกันก็มีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำ และการตัดสินใจการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result) การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิต และการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stake Holders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และสมรรถนะในการบริหารทรัพยากร (Managing Resources) เป็นความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นบุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล อย่างสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

4. การบริหารอย่างมีอาชีพ ได้แก่การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุดใสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นความสามารถในการระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหาสถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ๆ ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถในการสร้างและประสานพันธมิตรวิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับ และมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมีอาชีพ มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

ในกรณีที่องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักไว้อยู่ก่อนแล้ว การหาสมรรถนะ มักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักมาพิจารณาร่วมกับงาน (Job) ในหน่วยต่างๆ ในองค์กร โดยจะพิจารณาว่า งานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีสมรรถนะใดบ้าง จึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดี จากนั้นจึงนำสมรรถนะ ดังกล่าวมาสร้างเป็นสมรรถนะต้นแบบ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือค่านิยมหลักเสมอไปก็ได้ องค์กรอาจใช้วิธีการอื่นๆ ในการออกแบบสมรรถนะต้นแบบ จากวิธีการดังนี้

1. ใช้เกณฑ์ระบบคุณภาพ (Quality Programs) หรือมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรต้องการนำมาใช้ เช่น ISO 9001, ISO 14000, HACCP, TQM หรือ TQA มาเป็นเกณฑ์ในการออกแบบสมรรถนะต้นแบบ โดยองค์กรที่นำวิธีการนี้มาใช้ในการกำหนดสมรรถนะ ขององค์กร มักจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งาน ต่างๆ ในองค์กรเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ ที่สถาบันคุณภาพเหล่านั้นกำหนดมา

2. ใช้การวิเคราะห์งาน (Job Task Analysis) การกำหนดสมรรถนะ โดยนำผลจากการวิเคราะห์งานในตำแหน่งงานต่างๆ มากำหนดและออกแบบ สมรรถนะต้นแบบ ซึ่งการใช้วิธีการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิเคราะห์งานนี้ องค์กรมักจะมุ่งไปที่การปรับปรุงงาน ของตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้พนักงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ผลิตผลงานตามที่องค์กรคาดหวัง วิธีการนี้จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล หากองค์กรมั่นใจว่างานของตำแหน่งงานต่างๆ เหล่านั้น ได้ถูกออกแบบมาให้ตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอยู่แล้ว ดังนั้น องค์กรจึงไม่จำเป็นต้องเสียเวลาไปกับการหาสมรรถนะขององค์กรที่เริ่มต้นจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักอีก แต่ให้มุ่งเจาะไปที่งาน หรือ Job Competency ของแต่ละตำแหน่งได้เลย

3. จากการวิจัยด้านธุรกิจ (Industry Research) เป็นการวิจัยสมรรถนะ ของตำแหน่งงานต่างๆ ในธุรกิจ เช่น งานการขาย (Sales) งานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) สินเชื่อเงินทุน (Finance) เป็นต้น ว่ามี สมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานดังกล่าว สมรรถนะที่ได้นี้ จะเป็นรูปแบบที่เรียกว่า รูปแบบทั่วไป (Generic Model) และสามารถนำสมรรถนะ ที่ได้จากงานวิจัยเหล่านี้ไปใช้กับตำแหน่งงานในองค์กรได้ทันที ซึ่งถือว่าเป็นทางเลือกวิธีหนึ่งที่ทำให้องค์กร ไม่จำเป็นต้องเสียเวลาและทรัพยากรไปกับการหา หรือการออกแบบสมรรถนะต้นแบบ จึงเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน การนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในระบอบราชการไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก) ได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในระบบจำแนกตำแหน่งและการให้ผลตอบแทนในระบบข้าราชการพลเรือนให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานโดยมีบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษา ในการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อกำหนดสมรรถนะต้นแบบ ผลจากการศึกษาได้แบ่งกลุ่มงานในภาคราชการพลเรือนไทยเป็น 18 กลุ่มงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน แล้วกำหนดสมรรถนะต้นแบบให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ ดังนั้นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็มีสมรรถนะเหมือนกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการทั้งหมดในภาคราชการพลเรือน เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะคือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดโดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดขึ้น

1.2 จริยธรรม (Integrity) หมายถึงการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ และเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.4 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ทั้งในระดับกลุ่มงานและระดับหน่วยงาน

1.5 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปริญญ์ พิษณุวิจิตร (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) พบว่า การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาแนวทางในการกำหนด รายการขีดความสามารถเพื่อนำไปประยุกต์สำหรับการกำหนดรายการขีดความสามารถของบริษัท สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญมีดังนี้ คือ

1. ขีดความสามารถในงานที่ได้จากการวิจัย คือ
 - 1.1 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
 - 1.2 การจัดการงาน
 - 1.3 ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม
 - 1.4 การคิดวิเคราะห์
 - 1.5 การสื่อสาร
 - 1.6 สำเนียงรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ
 - 1.7 ภาวะผู้นำ
2. ขีดความสามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน มี 2 รายการ คือ
 - 2.1 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
 - 2.2 การจัดการงาน

ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ จะนำไปสู่แนวทางให้กับผู้บริหาร ของ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในการออกแบบรายการขีดความสามารถในงานขององค์กรต่อไป

ณัฐพร เทียมรุ่งเรืองวุฒิ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี จำนวน 72 คน พบว่า ระดับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี ด้านความรู้ความสามารถในการตรวจสอบในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ย 3.90 และในด้านการตรวจสอบงบการเงินและการเงินทั่วไป มีคะแนนเฉลี่ย 3.85 การตรวจสอบจัดซื้อจัดจ้าง มีคะแนนเฉลี่ย 4.09 การตรวจสอบดำเนินการ มีคะแนนเฉลี่ย 3.81 การตรวจสอบสืบสวน มีคะแนนเฉลี่ย 3.93 การตรวจสอบเชิงศึกษาวิเคราะห์ มีคะแนนเฉลี่ย 3.77 และการตรวจสอบการจัดเก็บรายได้ มีคะแนนเฉลี่ย 4.00 จากคะแนนเต็ม 5 และผลการเปรียบเทียบระดับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี พบว่า วุฒิศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับที่ตำแหน่งที่ต่างกัน มีความต้องการไม่แตกต่างกัน แต่ข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาแตกต่างกัน คือ ระหว่างกลุ่มที่มีอายุ 30 – 40 ปี กับ กลุ่มที่มีอายุ 51 – 60 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

Hsi-An Shih and Yun-Hwa Chiang (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถหลักของบริษัท ทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติและกลยุทธ์ขององค์กร ผ่านการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพที่มีสี่ระยะสั้น โดยสถาบันฝึกอบรมในไต้หวันแสดงผลนี้ว่า บริษัทเหล่านี้มีการจัดระบบการปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ของพวกเขา เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรและส่งเสริมให้เกิดความจำเป็นของความสามารถหลัก เมื่อบริษัทกำหนดกลยุทธ์ในการขาย การผสมผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันในส่วนของตลาดที่คุ้นเคยก็มีแนวโน้มที่จะเน้นการดำเนินงานความสามารถที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการแก้หลักในอีกด้านหนึ่งเมื่อ บริษัทกำหนดกลยุทธ์ในการสำรวจตลาดใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ก็มีแนวโน้มที่จะเชื่อว่า ความสามารถหลักของมันเป็นความสามารถที่สำคัญที่เป็นนวัตกรรมใหม่ เช่นเดียวกับความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน การปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกันในการออกแบบการทำงาน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขายและการชดเชยที่เหมาะสม สามารถรักษาสรรณะหลักของพนักงานในการดำเนินการกลยุทธ์ขององค์กร

นรินทร์ ชัยวิฑูรย์ (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท โตโยต่านนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด จำนวน 252 คน พบว่า (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท โตโยต่านนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ ได้แก่ การสื่อสาร การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสำนึกในความเป็นสากล อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม และสำนึกในเรื่องคุณภาพ (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานของบริษัท โตโยต่านนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีสมรรถนะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานของบริษัท โตโยต่านนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีสมรรถนะโดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานบริษัท โตโยต่านนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีอายุงานต่างกัน มีสมรรถนะด้านการวางแผนและบริหารจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (5) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานของบริษัท โตโยต่านนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีสมรรถนะในภาพรวม และรายด้าน ด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสำนึกในความเป็นสากล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (6) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะระหว่างพนักงานของบริษัท โตโยต่านนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีการศึกษาอบรมเพิ่มเติมตามสายอาชีพต่างกัน มีสมรรถนะโดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำนึกในเรื่องคุณภาพ และสำนึกในความเป็นสากล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรพรรณ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานขายในประเทศ กรณีศึกษา บริษัท ตรีอรรณบุรี อุตสาหกรรม จำกัด จำนวน 70 คน พบว่า ปัจจัยในการทำงานของพนักงานขาย บริษัท อรรณบุรี อุตสาหกรรม จำกัด ด้านที่มีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำคัญมากที่สุด คือ ความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก รองลงมา คือ ความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน ความสามารถหลักของตัวบุคคล และค่านิยมหลัก และความเชื่อ ตามลำดับ และสมรรถนะหลักในการทำงานของพนักงานชาย บริษัท ตรีอรรถบูรณ อุตสาหกรรม จำกัดและบริษัทในเครือ พบว่า สมรรถนะหลักที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านความสามารถในสายงาน รองลงมา คือ ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ ความสามารถด้านเทคนิค และด้านทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง ตามลำดับ และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ ระดับศึกษาและประสบการณ์การทำงาน มีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5 และปัจจัยการทำงานของพนักงานชาย ในประเทศ บริษัท ตรีอรรถบูรณ อุตสาหกรรม จำกัด และบริษัทในเครือ ได้แก่ ความสามารถในสายงาน ความสามารถทางเทคนิค ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง และสมรรถนะหลักในการทำงานของพนักงานชาย มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักขององค์กรพนักงานชาย โดยด้านความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออกมีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5

วันเพ็ญ นิลนารถ (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 31-40 ปี ศึกษาในระดับปริญญาตรี มีสถานภาพสมรส ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภททั่วไป และมีอายุราชการ 5-10 ปี สำหรับผลการศึกษาประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.67$) ทั้งในมิติคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน และมิติด้านผลงานโดยมิติคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ามิติด้านผลงาน ($\bar{X} = 2.83$ และ 2.38) ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะหลัก พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) โดยมีมิติการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ส่วนมิติจิตสำนึกด้านการให้บริการ มิติคุณธรรมและจริยธรรม มิติการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มิติการทำงานเป็นทีม มิติความรู้ด้านแรงงาน และมิติภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ขณะที่มิติความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะหลักและสมรรถนะรายมิติของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 การศึกษาครั้งนี้จึงเสนอว่า กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานควรให้ข้าราชการทุกคนทราบและเข้าใจถึงระดับสมรรถนะหลักของตนเอง เพื่อสร้างความพร้อมในการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของตนเอง ให้ก้าวไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแนวทางการบริหารภาครัฐยุคใหม่ ที่ทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประชาชน ผู้รับบริการ

ดุสิต ขาวเหลือง (2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ พบว่า การลงทุนและการแข่งขันในด้านธุรกิจ ทำให้สถานประกอบการและโรงงานอุตสาหกรรมต้องปรับตัวและให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม (Training) มากขึ้น เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันมีเครื่องมือวิธีการและเทคนิคการฝึกอบรมมากมายที่จะนำมาประยุกต์ปรับใช้ในการฝึกอบรม วิธีการหนึ่งที่ได้รับค่านิยมก็คือสมรรถนะ (Competency) ซึ่งองค์กรหลายแห่งได้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำสมรรถนะไปกำหนดเป็นคุณลักษณะของการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สามารถดำเนินการจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารงานได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบายแนวทางการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ปรับใช้โดยยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

ธาริณี อภัยโรจน์ (2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา จำนวน 559 คน พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะหลักของบุคลากรตามความคาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. สมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักในปัจจุบันของบุคลากรแตกต่างกับค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามช่องว่างของสมรรถนะหลัก (Core Competency Gap) ที่มีค่าเฉลี่ยต่างกันมากที่สุดตามลำดับ ดังนี้ (1) หลักสูตรการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ (2) หลักสูตรการสร้างบุคลากรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมที่พึงประสงค์ และ (3) หลักสูตรการสร้างสรรคความคิดเชิงนวัตกรรม ตามลำดับ

เบญญาภา เอกวัตร และพิชญ เกลิมวัฒน์ (2556 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 306 คน พบว่า 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านจริยธรรม และ 2) ปัจจัยสนับสนุนสมรรถนะกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วรรณภา ลือกิตินันท์ (2558 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการใช้แนวคิดสมรรถนะในงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทผลิตรายการยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง โดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้จัดการการพัฒนาสายอาชีพ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form) และเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับบริษัทเพิ่มเติม เช่น รายงานประจำปี และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตของบริษัท ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการศึกษาพบว่า การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเริ่มจากการระบุสมรรถนะ และระดับสมรรถนะของพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน จากนั้นจึงประเมินระดับสมรรถนะของพนักงานรายบุคคล หากพบว่าพนักงานมีสมรรถนะไม่ถึงเกณฑ์ตามที่กำหนด หรือเกิดช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) บริษัทจะวางแผนเพื่อพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลอย่างเร่งด่วน รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะยังถูกนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอ เรียบเรียงสาระสำคัญตามลำดับ หัวข้อต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานฝ่ายผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมพลังงานและปิโตรเคมี โดยมีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 1,952 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling จากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (ยุทธ ไกรวรรณ, 2553)

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)} \quad (3.1)$$

เมื่อ	n	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	จำนวนประชากรทั้งหมด 1,952 คน
	e	ค่าความคลาดเคลื่อนจากค่าจริงของประชากรการวิจัยครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ร้อยละ 5 หรือ 0.05

จากจำนวนประชากรพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมดจำนวน 1,952 คน เมื่อนำมาคำนวณหาจำนวนตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane ที่มีค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 หรือ 0.05 จะทำให้ได้จำนวนตัวอย่าง n เท่ากับ 332 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามจะถูกส่งไปให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ โดยคำถามจะมีทั้งคำถามแบบปิด ที่กำหนดคำตอบไว้ให้ผู้ตอบเลือกตอบ โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ข้อความทางวิชาการ ตำราวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตและแนวทางในการจัดทำแบบสอบถามให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์

2. จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้านำมาสร้างแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามดังกล่าวมีส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัด (Likert Scale) ประกอบด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย การจัดการสายอาชีพ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของพนักงาน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามบันทึกคะแนนที่ได้จากการประเมิน

3. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับร่างนำไปทดลองใช้กับผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 30 ราย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสม ก่อนดำเนินการเก็บข้อมูล

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูลเพื่อการวิจัย

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ตอบกลับคืนมาได้แล้วนำมาตรวจความครบถ้วนสมบูรณ์จากนั้นนำมาตรวจการให้คะแนนและนำผลคะแนนมาทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีการจำแนกรายละเอียดในการวิเคราะห์ออกเป็นขั้นตอนดังนี้

การวิเคราะห์ผลการศึกษาเชิงพรรณนาโดยการนำเสนอค่าสถิติเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของพนักงาน โดยใช้การแปลความหมายดังตารางที่ 3.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของพนักงาน

คะแนนเฉลี่ย	ระดับปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับสมรรถนะ
1.00 - 1.49	น้อยที่สุด	น้อยที่สุด
1.50 - 2.49	น้อย	น้อย
2.50 - 3.49	ปานกลาง	ปานกลาง
3.50 - 4.49	มาก	มาก
4.50 - 5.00	มากที่สุด	มากที่สุด

การแปลความหมายของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มาตรวจวัดแบบ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือกทั้งหมด 5 ระดับ จะใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541 : 74)

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000-0.999 หมายถึง พนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.000 ขึ้นไป หมายถึง พนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันมาก

การแปลความหมายของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงาน จะใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541 : 74)

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000-0.999 หมายถึง พนักงานแต่ละคนมีสมรรถนะไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.000 ขึ้นไป หมายถึง พนักงานแต่ละคนมีสมรรถนะแตกต่างกันมาก

3.5.3 การทดสอบสมมติฐาน

นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามมาทดสอบสมมติฐาน โดยสมมติฐานการวิจัย ที่ต้องการทดสอบ แสดงดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย การจัดการสายอาชีพ มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน	Multiple Linear Regression

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในครั้งนี้ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษาได้แก่

1.1 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของพนักงาน โดยใช้สูตรดังนี้ (พงวิรัตน์ ทวีรัตน์. 2543: 137)

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \quad (3.2)$$

เมื่อ	X	หมายถึง คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	\bar{X}	หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X_i$	หมายถึง ผลรวมของค่าต่างๆของกลุ่มตัวอย่าง
	n	หมายถึง ขนาดตัวอย่าง

1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ซึ่งใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนแต่ละครั้ง ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (พงวิรัตน์ ทวีรัตน์. 2543)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}{n(n-1)}} \quad (3.3)$$

เมื่อ	S.D.	หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	X	หมายถึง คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	n	หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เป็นสถิติที่ใช้สรุปถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงานโดยวิธีการวิเคราะห์แบบ Multiple Linear Regression ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

เป็นการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (Independent variable) หลายตัวแปรพร้อมกันว่าจะมีผลกระทบต่อตัวแปรตาม (Dependent variable) อย่างไรบ้าง ซึ่งตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเรียกว่าตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เขียนได้เป็น

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} \dots + \beta_k X_{ki} + \epsilon_i \quad (3.4)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- เมื่อ Y_i = ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรตามของประชากร เมื่อ $i = 1, 2, \dots, n$
- X_{ji} = ค่าที่สังเกตที่ i ของตัวแปรอิสระที่ j เมื่อ $j = 1, 2, \dots, k$
- β_0 = ค่าที่ตัดแกน Y ของสมการเส้นตรง (เมื่อ X_i ทุกค่าเป็น 0)
- β_j = ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (partial regression coefficient) ของตัวแปรอิสระที่ j
- ϵ_i = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ i
- k = จำนวนตัวแปรอิสระ
- n = ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

ข้อสมมติ (Assumption) ของความคลาดเคลื่อน

1. ϵ_i มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution) โดยมีค่าคาดหวัง (Expected value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่
2. ϵ_i และ ϵ_j สำหรับ $i \neq j$ เป็นอิสระต่อกัน
3. X_{ji} แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ค่าประมาณค่า Y_i ที่กำหนดได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่า สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยสมการเป็นดังนี้

$$\hat{y}_i = b_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + \dots + b_kX_{ki} \quad (3.5)$$

โดยที่ \hat{y}_i เป็นค่าประมาณของ Y_i และ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ เป็นค่าประมาณ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ ตามลำดับ ในการหาตัวประมาณ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ ของ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ จะหาได้โดยใช้วิธี least squares method

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือ ได้สูตรการประมาณค่าดังนี้

$$b = (X'X)^{-1} X'Y \quad (3.6)$$

เมื่อ

$$Y = \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix}, \quad X = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & x_{21} & \dots & x_{k1} \\ 1 & x_{12} & x_{22} & \dots & x_{k2} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ 1 & \cdot & \cdot & \dots & x_{12} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ 1 & \cdot & \cdot & \dots & x_{12} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ 1 & x_{1n} & x_{2n} & \dots & x_{kn} \end{bmatrix}, \quad b = \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ \vdots \\ b_k \end{bmatrix}$$

การทดสอบสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ในการทดสอบสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อทดสอบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวรวมกันมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยมีสมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

$$H_1 : \beta_j \text{ อย่างน้อย 1 ค่าที่ } \neq 0; j = 1, 2, \dots, k$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$F = \frac{\left(b'X'Y - n\bar{Y}^2 \right) / k}{(Y'Y - b'X'Y) / (n - k - 1)} \quad (3.7)$$

เมื่อ k คือ จำนวนตัวแปรอิสระ

n คือ ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

\bar{Y} คือ ค่าเฉลี่ย

การตัดสินใจ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ = α

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = k, (n-k-1)$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า F มากกว่าค่า F ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p -value มีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 นั่นคือ ยอมรับว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ในรูปเชิงเส้นที่ระดับนัยสำคัญ α

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = k, (n-k-1)$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า F มากกว่าค่า F ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p -value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือ ยอมรับว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หากผลการทดสอบพบว่า ตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial regression coefficient) แต่ละค่า โดยมีสมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบคือ

$$H_0 : \beta_j = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{b_j}} \quad (3.8)$$

เมื่อ S_{b_j} หาได้จากการถอดรากกำลังสองของ $\text{Var}(b_j)$ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\text{Var}(b_j) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \quad (3.9)$$

เมื่อ σ^2 คือค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน ซึ่งประมาณได้จากสูตร

$$\sigma^2 = \frac{Y'Y - b'X'Y}{n - k - 1} \quad (3.10)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

 n-k-1

การตัดสินใจ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ = α

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า $t_{\alpha/2}$ จากตารางที่ $df = n-k-1$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า t มากกว่าค่า t ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p -value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 แสดงว่าอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j มีค่าเป็นศูนย์ ($\beta_j = 0$)

ถ้าค่า t ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าค่า $t_{\alpha/2}$ (กรณีไม่มีทิศทาง) หรือ t_{α} (กรณีมีทิศทาง) จากตารางที่ $df = n-k-1$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า t มากกว่าค่า t ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p -value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่าอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j ไม่มีค่าเป็นศูนย์ ($\beta_j \neq 0$)

การแปลความหมาย

เมื่อผลการทดสอบพบว่า b_j มีนัยสำคัญ (ปฏิเสธ H_0) หมายความว่าเมื่อ X_j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย Y จะเปลี่ยนแปลงไป แปลความได้ว่าเมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป b_j หน่วย เมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระอื่น ๆ คงที่

Coefficient of determination, R^2

ในการใช้สมการไปพยากรณ์ค่า Y ค่า R^2 บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์โดยบอกให้ทราบถึงสัดส่วนหรือร้อยละความแปรปรวนของ Y ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ คำนวณจากสูตร

$$R^2 = \frac{b'X'Y - n\bar{Y}^2}{Y'Y - n\bar{Y}^2} \times 100, \quad 0 \leq R^2 \leq 1 \quad (3.11)$$

การกำหนดค่าตัวแปร

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดค่าตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

- k = จำนวนตัวแปรอิสระเท่ากับ 5
- n = ขนาดตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับ 332
- Y = ตัวแปรตาม ได้แก่ สมรรถนะของพนักงาน
- TRA = การฝึกอบรมและพัฒนา
- PMA = การจัดการผลการปฏิบัติงาน
- COM = การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน
- SAF = การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย
- CMA = การจัดการสายอาชีพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 332 ราย โดยผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 4.2 ระดับสมรรถนะของพนักงาน
- 4.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน

4.1 ข้อมูลปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย การจัดการสายอาชีพ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	n = 332		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
การฝึกอบรมและพัฒนา	3.970	.4123	มาก	3
การจัดการผลการปฏิบัติงาน	3.387	.5649	ปานกลาง	5
การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน	4.051	.5482	มาก	1
การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย	3.776	.4440	มาก	4
การจัดการสายอาชีพ	4.031	.5423	มาก	2
โดยรวม	3.843	.2636	มาก	-

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.843 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.2636 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงตามลำดับได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 1 การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.051 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.5482

ลำดับที่ 2 การจัดการสายอาชีพ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.031 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.5423

ลำดับที่ 3 การฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.970 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.4123

ลำดับที่ 4 การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.776 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.4440

ลำดับที่ 5 การจัดการผลการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.387 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.5649

4.2 ระดับสมรรถนะของพนักงาน

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับสมรรถนะของพนักงาน

ตัวแปรตาม	n = 332		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
สมรรถนะของพนักงาน	4.043	0.3212	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.043 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีสมรรถนะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.3212

4.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัย การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย การจัดการสายอาชีพ มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย การจัดการสายอาชีพ มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน

ปัจจัย	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.449	6.420	0.000**
การฝึกอบรมและพัฒนา	0.221	6.276	0.000**
การจัดการผลการปฏิบัติงาน	0.083	3.174	0.002**
การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน	0.195	6.551	0.000**
การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย	0.034	1.010	0.313
การจัดการสายอาชีพ	0.129	4.273	0.000**

$R^2 = 0.344$; $F = 34.146$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ค่า R^2 เท่ากับ 0.344 ซึ่งอธิบายได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะของพนักงานได้ร้อยละ 34.4 โดยการฝึกอบรมและพัฒนา มีผลทางบวกต่อสมรรถนะของพนักงานในเชิงเส้นตรงมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมาคือ การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน มีผลทางบวกต่อสมรรถนะของพนักงานในเชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การจัดการสายอาชีพ มีผลทางบวกต่อสมรรถนะของพนักงานในเชิงเส้นตรง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีผลทางบวกต่อสมรรถนะของพนักงานในเชิงเส้นตรง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนการจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย ไม่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสรุปผลการวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน รวมถึงการอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ซึ่งประกอบด้วยข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต โดยเรียงลำดับตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงตามลำดับได้ดังนี้ การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดการสายอาชีพ การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย และการจัดการผลการปฏิบัติงานตามลำดับ

5.1.2 ระดับสมรรถนะของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าพนักงานฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและพนักงานอยู่ในระดับมาก

5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัย การจัดการสายอาชีพ มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะของพนักงานได้ร้อยละ 34.4 โดยการฝึกอบรมและพัฒนา มีผลทางบวกต่อสมรรถนะของพนักงานในเชิงเส้นตรงมากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดการสายอาชีพ และการจัดการผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนการจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัยไม่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2 อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน ผลของการวิจัยสามารถอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 ระดับสมรรถนะของพนักงาน

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างสมรรถนะของพนักงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การและการสร้างสรรคนวัตกรรมให้เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริญญ์ พิชญวิจิตร (2544) ที่ศึกษาเรื่องการออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่าขีดความสามารถในด้านการจัดการงานของพนักงาน บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐาน ทั้งนี้เนื่องมาจากพนักงานสามารถวางแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถบริหารจัดการเวลาของการทำงาน และมีความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ โดยมีการจัดทำรายงานความคืบหน้าการทำงานเป็นระยะให้ผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ร่วมงานตรวจสอบหรือติดตามได้

5.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนา มีผลทางบวกต่อสมรรถนะของพนักงานในเชิงเส้นตรงมากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดการสายอาชีพ และการจัดการผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนการจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัยไม่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน ซึ่งสามารถอภิปรายได้ดังนี้

การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงานมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทมีการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีมาตรฐานพร้อมกับส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการปิดช่องว่างสมรรถนะของพนักงาน และเป็นการเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามความคาดหวังขององค์กร

การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน มีผลในเชิงบวกต่อสมรรถนะของพนักงานมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทมีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นพัฒนาสมรรถนะของตนเอง และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์

การจัดการสายอาชีพ มีผลในเชิงบวกต่อสมรรถนะของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทมีการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพและเส้นทางการเติบโตตามสายอาชีพของพนักงานในบริษัท โดยส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ทำให้บริษัทมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการผลการปฏิบัติงาน มีผลในเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทมีการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และสร้าง

ความเข้าใจร่วมกันระหว่างพนักงานและบริษัท ที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงานให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้

บริษัทควรส่งเสริมการฝึกอบรมและการพัฒนาให้อยู่ในระดับสากลมากยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความรู้และความสามารถในการทำงาน และสามารถแข่งขันกับบริษัทชั้นนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อิงกับสมรรถนะของพนักงาน ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อีกทั้งเชื่อมโยงขีดความสามารถของพนักงานกับความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในอนาคตควรมีการศึกษาระดับสมรรถนะในระดับผู้จัดการและระดับผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังควรมีการศึกษาสมรรถนะตามหน้าที่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ญาณรัตน์, บุศรา แสงเอม และรุจิราพร คงสวัสดิ์. 2548. “การประเมินขีดความสามารถของผู้บริหารระดับกลางขององค์การในอุตสาหกรรมแก้ว.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กীরติ ยศยิ่งยง. 2550. **ขีดความสามารถ : Competency Based Approach**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : มิสเตอร์ก๊อปปี.
- ชัยทวี เสนะวงศ. 2547. การบริหารผลการปฏิบัติงาน : Performance Management. โปรดักทีวิตี้ เวิลด์ (Productivity world). ปีที่ 9 ฉบับที่ 48
- ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544. **การวิจัยเพื่อการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : ทิปปลิเคชั่น.
- ณัฐพร เทียมรุ่งเรืองวุฒิ. 2546. “ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงาน ตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 2 จังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารทั่วไป. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดุสิต ขาวเหลือง. 2554. “การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ.” วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม. สาขาวิชาการอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธารณี อภัยโรจน์. 2554. “การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษา สำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อรรค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2548. **เริ่มต้นอย่างไรเมื่อนำ Competency มาใช้ในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- นรินทร์ ชัยวิฑูรย์. 2552. “ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท โตโยต้าธนบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. 2549. **Competency Based Approach**. กรุงเทพมหานคร : กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด
- บุญชม ศรีสะอาด. 2538. **วิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์นการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2541. **วิธีการทางสถิติสำหรับงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์นการพิมพ์.
- เบญญาภา เอกวัตร และพิชญ เฉลิมวัฒน์. 2556. “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์.” วารสารศิลปกรศึกษาศาสตร์วิจัยในปีที่ 5. ฉบับที่ 1. (มกราคม - มิถุนายน 2556).
- ปริญญ์ พิษณุวิจิตร. 2544. “การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัทบางจาก ปีโตรเลียม จำกัด (มหาชน).” โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.
- พรพรรณ อิศรางกูร ณ อยุธยา. 2553. “ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานชายในประเทศ กรณีศึกษา บริษัท ตรีอรรณพบุรณ อุตสาหกรรม จำกัด.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- พราไฮแล็ด, ซี.เค. 2547. **Core Competency : ความสามารถหลักขององค์กร**. แปลโดย ลีตินันท์ อีฐรัตน์. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วรรณภา ลีอกิตินันท์. 2558. “การประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทผลิตรายรถยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง.” วารสารวิทยาการจัดการ. ปีที่ 32. ฉบับที่ 1. (มกราคม - มิถุนายน 2558).
- วันเพ็ญ นิลนารถ. 2553. “สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเอริก.
- วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. 2550. **กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้**. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สมยศ นาวิการ. 2545. **แนวความคิด: การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิการ. 2547. **การบริหาร: การพัฒนาองค์การและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิการ. 2549. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. 2548. **แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based Learning**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนท์ จำกัด (มหาชน).
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. 2550. **แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. 2550. “การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยพื้นฐานสมรรถนะ.” วารสารการงานประมาณ.
- อาร์มสตรอง, ไมเคิล. 2549. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. แปลโดย อรรถวิทย์ วัฒนท้วง. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เอกอนงค์ คงประสม. 2554. “สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริม ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Boam, Rosemary and Sparrow, Paul. 1992. **Designing and achieving competency: Competency-based Approach to Developing People and Organization**. McGraw-Hill.
- David K.Berlo. 1960. **The Process of Communication**. New York
- Dubois, David D. and Rothwell William J. 2004. **Competency-Based Human Resource Management** Palo Alto. Davies-Black Publishing.
- Grant, R. M. 1991. **The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation**. California Management Review. 33(3): 114 - 135.
- Hsi-An Shih and Yun-Hwa Chiang. 2003. **Exploring relationship between corporate core competence, corporate strategy, and HRM practices in training institutions**. Asia Pacific Management Review.
- Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer. **Competence at Work : Models for Superior Performance**. New York : John Wiley & Sons.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Mondy, R. Wayne., and M.Noel, Robert. 2005. **Human Resource Management.**

9th ed., New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Peter Boxall and John Purcell. 2003. **Strategy and Human Resource Management.**

Pallgrave Macmillan : New York.

Robert Wood and Tim Payne. 1998. **Competency-based recruitment and selection.**

Chichester, England : John Wiley & Sons.

Senge , Peter M. 1990. **The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning**

Organization. Federal Reserve Bank of Minneapolis.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามประกอบการศึกษาวิจัย
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงาน
ในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อจัดเก็บข้อมูลวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด เนื่องจากข้อมูลที่น่าเสนอในผลงานวิจัยจะนำเสนอในภาพรวม มิได้นำเสนอเป็นรายบุคคล และจะใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
การจัดการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย						
1	บริษัทของท่านมีขั้นตอนตรวจสอบความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมการทำงาน					
2	หน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน มีความปลอดภัยในการทำงาน					
3	บริษัทของท่านจัดว่าระบบการจัดการอาชีวอนามัยที่ดี					
4	บริษัทของท่านมีการปรับปรุงการจัดการความปลอดภัยและอาชีวอนามัยอย่างต่อเนื่อง					
5	บริษัทของท่านดำเนินการด้านการจัดการความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของบริษัท					
การฝึกอบรมและการพัฒนา						
6	บริษัทของท่านจัดการฝึกอบรมให้แก่ท่านอย่างเหมาะสมตามกลุ่มระดับของพนักงาน					
7	บริษัทของท่านมีหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาที่สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้กับงานได้เป็นอย่างดี					
8	บริษัทของท่านมีหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เสริมสร้างสมรรถนะหลักของท่านได้เป็นอย่างดี					
9	บริษัทของท่านมีความพร้อมในด้านทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน					
10	บริษัทของท่านมีหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของบริษัท					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
การจัดการผลการปฏิบัติงาน						
11	บริษัทของท่านมีกระบวนการปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อันจะ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อยกระดับผลการ ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น					
12	บริษัทของท่านมีการจัดการผลการ ปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง					
13	บริษัทของท่านมีกระบวนการทบทวนผล การปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ รวมถึง การอภิปรายและทำข้อตกลงเพื่อการ พัฒนา					
14	บริษัทของท่านมีกระบวนการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการ ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					
15	บริษัทของท่านมีการจัดการผลการ ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธ กิจ และค่านิยมของบริษัท					
การจัดการสายอาชีพ						
16	บริษัทของท่านมีการวางแผน ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานให้แก่ ท่านอยู่เสมอ					
17	บริษัทของท่านมีการกำหนดเกณฑ์ สำหรับการปรับระดับพนักงานได้อย่าง เหมาะสม					
18	บริษัทส่งเสริมให้ท่านพัฒนาความรู้ใน สายอาชีพให้เข้ากับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์					
19	บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ เรียนรู้งานใหม่ๆ ในกรณีที่ท่านประสงค์ จะโอนย้ายข้ามสายงาน					
20	บริษัทของท่านมุ่งมั่น พัฒนาขีด ความสามารถของท่าน โดยเปิดโอกาส ให้ท่านได้ประยุกต์ใช้ความรู้ในสาย อาชีพ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
การจัดการค่าตอบแทน						
21	บริษัทของท่านมีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับความรู้ความสามารถ					
22	บริษัทของท่านมีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับผลการปฏิบัติงานของท่าน					
23	บริษัทของท่านจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ (Bonus) ตามผลประกอบการของบริษัทอย่างเหมาะสม					
24	บริษัทของท่านจ่ายค่าตอบแทนและให้สิทธิประโยชน์ที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
25	บริษัทจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน					

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงาน

ผลการประเมินระดับสมรรถนะที่ท่านได้รับ ได้..... คะแนน

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลา ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรัตติกุล
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2539 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง) สาขาวิชา วิศวกรรมเคมี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2546 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจและการจัดการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2553 รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2546-ปัจจุบัน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้