



นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์การภาครัฐ
กับการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร
**Human Resource Professionals in Public Organizations
and Organizational Strength**

ฉัตริน สุธาประดิษฐ์
Chattarin Sutapradidh

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Public Administration
Prince of Songkla University**

2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคล
ที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ดร.กานดา จันทร์แย้ม)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....

(ฉัตริน สุธาประดิษฐ์)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อนและ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(ฉัตริน สุธาประดิษฐ์)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์การภาครัฐกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การ
ผู้เขียน	นางสาวฉัตริน สุธาประดิษฐ์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2555

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ 2) สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่มีอิทธิพลต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐและ 3) บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการและพนักงานราชการที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดสงขลา จำนวน 330 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1) วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) วิเคราะห์สถานภาพของบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ และความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร โดยการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลแบบมีตัวแปรสังเกต ด้วยวิธีการประมาณค่าแบบ Maximum Likelihood

ผลการศึกษาพบว่า 1) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์กรภาครัฐของไทยแสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสูงสุด และแสดงบทบาทผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงต่ำที่สุด 2) สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง การจัดการปัญญาขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ และความเข้าใจองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ ซึ่งประกอบด้วย การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Thesis Title	Human Resource Professionals in Public Organizations and Organizational Strength
Author	Miss Chattarin Sutapradidh
Major Program	Public Administration
Academic Year	2012

Abstract

The objectives of this study were to investigate: 1) the role of human resource professionals (HR professionals) in the public sector; 2) HR professionals' competencies influencing the role of HR professionals in the public sector; and 3) the role of HR professionals influencing organizational strength in personnel. The subjects of this study were 330 government officials of the local administration organizations in Songkhla Province. The instrument was a five-point rating scale questionnaire. The data were analyzed in three aspects: 1) primary data were analyzed using frequency, percentage, skewness, kurtosis, mean, and standard deviation; 2) data on the status of the role of the HR professionals were analyzed using mean and standard deviation; and 3) structural relationships between HR professionals' competencies, roles, and organizational strength in personnel were analyzed with path analysis with observed variables using the maximum likelihood method.

The study found that 1) the HR professionals in the Thai public sector displayed their role as administrative experts the highest, and as change agents the lowest; 2) the HR professionals' competencies consisting of credible activist, culture and change steward, talent manager / organization designer, strategic architect, operational executor and business ally had positive influences on the role of the HR professionals significantly at .05. 3) The HR professionals' role as administrators consisting of strategic partners and change agents had positive influences on organizational strength in personnel significantly at .05.

สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อ	(5)
	Abstract	(6)
	กิตติกรรมประกาศ	(7)
	สารบัญ	(8)
	รายการตาราง	(10)
	รายการภาพประกอบ	(11)
บทที่		
1	บทนำ	1
	ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
	สมมติฐานการวิจัย	4
	ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย	4
	ขอบเขตของการวิจัย	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
	นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
	แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	14
	แนวคิดเกี่ยวกับความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร	39
	- แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร	40
	- แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคลากร	61
	ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และ	71
	ความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร	
	แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	73
	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	91
	และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	
	การสร้างมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	93
	ในบริบทของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย	97
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	97
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	100
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	106
	การวิเคราะห์ข้อมูล	107
4	ผลการวิจัย	110
	ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	111
	ผลการวิเคราะห์บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์การภาครัฐ	116
	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ และความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร	116
5	สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	125
	สรุปผลการวิจัย	125
	การอภิปรายผลการวิจัย	127
	ข้อเสนอแนะ	134
	เอกสารอ้างอิง	139
	ภาคผนวก	152
	1 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	153
	2 ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	155
	3 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	170
	4 คำสั่งและผลการวิเคราะห์หลังปรับโมเดล	173
	ประวัติผู้เขียน	185

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	บทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21	29
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	99
3	ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินที่ทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน	104
4	ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินที่เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง 330 คน	105
5	จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	111
6	ระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ และความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร	113
7	ความเบ้ (S) ความโด่ง (K) และค่าโคสเคอร์ของตัวแปรที่ใช้ในโมเดล	114
8	ค่าสหสัมพันธ์ (r) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (M) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	115
9	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลก่อนปรับและโมเดลหลังปรับ	118
10	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ และความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากรหลังการปรับโมเดล	120

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
2	พีระมิดบทบาทหลัก บทบาทรอง และขีดความสามารถของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	26
3	บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างองค์การที่มี ความสามารถ	31
4	Engagement Hierarchy ตามแนวคิดของ Gubman	47
5	ลำดับชั้นของความผูกพันของบุคลากร โดย The Gallup Organization	49
6	องค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรตามแนวคิดของ ISR	53
7	องค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรตามแนวคิดของ Hewitt Associates	55
8	Employee Engagement Index (EEI) TM	56
9	Competencies in Term of behaviors, outputs and results	74
10	The round 5 of HR Competencies Model	80
11	กรอบแนวคิดในการสร้างมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากร บุคคลภาครัฐ	94
12	คำสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลนักบริหาร ทรัพยากรมืออาชีพกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร	119

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

ในปัจจุบันองค์การธุรกิจต่าง ๆ มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเพื่อที่จะสร้างให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการอันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางธุรกิจ และสร้างให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ถือหุ้นไม่ว่าจะเป็นธุรกิจในด้านอุตสาหกรรมหรือธุรกิจในการการค้าและการบริการในการดำเนินการดังกล่าวนี้ “คน” ถือเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญที่สุดขององค์การ เป็นทรัพยากรประเภทที่มีมูลค่าเพิ่ม เพราะยิ่งใช้ก็จะยิ่งมีประสบการณ์และทักษะเพิ่มมากขึ้น การวิจัยของแกรี่ ฮาเมล (Hamel, 1997) ศาตราจารย์แห่ง London Business School พบว่าระหว่างปี 1986 ถึงปี 1996 มีเพียง 17 บริษัทจาก Fortune 1000 ที่มีการเติบโตในส่วนของผู้ถือหุ้นมากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ และจำนวน 16 บริษัทมีการดำเนินนโยบายด้านสร้างตลาดใหม่หรือเปลี่ยนแปลงตลาดปัจจุบัน อีก 17 บริษัทปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น ศาตราจารย์แกรี่ ฮาเมล ทำนายว่าความสามารถในการคิดค้นการแข่งขันในรูปแบบใหม่ ๆ ของบริษัทหรือคิดค้นธุรกิจใหม่ในตลาดปัจจุบัน จะเป็นพื้นฐานในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรของบริษัทในโลกอนาคตซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการสร้างนวัตกรรมทุกที่ทุกเวลาและในบุคลากรขององค์กรทุกคน

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นข้างต้น ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งองค์การผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องรีบทบทวนปรับแนวคิดบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ให้ความสำคัญตลอดจนมองทะลุต่อปัญหาดังกล่าวได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งเตรียมการตั้งแต่บัดนี้เพื่อจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร (दनय तेयनपुठ, 2545: 133)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ในฐานะที่เป็นหน่วยงานกลางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐไทยได้มองเห็นปัญหาของความเป็นกลุ่มงานที่ยึดติดกับกฎระเบียบและข้อบังคับ นอกจากไม่เป็นการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ ยังเป็นการบั่นทอนประสิทธิภาพในการดำเนินการของหน่วยงานด้วย จึงมีการดำเนินการให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน ไม่มองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นภาระหรือค่าใช้จ่าย แต่เป็นทุนที่สามารถนำไปต่อยอดให้

เกิดมูลค่าได้ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนมีระยะเวลา 5 ปี เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาข้าราชการให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ โดยดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แล้วนำมาประมวลข้อมูลและวิเคราะห์สรุปผลเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 - 2556 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552: ออนไลน์) โดย 1 ใน 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 “เน้นการพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ” ด้วยแนวทางนี้ การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) จึงกลายเป็นเป้าหมายของการแสดงบทบาทที่สำนักงาน ก.พ.กำหนดขึ้น โดยสำนักงาน ก.พ. มองว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ คือ เกิดความต่อเนื่องด้านนโยบาย ทรัพยากรต่างๆได้รับการวางแผนและนำมาใช้โดยสัมพันธ์กับความต้องการของหน่วยงาน รวมทั้งฝ่ายบริหารมีช่องทางเพิ่มเติมสำหรับคำปรึกษาเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานได้ แนวทางการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของเดฟ อุลริค (Ulrich, 1997) ที่กล่าวว่า การแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นจะต้องมีความพร้อมในการแข่งขันและพร้อมที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยการขยายขอบเขตความรับผิดชอบลักษณะงานที่มีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการ และเข้าไปมีบทบาทในการวางแผนการดำเนินงานมากขึ้นเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

อีกทั้งการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในองค์การภาครัฐของไทยยังมีค่อนข้างจำกัด ทำให้มีข้อเสนอแนะอีกหลายอย่างยังไม่เคยถูกนำมาศึกษา โดยเฉพาะในประเด็นสถานภาพการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพว่าอยู่ในสถานภาพใด ใช้บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์หรือไม่ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสถานภาพปัจจุบันในการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐ โดยมุ่งทำการศึกษองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ทำงานใกล้ชิดกับประชาชน ศึกษาตามแนวทางของเดฟ อุลริค (Ulrich, 1997) ที่ระบุว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพมีรูปแบบการแสดงบทบาท 4 บทบาท คือ 1. หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ 2. ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง 3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร 4. ที่พึ่งของพนักงาน

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำการศึกษาโดยลองและอิสมาอิล (Long and Ismail, 2008) เรื่อง Understanding the Relationship of HR Competencies and Roles of Malaysian Human Resources Professionals

พบว่า 1. การสนับสนุนเชิงกลยุทธ์และความรู้ทางธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง 2. ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคลและการส่งมอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและที่พึงของพนักงาน ผลการศึกษาของลองและอิสมาอิลได้นำมาสู่ความสนใจศึกษา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพที่มีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร โดยมุ่งหาคำตอบว่าสมรรถนะใดส่งอิทธิพลถึงการแสดงบทบาทใด ทำการศึกษา 4 โมเดล อ้างอิงตามแนวทางของเดฟ อุลริค อีกทั้งแนวคิดของวอลลาร์ดและรอกโค (Wollard and Rocco, 2006 อ้างถึงใน คณิงนิจ อนุโรจน์, 2551) ซึ่งกล่าวว่า องค์กรภาครัฐหรือเอกชนจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถอันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน สามารถเพิ่มคุณภาพผลผลิตหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงนำมาสู่ความสนใจศึกษาที่ว่า บทบาทใดบ้างที่สามารถทำนายความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากรได้

สรุป การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สิ่งผู้วิจัยมุ่งทำการศึกษา มี 3 ประเด็น คือ 1. ศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐ ซึ่งจำแนกผ่านรูปแบบโมเดลการแสดงบทบาทการทำงานของผู้ปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR roles) ของเดฟ อุลริค โดยในประเด็นนี้ผู้วิจัยมุ่งหาคำตอบในรูปแบบของการวัดระดับบทบาท เพื่อสรุปผลว่าสถานการณ์ปัจจุบันในการแสดงบทบาทการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐว่ามีการแสดงบทบาทใดสูงที่สุด 2. ศึกษาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐและ 3. ศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร เพื่อสรุปผลว่าสมรรถนะใดบ้างที่มีอิทธิพลทางบวกต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละบทบาท และบทบาทใดบ้างที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์กรภาครัฐจะได้เรียนรู้แนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ และยังก่อให้เกิดความเข้มแข็งในภายในองค์กร คือ ทราบว่าระหว่างสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ และความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากรมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และสถานการณ์ของบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐเป็นอย่างไร จะทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานใน

องค์การภาครัฐนำข้อมูลนี้ไปประกอบการพิจารณาวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์การต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ
3. เพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร

สมมติฐานการวิจัย

1. สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐส่งอิทธิพลทางบวกต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ
2. บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐส่งอิทธิพลทางบวกต่อความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร

ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้ทราบว่าบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐอยู่ในสถานภาพใด ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐนำข้อมูลนี้ไปประกอบการพิจารณาวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์การต่อไป
2. ทำให้ทราบว่าความสัมพันธ์ในลักษณะปัจจัยเชิงเหตุระหว่างสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ และความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากรเป็นอย่างไร ซึ่งทำให้องค์กรสามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการออกแบบการพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะของบุคลากร

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตพื้นที่

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ดำเนินการศึกษาในองค์การภาครัฐ ซึ่งหมายถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

2. ขอบเขตเนื้อหาในการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่องนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์การภาครัฐกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังรายละเอียดที่ปรากฏในกรอบแนวคิดการวิจัย

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ข้าราชการและพนักงานราชการที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา จำนวน 2,126 คน ประกอบด้วย

1. อำเภอเมือง	จำนวน 112	คน
2. อำเภอรัตนภูมิ	จำนวน 121	คน
3. อำเภอสะบ้าย้อย	จำนวน 70	คน
4. อำเภอระโนด	จำนวน 159	คน
5. อำเภอกระแสสินธุ์	จำนวน 51	คน
6. อำเภอคลองหอยโข่ง	จำนวน 48	คน
7. อำเภอหาดใหญ่	จำนวน 607	คน
8. อำเภอสะเดา	จำนวน 238	คน
9. อำเภอเทพา	จำนวน 26	คน
10. อำเภอบางกล่ำ	จำนวน 95	คน
11. อำเภอนาทวี	จำนวน 136	คน
12. อำเภอสิงหนคร	จำนวน 66	คน
13. อำเภอกวนเนียง	จำนวน 69	คน
14. อำเภอนาหม่อม	จำนวน 46	คน
15. อำเภอจะนะ	จำนวน 153	คน
16. อำเภอสะทิงพระ	จำนวน 129	คน
รวม	จำนวน 2,126	คน

ผู้วิจัยมุ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล ได้แก่ 1) ปลัดที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เพื่อประเมินสมรรถนะและบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ และ 2) ข้าราชการและพนักงานราชการที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เพื่อประเมินความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร แต่เนื่องจากผู้วิจัยมีความเห็นว่าประเด็นคำถามเพื่อประเมินสมรรถนะและบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพมีความอ่อนไหวทางความรู้สึกของผู้ตอบในวิธีการประเมินตนเอง (Self/Check Assessment) เพื่อป้องกันความไม่เป็นกลางในการตอบแบบประเมิน ผู้วิจัยจึงเลือกให้ข้าราชการและพนักงานราชการที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ซึ่งทำงานภายใต้การปกครองของปลัดเป็นผู้ตอบแบบประเมินในประเด็นการประเมินสมรรถนะและบทบาทของปลัดในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยชิ้นนี้ หมายถึง ข้าราชการและพนักงานราชการที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา จำนวน 330 คน ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวถูกกำหนดโดยใช้การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางคำนวณกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane, 1967)

4. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ตัวแปรอิสระ คือ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความน่าเชื่อถือ
2. การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง
3. การจัดการปัญหาขององค์การ
4. การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ
5. การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ
6. ความเข้าใจองค์การ

ตัวแปรคั่นกลาง คือ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ ซึ่งประกอบด้วย 4 บทบาท ได้แก่

1. หุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์
2. ผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร

3. ที่ฟังของพนักงาน

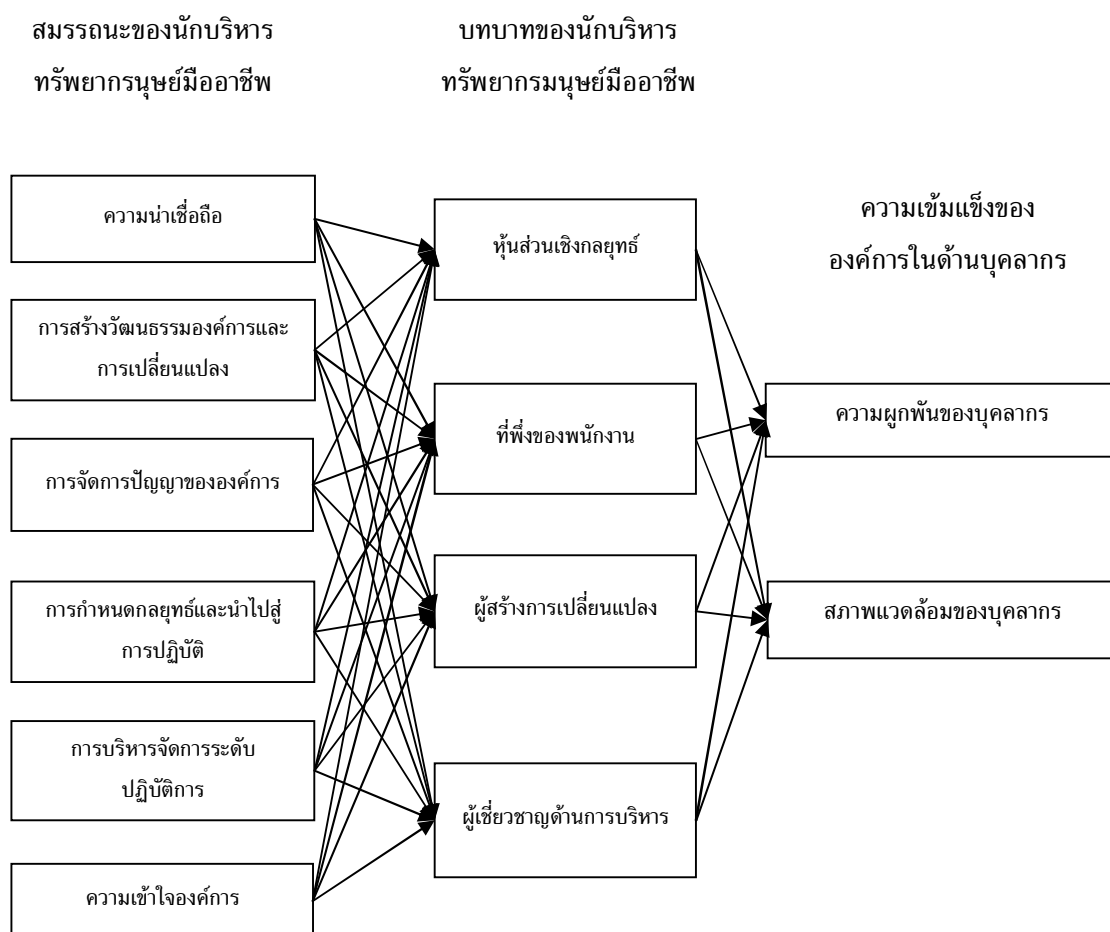
4. ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรตาม คือ ความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่

1. ความผูกพันของบุคลากร
2. สภาพแวดล้อมของบุคลากร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่องนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์การภาครัฐกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

นิยามศัพท์เฉพาะ

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ หมายถึง ปลัดที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัดสงขลา

บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ หมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยจะต้องปฏิบัติหน้าที่ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ ซึ่งการทำงานในกระบวนการเชิงรุก คือ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และเชิงรับ คือ ทำงานประจำในหน้าที่ เช่น การฝึกอบรม การประเมินผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งได้ดี รวมไปถึงการเป็นที่พึ่งคอยให้ความช่วยเหลือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทำให้องค์กรมีขีดความสามารถ และบุคลากรมีศักยภาพสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จทั้งต่อองค์กรและตัวบุคลากรเอง โดยแบ่งเป็น 4 บทบาท ตามทฤษฎีของ Dave Ulrich คือ

1. หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่จะต้องไม่หยุดอยู่เพียงงานประจำที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่จะต้องสามารถทำงานเคียงคู่ไปกับฝ่ายบริหารและฝ่ายอื่นๆในองค์กรได้ ด้วยการทำหน้าที่ศึกษาสถานะแวดล้อมและทิศทางขององค์กร การประเมินศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย โครงสร้างขององค์กร และการจัดทำแผนด้านบุคลากรในรายละเอียดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพผู้ซึ่งเน้นที่การรู้และเข้าใจกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับงานได้ ด้วยการศึกษาค้นคว้า รวบรวมกิจกรรมต่างๆในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมและทันสมัย บริการอำนวยความสะดวกตามข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาดังกล่าวแก่องค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมไปถึงการให้คำแนะนำ ท้วงติงอย่างสร้างสรรค์เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และเข้าไปช่วยเหลือแนะนำวิธีการแก้ปัญหาด้วยความเต็มใจและตระหนักว่าเป็นหน้าที่

3. ที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพผู้ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเข้าใจความต้องการของพนักงาน และทำให้มั่นใจว่าความต้องการนั้นจะถูกค้นพบ โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แสดงบทบาทนี้จะทำหน้าที่เชื่อมโยงแรงงานสัมพันธ์ไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เช่น การทำการสำรวจทัศนคติของพนักงานอย่าง

สม่ำเสมอ การจัดให้มีระบบการสื่อสารกับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นปากเสียงให้กับพนักงาน การให้ความมั่นใจว่าสิ่งที่พนักงานวิตกกังวลนั้นได้รับรู้รับทราบ รวมไปถึงจัดหาสิ่งจำเป็นให้พนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนด

4. ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพผู้ซึ่งสามารถให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือกับทุก ๆ ฝ่ายในองค์กรให้สามารถก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงไปได้ เนื่องจากปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นตัวอย่างให้กับพนักงาน ศึกษาและทำงานร่วมกับทีมงานที่รับผิดชอบในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน เพื่อให้ทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการศึกษา วิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน รวมไปถึงสาเหตุของการต่อต้าน วิธีการแก้ไข ดำเนินการป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก และหากมีกรณีผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้นำในการดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว

ความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร หมายถึง รูปแบบในการสร้างความผูกพันจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร โดยแบ่งเป็น 2 มิติ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2553: ออนไลน์) คือ

1. ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร มองว่างานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและท้าทาย มีความภาคภูมิใจ และมีแรงบันดาลใจในการทำงาน รวมถึงความปรารถนาดีและการแสดงออกของบุคลากรที่ต้องการจะให้องค์กรประสบความสำเร็จ บุคคลที่มีความผูกพันในงานและองค์กรจะเป็นคนที่

1.1 มีความขยันขันแข็งในการทำงาน (Vigor) มีความพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค 1.2 มีความทุ่มเทในการทำงาน (Dedication) กระตือรือร้นเสมอ โดยมองว่างานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและท้าทาย มีความภาคภูมิใจและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน 1.3 รู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) กล่าวคือ มีสมาธิในการทำงาน จิตใจจดจ่อกับการทำงานจนรู้สึกเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วและไม่สามารถแยกตนเองออกจากงานได้

2. สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ และสิ่งเหล่านั้นมีผลทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น รับรู้ถึงความ เป็นมิตร การสนับสนุนในงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าและการจัดการสภาพแวดล้อมของการทำงาน ระบุว่าโครงสร้างของหน่วยงานมีความโปร่งใส ชัดเจน โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่

2.1 มิติด้านสัมพันธภาพ หมายถึง การมีส่วนร่วม ความผูกพันของบุคลากรต่อ งาน ความเป็นมิตร การสนับสนุนในงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนผู้ใต้ บังคับบัญชา กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งมิตินี้ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 2.1.1 ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) หมายถึง ความสนใจของบุคคลในการเข้า ร่วมประชุมในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน 2.1.2 ด้านความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer Cohesion) หมายถึง ความเป็นมิตรและการให้แรงสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน 2.1.3 ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้า (Supervisor Support) หมายถึง แรงสนับสนุนของผู้บังคับ บัญชาที่มีต่อผู้ปฏิบัติและการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติให้แรงสนับสนุนต่อเพื่อนร่วมงาน

2.2 มิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การรับรู้ในความก้าวหน้าและ การจัดการสภาพแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งมิตินี้ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 2.2.1 ด้านความมี อิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจใน การปฏิบัติงานด้วยตนเอง 2.2.2 ด้านการมุ่งมั่นในการทำงาน (Task Orientation) หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นในงานของบุคคล ซึ่งมาจากการวางแผนที่ดีมีประสิทธิภาพและการดำเนินงาน ตามแผน 2.2.3 ด้านความกดดันในการทำงาน (Work Pressure) หมายถึง สภาพการทำงานที่ ต้องรับแรงในสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจในความอยู่รอดของบุคคล

2.3 มิติการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน (System Maintenance and Change Dimension) หมายถึง การรับรู้ว่าโครงสร้างของหน่วยงานมีความโปร่งใสชัดเจนที่จะมี การเปลี่ยนแปลงในสถานที่ปฏิบัติงาน มิตินี้ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 2.3.1 ด้านความชัดเจน ของงาน (Clarity) หมายถึง ระดับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานต่อความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา หรือความคาดหวังของหน่วยงานในการปฏิบัติงานประจำวัน และการสื่อสารเกี่ยวกับต่างๆภายใน หน่วยงานอย่างชัดเจน 2.3.2 ด้านการควบคุม (Control) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาใช้ กฎระเบียบในการควบคุมการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน 2.3.3 ด้านการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการ ปฏิบัติงาน (Innovation) หมายถึง การความรู้ใหม่ๆมาใช้ในหน่วยงาน โดยเน้นที่วิธีการที่ หลากหลายและวิธีการที่แปลกใหม่ 2.3.4 ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical comfort) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อำนวยความสะดวกสบายในการทำงาน

สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR competencies) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือคุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงานที่ส่งผลให้นักบริหารทรัพยากร มนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีความโดดเด่นกว่าคนอื่นอย่างชัดเจน โดย จะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงาน ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน โดยแบ่งเป็น 6 องค์ประกอบ ตามทฤษฎีของ Dave Ulrich ที่ระบุถึงสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ (Credible Activist) หมายถึง ความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในการปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างของผู้มีความรู้ ความเชื่อมั่น มีการวางตัวอย่างเหมาะสมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานผ่านเอกสารหรือการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้าโดยสามารถเลือกที่จะสื่อข่าวสารสำคัญขององค์การได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง (Culture & Change Steward) หมายถึง การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพมีความสามารถในการบริหารวัฒนธรรมองค์การให้มีความผสมกลมกลืนกับขอบเขตของงาน ให้ความสนใจในการสร้างวัฒนธรรมที่มั่นคงถาวรด้วยการรักษาความสมดุลของกลยุทธ์ขององค์การและการสร้างความผูกพันของพนักงาน นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนผ่านการวางแผนและกำหนดกิจกรรมสำหรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงาน โดยจะต้องมั่นใจว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความรวดเร็วทันต่อความต้องการ

3. การจัดการปัญญาขององค์การ (Talent Manager / Organization Designer) หมายถึง การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรและบูรณาการขีดความสามารถทั้งหมดขององค์การโดยรวม ซึ่งต้องมีแนวความคิดและการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยการนำบุคลากรในองค์การมาร่วมมือกันในการเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่องค์การสร้างทางเลือกในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ขององค์การ เช่น การประชุม การกำหนดเป้าหมาย โดยทั่วไป การประเมินผลและให้รางวัล การปรับย้ายตำแหน่งงานและการบูรณาการกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องสามารถสร้างเสริมประสิทธิภาพและผลผลิตของโครงสร้างองค์การโดยใช้การจัดการและวางระบบสนับสนุนต่าง ๆ รวมไปถึงการนำเครื่องมือขององค์การมาใช้เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการบริหารองค์การ โดยทั้งหมดนี้จะต้องสามารถประเมินในแต่ละส่วนของการปฏิบัติงานได้ เช่น ผ่านทางการใช้สถิติเป็นเครื่องมือในการวัดความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของบุคลากรกับผลที่เกิดขึ้นต่อองค์การ

4. การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Architect) หมายถึง การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพมีความสามารถในการเก็บสะสมประสบการณ์มาประมวลผลเพื่อคาดการณ์และประเมินสถานการณ์ในวางแผนการทำงานเชิงรุก รวมไปถึงป้องกันปัญหาที่อาจ

เกิดขึ้นในอนาคต โดยอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้สถานะขององค์กรตนเองเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และถ่ายทอดเป็นแผนงานเชิงกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนองค์กร

5. การบริหารงานระดับปฏิบัติการ (Operational Executor) หมายถึง การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพมีความสามารถบริหารจัดการในส่วนของการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร คือ การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและลงมือปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร สามารถนำนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่บุคลากรได้โดยตรง โดยมีการดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการพิจารณานำเทคโนโลยีด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กร

6. ความเข้าใจองค์กร (Business Ally) หมายถึง การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพมีความสามารถในการเข้าใจพลวัตรและสภาวะแวดล้อมที่ดีเพียงพอที่จะสามารถเชื่อมโยงเข้ากับระบบการเงินภายในองค์กร มีความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยีขององค์กรเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการวิจัย ซึ่งแบ่งออก เป็น 3 ประเด็น ได้แก่

1. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการแสดงถึงรายละเอียดในส่วนของความหมาย องค์ประกอบ และวิธีการวัด
2. แนวคิดเกี่ยวกับความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร เป็นการแสดงถึงรายละเอียดในส่วนของความหมาย องค์ประกอบ วิธีการวัด และความสัมพันธ์กับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการแสดงถึงรายละเอียดในส่วนของความหมาย ความหมาย องค์ประกอบ วิธีการวัด และความสัมพันธ์กับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. การสร้างมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

1. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหาร

คำศัพท์ที่ใช้ในความหมายของการบริหาร มีอยู่สองคำคือ “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) คำว่า “การบริหาร” มักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่า “การจัดการ” มักจะใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน ซึ่งความแตกต่างระหว่างคำ 2 คำนี้ ทำให้โดยทั่วไปเรียกผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่า “ผู้บริหาร” ในขณะที่เรียกผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในบริษัท ห้างร้าน ว่าเป็น “ผู้จัดการ”

ความหมายของผู้บริหาร

เวียร์ริชและคูนซ์ (Wehrich and Koontz, 1993: 56) กล่าวว่าผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ใช้ทักษะในการบริหาร ใช้ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุ เงินเป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำการสื่อสาร และการควบคุม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการดังกล่าวแล้วจะต้องแสดงบทบาทและหน้าที่ให้สอดคล้องกับการบริหาร รวมทั้งจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายนอกและภายในอีกด้วย

ดริคเกอร์ (Drucker, 2001: 84) กล่าวว่าผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานโดยต้องใช้ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น จึงสรุปได้ว่าผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความร่วมมือกัน ดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องของทฤษฎีและหลักการบริหาร เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงานสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมจึงพูดได้ว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถประยุกต์เอาศาสตร์การบริหารไปใช้ได้อย่าง มีศิลปะนั่นเอง

ธ สุนทรายุทธ (2536: 16) กล่าวว่าผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำที่มีอำนาจตามที่รับมอบหมายจากผู้ที่มิอำนาจเหนือขึ้นไปมีหน้าที่ในการดำเนินงานขององค์การให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายด้วยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์การ

พระราชธรรมนี (2542: 36) ได้สรุปความหมายของนักบริหารไว้ว่า “นักบริหาร” คือ ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น เป็นผู้บริหารงานด้วยธรรมาธิปไตยที่ถือหลักการหรือความสำเร็จ เป็นใหญ่ จึงเป็นผู้นำที่ได้อยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน”

จากการให้ความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่านักบริหาร หมายถึง ผู้ที่ใช้ทักษะในการบริหาร ใช้ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุ เงินเป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งต้องใช้ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้จัดการ

พื้นฐานของการบริหาร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ 1. อำนาจหน้าที่ (Authority) 2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งได้กำหนดไว้กับตำแหน่งเพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งใช้สำหรับในการตัดสินใจ และปฏิบัติหน้าที่ที่งานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ส่วนความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความผูกพันที่ผู้บริหารยึดถือไว้ใน การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) นอกจากนี้กระบวนการบริหารถือเป็นหัวใจของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหาร เพราะเป็นกระบวนการที่จะทำให้คนทำงานในเรื่องต่าง ๆ ตามระยะเวลาและวิธีการที่ได้กำหนดไว้ จนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน มีหลายรูปแบบด้วยกัน ดังนี้

กูลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwick, 1937 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ได้เสนอแนวความคิดที่เรียกว่า POSDCORB ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติรวมทั้งวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. การจัดหน่วยงาน (Organization) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์
3. การจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากรและการเสริมสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี
4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน
5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานที่ดีและดำเนินไปสู่จุดหมาย

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้รับทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการสม่ำเสมอ

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบด้านการเงินและทรัพย์สิน

ฟาโย (Fayol, 1949 อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2541) “บิดาแห่งกระบวนการบริหาร” อธิบายว่า ผู้บริหารจะต้องใช้องค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการในการบริหาร คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ แล้วกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างของงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคล

3. การบังคับบัญชา (Commanding) หมายถึง การสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามหน้าที่ที่มีอยู่

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการเชื่อมโยงงานของทุก ๆ ฝ่ายให้เข้ากันได้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการกำกับการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้

แคมเบล (Campbell อ้างถึงใน นิพนธ์ กินาวงศ์, 2542) แสดงทัศนะว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ การตัดสินใจและการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามการตัดสินใจและได้เสนอกระบวนการบริหาร ซึ่งแบ่งได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การตัดสินใจ (Decision - Making) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้เหตุผลพิจารณา เพื่อวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นให้รอบคอบ โดยการรวบรวมข้อมูลและกำหนดทางเลือกไว้หลายๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุด

2. การกำหนดโครงการ (Programming) หมายถึง กระบวนการวางแผนแต่การกำหนดโครงการยังมีรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดกำลังบุคลากร เครื่องมือ กำลังเงิน ลำดับชั้นบังคับบัญชา การกำหนดโครงการต้องสอดคล้องกับการตัดสินใจที่ได้เสนอไว้แล้ว

3. การกระตุ้นบำรุงกำลัง (Stimulating) หมายถึง การออกคำสั่งหรือการสั่งการแต่ในการทำงานสิ่งที่ต้องคำนึงถึงให้มาก คือ ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการออกคำสั่งใดๆ

จะต้องมีการบำรุงขวัญกำลังใจ โดยการใช้วิธีการออกคำสั่งที่เหมาะสม ให้กำลังใจในการปฏิบัติงานและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานซักถามข้อข้องใจต่าง ๆ ด้วย

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการเชื่อมโยงงานของทุก ๆ ฝ่ายให้เข้ากันได้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

5. การประเมินผล (Appraising) หมายถึง การตรวจสอบดูว่าการดำเนินงานที่ผ่านมามีบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคเพื่อการปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง การประเมินการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

เคนซีวิท (Kenzevish, 1984 อ้างถึงใน นิพนธ์ กินาวงศ์, 2542) ได้สรุปบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารไว้ 17 ประการ ดังนี้

1. บทบาทผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) หมายถึง ผู้บริหารจะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความสามารถในการเขียนบนแผนงานและโครงการ และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

2. บทบาทผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader - Catalyst) หมายถึง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ มีทักษะทำงานเป็นทีม

3. บทบาทนักวางแผน (Planner) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ

4. บทบาทผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทกษฏีต่างๆของการตัดสินใจและมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการไม่ให้เกิดความขัดแย้ง

5. บทบาทผู้จัดการองค์การ (Organizer) หมายถึง ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย

6. บทบาทผู้จัดการการเปลี่ยน (Change Manager) หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพขององค์การ โดยต้องรู้ว่าอะไรจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรที่จะเปลี่ยนในสถานการณ์ใดและทิศทางใด

7. บทบาทผู้ประสาน (Coordinator) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบ ปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีการนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจ ระบบการรายงานที่ดี และสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทผู้สื่อสาร (Communicator) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสาร และควรจะสามารถ ในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

9. บทบาทผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) หมายถึง ผู้บริหารต้องเข้าใจ สาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้ง และแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้

10. บทบาทผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีความ เข้าใจว่าปัญหาที่มีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้งและปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วย ความขัดแย้งเสมอไป ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหาเป็น

11. บทบาทผู้จัดการระบบ (Systems Manager) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมี ความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงความเข้าใจในการนำ ทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจ ในทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทาง การศึกษา

13. บทบาทผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมี ความสามารถในการใช้เทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และรวมไป ถึงการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมี ความสามารถในการด้านการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารงานวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาตลอดจนการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทผู้ประเมินผล (Appraiser) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17. บทบาทประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) หมายถึง บทบาทซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในการประยุกต์บทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นเพื่อแสดงบทบาทนี้

จากการให้ความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารหรือผู้จัดการ หมายถึง พฤติกรรมซึ่งถูกผู้อื่นคาดหวังว่าจะต้องแสดงออกให้สอดคล้องเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคคลนั้น ประกอบด้วยหลายบทบาทด้วยกัน ขึ้นอยู่กับว่าจะแสดงบทบาทไหนในช่วงเวลาใดบ้าง เพื่อให้การบริหารจัดการภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

เมื่อก้าวถึงระบบการทำงานขององค์กรซึ่งมีลักษณะเป็นระบบเปิด (Open System) หมายความว่า องค์กรต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ดังนั้นการจะทำให้องค์กรพัฒนาและมีความสามารถในการแข่งขัน องค์กรจะต้องทำให้ระบบหรือหน่วยต่างๆ ภายในองค์กรทำงานอย่างสอดคล้องและประสานกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ดังนั้นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ บุคลากรในองค์กรต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่เป็นผู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงบทบาทของตนเอง เพราะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นฟันเฟืองสำคัญในการผลักดันให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนานี้เองที่จะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยนักวิชาการได้ให้ความหมายของบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

อุลริช (Ulrich, 1997: 49) กล่าวว่า การเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้หมายความว่าเพียงการเปลี่ยนถ่ายจากการทำงานประจำวันไปสู่การทำงานเชิงกลยุทธ์ แต่มันหมายถึง การเรียนรู้เชิงลึกในกระบวนการของงานทั้ง 2 ด้าน รวมไปถึงเรียนรู้บุคคล การที่จะประสบความสำเร็จในบทบาทเหล่านี้ จำเป็นต้องใช้ความเข้าใจในการส่งมอบงาน การอุปมาอุปมัย และการระบุกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจงให้กับแต่ละบทบาทได้

กมลวรรณชาติทองคำ (2544: 32) กล่าวว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมและ

พัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะส่งผลให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและองค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

กัญจนวลัย นนทแก้ว (2546: 24) กล่าวว่า การเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่จากฐานะของการเป็นผู้คอยให้การสนับสนุน (Supporter) และเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มาเป็นผู้ปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ซึ่งถือเป็นภารกิจเชิงรุกในการพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลักขององค์การ และหนึ่งในภารกิจสำคัญที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่จะต้องปฏิบัติก็คือ การบริหารและพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

จากการให้ความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยจะต้องปฏิบัติหน้าที่ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ ซึ่งการทำงานในกระบวนการเชิงรุก คือ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และเชิงรับ คือ ทำงานประจำในหน้าที่ เช่น การฝึกอบรม การประเมินผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งได้ดี รวมไปถึงการเป็นที่พึ่งคอยให้ความช่วยเหลือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทำให้องค์การมีขีดความสามารถ และบุคลากรมีศักยภาพสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จทั้งต่อองค์กรและตัวบุคลากรเอง

องค์ประกอบของบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อุลริค (Ulrich, 1997: 29-31) ที่กล่าวว่า ในอดีตนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการทำงานไปที่จำนวนกิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าถ้ามีกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากจะส่งผลให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี แต่มุมมองดังกล่าวได้เปลี่ยนไปสู่แนวคิดที่มีความชัดเจนของประสิทธิผลในระยะยาวขององค์การมากขึ้น กล่าวคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องส่งมอบผลลัพธ์ (Delivery Result) ให้แก่องค์การแทนที่จะส่งมอบแค่กิจกรรมหรืองานเอกสาร บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการทำงานในเชิงรุกมากขึ้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเข้าไปช่วยกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้กับองค์การมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผู้เสนอไว้ดังนี้

แนตเลอร์และแนตเลอร์ (Nadler and Nadler, 1989 อ้างถึงใน กมลวรรณ ชาติทองคำ, 2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสรุปเป็นบทบาทหลักและบทบาทรองได้ ดังนี้

1. บทบาทหลักเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (Learning Specialist) และมีบทบาทรอง 3 บทบาท คือ

1.1 ผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ (Facilitator of Learning) หมายถึง เป็นผู้เตรียมความพร้อมในด้านเนื้อหาหลักสูตร สถานที่เรียน เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ทำความคุ้นเคยกับผู้เรียนโดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เรียน การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมต่างๆ และประเมินผลการเรียนรู้โดยรวมกันปรึกษากับผู้เรียน

1.2 ผู้ออกแบบกิจกรรมด้านการเรียนรู้ (Designer of Learning Program) หมายถึง เป็นผู้ทำงานร่วมกับผู้จัดการสายงานหลัก (Line Management) ในการรวบรวมข้อมูลหาความจำเป็นในการเรียนของผู้เรียน การใช้แม่แบบเพื่อออกแบบกิจกรรมอย่างเหมาะสม โดยปรึกษากับผู้จัดการสายงานหลักและผู้เรียน ปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาหลักสูตร และการออกแบบเพื่อประเมินผลการเรียนรู้ รวมไปถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงกิจกรรมการเรียนรู้

1.3 ผู้พัฒนากลยุทธ์ด้านการสอน (Developer of Instructional Strategies) หมายถึง เป็นผู้จัดเตรียมและตรวจสอบอุปกรณ์ด้านการเรียนรู้ เสนอแนะเทคนิควิธีที่ใช้ในการสอน พัฒนาการเตรียมการหรือยอมรับในกลยุทธ์การสอน ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสอนร่วมมือกับผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนากลยุทธ์ด้านการสอน

2. บทบาทหลักเป็นผู้จัดการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Manager of HRM) และมีบทบาทรอง 4 บทบาท

2.1 ผู้กำกับดูแลโครงการกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Supervisor of HRM Programs) หมายถึง เป็นผู้ร่วมมือกับผู้จัดการสายงานต่างๆ เพื่อพิจารณาปัญหาของผู้เรียน แสดงความคิดเห็น และกำกับดูแลการจัดโครงการกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวมถึงกำกับดูแลการทำงานของเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และจัดทำระบบบันทึกและรายงานข้อมูลต่างๆ

2.2 ผู้พัฒนาบุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Developer of HRM Personal) หมายถึง เป็นผู้จัดการเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้กับพนักงานที่ทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งที่เป็นพนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว สังเกตการณ์ปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงาน จัดทำแผนพัฒนาอาชีพรายบุคคล สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกับกิจกรรมนอกองค์การและจัดเตรียมหนังสือและเอกสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรใช้ในการศึกษา

2.3 ผู้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกและการเงิน (Arranger of Facilities and Finance) หมายถึง เป็นผู้ประเมินความจำเป็นและจัดเตรียมอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งจัดทำรายงานเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานครั้งต่อไป

2.4 ผู้รักษาความสัมพันธ์ (Maintainer of Relation) หมายถึง เป็นผู้ติดต่อประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างสม่ำเสมอ รวมไปถึงการรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีอย่างต่อเนื่อง ทั้งกับบุคลากรภายในองค์การ เช่น พนักงาน และบุคคลภายนอกองค์การ เช่น โรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพราะเป็นแหล่งแรงงานในอนาคต

3. บทบาทหลักเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) และมีบทบาทรอง 4 บทบาท

3.1 ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) หมายถึง เป็นผู้แนะนำวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาให้แก่ผู้มาใช้บริการ

3.2 ผู้สนับสนุน (Advocate) หมายถึง เป็นผู้แนะนำวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้มาใช้บริการ

3.3 ผู้กระตุ้น (Stimulator) หมายถึง เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้มาใช้บริการเห็นปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และช่วยชี้ให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างไร

3.4 ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง เป็นผู้ทำให้ผู้จัดการสายงานเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ โดยเฉพาะกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาของอเมริกา (American Society for Training and Management: ASTD อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตตามัย, 2537: 25-27) ได้ทำการสำรวจบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ครั้ง ในปี ค.ศ. 1976, 1983 และ 1989 โดยการสำรวจปี ค.ศ. 1976 ได้ระบุบทบาทหน้าที่สำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 14 บทบาท ในปี ค.ศ. 1983 ได้ระบุบทบาทหน้าที่สำคัญทั้งหมด 15 บทบาท เรียกว่า “ตัวแบบเพื่อความเป็นเลิศ (Models for Excellence)” และในปี ค.ศ. 1989 สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาของอเมริกาได้ทำการสำรวจอีกครั้ง โดยใช้ชื่อการศึกษาว่า “บทบาทต่างๆในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Roles in HRM)” สามารถสรุปบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ผู้ประเมิน (Evaluator) หมายถึง เป็นผู้ระบุขอบเขตของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรมและผลกระทบที่ได้รับ

2. ผู้เกื้อหนุนกลุ่ม (Group facilitator) หมายถึง เป็นผู้บริหารการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และกิจกรรมอื่น ๆ ที่สร้างความรู้สึกที่ดีแก่สมาชิกกลุ่ม

3. ผู้ให้คำปรึกษา (Individual Counselor) หมายถึง เป็นผู้ช่วยให้บุคคลประเมินสมรรถภาพ ศักยภาพ และเป้าหมายในอาชีพของตน
4. ผู้สอน (Instructor) หมายถึง เป็นผู้ให้ข้อมูลและชี้แนะประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดวางไว้
5. ผู้เขียนหลักสูตรการสอน (Instructional Writer) หมายถึง เป็นผู้เลือกและเตรียมสื่อการสอน เนื้อหา และอุปกรณ์การสอน
6. ผู้จัดการการฝึกอบรม (Manager) หมายถึง เป็นผู้บริหารทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้
7. นักการตลาด (Marketer) หมายถึง เป็นผู้ขายความคิด ชุดการฝึกอบรม กิจกรรมหรือโครงการให้บริการต่างๆ ให้กับลูกค้าที่สนใจ
8. ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อ (Media Specialist) หมายถึง เป็นผู้ผลิตสื่อเพื่อเผยแพร่ประโยชน์และวิธีการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อการฝึกอบรม
9. นักวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis) หมายถึง เป็นผู้ประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม ประเมินความแตกต่างระหว่างมาตรฐานงานกับการปฏิบัติ
10. ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Organizational Change Agent) หมายถึง เป็นผู้เผยแพร่แนวคิดและกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่องค์กร และโน้มน้าวบุคลากรในองค์กรให้มีการปฏิบัติตาม
11. ผู้บริหารโครงการหรือกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Program Administration) หมายถึง ผู้จัดการให้โครงการฝึกอบรมเป็นตามแผนและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
12. ผู้ออกแบบกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Program Designer) หมายถึง เป็นผู้เตรียมวัสดุประสงค์ เนื้อหา เลือกและจัดลำดับกิจกรรม
13. นักวิจัย (Researcher) หมายถึง เป็นผู้พัฒนาข้อมูล ทดสอบข้อมูล ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยในการฝึกอบรม
14. นักยุทธศาสตร์ (Strategist) คือ เป็นผู้ที่กำหนดแผนระยะยาวที่เกี่ยวข้องกับแนวทางโครงสร้าง นโยบาย และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม
15. นักวิเคราะห์งาน (Task Analysis) หมายถึง เป็นผู้ระบุกิจกรรมของงาน และมาตรฐานที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จในโครงการการฝึกอบรม
16. นักทฤษฎี (Theoretician) หมายถึง เป็นผู้รอบรู้ พัฒนา ทดสอบ และประยุกต์ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้
17. ผู้ก่อให้เกิดการถ่ายโอน (Transfer Agent) หมายถึง เป็นผู้ช่วยให้บุคคลประยุกต์สิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปสู่การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแนตเลอร์และแนตเลอร์ (Nadler and Nadler, 1989) และสมาคมเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาของอเมริกา (ASTD, 1989) นั้นเป็นบทบาทที่เน้นการทำงานเชิงรับ โดยจะเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ หรือการเป็นเพียงผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรเท่านั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเปลี่ยนไป เช่น องค์กรต้องประสบกับการแข่งขันอย่างรุนแรง กระแสโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของตลาดและเทคโนโลยี กิลลีและเมย์คูนิช (Gilley and Maycunich, 2000: 7) ให้ความเห็นว่า องค์กรต้องปรับตัวด้วยการทำให้โครงสร้างองค์กรแบนราบลงกว่าเดิม มีความเป็นระบบราชการน้อยลง แต่ต้องมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้รวดเร็วขึ้น และต้องใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด จากแนวคิดที่ปรับเปลี่ยนไปสู่การมองว่าคนเป็นทรัพยากรสำคัญที่สร้างจุดแข็งให้กับองค์กร ภายใต้เงื่อนไขความท้าทายต่างๆดังที่กล่าวมาข้างต้น ส่งผลให้งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงจาก“แผนกฝึกอบรม” มาเป็น “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” เมื่อแนวคิดการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนเป็นเชิงรุกมากขึ้น จึงมีความต้องการที่จะผลักดันให้งานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความเป็นมืออาชีพ นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ไว้ดังนี้

อุลริค (Ulrich, 1997) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Becoming a Strategic Partner) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางคอยให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรทำหน้าที่เป็นสถาปนิกในการกำหนดแบบแผนการดำเนินงานขององค์กร เช่น การกำหนดรูปแบบ (Framework) ขององค์กรที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้แล้วยังต้องมีบทบาทเป็นผู้ตรวจสอบองค์กร (Organizational Audit) ว่าการดำเนินงานขององค์กรไปถึงจุดหมายที่เขียนไว้ในแผนงานหรือไม่ รวมทั้งต้องเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ คือ การนำเสนอวิธีการที่จะนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์กร และจะต้องเป็นผู้ที่สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีว่าอะไรควรทำก่อนหรือหลัง

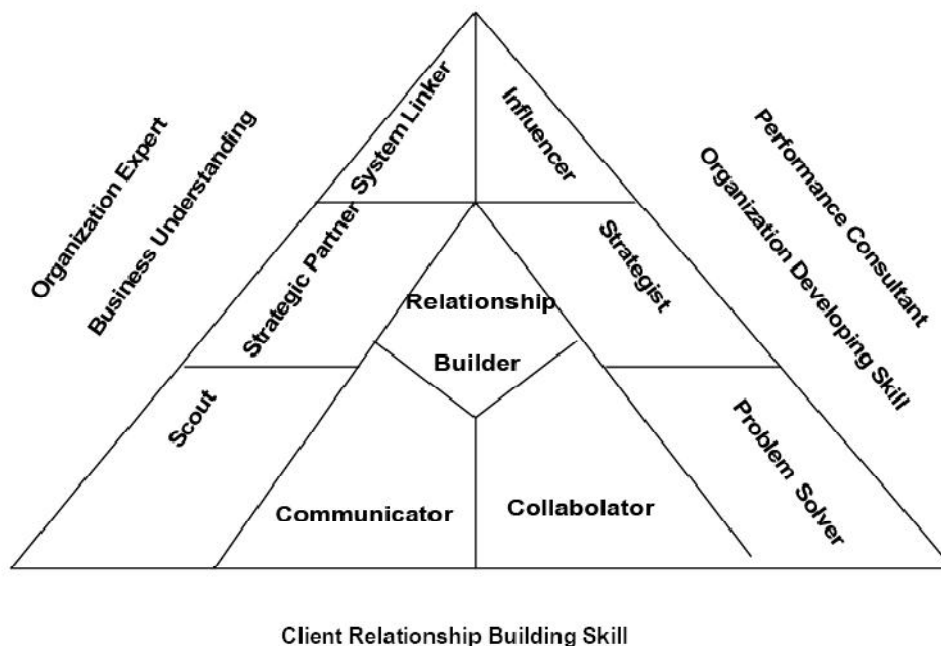
2. เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Becoming an Administrative Expert) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แสดงบทบาทในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการทำงาน คือจะต้องเป็นผู้ที่สามารถทำงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในหน่วยงานของตนเองและขององค์กร โดยการพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง

3. เป็นที่พึงของพนักงาน (Becoming an Employee Champion) หมายถึง บทบาทที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบในการทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทกับทำงานอย่าง

เต็มที เช่น การจัดการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารขององค์กรได้เข้าใจถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจของพนักงาน และวิธีการที่จะสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น ในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับพนักงานนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องหาสาเหตุพร้อมเสนอแนะวิธีการแก้ไข รวมทั้งยังต้องเป็นตัวแทนและเป็นเสียงให้พนักงานในการพูดคุยกับผู้บริหารองค์กร

4. เป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Becoming a Change Agent) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบในการทำให้พนักงานมีสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ประสานงานให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ต้องพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นประโยชน์สำหรับทุกคน พยายามสร้างความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานทุกคนพยายามเปลี่ยนความกลัวของพนักงานให้เป็นความตื่นเต็นที่จะบรรลุเป้าหมายใหม่ รวมทั้งยังต้องนำเสนอรูปแบบความเปลี่ยนแปลง (Change Model) ประสานงานและชี้แนะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

กิลลีและเมย์คูนิช (Gilley and Maycunich, 2000) ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับแนวทางของอุลริค (Ulrich, 1997) แต่ทั้งนี้ได้เสนอว่าเพื่อให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 บทบาทตามแนวคิดของอุลริคอาจไม่เพียงพอ กิลลีและเมย์คูนิชได้เสนอว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทหลักประกอบด้วยการเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กร (Organizational Expert) การเป็นที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion) และการเป็นผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance Consultant) โดย 3 บทบาทหลักนี้ประกอบไปด้วย 9 บทบาทรอง ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 พีระมิดบทบาทหลัก บทบาทรอง และขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Gilley and Maycunich, 2000

จากภาพประกอบ 2 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กร (Organizational Expert) หมายถึง บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร คือ การมีความรู้ขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร เข้าใจในทฤษฎีระบบและเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร รวมไปถึงการมีความตื่นตัวด้านการเมืองภายในองค์กร คือ การเป็นผู้ประสานประโยชน์ให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยบทบาทนี้มีบทบาทรอง 3 บทบาท ได้แก่

1.1 การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) โดยจะทำหน้าที่เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อคอยช่วยเหลือสมาชิกขององค์กรในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน กำหนดความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการนำสิ่งเหล่านี้ไปสู่แผนการปฏิบัติงานด้วย

1.2 การเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) โดยจะต้องเป็นผู้ที่เข้าถึงปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นได้รับทราบถึงผลประโยชน์ของกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้จัดเตรียมนวัตกรรมต่างๆ สำหรับองค์กร

1.3 การเป็นผู้เชื่อมโยงระบบ (System Linker) โดยจะต้องเป็นผู้ช่วยเหลือให้ฝ่ายแผนกและหน่วยต่างๆภายในองค์การทำงานร่วมกันได้อย่างสามัคคีในการมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันอย่างผสมกลมกลืน

2. บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ช่วยเหลือจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้กับพนักงานอย่างสอดคล้องกับความต้องการของงาน (Work Demand) โดยบทบาทนี้มีบทบาทรอง 3 บทบาทคือ

2.1 การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Builder) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างให้สมาชิกในองค์การเกิดความสัมพันธ์ในลักษณะมุ่งลูกค้า (Client Relationship) คือ การทำให้สมาชิกในองค์การมีความเชื่อถือ และพร้อมที่จะรับฟังคำแนะนำจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาให้สมาชิกในองค์การเกิดทักษะการคิดแบบวิเคราะห์

2.2 การเป็นผู้ประสานความร่วมมือ (Collaborator) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร โดยจะต้องฟังและถามคำถามที่เหมาะสม รวมทั้งสามารถนำเสนอความคิดเห็นได้อย่างชัดเจน

2.3 การเป็นนักสื่อสาร (Communicator) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้สมาชิกในองค์การเกิดความตื่นตัว และพร้อมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง ซึ่งจะสามารถทำได้โดยการสร้างความสัมพันธ์แบบมุ่งลูกค้าให้อยู่ในเชิงบวกและมีประสิทธิภาพ

3. บทบาทการเป็นที่ปรึกษาในด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance Consultant) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่พัฒนาและประยุกต์การใช้ทักษะและขีดความสามารถในการให้คำปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงาน และต้องเป็นผู้ที่ประยุกต์การให้คำปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่เข้าใจกระบวนการของการให้คำปรึกษา โดยบทบาทนี้มี 3 บทบาทรอง ได้แก่

3.1 การเป็นผู้มีอิทธิพลในการชักจูง (Influencer) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความคิด การริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ที่มีคำแนะนำที่เฉพาเจาะจงเหมาะสมในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ

3.2 การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่เข้าถึงความต้องการขององค์การ โดยการพัฒนาความคิดริเริ่มเกี่ยวกับธุรกิจขององค์การ รวมทั้งต้องประเมินผลของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นด้วย

3.3 การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solver) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้พยายามต่อสู้และชี้ให้สมาชิกในองค์กรเห็นถึงสิ่งที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันแก้ปัญหา รวมไปถึงเตรียมวิธีการในการแก้ปัญหานั้นด้วย

แจ็กสันและชูเลอร์ (Jackson and Schuler, 2003) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. บทบาทด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Role) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจสิ่งแวดล้อมของธุรกิจและองค์กร ต้องรู้จักตลาดและประเด็นทางธุรกิจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รวมไปถึงรู้จักวิธีการและมีความสามารถในการนำความรู้ทางด้านกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2. บทบาทด้านการส่งเสริมให้นำไปใช้และให้คำปรึกษา (Enabler and Consultant Role) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้จัดการสายงานได้เป็นอย่างดี สามารถพัฒนาและบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงของการปฏิบัติและเชิงนโยบาย สามารถจัดเตรียมข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์และให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการสายงานได้ สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำพนักงานได้ รวมไปถึงมีความรู้และเข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน

3. บทบาทด้านการตรวจสอบและรักษา (Monitoring and Maintaining Role) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรับผิดชอบ และปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีมาตรฐานสูงและถูกต้องตามหลักจริยธรรม พัฒนาความรู้ทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ช่วยเหลือองค์กรในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร สร้างวัตถุประสงค์ร่วม รวมทั้งต้องตรวจสอบทัศนคติของพนักงาน และใส่ใจต่อเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ

4. บทบาทเป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovator Role) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม พร้อมทั้งจะลงมือปฏิบัติงานเสมอ หาวิธีการที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรมีความพึงพอใจมากขึ้น สร้างระบบวัดผลต่าง ๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และต้องคำนึงเสมอว่าต้องใช้วิธีการเชิงรุกในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงทบทวนการปฏิบัติงานและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

5. บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านการเปลี่ยนแปลงและความรู้ (Change and Knowledge Facilitator) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถพร้อมในเวลาที่ต้องการใช้ความสามารถนั้น รวมทั้งต้องให้คำแนะนำด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

โชคดี เดชกำแหง (2543: 28) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังตาราง 1

ตาราง 1 บทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

สิ่งที่เป็นอยู่	สิ่งที่คาดหวัง
1. เป็นผู้สนับสนุนการทำงาน	1. เป็นผู้ที่วิสัยทัศน์ทางธุรกิจ
2. มีการทำงานแบบ Cost Center	2. มีการทำงานแบบ Profit Center
3. ขาดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	3. เป็นผู้ที่สร้างนวัตกรรมและทำงานเชิงรุก
4. ไม่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง	4. เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีฐานะเป็นตัวเร่ง (Catalyst)
5. ไม่ได้รับการยอมรับให้เป็นคณะกรรมการบริหาร	5. ได้รับการยอมรับจากระดับสูงในการเป็นคณะกรรมการบริหาร
6. ขาดภาวะผู้นำ และยังไม่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	6. เป็นผู้สร้างเครือข่ายซึ่งจะดึงความร่วมมือและความสำเร็จทางธุรกิจ

ที่มา : โชคดี เดชกำแหง (2543)

จากตาราง 1 จะเห็นได้ว่าบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในลักษณะที่เปลี่ยนจาก “หน้าที่นิยม” (Functionalism) มาสู่บทบาทที่มีลักษณะ “เชิงกลยุทธ์” มากขึ้น

สมบัติ กุสุมาวลี (2540) ได้เสนอบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ในการที่จะนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

1. เป็นนักอำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Facilitator) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทในเชิงรุกมากขึ้น โดยมีบทบาทเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมในการเข้าไปร่วมวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีคุณสมบัติสำคัญ คือ ต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ในการคิดแบบผู้ประกอบการ

2. ลดความสำคัญของการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom – Based Training) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องหันมาสนใจการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมให้พนักงานในองค์การได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ก็ยังให้คงการฝึกอบรมในห้องเรียนไว้ เพราะการฝึกอบรมยังเป็นเทคนิควิธีการ และเครื่องมือในการพัฒนาทักษะขั้นพื้นฐาน และสามารถแก้ไขปัญหาการขาดทักษะได้ (Skill Shortage) โดยองค์การจะต้องสร้าง

สภาพแวดล้อมและกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ที่จะสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม

3. เพิ่มบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ออกแบบโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ออกแบบระดับที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร และทำหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุนและให้คำปรึกษาเพื่อสร้างโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

4. พัฒนาพนักงานให้มีวิธีคิดอย่างเป็นระบบในการทำงาน หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้สนับสนุนให้มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เอาใจใส่ต่อการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก รวมไปถึงการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอก

5. เปลี่ยนแปลงขนาดและจำนวนบุคลากรของหน่วยงาน หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น พร้อมกับกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผู้บริหารตามสายงานต่าง ๆ รวมไปถึงพนักงานที่จะต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองมากขึ้น

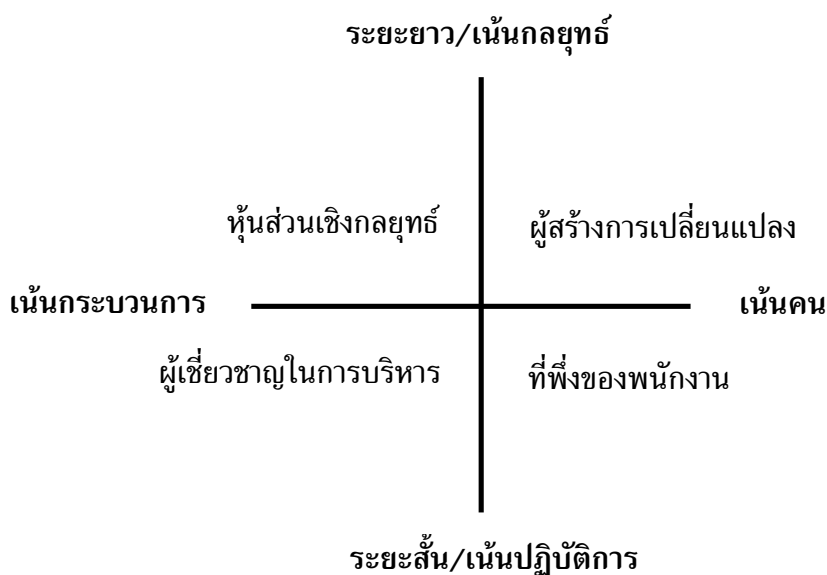
6. มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายสำคัญ หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Performance Improvement)

ศุภณัฐ ชูชินปรากฏ (2544) มีความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับอุลริค (Ulrich, 1997) ที่ว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นควรมีการแสดงบทบาท 4 ด้าน คือ เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน เป็นผู้สนับสนุนพนักงาน และเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง หากแต่มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีบทบาทอื่นเพิ่มเติมอีกหนึ่งบทบาท คือ บทบาทของการเป็นนักการตลาด (Becoming a Marketer) ซึ่งต้องเป็นผู้ที่รู้ว่าหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรมีความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์แบบใดบ้าง เพื่อที่จะได้จัดหาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงตามที่หน่วยงานต้องการ เพราะหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรเปรียบเสมือนลูกค้าของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

สรุป

จากบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่านักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศมีความเห็นตรงกันว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะเปลี่ยนบทบาทการทำงานจากการทำงานเชิงรับไปสู่การทำงานเชิงรุกให้มากขึ้นกว่าเดิม เพราะการทำงานเชิงรุกนั้นนอกจากจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรยังมีส่วนที่ทำให้บุคลากรและ

ผู้บริหารในองค์กรเห็นคุณค่าในงานทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการแบ่งองค์ประกอบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุลริค (Ulrich, 1997) มีความสมบูรณ์และครอบคลุม อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษา อาทิ ซิมคิน (Simpkin, 2005) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง Human Resource Management Roles in the Public versus Private Sectors และ ลองและอิสมาอิล (Long and Ismail, 2008) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง Understanding the Relationship of HR Competencies & Roles of Malaysian Human Resource Professionals รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก็ได้นำแนวคิดของอุลริคมาเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐไทย ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้การกำหนดองค์ประกอบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุลริค (Ulrich, 1997) มาเป็นแนวทางในการศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดผ่านแกนทั้งสอง ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างองค์กรที่มีความสามารถ
ที่มา : อุลริค (Ulrich, 1997)

1. บทบาทในการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์

อุลริค (Ulrich, 1997) ได้เสนอแนวคิดที่ว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเชิงกลยุทธ์ (Becoming a Strategic Partner) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางคอยให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และ

รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรทำหน้าที่เป็นสถาปนิกในการกำหนดแบบแผนการดำเนินงานขององค์การ เช่น การกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมขององค์การสำหรับการดำเนินธุรกิจ มีบทบาทในการเป็นผู้ตรวจสอบองค์การว่าการดำเนินงานขององค์การได้เดินทางไปถึงจุดหมายที่เขียนไว้ในแผนงานหรือไม่ รวมทั้งต้องเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ คือ การนำเสนอวิธีการที่จะนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์การ และจะต้องเป็นผู้ที่สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีว่าจะไรควรทำก่อนหรือหลัง ซึ่งบทบาทเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเน้นไปที่การปรับกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์เชิงธุรกิจ ในการแสดงออกตามบทบาทนี้งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะกลายเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้แน่ใจในความสำเร็จของกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยการแปลงกลยุทธ์เชิงธุรกิจไปสู่วิธีปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการเติมเต็มบทบาทนี้ จะสามารถส่งเสริมองค์การได้ใน 3 ประการ คือ

1.1 องค์การสามารถปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุผลที่ว่าช่วงเวลาจากแนวคิดสู่การทำให้สำเร็จเป็นช่วงเวลาสั้น ๆ

1.2 องค์การสามารถพบกับสิ่งที่ดีกว่าความต้องการของลูกค้า ด้วยเหตุผลที่ว่ากลยุทธ์การบริการลูกค้าได้เปลี่ยนไปสู่การกำหนดนโยบายและการปฏิบัติ

1.3 องค์การสามารถได้รับประสิทธิภาพทางการเงินผ่านทางผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินกลยุทธ์

นักวิชาการท่านอื่น ๆ ที่ระบุถึงองค์ประกอบดังกล่าวนี้ ได้แก่

แจ็กสันและชูเลอร์ (Jackson and Schuler, 2003) กล่าวว่า บทบาทด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Role) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจสิ่งแวดล้อมของธุรกิจและขององค์การ ต้องรู้จักตลาดและประเด็นทางธุรกิจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้จักวิธีการและมีความสามารถในการนำความรู้ทางด้านกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สมบัติ กุสุมาวาลี (2540) กล่าวว่า การเป็นนักอำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Facilitator) หมายถึง การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทในเชิงรุกมากขึ้น โดยอาศัยการแสดงบทบาทการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นส่วนหนึ่งในการแสดงบทบาทนี้ กล่าวคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ และยังต้องมีคุณสมบัติสำคัญอีกประการหนึ่ง คือต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ในการคิดแบบผู้ประกอบการ

ศุภณัฐ ชูชินปรากฏ (2544) กล่าวว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะกลายเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์เมื่อมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีการตั้งคำถามถึงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและออกแบบวิธีปฏิบัติกับกลยุทธ์เชิงธุรกิจ

สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จของบทบาทด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้

1. มีบทบาททางด้านนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ
2. มีบทบาทการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจ
3. มีบทบาททางด้านนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อดึงดูด ให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและปฏิบัติหน้าที่ที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. มีบทบาทด้านการวางแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ รวมไปถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

จากการให้ความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บทบาทในการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) หมายถึง บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องไม่หยุดอยู่เพียงงานประจำที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่จะต้องสามารถทำงานเคียงคู่ไปกับฝ่ายบริหารและฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กรได้ ด้วยการทำหน้าที่ศึกษาสถานะแวดล้อมและทิศทางขององค์กร การประเมินศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย โครงสร้างขององค์กร และการจัดทำแผนด้านบุคลากรในรายละเอียดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. บทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร

อูลริค (Ulrich, 1997) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Becoming an Administrative Expert) ไว้ว่า เป็นการจัดสรรโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่กลายเป็นธรรมเนียมของผู้ที่มีบทบาททางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องการนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มาออกแบบและส่งมอบประสิทธิภาพของกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับทีมงาน การฝึกอบรม การประเมินผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและอีกประการหนึ่ง คือ การจัดการการเลื่อนไหลของบุคลากรผ่านองค์กร ในฐานะที่เป็นผู้ดูแลโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องแน่ใจว่ากระบวนการเหล่านี้ได้ถูกออกแบบและส่งมอบอย่างมีประสิทธิภาพ แม้ในขณะที่บทบาทนี้ไม่ได้รับความสำคัญหรือถูก

ปฏิเสธด้วยการก้าวไปสู่จุดเน้นเชิงกลยุทธ์ บทบาทนี้ยังคงสร้างความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ธุรกิจและองค์กร โดยความสามารถในการส่งมอบงานจากบทบาทด้านโครงสร้างพื้นฐานเป็นรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องบรรลุความสำเร็จใน 2 ประการ ดังนี้

1. บุคลากรจะต้องมีมั่นใจในประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน
2. ผู้บริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของธุรกิจทั้งหมดโดยการฝึกอบรม และการให้รางวัลกับผู้ที่สามารถเพิ่มผลผลิตและลดของเสียให้กับองค์กรได้

จากการให้ความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) หมายถึง บทบาทซึ่งเน้นที่การรู้ และเข้าใจกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับงานได้ ด้วยการศึกษาค้นคว้า รวบรวมกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมและทันสมัย บริการอำนวยความสะดวกตามข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาดังกล่าวแก่องค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการให้คำแนะนำ ท้วงติงอย่างสร้างสรรค์เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และเข้าไปช่วยเหลือแนะนำวิธีการแก้ปัญหาด้วยความเต็มใจและตระหนักว่าเป็นหน้าที่

3. บทบาทในการเป็นที่พึ่งของพนักงาน

อูลริค (Ulrich, 1997) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นที่พึ่งของพนักงาน (Becoming an Employee Champions) ไว้ว่า สำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถูกล้อมรอบไปด้วยความเกี่ยวข้องกับปัญหาแบบวันต่อวัน ทั้งในเรื่องของความสัมพันธ์และความต้องการของบุคลากร ซึ่งในหลายองค์การที่มีปัญหาเกี่ยวกับทุนและกลายเป็นความวิตกกังวลของคุณค่าในทางธุรกิจ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ตื่นตัวและกระตือรือร้นในการพัฒนาทุนนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกลายเป็นที่พึ่งของบุคลากร โดยการเชื่อมโยงแรงงานสัมพันธ์สู่ความสำเร็จขององค์การ ด้วยการกระตุ้นผู้สนับสนุนบุคลากร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจความต้องการของบุคลากรและทำให้มั่นใจว่าความต้องการเหล่านั้นจะถูกค้นพบ ความสามารถในการส่งมอบงานจากการจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นการเพิ่มความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างหนึ่ง เมื่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ของการเป็นที่พึ่งของพนักงาน จะช่วยให้บุคลากรมีความสามารถที่จะทำงานให้ดีขึ้น มีความรับผิดชอบในการทำงานอย่างขยันขันแข็ง กิจกรรมหลักสำหรับการจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์คือการฟัง และการค้นหาแนวทางเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรในตอบสนองต่อพนักงาน ช่วยรักษาสภาพจิตใจที่มีการตกลงกันระหว่างบุคลากรกับองค์กร

นักวิชาการท่านอื่นๆที่ระบุถึงองค์ประกอบดังกล่าวนี้ ได้แก่

กิลลีและเมย์คูนิช (Gilley and Maycunich, 2000) ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion) ไว้ว่า การเป็นที่พึ่งของพนักงานเป็นบทบาทที่จะต้องช่วยเหลือจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้กับพนักงานอย่างสมดุลกับความต้องการของงาน (Work Demand) โดยบทบาทนี้มีบทบาทรอง 3 บทบาท คือ

1. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Builder) หมายถึง การเป็นผู้สร้างให้สมาชิกในองค์การเกิดความสัมพันธ์แบบมุ่งลูกค้า (Client Relationship) คือ การทำให้สมาชิกในองค์การมีความเชื่อถือและพร้อมที่จะรับฟังคำแนะนำจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาให้สมาชิกในองค์การเกิดทักษะการคิดแบบวิเคราะห์

2. การเป็นผู้ประสานความร่วมมือ (Collaborator) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารโดยจะต้องฟังและถามคำถามที่เหมาะสมรวมทั้งสามารถนำเสนอความคิดเห็นได้อย่างชัดเจน

3. การเป็นนักสื่อสาร (Communicator) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความตื่นตัว และพร้อมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง ซึ่งจะสามารถทำได้โดยการสร้างความสัมพันธ์แบบมุ่งลูกค้าให้อยู่ในเชิงบวกและมีประสิทธิภาพ

แจ็กสันและชูเลอร์ (Jackson and Schuler, 2003) กล่าวว่าบทบาทด้านการตรวจสอบและรักษา (Monitoring and Maintaining Role) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรับผิดชอบ และปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีมาตรฐานสูงและถูกต้องตามหลักจริยธรรม พัฒนาความรู้ทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ช่วยเหลือองค์การในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร สร้างวัตถุประสงค์ร่วมรวมทั้งต้องตรวจสอบทัศนคติของพนักงาน และใส่ใจต่อเหตุการณ์สำคัญต่างๆ

จากการให้ความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บทบาทในการเป็นที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion) หมายถึง บทบาทที่แสดงให้เห็นถึงการเข้าใจความต้องการของพนักงาน และทำให้มั่นใจว่าความต้องการนั้นจะถูกค้นพบ โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แสดงบทบาทนี้จะทำหน้าที่เชื่อมโยงแรงงานสัมพันธ์ไปสู่ความสำเร็จขององค์การ เช่น การทำการสำรวจทัศนคติของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การจัดให้มีระบบการสื่อสารกับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นปากเสียงให้กับพนักงาน การให้ความมั่นใจว่าสิ่งที่พนักงานวิตกกังวลนั้นได้รับรู้รับทราบ รวมไปถึงจัดหาสิ่งจำเป็นให้พนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์การกำหนด

4. บทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง

อูลริช (Ulrich, 1997) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Becoming a Change Agent) ไว้ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการทำให้พนักงานมีสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ประสานงานให้การ

เปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น พยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นประโยชน์สำหรับทุกคน พยายามสร้างความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานทุกคน และพยายามเปลี่ยนความกลัวของพนักงานให้เป็นความตื่นเต้นที่จะบรรลุเป้าหมายใหม่ รวมทั้งยังต้องนำเสนอรูปแบบความเปลี่ยนแปลง (Change Model) ประสานงานและชี้แนะพนักงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

นักวิชาการท่านอื่น ๆ ที่ระบุถึงองค์ประกอบดังกล่าวนี้ ได้แก่

เพซ (Pace, 1991) กล่าวว่า บทบาทนักเปลี่ยนแปลง (Instrumental Roles) เป็นบทบาทที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพ หรือปรับปรุงความสามารถในการแก้ไขปัญหาขององค์การและสร้างความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งบทบาทนักเปลี่ยนแปลงนี้สามารถระบุบทบาทรองได้ 3 บทบาท ดังนี้

1. ผู้สอนหรือผู้อำนวยการความสะดวก (Instructor / Facilitator) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมที่สามารถทำผลงานได้มากขึ้น โดยการให้ข้อมูลความรู้ กำกับดูแลประสบการณ์เรียนรู้ สนับสนุนกลุ่มทำงาน และกระบวนการทำงานต่าง ๆ รวมทั้งอำนวยความสะดวกด้านเครื่องมืออุปกรณ์ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม

2. ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ (Organization Change Agent) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ โดยจัดกลุ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถและทักษะต่างๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานของกลุ่มหน่วยงานภายในองค์การและโครงสร้างขององค์การ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

3. นักการตลาด (Marketer) หมายถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ทำให้บุคคลภายในและภายนอกองค์การมีความเข้าใจที่ดี และยอมรับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ โดยทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมต่างๆ ตัดสินใจเลือกและเสนอโครงการกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ผู้สนใจ เสนอราคาการจัดโครงการกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยความยุติธรรม และเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อสาธารณชน

เบนเน็ต (Bennett, 1992) กล่าวว่า บทบาทผู้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Innovator) เป็นผู้ช่วยให้องค์การสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้จะให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้บริหารในการเผชิญกับสภาวะที่มีความเปลี่ยนแปลง ด้วยการเสนอแนะวิธีในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง การอำนวยความสะดวกเพื่อทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งบางครั้งบทบาทนี้อาจจะคาบเกี่ยวกับบทบาทการเป็นผู้ให้คำปรึกษา

คริสเต็นเซ่นและเรย์เนอร์ (Christensen and Raynor, 2003) กล่าวว่า ผู้รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรมจะต้องมีบุคลิกภาพที่มีทักษะที่ดี โดยเฉพาะผู้บริหารระดับผู้จัดการ ผู้จัดการอาวุโส ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่จะต้องเปลี่ยนแปลง
2. มีการเรียนรู้จากความล้มเหลวและสามารถจัดการสิ่งเหล่านี้ได้
3. มีความเชื่อมั่นในการพัฒนากระบวนการขององค์กร
4. มีความรู้ทางทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม

การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่สืบทอดมาจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอดีต ซึ่งบ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงจะต้องคำนึงถึงภูมิหลังในอดีต หมายความว่า ยกย่องและเคารพต่อขนบธรรมเนียมขององค์กรในขณะที่ทำเพื่ออนาคต การเริ่มต้นของผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง คือ การทำให้บทบาทในการเพิ่มคุณค่าของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยกิจกรรมของการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงยังรวมไปถึงการระบุและกำหนดกรอบของปัญหา การสร้างความสัมพันธ์ของความไว้วางใจ การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์ และการเติมเต็มแผนปฏิบัติการ

จากการให้ความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Becoming a Change Agent) คือ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือกับทุก ๆ ฝ่ายในองค์กรให้สามารถก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงไปได้ เนื่องจากปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นตัวอย่างให้กับพนักงาน ศึกษาและทำงานร่วมกับทีมงานที่รับผิดชอบในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน เพื่อให้ทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการศึกษา วิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน รวมไปถึงสาเหตุของการต่อต้าน วิธีการแก้ไข ดำเนินการป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก และหากมีกรณีผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้นำในการดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว

วิธีการวัด

Human Resource Role - Assessment Survey ถูกพัฒนาขึ้นโดยอุลริคและคอนเนอร์ (Ulrich and Conner, 1997) ประกอบไปด้วยการวัดบทบาทใน 4 ด้าน คือ 1. การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ 2. การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร 3. การเป็นที่พึ่งของพนักงาน 4. การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบวัดเชิงสำรวจ 40 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า

(Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

ซิมคิน (Simpkin, 2005) ทำการศึกษาเรื่อง Human Resource Management Roles in the Public versus Private Sectors ได้นำเครื่องมือเพื่อวัดบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยอุลริคและคอนเนอร์ (Ulrich and Conner, 1997) มาใช้ในการศึกษา ประกอบไปด้วยการวัดบทบาทใน 4 ด้าน คือ 1. การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ 2. การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร 3. การเป็นที่พึ่งของพนักงานและ 4. การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง โดยแบบวัดที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบวัดเชิงสำรวจ 40 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

ลองและอิสมาอิล (Long and Ismail, 2008) ทำการศึกษาเรื่อง Understanding the Relationship of HR Competencies & Roles of Malaysian Human Resource Professionals ได้นำเครื่องมือเพื่อวัดบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยอุลริคและคอนเนอร์ (Ulrich and Conner, 1997) มาใช้ในการศึกษา ประกอบไปด้วยการวัดบทบาทใน 4 ด้าน คือ 1. การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ 2. การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร 3. การเป็นที่พึ่งของพนักงานและ 4. การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง โดยแบบวัดที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบวัดเชิงสำรวจ 40 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

สัณชัยพร อุทัยพันธุ์ (2546) ทำการศึกษาเรื่องบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น ได้สร้างเครื่องมือเพื่อวัดบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วยการวัดบทบาทใน 3 ด้าน คือ 1. การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ 2. การเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงานและ 3. การเป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง โดยแบบวัดที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบวัดเชิงสำรวจ 21 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2551) ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐกิจในประเทศไทย ได้สร้างเครื่องมือเพื่อวัดบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 4 ด้าน คือ 1. ด้านการเป็นผู้ให้บริการในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR service provider) 2. ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR professional) 3. ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR change agent) และ 4. ด้านการเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (HR strategist) โดยแบบวัดที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบ

ตรวจสอบรายการ จำนวน 23 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดแบบแบ่งกลุ่มคำตอบ (categories scale) 4 ระดับ ที่สุด (3) ทุกครั้ง (2) บ่อยครั้ง (1) นานๆครั้ง (0) ไม่ทำเลย

สรุป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของอุลริค (Ulrich, 1997) มาเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยการวัดบทบาทใน 4 ด้าน คือ 1. การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ 2. การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร 3. การเป็นที่พึ่งของพนักงานและ 4. การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงนำแบบวัด Human Resource Role - Assessment Survey ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยอุลริคและคอนเนอร์ (Ulrich and Conner, 1997) มาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบประเมินเชิงสำรวจ 25 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

2. แนวคิดเกี่ยวกับความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ได้กล่าวถึงความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากรไว้ว่า หมายถึงรูปแบบที่องค์กรเลือกใช้ในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร โดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2552: ออนไลน์)

ในงานวิจัยชิ้นนี้อ้างอิงแนวทางของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการการตัดสินรางวัลตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ ทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ

1. สนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. ประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

4. แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

มีการแบ่งข้อกำหนดต่างๆของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์

โดยเกณฑ์ดังกล่าวผ่านการทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุโดยแซมซันและเทอร์ซิอฟสกี (Samson and Terziovski, 1999) ในงานวิจัยชื่อ The Relationship between Total Quality Management Practices and Operational Performance ซึ่งปรากฏตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาดังต่อไปนี้ ตัวแปรอิสระ คือ Total Quality Management (MBNQA) และตัวแปรตาม คือ Organizational Performance โดยวิธีที่ใช้ทดสอบ คือ การวิเคราะห์ถดถอยแบบมาตรฐานและการวิเคราะห์ถดถอยแบบเป็นขั้นตอน (Simultaneous and Stepwise Regression Analysis) กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงงานอุตสาหกรรมที่ลงทะเบียนกับสำนักงานสถิติของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ในปีค.ศ. 1993 จำนวน 1,289 โรงงาน และกอฟเน็ต (Goffnett, 2007) ในงานวิจัยชื่อ High Performance Quality Management Systems and Work-Related Outcomes: Exploring the Role of Audit Readiness and Documented Procedures Effectiveness ซึ่งปรากฏตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาดังต่อไปนี้ ตัวแปรอิสระ คือ Quality Management System (MBNQA) และตัวแปรตาม คือ Work-related Outcomes โดยวิธีที่ใช้ทดสอบ คือ การวิเคราะห์ถดถอยแบบมาตรฐานและการวิเคราะห์ถดถอยแบบเป็นขั้นตอน (Simultaneous and Stepwise Regression Analysis) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการประกันคุณภาพจากองค์การธุรกิจทางด้านอุตสาหกรรมยานยนต์จำนวน 250 คน

ข้อค้นพบที่สอดคล้องกันของงานวิจัยทั้ง 2 ชิ้น คือ Workforce Focus เป็นตัวแปรทำนายที่เข้มแข็งของ Work - related Outcomes จึงเป็นที่มาของการเลือกตัวแปรที่ใช้เป็นองค์ประกอบ เพื่อวัดความเข้มแข็งขององค์การในการศึกษาคั้งนี้ คือ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) ซึ่งแบ่งเป็น 2 มิติ ดังนี้

1. ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)¹
2. สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

1. ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

จากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลในเรื่อง “ความผูกพันของบุคลากร” นั้นพบว่า ความผูกพันของบุคลากรซึ่งใช้คำว่า “Employee Engagement” มีรากฐานการพัฒนามา

¹ ความหมายของ Engagement ในภาษาไทยถูกแทนที่ด้วยคำที่หลายหลาย เช่น ความรักมั่นผูกพัน, ความยึดมั่น ฯลฯ ในส่วนของงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้คำว่า “ความผูกพัน” เพื่อให้สอดคล้องกับสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)

จากแนวคิด “Employee Commitment” โดยพิจารณาจากการให้นิยามความหมาย อาทิ สเตรลลิออฟ (Strellioff, 2003) ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

ความหมายของความผูกพันของบุคลากร

“Employee Commitment”

แคนเตอร์ (Kanter, 1968: 449 อ้างถึงใน ชุติมา สุวรรณประทีป, 2543) กล่าวว่า ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ความเต็มใจของสมาชิกในสังคมที่พยายามจะเสียสละเวลา แรงงาน และความจงรักภักดีให้กับองค์กร

เชลดอน (Sheldon, 1971: 143 อ้างถึงใน ชุติมา สุวรรณประทีป, 2543) กล่าวว่า ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ทศนคติ หรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กรและเป็นการมององค์กรในด้านบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับองค์กร และมีความตั้งใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

เฮอบินเนกและอลอตโต (Herbiniak and Alutto, 1972: 555 อ้างถึงใน ชุติมา สุวรรณประทีป, 2543) กล่าวว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ความไม่เต็มใจที่จะละทิ้งองค์กรไม่ว่าจะเพื่อรายได้ สถานภาพ ความเป็นอิสระของอาชีพ หรือการมีเพื่อนร่วมงานมากขึ้น

บุคคาแนน (Buchanan, 1974: 553 อ้างถึงใน ชุติมา สุวรรณประทีป, 2543) กล่าวว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

พอร์เตอร์และสมิท (Porter and Smith, 1976: 239) กล่าวว่าความผูกพันของบุคลากรมีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายของตน ด้วยมีความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วยความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรและความหวังใจต่อความเป็นไปขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรเป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกกับคน

อื่นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์การให้ดียิ่งขึ้น

มาร์ชและฮีโรชิ (Marsh and Heroshi, 1977: 57) กล่าวว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ การยอมรับเป้าหมายขององค์การและการประเมินองค์การในทางที่ดี

สเตียร์ (Steers, 1977: 46 อ้างถึงใน สุธินี เดชะตา, 2551) กล่าวว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในองค์การ และเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์การ ซึ่งแสดงออกให้เห็นถึง

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. ความปรารถนาอย่างยิ่งในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

“Employee Engagement”

คาห์น (Kahn, 1990: 322) กล่าวว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง การควบคุมตนเองของสมาชิกในองค์การให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งบุคลากรจะต้องแสดงออกทางร่างกาย ความคิด และอารมณ์ในขณะที่ปฏิบัติงาน ส่วนบุคลากรที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การนั้นมักไม่แสดงออกทั้งทางร่างกาย ความคิด หรืออารมณ์ระหว่างปฏิบัติงาน ดังนั้นความผูกพันคือการแสดงออกทางจิตวิทยาเมื่ออยู่ในตำแหน่งและกำลังแสดงบทบาทในองค์การ

โรทบาร์ท (Rothbard, 2001: 601) กล่าวว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง การแสดงออกทางจิตวิทยาโดยเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ ความตั้งใจ (Attention) หมายถึง การใช้ความคิดและเวลาส่วนใหญ่ในการปฏิบัติงาน และการซึมซับ (Absorption) หมายถึง การทุ่มเทเวลาและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่

ชูเฟลี (Schaufeli, 2002: 295) กล่าวว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง สภาวะทางจิตในด้านอารมณ์และความคิดในเชิงบวกที่มีต่องาน ซึ่งมีความคงทน ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา โดยไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับวัตถุ สถานการณ์ ตัวบุคคลหรือพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง บุคคลที่มีความผูกพันในงานจะเป็นคนที่มีความขยันขันแข็งในการทำงาน มีความพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Vigor) มีความทุ่มเทในการทำงาน กระตือรือร้นเสมอ โดยมองว่างานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและท้าทาย มีความภาคภูมิใจและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน (Dedication) และรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน กล่าวคือ มีสมาธิในการทำงาน จิตใจจดจ่ออยู่กับการทำงานจนรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วและไม่สามารถแยกตนเองออกจากงานได้ (Absorption)

กับแมน (Gubman, 2003: 83) กล่าวว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง การให้พลังกาย พลังใจอย่างเต็มที่และเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะแสดงออกมาในหลายรูปแบบ เช่น การทำงานสร้างสรรค์ และมีคุณค่าเกินความคาดหมายของลูกค้าและองค์กร

สเตอร์ลีโอฟ (Strelloff, 2003) มีความคิดเห็นต่อการให้ความหมายของ “Engagement” ว่ามีความที่สอดคล้องใกล้เคียงกันกับคำว่า “Commitment” ซึ่งหมายถึง ความผูกพัน ซึ่งเป็นสภาวะที่เกี่ยวข้องกับทั้งอารมณ์และเหตุผลของบุคคลในดำเนินงานและองค์กร

The towers Perrin (2003: 4) ระบุว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่แสดงออกถึงความพึงพอใจจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทนจากการทำงาน และการได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

The Gallup Organization (2003) ระบุว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ความเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างพนักงานกับองค์กร ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร และเป็นการบรรลุความปรารถนาส่วนบุคคลของพนักงาน โดยองค์กรมีภาระหน้าที่ในการช่วยเหลือ และสนับสนุนเชิงสร้างสรรค์ต่อสภาวะที่เกิดขึ้น

International Survey Research – ISR (2004) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ ระบุว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง การที่บุคลากรมีความเชื่อในองค์กร ปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เข้าใจภาพรวมทางธุรกิจขององค์กร มีความนับถือและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทอย่างสุดความสามารถ และพร้อมที่จะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กร เพื่อช่วยองค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยบุคลากรจะแสดงพฤติกรรม 2 อย่าง คือ 1. ปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร 2. เต็มใจและพยายามเป็นพิเศษ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

Institute for Employment Studies – IES (2004: 408) ระบุว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ความเชื่อและความภาคภูมิใจในองค์กร มีความปรารถนาที่จะทำงานให้ดีขึ้น มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน พร้อมที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อองค์กร

Development Dimensions International – DDI (2005) ระบุว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ขอบเขตต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่บุคคลมีความเพติดเพลิน ความพอใจและความเชื่อในอะไรที่เขาทำ และรู้สึกถึงคุณค่าที่ได้ทำสิ่งนั้น

Hewitt Associates (2005: 1) ระบุว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง สภาพหรือลักษณะที่แต่ละบุคคลอุทิศเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึกและสติปัญญาแก่องค์กร หรือกลุ่มงาน บุคลากรที่มีความทุ่มเทนั้นถือเป็นความต้องการส่วนบุคคล และทำอย่างจริงจังจูงใจนำไปสู่การเพิ่มผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

เวลบอร์น (Welbourne, 2007: 62) กล่าวว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง สิ่งที่ยังบอกกว่าพนักงานทำอะไรในขณะที่ทำงาน ซึ่งอธิบายโดยใช้ทฤษฎีบทบาท (Role theory) ว่า

พนักงานแต่ละคนล้วนมีบทบาทต่องานที่ตนรับผิดชอบในแง่มุมที่แตกต่างกัน พนักงานบางคนต้องรับผิดชอบต่องานนั้นโดยตรง บางคนมีบทบาทรับผิดชอบงานในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน บางคนรับผิดชอบในฐานะเจ้าของธุรกิจ หรืออีกหลาย ๆ คนต้องเรียนรู้และพัฒนาเพราะเป็นสายงานอาชีพตนเอง ขณะที่อีกหลายคนต้องรับผิดชอบงานเพราะเป็นสมาชิกในองค์การ บทบาททั้ง 5 เป็นเงื่อนไขที่อธิบายถึงเหตุผลว่าทำไมพนักงานบางคนจึงยังรัก และอยากที่จะอยู่กับองค์การต่อไป ในขณะที่พนักงานอีกส่วนหนึ่งทำงานอยู่กับองค์การโดยไม่เกิดความรักที่จะทำ และบางส่วนลาออกจากการทำงานเพื่อองค์การ พนักงานที่มีความผูกพัน จะมีความรู้สึกผูกพันเมื่อพวกเขาค้นพบว่าตนเองมีความหมาย และมีแรงจูงใจจากงานของตนเอง เมื่อได้รับการสนับสนุนจากการปฏิสัมพันธ์ร่วมกับคนอื่นในเชิงบวก และได้ทำงานในสิ่งแวดล้อมของงานที่มีประสิทธิภาพ ความผูกพันของพนักงานถือว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และพนักงาน ในการที่จะพัฒนา หรือสร้างให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์การ

ภรณ์ มหานนท์ (2529: 95) กล่าวว่าความผูกพันของบุคลากร สามารถแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ความผูกพันเป็นทางการต่อองค์การ ซึ่งแสดงพฤติกรรมออกโดยการไปปรากฏตัวทำ งานตามเวลาที่กำหนด และความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก ซึ่งหมายถึงบุคลากรมีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยมและวัตถุประสงค์ของบริษัท โดยมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงาน เพื่อองค์การจะได้บรรลุถึงเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

ธีระ วีระธรรมสาธิต (2532: 20) กล่าวว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง การเน้นพฤติกรรมที่แสดงออกมาของสมาชิกขององค์การ มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องในการทำงาน ความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานที่สมาชิกผูกพันต่อองค์การ และพยายามรักษาสมาชิกภาพไว้ เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากละทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกจากองค์การ

นภาพิณ โหมาศวิน (2533: 16) กล่าวว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง การที่สมาชิกมีเป้าหมายสอดคล้องกับองค์การ ความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับองค์การ และเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถเพื่อให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างความต้องการของกลุ่มกับความต้องการของตัวเอง

โสภ ทรัพย์มากอุดม (2533: 14) กล่าวว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง การที่สมาชิกในองค์การมีความผูกพันและความซื่อสัตย์ต่อองค์การในแง่ของการรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตลอดจนความแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพในองค์การไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 96) กล่าวว่าความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ความจงรักภักดีต่อองค์การ ระดับความต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์การที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่

จากความหมายของดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร มองว่างานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและท้าทาย มีความภาคภูมิใจและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน รวมถึงความปรารถนาดีและการแสดงออกของบุคลากรที่ต้องการจะให้องค์กรประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากร

บุคคาแนน (Buchanan, 1974 อ้างถึงใน ชูติมา สุวรรณประทีป, 2543) กล่าวว่า ความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย

1. ความเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์กร (Identification) คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

พอร์เตอร์และคณะ (Porter et al., 1976) กล่าวว่า ความผูกพันของบุคลากรว่าเป็นความสัมพันธ์ที่จะแสดงออกถึงความเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรและองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

สตีเยร์ (Steers, 1977 อ้างถึงใน สุธินี เดชะตา, 2551) กล่าวว่า ความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงานในองค์กร และระดับตำแหน่ง
2. คุณลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เช่น ลักษณะสภาพของงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ ปฏิบัติอยู่ว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ลักษณะ คือ

2.1 ความหลากหลายของงาน (Task Variety) หมายถึง ระดับความมากน้อยในงานที่ผู้ทำงานต้องใช้ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่มีความหลากหลายในการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์จำนวนมากเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

2.2 ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่ผู้ทำงานได้ทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ทั้งหมด และสามารถระบุส่วนของงานที่เกิดจากความพยายามในการทำงานของตนตั้งแต่ต้นจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการได้

2.3 ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง ระดับความมากน้อยของงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่หรือการทำงานของบุคคลในหน่วยเดียวกัน หรือผู้ที่อยู่ภายนอกหน่วยงาน

2.4 ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง ระดับความมากน้อยของงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีเสรีภาพ อิสระภาพ และการใช้ดุลยพินิจในการกำหนดเวลาในการทำงานและตัดสินใจเลือกกระบวนการที่ใช้ในการทำงานด้วยตนเอง ลักษณะงานในด้านความเป็นอิสระจะส่งผลต่อสภาวะจิตวิทยา คือ จะเกิดประสบการณ์ต่อการรับผิดชอบในงาน เป็นความรู้สึกว่าบุคคลนั้นเป็นเจ้าของผลงานชิ้นนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานเกิดจากตัวบุคคลนั่นเอง

2.5 การได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่พนักงานสามารถได้รับข้อมูลโดยตรงและชัดเจนถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลกระทบจากการทำงานของบุคคลนั้นว่าทำงานได้ดีเพียงใด ซึ่งผู้ให้ข้อมูลอาจเป็นเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา การได้รับข้อมูลป้อนกลับนี้ส่งผลต่อสภาวะทางจิตวิทยา คือ ทำให้บุคคลผู้ซึ่งได้รับข้อมูลป้อนกลับรับทราบถึงผลการทำงาน และมีความรู้ความเข้าใจในประสิทธิผลจากการปฏิบัติงานของเขา ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือการปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3. ประสบการณ์ในงาน หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ารับรู้การทำงานในองค์กรอย่างไร โดยกำหนดไว้ 4 ลักษณะ คือ ทศนคติของกลุ่มต่อองค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการสนองตอบจากองค์กร ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึงพิงได้

ชูเฟลี (Schaufeli, 2002) ได้เสนอองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรโดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ความขยันขันแข็ง (Vigor) หมายถึง การที่บุคคลมีพลังงานสูงและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เต็มใจที่จะใช้ความพยายามทั้งหมดที่มีในการทำงาน และมีความอดทน ไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญกับอุปสรรคและความยากลำบากในการทำงาน

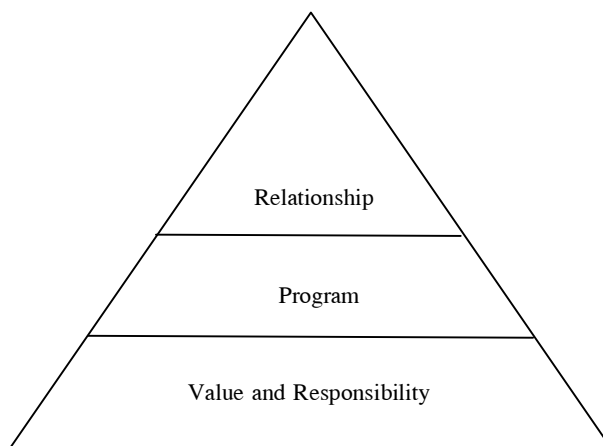
2. ความทุ่มเทในการทำงาน (Dedication) หมายถึง การที่บุคคลรู้สึกว่างานที่ตนเองปฏิบัติเป็นงานที่มีความสำคัญและท้าทาย มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้สึกภาคภูมิใจและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน

3. ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) หมายถึง การที่บุคคลมีสมาธิในการทำงานสูง มีใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน ทำให้รู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และรู้สึกว่างานเป็นสิ่งที่สำคัญของชีวิตจนไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้

เอ็ดเวิร์ด (Edward, 2003) กล่าวถึงองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรไว้ 7 ประการ ได้แก่

1. การแบ่งปันค่านิยมหรือเข้าถึงเป้าหมาย (Shared Values/Sense of Purpose) หมายถึง การปรับค่านิยมของบุคลากรให้เข้ากันได้ดีกับค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะช่วยขยายขอบเขตให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work Life) หมายถึง ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ซึ่งรวมถึงอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดทำให้
 3. ลักษณะงาน (Job Tasks) หมายถึง ขอบเขตงานที่มีความท้าทายและน่าสนใจ
 4. ความสัมพันธ์ในงาน (Relationships) หมายถึง ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกค้าหรือผู้รับบริการ
 5. ผลรวมของผลตอบแทน (Total Compensation) หมายถึง ความพึงพอใจในค่าจ้างและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน รวมทั้งผลตอบแทนอื่น ๆ
 6. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunities for Growth) หมายถึง โอกาสในการเรียนรู้ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และได้รับผลสำเร็จในงาน
 7. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์กร
- กับแมน (Gubman, 2003) ได้ให้มุมมองในเรื่องความผูกพันของบุคลากรว่าจะเกิดขึ้นได้จะต้องเชื่อมโยงทั้ง 3 องค์ประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 4 Engagement Hierarchy ตามแนวคิดของ Gubman

ที่มา : กับแมน (Gubman, 2003)

จากภาพประกอบ 4 สามารถอธิบายรายละเอียดองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรตามแนวคิดของกับแมน (Gubman, 2003) ได้ดังนี้

1. ค่านิยมและความรับผิดชอบ (Values and Responsibility) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความผูกพันของบุคลากร เพราะการให้คุณค่าของบุคลากรที่สอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กร

2. โปรแกรม (Programs) หรือโครงการต่างๆที่องค์กรจัดให้บุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าจ้าง ผลประโยชน์อื่น ๆที่ไม่ใช่เงิน และการจัดฝึกอบรม ล้วนมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทั้งสิ้น ซึ่งหากองค์กรจัดหาปัจจัยเหล่านี้ได้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริงแล้ว ก็จะช่วยให้บุคลากรอยากที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งอย่างไรก็ตามด้วยทรัพยากรอันจำกัดขององค์กรจึงไม่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ทั้งหมด ดังนั้นองค์กรจึงควรคำนึงถึงความเหมาะสมเป็นองค์ประกอบด้วย

3. ความสัมพันธ์ (Relationship) มีผลอย่างยิ่งต่อการสร้างให้เกิดความผูกพันของบุคลากร เพราะการจัดการกับอารมณ์ ความรู้สึกของมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการรับรู้และตัดสินใจต่างๆ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานจึงล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรทั้งสิ้น

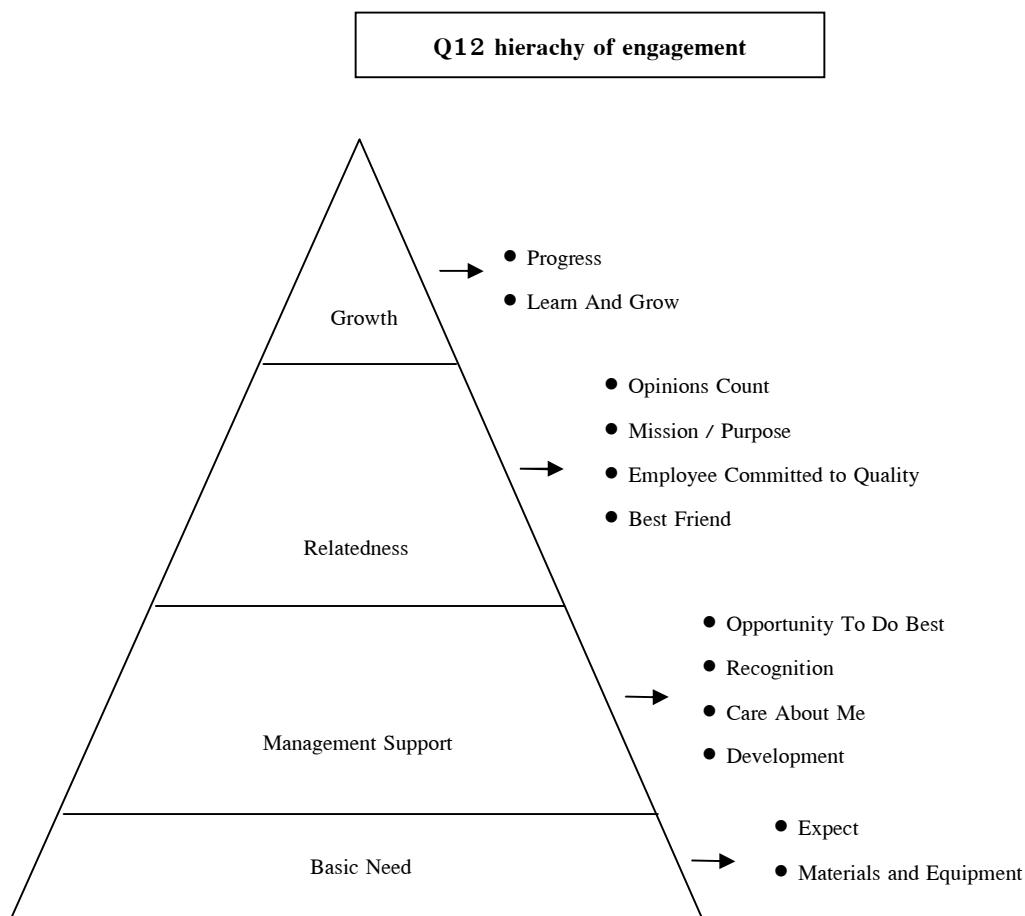
สเตอร์ลีโอฟ (Strellioff, 2003) กล่าวว่า ความผูกพันของบุคลากรจะแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การพูด (Say) คือ การกล่าวถึงองค์การในทางที่ดีให้บุคคลอื่นฟัง ไม่ว่าจะเพื่อนร่วมงาน ครอบครัว ลูกค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

2. การอยู่กับองค์การ (Stay) คือ ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ ต้องการทำงานกับองค์การอย่างจริงจังแม้ที่จะมอบผลประโยชน์ตอบแทนที่ดีกว่า

3. การรับใช้ (Serve) คือ การภูมิใจในงานที่ทำว่ามีส่วนสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จ และหากจำเป็นก็พร้อมและยินดีที่จะทำงานหนักมากขึ้น

The Gallup Organization (2003) ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์โดยการสำรวจพนักงานจำนวน 1.98 ล้านคน จากองค์การทั้งหมด 36 แห่งที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยดูจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขายอัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น สามารถแจกแจงเป็นลำดับขั้นซึ่งมีทั้งหมด 4 ระดับ ดังแสดงในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ลำดับชั้นของความผูกพันของบุคลากร โดย The Gallup Organization

ที่มา : The Gallup Organization, 2003

จากภาพประกอบ 5 สามารถอธิบายรายละเอียดลำดับชั้นของความผูกพันของบุคลากรตามแนวคิดของ The Gallup Organization (2003) ได้ดังนี้

1. ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ความคาดหวัง (Expect) กล่าวคือ หากบุคลากรทำงานโดยปราศจากความคาดหวังก็จะมีวันก้าวหน้า ดังนั้นองค์การจึงควรระบุเป้าหมายให้ชัดเจน รวมทั้งอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามได้ ซึ่งแนวทางที่จะทำให้บุคลากรรู้ว่าควรทำอย่างไรและเพื่ออะไรนั้น คือ การสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการสื่อสารในองค์การเป็นสำคัญ

1.2 เครื่องมือและอุปกรณ์ (Materials and Equipment) กล่าวคือ การขาดเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานจะส่งผลให้คุณภาพของผลงานลดลงได้ ในองค์การส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรและข้อมูลต่างๆไว้แต่เพียงผู้

เดียว เพราะคิดว่าสิ่งนี้จะช่วยเสริมสร้างอำนาจในการสั่งการได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์การที่ประสบความสำเร็จ เพราะองค์การเหล่านั้นจัดเตรียมทุกสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานให้กับบุคลากร รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลต่างๆที่เป็นประโยชน์ในลักษณะของการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Flow Of Communication) เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง

2. ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด (Opportunity To Do Best) หมายถึง ถ้าไม่มีกฎขององค์การ หรือบุคลากรขาดความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ของตนก็อาจเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเหล่านั้นหยุดการทำงาน เช่นเดียวกันถ้าบุคลากรไม่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับตนเองแล้ว ก็ไม่สามารถสร้างผลงานออกมาได้ดี โดยในองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น ผลผลิตส่วนใหญ่มาจากการที่บุคลากรได้ทำงานตามที่พวกเขาถนัด ทั้งนี้เพราะพรสวรรค์หรือศักยภาพสูงสุดของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ติดอยู่กับแต่ละบุคคลและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

2.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การที่องค์การให้การยอมรับและให้ความสำคัญกับแนวความคิดทางด้านนวัตกรรมต่างๆ เพราะความคิดเหล่านั้นจะช่วยให้มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น แต่หากองค์การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นในด้านอื่น ๆ ก็จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนไม่มีความสำคัญต่องาน ทั้งนี้เพราะการเปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคนจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่า และยินดีที่จะเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงองค์การที่ตนทำงานอยู่ รวมไปถึงเรื่องการชมเชยซึ่งเป็นการส่งสัญญาณอย่างหนึ่งว่าบุคคลผู้นั้นทำงานได้ดี ซึ่งคำชมเชยจะช่วยเพิ่มกำลังใจที่จะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ในส่วนของการยอมรับในงานนั้นจะเป็นสิ่งที่ผูกมัดให้คนเกิดความปรารถนาที่จะแสดงผลงานและความสามารถของตนออกมา เพราะเมื่อได้รับการยอมรับก็จะมีผลต่อความรู้สึกในลักษณะว่าตนนั้นมีบทบาทสำคัญและมีคุณค่า

2.3 การดูแลเอาใจใส่ (Care About Me) หมายถึง การลาออกของบุคลากร ซึ่งบางครั้งไม่ได้เป็นเพราะตัวองค์การ หากแต่บุคลากรลาออกจากผู้จัดการหรือหัวหน้างานซึ่งไม่เคยสนใจลูกน้อง การไม่เอาใจใส่ของหัวหน้างานทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่อยากมีส่วนร่วมในงาน และไม่อยากช่วยสร้างผลผลิตให้แก่องค์การ ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคลากรได้รับการดูแลหรือมีการบริหารจัดการที่ดีแล้ว บุคลากรก็จะเต็มใจและยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่

2.4 การพัฒนา (Development) หมายถึง การที่คนส่วนมากต้องการความสำเร็จมากกว่าความเชี่ยวชาญในงาน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่มุ่งหวังความก้าวหน้า และ

โอกาสมากกว่าเดิม แต่องค์การส่วนใหญ่กลับไปให้ความสำคัญกับนโยบายมากกว่าที่จะมาสนับสนุนบุคลากรของตนให้ก้าวหน้าและพัฒนา ซึ่งส่งผลให้ขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเหล่านั้นลดลง

3. ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

3.1 การยอมรับความคิดเห็น (Opinions Count) หมายถึง หากบุคลากรรู้ทำงานที่ทำนั้นมีความสัมพันธ์กับพันธกิจขององค์การแล้ว จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดกำลังใจและทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้การที่บุคลากรเข้าใจในพันธกิจอย่างชัดเจนจะช่วยให้เกิดความจงรักภักดีและความภาคภูมิใจซึ่งเป็นส่วนที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันของบุคลากรในระยะยาว

3.2 ภารกิจ/วัตถุประสงค์ (Mission / Purpose)

3.3 เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ (Employee Committed to Quality) หมายถึง การที่บุคลากรต้องการเพื่อนร่วมงานที่จะมาช่วยแบ่งปันความผูกพันของบุคลากร เพราะเมื่อสมาชิกของทีมทำงานเต็มที่และได้ผลงานที่ออกมาดีแล้ว ทุกคนก็จะได้รับความดีความชอบจากการทำงานนั้น ๆ ด้วย ดังนั้นการมีเพื่อนร่วมงานที่ตั้งใจทำงานอย่างมีคุณภาพจึงส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างทุ่มเทเช่นกัน

3.4 เพื่อนที่ดีที่สุด (Best Friend) หมายถึง มิตรภาพในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้คนทำงานในองค์การนั้น ๆ ได้นานขึ้น

4. ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่

4.1 ความก้าวหน้า (Progress) หมายถึง การให้ข้อมูลป้อนกลับหรือคำแนะนำแก่บุคลากรถึงการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อช่วยให้บุคลากรมีแนวคิดในการปรับปรุงงานที่ตนทำให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการทบทวนหรือสรรหาผู้ที่มิพบทบทวนการทำงานที่ดีในทุก 6 เดือนก็จะทำให้บุคลากรรับรู้ถึงจุดแข็งของตน และสามารถพัฒนาจุดแข็งนั้นให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การต่อไป

4.2 การเรียนรู้และพัฒนา (Learn And Grow) หมายถึง ภายหลังจากการทำงานได้ระยะหนึ่ง แล้วบุคลากรควรรู้ว่าอะไรที่ตนทำได้ดีหรือแย่ และเรียนรู้ถึงข้อควรปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น การเรียนรู้นั้นจะไปช่วยขยายจุดแข็งของบุคลากรให้สามารถก้าวหน้าและเติบโตในงาน ซึ่งหากบุคลากรได้รับการตอบสนองในประเด็นดังกล่าวแล้วจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดเป็นความผูกพันของบุคลากร

ทาวเวอร์ เพอร์ริน (Tower Perrin, 2003) อธิบายองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรไว้ 9 องค์ประกอบ ได้แก่

1. บุคลากรมีความห่วงใยอนาคตขององค์การอย่างจริงจัง
2. บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานเพื่อองค์การ
3. บุคลากรมีความรู้สึกถึงความสำเร็จขององค์การมาจากงานของตนเอง
4. บุคลากรพูดถึงองค์การในทางที่ดี
5. บุคลากรรู้สึกว่ององค์การสนับสนุนให้พวกเขาทำงานให้ดีที่สุด
6. บุคลากรเข้าใจว่าหน่วยงานของตนมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์การอย่างไร
7. บุคลากรเข้าใจถึงบทบาทของตนว่ามีความสัมพันธ์และสำคัญกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างไร
8. บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ
9. บุคลากรมีความพยายามเพื่อให้ได้ผลงานตามที่คาดหวัง

อิริคสัน (Erickson, 2004) อธิบายองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรไว้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ทีมงาน ซึ่งให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ระหว่างกัน
2. การสื่อสารที่ชัดเจน เปิดเผย และมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง
3. การรับรู้ได้ถึง การให้ความสำคัญ เช่น การให้รางวัลแก่บุคลากร
4. การมอบหมายและให้อำนาจในการตัดสินใจและการทำงาน
5. ความก้าวหน้าและการพัฒนาในสายอาชีพ
6. ความรู้สึกเชื่อมั่นและความไว้วางใจในผู้นำขององค์การ
7. การให้ความสำคัญที่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 2004) อธิบายองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรไว้ 10 องค์ประกอบ ได้แก่

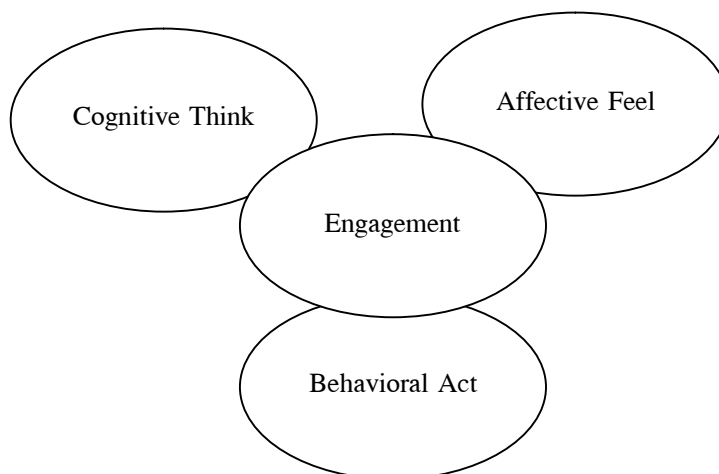
1. วัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของงาน
2. การให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานแบบย้อนกลับ (Feedback)
3. การได้รับผลตอบแทนที่เป็นเงินตามความเหมาะสมและยุติธรรม
4. การได้รับโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
5. การมีผู้นำที่มีความสามารถ
6. ความชัดเจนในงานที่รับผิดชอบ
7. การมีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติ

8. การมีแรงจูงใจอย่างสูงในการทำงาน
9. การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรจากผู้บริหาร
10. การให้อำนาจในการตัดสินใจและการทำงาน

Institute for Employment Studies – IES (2004) อธิบายองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. พันธสัญญา (Commitment) หมายถึง บุคลากรมีความต้องการที่จะทำงานกับองค์กร
2. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงจูงใจของบุคลากรในการพยายามทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่
3. การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organization Citizenship Behavior) หมายถึง การที่พนักงานแสดงบทบาทการทำงานเป็นพิเศษมากกว่าหน้าที่ที่ได้รับ

International Survey Research – ISR (2004) อธิบายองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรไว้ 3 องค์ประกอบ ดังแสดงในภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรตามแนวคิดของ ISR
ที่มา : International Survey Research – ISR (2004)

จากภาพประกอบ 6 สามารถอธิบายรายละเอียดองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรตามแนวคิดของ ISR (2004) ได้ดังนี้

1. ด้านการรับรู้ (Cognitive) หมายถึง การที่บุคลากรเชื่อในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมไปถึงการสนับสนุนค่านิยมหลัก และให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำให้องค์การดำรงอยู่ได้

2. ด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อองค์การในทางที่ดีของบุคลากร โดยที่บุคคลเหล่านั้นจะมีความรู้สึกภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3. ด้านพฤติกรรม (Behavioral) หมายถึง สิ่งต่างๆที่บุคคลคนๆหนึ่งแสดงออกผ่านการกระทำ เช่น การพูดและการคิด ซึ่งการกระทำดังกล่าวมีผลมาจากทัศนคติส่วนบุคคล ซึ่งบุคลากรจะแสดงพฤติกรรมที่สามารถบ่งบอกได้ว่าพวกเขาตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จและต้องการที่จะอยู่กับองค์การตลอดไป

เพนนา (Penna, 2004) อธิบายองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความพึงพอใจสำหรับประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง บุคลากรมีความรู้สึกได้ว่างานที่ทำมีความน่าสนใจ สถานที่ทำงานมีความสนุกในการทำงาน รวมไปถึงรู้สึกมั่นใจในวิธีการทำงานที่มีความยืดหยุ่นตามความเป็นไปได้และการได้รับรางวัลที่ยุติธรรมสำหรับสิ่งที่ทำ

2. ความพึงพอใจสำหรับการได้รับการสนับสนุนในอาชีพ หมายถึง บุคลากรมีความรู้สึกได้ถึงคุณค่าเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสามารถรับรู้ได้ว่าอะไรที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของตนในองค์การ เช่น การที่บุคลากรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้หากต้องการพัฒนาตนเอง หรือการจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการวางแผนเกี่ยวกับทักษะความรู้ของบุคลากรที่มีในปัจจุบันและที่ต้องการให้มีในอนาคตต่ออย่างอย่างเป็นรูปธรรม

3. ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการของผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้รู้สึกได้ว่าผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ให้อิสระอย่างเพียงพอที่จะตัดสินใจในงาน รวมไปถึงการที่บุคลากรสามารถเข้าพบผู้บริหารได้เมื่อต้องการ และบุคลากรสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้บริหารได้ในทุกเรื่อง

4. ความพึงพอใจต่อผู้นำองค์การ หมายถึง ผู้นำองค์การมีกระบวนการและวิธีการที่เหมาะสมในการแนะนำตักเตือน การทำให้บุคลากรรู้สึกไว้วางใจในการบังคับบัญชา การได้รับ

ความชัดเจนว่าอะไรเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องการทำเพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมไปถึงการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมในการทำงาน

5. ความพึงพอใจต่อการสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ การได้รับข้อมูลที่เพียงพอต่อความต้องการใช้ในการทำงาน บุคลากรรู้สึกได้ว่าความคิดเห็นของตนเป็นสิ่งที่ได้รับการรับฟัง และบุคลากรรู้ว่าจะทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จได้อย่างไร

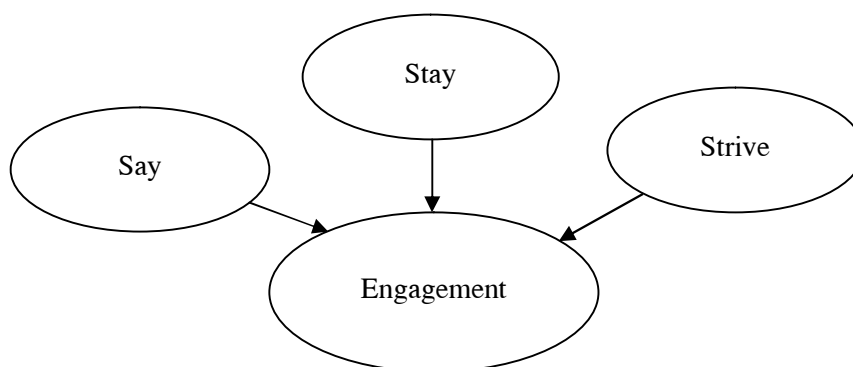
Development Dimensions International - DDI (2005) อธิบายองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. คุณค่าของบุคคล (Individual Value) หมายถึง ความสามารถในการทำงานและการสนับสนุนองค์กรในลักษณะเฉพาะ เช่น การมีประสบการณ์ในการได้รับอำนาจให้กระทำหรือตัดสินใจในการทำงาน และมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าอย่างยุติธรรม

2. ความน่าสนใจในงาน (Focused Work) หมายถึง ทิศทางของการทำงานมีความชัดเจน ผลการปฏิบัติงานที่สามารถอธิบายได้ รวมไปถึงรูปแบบการปฏิบัติงานที่รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร และมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) หมายถึง บุคลากรได้ทำงานในสถานที่ปลอดภัย และมีสภาพแวดล้อมในลักษณะของการให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน

Hewitt Associates (2005) อธิบายองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรไว้ 3 องค์ประกอบ ดังแสดงในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรตามแนวคิดของ Hewitt Associates ที่มา : Hewitt Associates (2005)

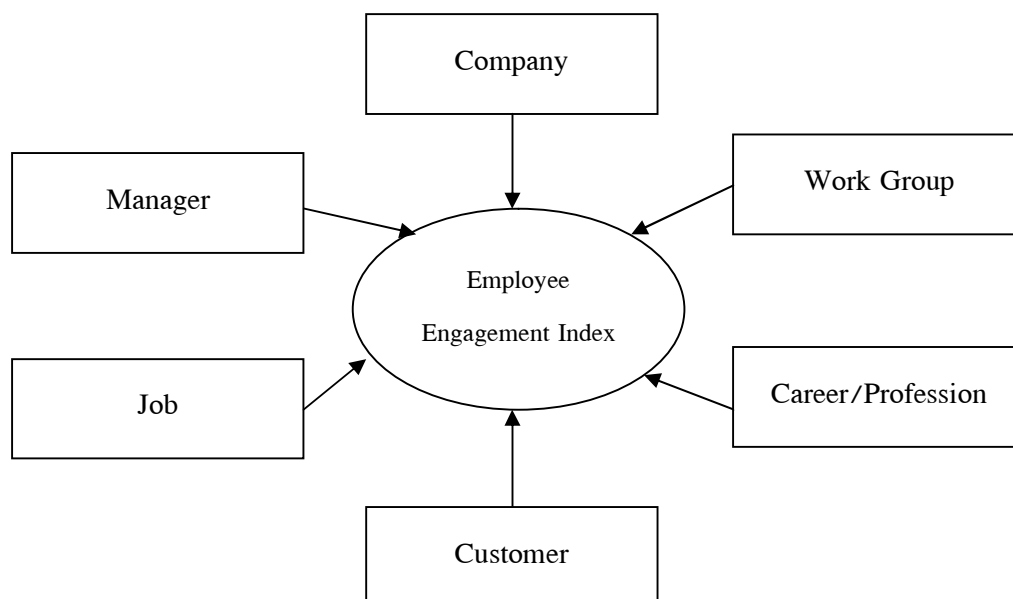
จากภาพประกอบ 7 สามารถอธิบายรายละเอียดองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรตามแนวคิดของ Hewitt Associates (2005) ได้ดังนี้

1. การพูด (Say) หมายถึง การพูดเกี่ยวกับองค์การในทางบวกต่อผู้ร่วมงาน และมีแนวโน้มไปสู่การพูดกับลูกค้าขององค์การด้วย

2. การดำรงอยู่ (Stay) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

3. การใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ (Strive) หมายถึง การทำตามหน้าที่ให้ดีที่สุดเพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์การให้ประสบความสำเร็จ

Burke Institute (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่องความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ พบว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การจะต้องการทำงานอยู่กับองค์การนั้น ๆ มีความเสียสละ และทุ่มเทเพื่อองค์การในการสร้างผลผลิตและการให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้มารับบริการ อีกทั้งยังเต็มใจช่วยเหลือองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยหากบุคลากรมีพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งผลดีต่อองค์การ คือ เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) อีกทั้งสร้างผลกำไร (Profitability) ให้องค์การ ซึ่งในการวิจัยได้มีการกล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของบุคลากร (Engagement Components) โดยเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI)TM ดังแสดงในภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 Employee Engagement Index (EEI)TM

ที่มา: Burke, 2007

จากภาพประกอบ 8 สามารถอธิบายรายละเอียดองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรตามแนวคิดของเบิร์ค (Burke, 2007) ได้ดังนี้

1. องค์กร (Company) หมายถึง บริษัทต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและยุติธรรมให้กับบุคลากร
2. กลุ่มทำงาน (Work Group) หมายถึง บุคลากรต้องมีเพื่อนร่วมงานที่ดีเพื่อความร่วมมือที่ดีในการทำงาน อันนำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
3. สายอาชีพ (Career / Profession) หมายถึง บุคลากรต้องมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง
4. ลูกค้า (Customer) หมายถึง บุคลากรต้องสามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าหรือผู้มารับบริการได้
5. ผู้จัดการ (Manager) หมายถึง ผู้จัดการจะต้องมีความยุติธรรมในการบริหารงานให้การสนับสนุนบุคลากรตามความเหมาะสม และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง
6. งาน (Job) หมายถึง งานที่ต้องมีความท้าทายและมีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529) อธิบายองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพในการทำงาน (ถาวรหรือชั่วคราว)
2. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ ขอบเขตของงานทำปฏิบัติ ความท้าทายของงาน ความเข้าใจในหน้าที่หรือบทบาทในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการควบคุมดูแลของหัวหน้างาน และความพึงพอใจที่ได้รับจากระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
3. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์กรหรือโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์กร ความสำคัญของหน้าที่งานของตนต่อองค์กรหรือเพื่อนร่วมงาน ความชัดเจนของกฎข้อบังคับขั้นตอนต่างๆในการทำงาน และความรู้สึกเสมือนเป็นเจ้าของกิจการ
4. ประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกไว้วางใจที่บุคลากรมีต่อองค์กรว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้งและให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคคลนั้นเกิดปัญหา หากบุคลากรมีความไว้วางใจองค์กรในระดับสูงก็มีความผูกพันต่อองค์กรระดับสูงเช่นกัน รวมไปถึงประเด็นความคาดหวังจากการทำงาน ทศนคติของเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกว่าตนเองได้รับผลตอบแทนด้วยความ

ยุติธรรม และลักษณะของผู้นำที่แสดงออกว่าทำเพื่อองค์การ ประสบการณ์ดังกล่าวมาสามารถหล่อหลอมบุคลากรให้ผลงานที่มีคุณภาพยอดเยี่ยม

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549) อธิบายองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ด้านองค์การ (Company) หมายถึง การถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงานที่สังกัด การจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับบุคลากร การเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ปลอดภัยด้านงาน การมีระบบมาตรฐานการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี การส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์การ
2. ด้านงาน (Job) หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดเตรียมอุปกรณ์ให้บุคลากรอย่างเพียงพอ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร รวมไปถึงการรูปแบบในการทำงานให้สอดคล้องกับองค์การ
3. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง วางแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม การจำกัดขีดความสามารถขององค์การและบุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน รวมไปถึงการมีโอกาสรู้และเติบโตในที่ทำงาน และมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม
4. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง หัวหน้างานมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ หัวหน้างานให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างานมีการให้คำแนะนำและแนวทางในการปฏิบัติแก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม หัวหน้างานมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร รวมไปถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของหัวหน้างาน

สรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความผูกพันของบุคลากร พบว่าการระบุงค์ประกอบความผูกพันของบุคลากรตามแนวคิดของชูเฟลีและคณะ (Schaufeli et al., 2002) ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งผลการทดสอบสนับสนุนว่าการระบุงค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากร (Schaufeli, 2006 อ้างถึงใน Rurkkhum, 2010) อีกทั้งยังเป็นแนวคิดที่นิยมนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวาง อาทิ ฤกษ์ขำ (Rurkkhum, 2010) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thai Organizations และมอสเตอร์ทและโรธแมน (Mostert and Rothmann, 2006) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง Work-related

well-being in the South African Police Service ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้การระบุงค์ประกอบ ความผูกพันของบุคลากรตามแนวคิดของชูเฟลลีและคณะ (Schaufeli et al., 2002) มาเป็น แนวทางในการศึกษาความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร ในมิติความผูกพันของบุคลากร

วิธีการวัด

Utrecht Work Engagement Scale - UWES ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยชูเฟลลีและบัคเกอร์ (Schaufeli and Bakker, 2003) เป็นแบบวัดความผูกพันแบบเครื่องมือรายงานตนเอง (self-report) ซึ่งประกอบไปด้วยการวัดความผูกพันของบุคลากรใน 3 องค์ประกอบ คือ 1. ความขยันขันแข็ง 2. ความทุ่มเทในการทำงานและ 3. ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน แบบวัดเชิงสำรวจ 17 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 7 ระดับ ตั้งแต่ (6) บ่อยที่สุด (5) บ่อยมาก (4) บ่อย (3) บางครั้ง (2) ไม่บ่อย (1) แทบจะไม่ (0) ไม่เคย

มอสเตอร์ทและโรธแมน (Mostert and Rothmann, 2006) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง Work-related well-being in the South African Police Service ได้นำเครื่องมือเพื่อวัดความผูกพันของบุคลากร Utrecht Work Engagement Scale - UWES ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยชูเฟลลีและบัคเกอร์ (Schaufeli and Bakker, 2003) มาใช้ในการศึกษา ประกอบไปด้วยการวัดความผูกพันของบุคลากรใน 3 องค์ประกอบ คือ 1. ความขยันขันแข็ง 2. ความทุ่มเทในการทำงานและ 3. ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน โดยแบบวัดที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบวัดเชิงสำรวจ 17 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 7 ระดับ ตั้งแต่ (6) บ่อยที่สุด (5) บ่อยมาก (4) บ่อย (3) บางครั้ง (2) ไม่บ่อย (1) แทบจะไม่ (0) ไม่เคย

เบิร์ก (Burke, 2007) ได้นำองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความผูกพันของบุคลากร (Engagement Components) ซึ่งเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI)TM เหล่านี้มาเป็น มิติในการวัดความผูกพันของบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วยตัวชี้วัดซึ่งแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

1. องค์กร (Company) ประกอบไปด้วย ตัวชี้วัดทางด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) การจ่ายผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน (Compensation / Benefit) และสินค้าและบริการ (Product & Service)

2. ผู้บริหาร (Manager) ประกอบไปด้วย ตัวชี้วัดทางด้านความยุติธรรม (Fairness) ความสม่ำเสมอในการสนับสนุนช่วยเหลือ (Support Consistency) และด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Feedback)

3. กลุ่มทำงาน (Work group) ประกอบไปด้วย ตัวชี้วัดทางด้านคุณภาพของการทำงาน (Quality of work) ความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) และการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management)

4. งานที่ทำ (Job) ประกอบไปด้วย ตัวชี้วัดทางด้านทรัพยากรหรือเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน (Staff resource) ความท้าทายในงาน (Challenge) และความเครียดในการทำงาน (Stress)

5. สายงานหรือสายอาชีพ (Career / Profession) ประกอบไปด้วย ตัวชี้วัดทางด้านได้รับการพัฒนา (Development) และความก้าวหน้าในอาชีพ (Progression)

6. ลูกค้า (Customer) ประกอบไปด้วย ตัวชี้วัดทางด้านแนวทางการให้บริการลูกค้า (Customer Orientation Service) การตอบสนองที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า (Meeting Customer Needs) และความสะดวกในการทำธุรกิจ (Easy To Do Business With)

ฤกษ์ชำ (Rurkkhum, 2010) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thai Organizations ได้นำเครื่องมือเพื่อวัดความผูกพันของบุคลากร Utrecht Work Engagement Scale - UWES (short version) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยชูเฟลี่และคณะ (Schaufeli et al., 2006) มาใช้ในการศึกษา ประกอบไปด้วยการวัดความผูกพันของบุคลากรใน 3 องค์ประกอบ คือ 1. ความขยันขันแข็ง 2. ความทุ่มเทในการทำงานและ 3. ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน โดยแบบวัดที่ใช้ในการศึกษา โดยแบบวัดดังกล่าวเป็นแบบวัดเชิงสำรวจ 9 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 7 ระดับ ตั้งแต่ (6) บ่อยที่สุด (5) บ่อยมาก (4) บ่อย (3) บางครั้ง (2) ไม่บ่อย (1) แทบจะไม่ (0) ไม่เคย

สรุป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า แบบวัดความผูกพันของบุคลากร Utrecht Work Engagement Scale (full version) - UWES ของชูเฟลี่และบัคเกอร์ (Schaufeli and Bakker, 2003) ซึ่งประกอบไปด้วยการวัดความผูกพันของบุคลากรใน 3 องค์ประกอบ คือ 1. ความขยันขันแข็ง 2. ความทุ่มเทในการทำงานและ 3. ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน เป็นแบบวัดที่ได้รับการยอมรับทางวิชาการว่าเป็นเครื่องมือที่มีความเป็นกลาง เนื่องจากผ่านการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายทางสัญชาติ (Rurkkhum, 2010) ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำแบบวัดความผูกพันของบุคลากรของชูเฟลี่และบัคเกอร์ (Schaufeli and Bakker, 2003) มาเป็นแนวทางการสร้างเครื่องมือในการวัดความผูกพันของบุคลากร โดย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบประเมินเชิงสำรวจ 17 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) บ่อยมาก (4) บ่อย (3) บางครั้ง (2) แทบจะไม่ (1) ไม่เคย

แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคลากร

ความหมายของสภาพแวดล้อมของบุคลากร

โจนส์ (Jones 1949 อ้างถึงใน ชูติมา มาลัย, 2537: 18) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่รอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยอาจเป็นได้ทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และการพัฒนาความรู้สึกริเริ่มคิดของมนุษย์ได้ทั้งสิ้น

ทากูรีและลิทวิน (Taguri and Litwin, 1968: 27 อ้างถึงใน นารีรัตน์ นิลประดับ, 2547) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง สภาพซึ่งบุคลากรในองค์การเรียนรู้และมีประสบการณ์ รวมทั้งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ

มูส (Moos, 1986: 54) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้น ๆ ในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านสัมพันธภาพ มิติด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมิติด้านการคงไว้และเปลี่ยนแปลงระบบงาน

แมคคิม (McKim, 2003: 385) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง สิ่งที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคมและทางจิตใจ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2531: 38) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวคนงานในขณะที่ทำงาน อาจเป็นคน เช่น หัวหน้าผู้ควบคุมงาน เพื่อนร่วมงาน หรือเป็นสิ่งของ เช่น เครื่องจักร เครื่องกล เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ หรืออาจเป็นสารเคมี เป็นพลังงาน เช่น อากาศที่หายใจ แสงสว่าง เสียง ความร้อน และเป็นเหตุปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม เช่น ชั่วโมงการทำงาน ค่าตอบแทน

ลออ หุตางกูร (2534: 89) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมของบุคลากร สามารถแบ่งได้ 3 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางจิตใจ

กองอาชีพอนามัย กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (2536: 32) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวคนในขณะที่ทำงาน อาจเป็นเครื่องจักร สารเคมี ฯลฯ

สิริลักษณ์ สมผลกรัง (2540: 146) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง สิ่งต่างๆที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติในขณะที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการใด ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานย่อมถูกแวดล้อมด้วยสภาพแวดล้อมต่างๆที่ส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ ฝุ่น สารเคมี และในบางองค์การจะรวมสภาวะการทำงาน (Work Conditions) ได้แก่ แนวทางการทำงานและช่วงเวลาการปฏิบัติงานเข้าไว้เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมของบุคลากร

คนองยุทธ กาญจนกูป และคณะ (2542: 29) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง ลักษณะเฉพาะ นโยบาย โครงสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ กระบวนการจัดการบรรยากาศหรือพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุของความเครียดและความเมื่อยล้าในการทำงานของบุคลากรได้

กนกศิลป์ พุทธิพิศพรสกุล (2543: 21) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง สภาพและองค์ประกอบต่างๆภายในหน่วยงานที่จะส่งผลและเอื้ออำนวยต่อการทำงานของบุคลากร ซึ่งประเมินได้จากการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อม

จากการให้ความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ และสิ่งเหล่านั้นมีผลทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น รับรู้ถึงความเป็นมิตร การสนับสนุนในงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าและการจัดการสภาพแวดล้อมของการทำงาน รับรู้ว่าโครงสร้างของหน่วยงานมีความโปร่งใส ชัดเจน

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมของบุคลากร

โจนส์ (Jones, 1949 อ้างถึงในชุดิมา มาลัย, 2538) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) หมายถึง ภูมิอากาศ พื้นที่ ภูมิประเทศ และอุณหภูมิซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตซึ่งมีอยู่โดยทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญในแง่ของการเป็นรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ในอันดับแรก ๆ

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Environment) หมายถึง ผู้คนที่อยู่ล้อมรอบบุคคลทั่วไปและมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้นโดยอาจมีกิจกรรมร่วมกันหรือไม่มีก็ได้

3. สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural Environment) หมายถึง สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นทั้งหมด เช่น เครื่องมือและอุปกรณ์ ที่อยู่อาศัย กฎหมาย เครื่องจักร ความเชื่อ ประเพณี และกฎเกณฑ์ต่างๆ

4. สภาพแวดล้อมย่อย (Segmented Environment) หมายถึง สภาพสังคมเมืองและสภาพชนบท

กิลเมอร์ (Gilmer, 1973 อ้างถึงใน นาริรัตน์ นิลประดับ, 2547) กล่าวว่าองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งได้ 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) หมายถึง ความมั่นคงในการทำงาน การที่ได้รับความเป็นธรรมจากหัวหน้างานซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความอบอุ่นใจ และรู้สึกปลอดภัยที่ได้ทำงานในองค์กร โดยระบุว่าบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าคุณค่าในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่สำหรับบุคคลซึ่งมีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) หมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงาน ได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม พิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี รวมไปถึงการยอมรับและยกย่องชมเชยบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานดี ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ศึกษาต่อและมีการฝึกอบรมให้เรียนรู้งานมากขึ้น

3. องค์กรและการจัดการ (Company and Management) หมายถึง ลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์กร การวางนโยบาย แนวทางวิธีปฏิบัติภายในองค์กร ชื่อเสียงขององค์กร และการดำเนินงานขององค์กร

4. ค่าจ้าง (Wages) หมายถึง เงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนในการทำงาน โดยพิจารณาในเรื่องของจำนวนค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณของผลงาน และมีวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรมและเสมอภาค

5. คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Intrinsic Aspect of the Jobs) หมายถึง งานที่ทำอยู่เป็นงานที่ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่า มีความภาคภูมิใจ มีสถานภาพ มีศักดิ์ศรีและได้รับการยอมรับนับถือ เป็นงานบริการสาธารณะ เป็นงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถ เป็นงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

6. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง การได้รับความเอาใจใส่ ได้รับการตรวจ ณะนํางานอย่างใกล้ชิด และได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานที่ทำได้ การนิเทศงานไม่ดีอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคคลตัดสินใจย้ายงานหรือลาออกจากงาน

7. คุณลักษณะทางสังคมของงาน (Social Aspect of the Jobs) หมายถึง การได้ทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกับตน ได้รับการยอมรับ และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำงาน มีความสามัคคี รู้จักหน้าที่ของตน มีกลุ่มทำงานที่ฉลาดมีประสิทธิภาพ

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การให้ข่าวสารในองค์การ เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนา และความก้าวหน้าขององค์การ ข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานที่องค์การ กำลังทำอยู่และกำลังจะทำในอนาคต การรับรู้เกี่ยวกับสายการทำงาน และอำนาจการบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสารด้านนโยบาย และกระบวนการทำงานและข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ขององค์การและบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพที่มีความสะอาด มีระเบียบ มีความปลอดภัย เครื่องมือเครื่องจักรถูกจัดไว้อย่างเหมาะสมและเตรียมพร้อมที่จะใช้ งานเสมอ มีอากาศถ่ายเทได้ดี ไม่มีเสียงรบกวนและมีแสงสว่างพอเหมาะ ระยะเวลาทำงานแต่ละ วันเหมาะสม มีสถานที่ให้ออกกำลังกาย มีโรงอาหารใกล้ ๆ มีศูนย์อนามัยและมีสถานที่จอดรถที่ เพียงพอกับความต้องการ

10. สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ (Benefits) หมายถึง สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากค่าจ้างที่บุคคลได้รับ ได้แก่ เบี้ยบำเหน็จบำนาญ วันหยุด พักผ่อนประจำปี การลา ค่ารักษาพยาบาล การจัดประกันภัย

คูเปอร์ (Cooper, 1978 อ้างถึงใน นวลอนงค์ ศรีธัญรัตน์, 2534) กล่าวว่า องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานสามารถแบ่งได้ 3 มิติ ดังนี้

1. มิติสัมพันธภาพ ซึ่งจะพิจารณาจากความผูกพัน การสนับสนุนทางสังคมที่ได้รับ จากผู้นำ และการมีโอกาสนในการแสดงออก

2. มิติด้านการพัฒนาบุคคล ซึ่งจะพิจารณาจากการมีอิสระในการทำงาน มีโอกาสในการชี้แจงเรื่องงาน รวมไปถึงการทำความรู้จักกับอารมณ์ตนเอง

3. มิติการคงไว้และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะพิจารณาจากระบบลำดับการบังคับบัญชา ในสายงาน การควบคุมโดยหัวหน้างาน และการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มูส (Moos, 1990) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมของบุคลากรเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สัมพันธภาพ หมายถึง การมีส่วนร่วม ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่องาน ความ เป็นมิตร การสนับสนุนในงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากร การ กระตุ้นให้หัวหน้างานให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) หมายถึง ความสนใจของบุคคล ในการเข้าร่วมประชุมในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน

1.2 ด้านความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer Cohesion) หมายถึง ความ เป็นมิตรและการให้แรงสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

1.3 ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support) หมายถึง แรง สนับสนุนของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานและการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานให้แรงสนับสนุนต่อ เพื่อนร่วมงาน

2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การรับรู้ในความก้าวหน้าและการ จัดการสภาพแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง การที่หัวหน้างาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

2.2 ด้านการมุ่งมั่นในการทำงาน (Task Orientation) หมายถึง ระดับความ มุ่งมั่นในงานของบุคคลซึ่งมาจากการวางแผนที่ดีและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการดำเนินงานตาม แผน

2.3 ด้านความกดดันในการทำงาน (Work Pressure) หมายถึง สภาพการ ทำงานที่ต้องรีบเร่งในสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว

3. การคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน (System Maintenance and Change Dimension) หมายถึง การรับรู้ว่าโครงสร้างของหน่วยงานมีความโปร่งใสและชัดเจน หากเกิดการ เปลี่ยนแปลงในสถานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านความชัดเจนของงาน (Clarity) หมายถึง ระดับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติ ต่อความคาดหวังของหัวหน้างานหรือความคาดหวังของหน่วยงานในการปฏิบัติงานประจำวัน และ การสื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน

3.2 ด้านการควบคุม (Control) หมายถึง การที่หัวหน้างานใช้กฎระเบียบใน การควบคุมการปฏิบัติของบุคลากร

3.3 ด้านการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน (Innovation) หมายถึง การนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน โดยเน้นที่วิธีการที่หลากหลายและแปลกใหม่

3.4 ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical comfort) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่แวดล้อมการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งไม่มีชีวิต ซึ่งทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน

ชูสและชูส (Schultz and Schultz, 2001) ได้อธิบายองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมของบุคลากรไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพทางกายภาพ (Physical Working Conditions) เช่น แสงสว่าง เสียง สี เสียงเพลง อุณหภูมิ และความชื้น

2. ตารางการทำงาน (Work Schedules) เช่น ชั่วโมงการทำงาน ความยืดหยุ่นของ ตารางการทำงาน และช่วงเวลาในการพัก

3. สภาพทางจิตวิทยาและสังคม (Psychological and Social Working Conditions) เช่น ความเบื่อหน่าย ความซ้ำซากจำเจของงาน และความเหน็ดเหนื่อย

แมคคิม (McKim, 2003) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมของบุคลากร ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะ ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้ด้วยดี ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง ลักษณะหรือสิ่งที่จะทำให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยและมั่นใจในการปฏิบัติงาน การจัดสถานที่ทำงานให้เป็นสัดส่วนและมีระเบียบ เพราะ หากจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะสม อาจทำให้มีภาวะเสี่ยงต่อการทำงานซึ่งส่งผลต่อ สุขภาพของบุคลากร

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง การส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารที่มีความ ชัดเจน มีมาตรฐาน มีรูปแบบและแนวทางในการสื่อสารที่ชัดเจน มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล และสหสาขาวิชาชีพ รวมทั้งการทำงานเป็นทีม

3. สภาพแวดล้อมทางจิตใจ หมายถึง การยอมรับความสามารถของบุคลากร การให้ การสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ การเคารพซึ่งกันและกันในที่ทำงาน มีอิสระในการคิดและ ปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดผลของงานที่มีประสิทธิภาพ

ลอบ หุตางกูร (2534) ได้อธิบายองค์ประกอบของความผูกพันของบุคลากรไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในที่ทำงานซึ่ง ควรมีการจัดให้มีความเหมาะสม เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรใน

องค์การ โดยต้องไม่รู้สึกร้อน ไม่อับชื้น มีแสงสว่างเพียงพอ และไม่มีเสียงรบกวน จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งประกอบด้วย แสงสว่าง เสียง สภาพอากาศ ห้องทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ รวมไปถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 แสงสว่าง ซึ่งมีความสำคัญต่อการทำงาน เพราะหากบุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานที่มีแสงสว่างน้อย จะทำให้ต้องเพ่งสายตามาก ซึ่งจะทำให้กล้ามเนื้อตาอ่อนล้า มีผลทำให้สมาธิในการทำงานและส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.2 เสียง ซึ่งมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เนื่องจากการทำงานในบริเวณที่มีเสียงดังมาก จะทำลายสมาธิและเป็นอันตรายต่อเยื่อแก้วหู หากทำงานที่ต้องใช้ความสนใจในการทำงานเป็นพิเศษในห้องที่มีเสียงดังเพียง 6 ชั่วโมง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกอ่อนล้า ซึ่งในทางตรงกันข้ามเมื่อปิดห้อง เปิดเครื่องปรับอากาศ ก็จะสามารถเพิ่มสมาธิในการทำงาน อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.3 การถ่ายเทอากาศ ซึ่งขึ้นอยู่กับ 3 ตัวแปร คือ อุณหภูมิ ความชื้น และการหมุนเวียนของอากาศ กล่าวคือ สมาธิในการทำงานจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีการถ่ายเทอากาศเหมาะสม หากร้อนอบอ้าวจะทำให้ไม่มีสมาธิในการทำงาน หงุดหงิด จิตใจไม่ปลอดโปร่งพอที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้

1.4 ห้องทำงาน ควรจัดสถานที่ทำงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ห้องต่างๆ ให้เพียงพอต่อการใช้สอย และเหมาะกับจำนวนบุคลากร

1.5 เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ และพร้อมที่จะสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ ถ้ามีอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ พร้อมครบครัน วางไว้เป็นระเบียบสะดวกแก่การใช้งาน จะสามารถลดระดับความเครียดให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานและผลิตผลงานได้อย่างสร้างสรรค์อีกด้วย

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายในองค์การที่มีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 สัมพันธภาพ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อกัน อาจจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือระหว่างบุคคลกับกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่มก็ได้ โดยอาศัยการแสดงออกทั้งกาย วาจาและใจต่อผู้อื่น สามารถระบุได้ว่าบุคลิกภาพของมนุษย์เป็นผลพวงมาจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยเชื่อว่ามนุษย์อยู่ใต้อิทธิพลของความสัมพันธ์กับผู้อื่น ตั้งแต่เกิดจนกระทั่งวาระสุดท้ายของชีวิต มนุษย์ไม่สามารถหลบเลี่ยงและขาดการสัมพันธ์กับ

บุคคลอื่นได้ สัมพันธภาพระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อการมีชีวิตที่เป็นสุขผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น โดยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้เกิดการตอบสนอง (Response) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกปลอดภัย ได้รับการยอมรับจากสังคม กล้าแสดงความคิดเห็น และกล้าที่จะผลิตผลงานใหม่ๆที่สร้างสรรค์ในการทำงาน

2.2 การสนับสนุน หมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและหัวหน้างานในด้านต่างๆ อาจกล่าวได้ว่า การสนับสนุนจากองค์กรเป็นปัจจัยทางจิตวิทยาสังคมที่สำคัญต่อการอยู่ในสังคมของผู้ปฏิบัติงาน เพราะการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกความมั่นคงในการทำงาน ดังนั้นองค์กรควรสนับสนุนให้มีรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งคอยให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความเหมาะสมได้ทำงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในที่ทำงาน

3. สภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึกทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงานและเอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ความมากน้อยที่บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง ยิ่งบุคลากรได้ทำงานอย่างอิสระมากเท่าใด ก็จะทำให้บุคคลนั้นได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ท้าทายให้คิดและนำมาพัฒนาตนเองเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

3.2 ความต้องการพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาตนเองเป็นรากฐานที่สำคัญเบื้องต้นของการพัฒนาทั้งหลาย โดยก่อนลงมือพัฒนาสิ่งใดนั้นควรหาทางปรับปรุงพัฒนาตนเองก่อน การได้รับการยอมรับและความน่าเชื่อถือจึงจะเกิดขึ้น ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานควรแบ่งเวลาชวนขวนขวายศึกษาเพื่อเพิ่มทักษะในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

3.3 บรรยากาศแบบประชาธิปไตย หมายถึง การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันของบุคคลในองค์กร ซึ่งวิถีชีวิตของบุคคลเหล่านั้นควรประกอบอยู่บนฐานของความไว้วางใจกันและเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตยจะเกิดขึ้นได้ องค์กรควรมีวัฒนธรรมองค์การที่ยึดหลักเกณฑ์ที่สมเหตุสมผล มีความเคารพเชื่อมั่นในเหตุผล และนำเหตุผลนั้นไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ ทั้งทางด้านวัตถุและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผ่านความเชื่อที่ว่าบรรดาความรู้ทั้งหลายนั้นได้มาจากประสบการณ์ เมื่อมีความรู้และประสบการณ์มากขึ้นจะทำให้บุคคลมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ปรับปรุงงานและปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าในหน้าที่

การงาน ทั้งในด้านความคิด สติปัญญาและการกระทำต่าง ๆ ประชาธิปไตยจึงเป็นบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกัน คิดร่วมกัน สร้างผลิตผลของความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วิไลพร มณีพันธ์ (2539) ได้อธิบายองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมของบุคลากรไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆภายในที่ทำงาน ซึ่งประกอบด้วย แสงสว่าง เสียง สภาพอากาศ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ห้องทำงาน และสิ่งที่เกี่ยวข้องต่อการปฏิบัติงาน

2. สภาพแวดล้อมการทำงานที่เกี่ยวกับด้านสังคม หมายถึง สังคมสิ่งแวดล้อมภายในองค์การที่มีผลกระทบต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน สามารถแบ่งองค์ประกอบออก 1. ด้านสัมพันธภาพและ 2. ด้านการสนับสนุน

3. สภาพแวดล้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับด้านจิตใจ หมายถึง ความคิดและความรู้สึกของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทั้งด้านกายภาพและจิตใจ สามารถแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 1. ความเป็นอิสระในการทำงาน 2. ความต้องการการพัฒนาตนเองและ 3. บรรยากาศแบบประชาธิปไตย

สรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาสภาพแวดล้อมของบุคลากรพบว่า การแบ่งองค์ประกอบสภาพแวดล้อมของบุคลากรตามแนวคิดของมูส (Moos, 1986) มีความสมบูรณ์และครอบคลุมสำหรับการศึกษาในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี เนื่องจากครอบคลุมทั้งทางด้านกายภาพ สังคม และจิตใจ อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย อาทิ พิสมัย แจ่มสุทธิวรวัฒน์ (2549) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของบุคลากร พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง และ กาญจนนา ธานะ (2551) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ สภาพแวดล้อมของบุคลากรและภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้การแบ่งองค์ประกอบสภาพแวดล้อมของบุคลากรตามแนวคิดของมูส (Moos, 1986) มาเป็นแนวทางในการศึกษาความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร ในมิติสภาพแวดล้อมของบุคลากร

วิธีการวัด

Work Environment Scale (WES) เป็นเครื่องมือวัดสภาพแวดล้อมของบุคลากร ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยมูส (Moos, 1986) ซึ่งประกอบไปด้วยการวัดสภาพแวดล้อมของบุคลากรใน 3 องค์ประกอบ คือ 1. สัมพันธภาพ 2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและ 3. การคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน โดยแบบวัดที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบวัดเชิงสำรวจ จำนวน 90 ข้อคำถาม ลักษณะเป็นแบบทดสอบแบบถูก-ผิด

นิรมล พิมน้ำเย็น (2546) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ได้ปรับปรุงเครื่องมือเพื่อวัดสภาพแวดล้อมของบุคลากรตามแนวคิดของลอว หุตางกูร (2534) ซึ่งประกอบไปด้วยการวัดสภาพแวดล้อมของบุคลากรใน 3 องค์ประกอบ คือ 1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 2. สภาพแวดล้อมทางสังคมและ 3. สภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ โดยแบบวัดที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบวัดเชิงสำรวจ 30 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ คือ (5) จริงที่สุด (4) จริงมาก (3) จริงปานกลาง (2) จริงน้อย (1) ไม่เป็นจริง

สุภาศน์ เขตต์เขื่อน (2548) ทำการศึกษาเรื่องสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่มีผลต่อสุขภาพจิตของพนักงานกะและพนักงานประจำในอุตสาหกรรมรถยนต์ ได้สร้างเครื่องมือเพื่อวัดสภาพแวดล้อมของบุคลากรใน 2 องค์ประกอบ คือ 1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ จำนวน 5 ข้อคำถาม เป็นแบบคำถามแบบเลือกเติมคำและเลือกตอบ 2. สภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจและสังคม เป็นแบบวัดเชิงสำรวจ 36 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ คือ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

พิสมัย แจ้งสุทธีรวีวัฒน์ (2549) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของบุคลากร พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง ได้ปรับปรุงเครื่องมือเพื่อวัดสภาพแวดล้อมของบุคลากรตามแนวคิดของมูส (Moos, 1986) ซึ่งประกอบไปด้วยการวัดสภาพแวดล้อมของบุคลากรใน 3 องค์ประกอบ คือ 1. สัมพันธภาพ 2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและ 3. การคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน โดยแบบวัดที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบวัดเชิงสำรวจ 37 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ คือ (5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4) เห็นด้วย (3) ไม่แน่ใจ (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เมธินี นิจพิทักษ์ (2550) ศึกษาเรื่องทัศนคติต่อการบริการ สภาพแวดล้อมของบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโลเมมโมเรียล ได้ปรับปรุงเครื่องมือเพื่อวัดสภาพแวดล้อมของบุคลากรตามแนวคิดของชูสและชูส (Schultz and Schultz, 2001) ซึ่งประกอบไปด้วยการวัดสภาพแวดล้อมของบุคลากรใน 3 องค์ประกอบ คือ 1. สภาพทางกายภาพ 2. ตารางการทำงานและ 3. สภาพทางจิตวิทยาและสังคม โดยแบบวัดที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบวัดเชิงสำรวจ 16 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ คือ (5) จริงที่สุด (4) จริง (3) ไม่แน่ใจ (2) ไม่จริง (1) ไม่จริงที่สุด

กาญจนา ธาณะ (2551) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ สภาพแวดล้อมของบุคลากรและภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ได้ปรับปรุงเครื่องมือเพื่อวัดสภาพแวดล้อมของบุคลากรตามแนวคิดของมูส (Moos, 1986) ซึ่งประกอบไปด้วยการวัดสภาพแวดล้อมของบุคลากรใน 3 องค์ประกอบ คือ 1. สัมพันธภาพ 2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและ 3. การคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน เป็นแบบวัดเชิงสำรวจ 30 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ คือ (5) เห็นด้วยที่สุด (4) เห็นด้วยมาก (3) เห็นด้วยปานกลาง (2) เห็นด้วยน้อย (1) เห็นด้วยน้อยที่สุด

สรุป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของมูส (Moos, 1986) มาเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมของบุคลากรใน 3 องค์ประกอบ คือ 1. สัมพันธภาพ 2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและ 3. การคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน ผู้วิจัยจึงนำแบบวัด Work Environment Scale (WES) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยมูส (Moos, 1986) มาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบประเมินเชิงสำรวจ 35 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร

ซาฮิด เจมส์ และเนลารีน (Zahid, James and Nelarine, 2007) ได้ทำการศึกษาเรื่องการใช้ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) โดยศึกษาถึงผลกระทบของการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่ออาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมืออาชีพที่นำข้อมูลไปใช้ในฐานะผู้วางแผนกลยุทธ์ สามารถเพิ่มประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยทำการศึกษาทั้งองค์การทุกขนาด ด้วยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อการประเมินผลและเปรียบเทียบ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องบทบาท และสมรรถนะที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไทย ตัวแปรอิสระ คือ 1. สมรรถนะ 2. บทบาท ตัวแปรตามคือ ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไทย กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้คือ นักทรัพยากรมนุษย์ไทย และผู้ที่มีได้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์แต่รู้เห็นกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จากองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนไทย จำนวน 1,010 ราย การวิจัยนี้มีการเก็บข้อมูลในระดับบุคคล แต่ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับกลุ่มและองค์การ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ 1. การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้น (Hierarchical multiple regression) เพื่อทดสอบว่าบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน และสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน มีองค์ประกอบใดบ้างที่สามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ 2. การวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติก (logistic regression analysis) เพื่อทดสอบว่าตัวแปรบทบาท และสมรรถนะด้านใดบ้างที่มีอิทธิพลสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงาน (สูง-ปานกลาง-ต่ำ) ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยผลการศึกษาพบว่าในภาพรวม นักทรัพยากรมนุษย์ไทยยังแสดงบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ที่เป็นกิจวัตรมากที่สุด และแสดงบทบาทการเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรน้อยที่สุด สมรรถนะที่นักทรัพยากรมนุษย์ไทยทำได้ดี คือการสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์การและความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยีในงานทรัพยากรมนุษย์ ส่วนสมรรถนะที่นักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีน้อยที่สุด คือ ความรอบรู้เชิงธุรกิจ ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้นพบว่า บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์เพียงบทบาทเดียวสามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยในภาพรวมได้ถึง 52% ในภาครัฐสามารถทำนายได้ 50% ภาคเอกชน 56% และภาครัฐวิสาหกิจ 48% บทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงและการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ และในภาพรวม งานวิจัยยังพบว่า สมรรถนะการส่งเสริมยุทธศาสตร์องค์การสามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยในภาพรวมได้ 49% ในภาครัฐ 49% ภาคเอกชน 52% และภาครัฐวิสาหกิจ 44% ผลการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของฝ่าย

ทรัพยากรมนุษย์ พบว่า บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ บทบาทการเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์และการเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ และยังพบว่าสมรรถนะความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์และความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ากับงานทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้เช่นกัน

สรุป

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร ดังนั้นในการวิจัยครั้งผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกต่อความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในองค์การได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1960 อ้างถึงใน เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2543: 11) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เสนอแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีอาชีพ โดยนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้ผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่ตั้งไว้ แมคเคลแลนด์กล่าวว่า การทดสอบเพียงเขาวัวปัญญาและความรู้ไม่สามารถทำให้เราทราบได้ว่าบุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลงานสูงกว่าหรือประสบความสำเร็จได้มากกว่าผู้อื่น แต่เป็นสมรรถนะในแต่ละบุคคลที่บ่งชี้ถึงผลงานที่เด่นและสูงกว่า (high performance) ต่อมาโบบาซีส (Boyatzis, 1982 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุ่ม, 2545: 58) ผู้เริ่มใช้คำว่า “Competencies” ได้เขียนหนังสือชื่อ “The Competent Manager: A Model of Effective Performance” ในปี ค.ศ. 1996 ซึ่งกล่าวว่า ความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ซึ่งนำไปสู่ผลงานมีประสิทธิภาพ

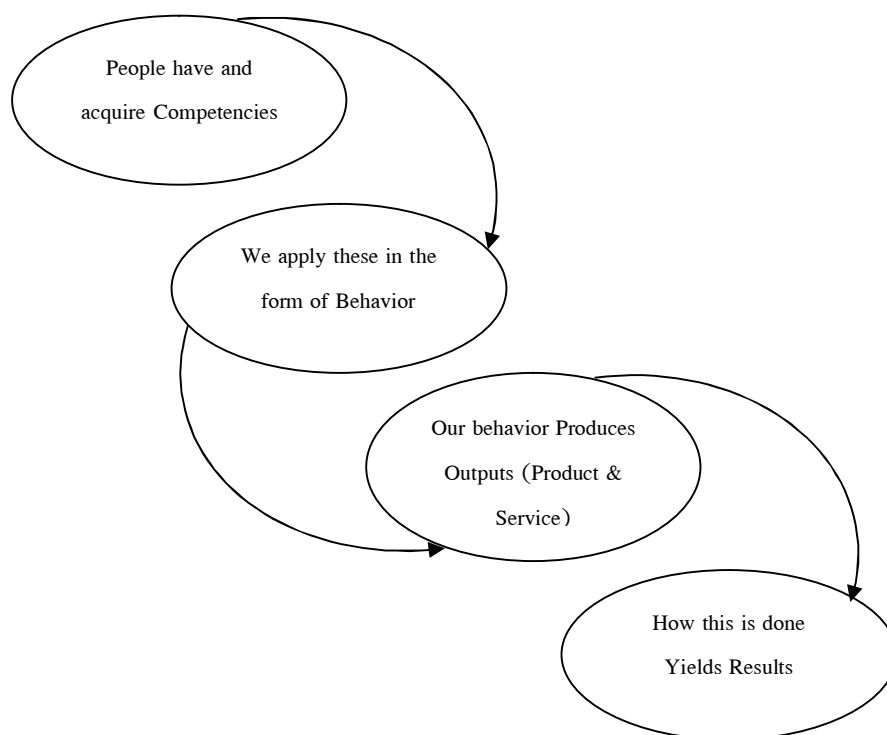
โดยสมรรถนะสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะที่บุคลากรในทุก ๆ ระดับขององค์การต้องมี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา และค่านิยมขององค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ

2. สมรรถนะบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถที่จะจัดการงาน การวางแผน การวิเคราะห์ และการตัดสินใจ ทั้งที่เกี่ยวกับงานและเกี่ยวกับพนักงาน

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Functional Competency) หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่ควรจะมีในตำแหน่งงานนั้น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐานและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายขององค์กร

ในงานวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษาเฉพาะสมรรถนะเชิงเทคนิค (Functional Competency) ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของงาน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR competencies) บทบาท (HR roles) และความเข้มแข็งขององค์กรด้านบุคลากร (Organizational strengths in personnel) คือ สมรรถนะทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ดังแสดงในภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 Competencies in Term of behaviors, outputs and results

ที่มา : เซอร์ม่อน (Shermon, 2004: 12)

จากภาพประกอบ 10 สามารถอธิบายได้ว่า การที่บุคคลใดจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดี ต้องมีสมรรถนะที่มีความจำเป็นในงานเป็นเบื้องต้น โดยต้องมีการประยุกต์ใช้สมรรถนะที่มีการแสดงออกถึงผลของการแสดงพฤติกรรม จึงจะเกิดผลงานในรูปของผลิตภัณฑ์ (Products) หรือบริการ (services) และทั้ง 2 สิ่งนี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้าย (results) ที่องค์กรต้องการ

ความหมายของสมรรถนะ

โบายาซีส (Boyatzis, 1982 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุ่ม, 2545: 56-57) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

มิตทราณี ดาลซิดและฟิต (Mitrani, Dalziel and Fitt, 1992: 11) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1993 อ้างถึงในดนัย เทียนพุ่ม, 2545: 4) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993: 9) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

แพร์รี่ (Parry, 1998 อ้างถึงในดนัย เทียนพุ่ม, 2545: 5) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง องค์กรประกอบ (Cluster) ของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

วีรัตน์ แสงทองคำ (2543: 48) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถที่องค์กรต้องการให้บุคลากรมีซึ่งความสามารถดังกล่าว ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งยังเป็นการสนับสนุนเป้าหมายโดยรวมขององค์กรอีกด้วย

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 33) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์การ

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547: 27) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกลงไปถึงความเชื่อ ทักษะ และอุปนิสัยส่วนบุคคลนั้นด้วย

ชลิตา คงเมือง (2548: 10-11) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ และความสามารถที่มาจากตัวตนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดต่อองค์การต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ทักษะ วิธีคิด (Self-Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ ปรัชญาของสมรรถนะ คือ ผู้บริหารขององค์การจะต้องมีความเชื่อว่าความสามารถของบุคคลจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) อธิบายว่าสมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ความสามารถทักษะตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคลหรือพฤติกรรมของบุคลากรผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ

จากการให้ความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การได้กำหนดเอาไว้

การกำหนดสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547: 78-79) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายนั้น ต้องมีแบบแผนที่มีการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับกลยุทธ์ขององค์การและถ่ายทอดเป็นงานตามบทบาทหน้าที่ ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะนั้น จะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับนโยบายการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งองค์การจะสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตรง

ตามความต้องการได้ โดยที่สมรรถนะจะเป็นตัวกลางซึ่งทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ขององค์การและการถ่ายทอดเป็นการกำหนดงานและหน้าที่ที่บุคลากรในองค์การพึงปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างที่เราจะเป็น ดังนั้นบุคลากรจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้และมีความสามารถที่ต้องการประเมินจากนโยบายการปฏิบัติงานขององค์การให้เรียบร้อยก่อนที่จะวิเคราะห์หาพฤติกรรมที่เป็นตัวกำหนดระดับการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกฤษยา ตันติผลาชีวะ (2532: 145-147) ที่กล่าวว่าการกำหนดสมรรถนะควรเป็นหน้าที่หรือการให้ความเห็นของกลุ่มคนที่ต้องการใช้ การได้มาซึ่งสมรรถนะในงานหนึ่ง ๆ นั้น ควรเลือกใช้ตามความเหมาะสม ซึ่งมีหลายวิธี ดังนี้

1. การกำหนดสมรรถนะด้วยการประเมินความต้องการ (Needs Assessments) คือ การศึกษาจากกลุ่มผู้ใช้ นักการศึกษา และนโยบายต่าง ๆ ถึงความต้องการที่จะให้ผู้ถูกประเมินมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างไร

2. การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งาน (Task Analysis) คือ การจำแนกงานที่ต้องปฏิบัติให้เป็นระดับย่อยมากที่สุด การวิเคราะห์งานจะช่วยในการกำหนดงานที่ต้องการให้ เกิดแก่ผู้ถูกประเมินได้ในรายละเอียด

3. การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (Systemic Competency Analysis) คือ เทคนิคการกำหนดสมรรถนะที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์ตามปกติด้วยการจำแนกงานออกเป็นหน่วยย่อยในรูปแบบที่ชัดเจน

4. การกำหนดสมรรถนะโดยวิธีการวิเคราะห์ตามหลักการทางทฤษฎีและตำรา

5. การกำหนดสมรรถนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้ความเห็นหรือบอกเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น

การกำหนดสมรรถนะดังที่กล่าวมา มีความสอดคล้องกับแนวคิดของจิรประภา อัครบวร (2549) และดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา (2548: 20) ที่กล่าวถึงการกำหนดรูปแบบของสมรรถนะในแต่ละองค์การไว้ว่า ควรกำหนดสมรรถนะตามความจำเป็นของวิชาชีพ ภายใต้เงื่อนไขความสอดคล้องของความต้องการและความเหมาะสมของสังคมนั้น ๆ เพราะแต่ละสังคมมีบริบทที่แตกต่างกัน การสร้างหรือกำหนดกรอบสมรรถนะในงาน (Competency Model) มีกระบวนการ 8 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดประสิทธิผลของงานที่ส่งผลต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์การ

2. เลือกกลุ่มบุคคลเป้าหมายในงานนั้น

3. เลือกวิธีการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมทั้งงาน การกระทำ และบทบาท

4. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมของงาน

5. วิเคราะห์หาพฤติกรรมสำคัญของบุคลากรที่ทำงานสำเร็จลุล่วงอย่างดี

6. นำกลุ่มพฤติกรรมมาจัดหมวดหมู่เป็นสมรรถนะ กลุ่มสมรรถนะ และกรอบ

ความสามารถ

7. กำหนดพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)

8. ทดสอบความถูกต้องเหมาะสม (Validation) แล้วนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะบุคคล การค้นหาพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะในงานที่แฝงอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลนั้น

ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา (2548: 21) ให้ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่ต้องการ สามารถทำได้โดยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

1. การสังเกตพฤติกรรม (Observation) หมายถึง การเฝ้าสังเกต จดบันทึกการกระทำและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยละเอียด ภายในระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อใช้กำหนดสมรรถนะ โดยทั่วไปมักใช้ร่วมกับวิธีอื่น เช่น การใช้แบบสำรวจและการสัมภาษณ์

2. การจดบันทึกโดยผู้ทำงาน (Self Description) หมายถึง วิธีการคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นผู้จัดบันทึกข้อมูล การกระทำที่สำคัญตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในงานนั้นในแต่ละวัน ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้ในการวิเคราะห์งานที่นิยมทำกันมาก

3. การสัมภาษณ์เกี่ยวกับงาน (Job Analysis Interview) หมายถึง การเก็บข้อมูลจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและผู้มีผลการปฏิบัติงานปานกลางในเวลาเดียวกัน ด้วยการสัมภาษณ์ที่มีแบบสัมภาษณ์เป็นเหตุการณ์เชิงพฤติกรรม ทำให้สามารถให้คำอธิบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานที่ประสิทธิภาพและพฤติกรรมการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้

4. การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Interview) หมายถึง การค้นหาพฤติกรรมที่สำคัญอย่างเฉพาะเจาะจงในการทำงาน โดยการให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานพรรณานาพฤติกรรมที่แสดงออกที่สำคัญ ๆ ซึ่งเป็นเหตุการณ์สำคัญที่เป็นประสบการณ์ทำงานในอดีต

5. การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Repertory Grid) วิธีนี้คล้ายกับการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ แต่ต่างกันที่เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งผู้ที่มีผลงานดีและไม่ดี เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วนำไปศึกษาแยกแยะเป็นพฤติกรรมเชิงบวกเพื่อส่งเสริม และพฤติกรรมเชิงลบเพื่อแก้ไข

6. ความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลกับตำแหน่งที่มีความรู้เฉพาะ โดยคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานนั้น ๆ ร่วมประชุมหาข้อสรุปต่องานในปัจจุบันหรืองานในอนาคต แล้วบันทึกความเห็นของข้อมูลเหล่านั้นเพื่อการวิเคราะห์ต่อไป

7. กำหนดสมรรถนะขั้นต่ำสุดที่ยอมรับได้ (Threshold Scales) หมายถึง การระดมสมองในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้วยการร่วมกันกำหนดลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นขั้นต่ำสุดที่ยอมรับได้ (Threshold Level) ที่ทำให้การทำงานนั้นเป็นไปได้ด้วยดี โดยผู้เชี่ยวชาญอาจเป็นผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งงานที่กำลังศึกษา ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเลิศ หรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

นอกจากนี้ การกำหนดสมรรถนะควรให้ความสำคัญในการเขียนข้อความสมรรถนะที่ ต้องเฉพาะเจาะจงและชัดเจน เพื่อให้ผู้อื่นสามารถเข้าใจได้ตรงกัน ประกอบด้วยข้อความ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้ถูกประเมินที่สามารถตรวจสอบได้
2. ระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้ถูกประเมิน
3. รายละเอียดที่จำเป็นที่ต้องการประเมินผล
4. ความสามารถที่จำเป็นที่ต้องการให้มีการแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่และ ต้องการให้มีการพัฒนาต่อไป

สรุป

การกำหนดสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของอุลริคและคณะ (Ulrich et al., 2007) ได้ผ่านการศึกษาวิจัยและพัฒนามาถึงระยะที่ 5 ซึ่งทั้งผลลัพธ์และ เครื่องมือต่างเป็นที่ยอมรับในทางวิชาการ กล่าวคือ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นเครื่องมือที่มี ความเป็นกลางในการนำไปใช้ โดยผ่านการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างแบบ 360 องศา (ข้อมูลจากผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มตัวอย่างจะถูกนำมาพิจารณา) และศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากที่มีความ หลากหลายทางสัญชาติ จำนวน 10,063 คน จาก 441 บริษัททั่วโลก ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือก ระบุการกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของอุลริคและ คณะ (Ulrich et al., 2007)

องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

อุลริคและคณะ (Ulrich et al., 2007) กล่าวว่า สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงาน ที่ส่งผลให้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีความโดดเด่นกว่าคนอื่นอย่างชัดเจน โดย จะแสดงออกเป็นวิถีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่า มาตรฐาน จากแนวคิดซึ่งมีการพัฒนามาถึงระยะที่ 5 อุลริคและคณะระบุการกำหนดสมรรถนะ ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 6 องค์ประกอบ ดังแสดงใน ภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 The round 5 of HR Competencies Model

ที่มา : อุลริคและคณะ (Ulrich et al., 2007: 208)

จากภาพประกอบ 10 สามารถอธิบายรายละเอียดองค์ประกอบของสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของอุลริคและคณะ (Ulrich et al., 2007: 208) ดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ

อุลริคและคณะ (Ulrich et al., 2007) กล่าวถึงสมรรถนะที่ 1 ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ คือ ความน่าเชื่อถือ (Credible Activist) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นการทำงานด้วยความมุ่งมั่น เป็นคน que ทุกคนนิยมชมชอบ ให้ความเคารพ (ด้วยความเก่ง ความดีหรือความอาวุโส) เป็นผู้ที่ทุกคนให้ความเชื่อถือ เพราะการจะปรับเปลี่ยนคนในองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนจากภายใน ต้องเริ่มต้นที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถพัฒนาสมรรถนะด้านนี้ได้ต้องมีความสามารถในเรื่องต่อไปนี้

1.1 สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันบุคลากรในองค์กร

1.2 สามารถสร้างศรัทธา ด้วยการแบ่งปันข้อมูลที่มีความสำคัญ เป็นประโยชน์ และมีความน่าสนใจให้แก่ทุกคนในองค์กร

1.3 สามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดกับบุคลากรในองค์กร ด้วยการทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร

1.4 สามารถบริหารงานได้อย่างพอเหมาะพอดี โดยการเป็นผู้ช่างสังเกตรวมไปถึงการมีอิทธิพลต่อบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรในทางที่ดี

นักวิชาการท่านอื่นที่ระบุถึงองค์ประกอบดังกล่าวนี้ ได้แก่

เบิร์ค (Burke, 1997) กล่าวว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องระหว่างบุคคล (Interpersonal) ระหว่างกลุ่ม (Intergroup) และระหว่างองค์กร (Interorganizational) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ รวมไปถึงการลดความขัดแย้ง แก้ไขปัญหา สร้างความร่วมมือและการเจรจาต่อรองในการทำงาน

แดร์และลีช (Dare and Leach, 1999) กล่าวว่า สมรรถนะด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Competencies) ประกอบด้วย ทักษะการสอนงาน ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะกระบวนการกลุ่ม ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการนำเสนอ ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ และทักษะการเขียน

เวอร์เนอร์และเดอซิโมน (Werner and Desimone, 2006) กล่าวว่า สมรรถนะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วย

1. การสร้างความไว้วางใจ
2. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การสร้างบารมีกับผู้มีส่วนได้เสีย
4. การสร้างเครือข่ายและหุ้นส่วน

สรุป

ความน่าเชื่อถือ (Credible Activist) หมายถึง สมรรถนะในการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างของผู้มีความรู้ความเชื่อมั่น มีการวางตัวอย่างเหมาะสมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานผ่านเอกสาร หรือการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้าโดยสามารถเลือกที่จะสื่อสารสำคัญขององค์กรได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง

อูลริคและคณะ (Ulrich et al., 2007) กล่าวถึงสมรรถนะที่ 2 ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง (Culture & Change Steward) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นความสามารถในการจดจำ และสามารถพูดบรรยายอธิบายสิ่งต่างๆ ได้ ซึ่งสามารถช่วยในการตรวจสอบวัฒนธรรมขององค์กร เพราะฉะนั้นโครงการต่างๆ เช่นการเปลี่ยนวัฒนธรรมจะสะท้อนบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านนี้ โดยในการจะเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างจะต้องประกอบด้วย ตัวแทนเพื่อคอยอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง (Facilitating change) ให้เป็นเหมือนกองทัพมดออกไป

แทรกซึมคอยอำนวยความสะดวกให้กับคนในองค์กร ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถพัฒนาสมรรถนะด้านนี้ได้ต้องมีความสามารถในเรื่องต่อไปนี้

2.1 มีศิลปะในการสร้างคุณค่าให้กับวัฒนธรรมในองค์กร เช่น การทำให้คนเห็นคุณค่าของความสำเร็จในเรื่องความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work - Life Balance) สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านนี้ก็จะสะท้อนออกมาในรูปแบบของความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นต้น

2.2 การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร กล่าวคือ องค์กรส่วนมากที่ไม่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม มีสาเหตุมาจากการที่บุคลากรในองค์กรยึดติดกับการคิดและการมีพฤติกรรมแบบเดิม ๆ ขาดการกระตุ้นให้คิดสิ่งใหม่ (Innovation) สมรรถนะนี้จึงมีความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร

นักวิชาการท่านอื่นที่ระบุถึงองค์ประกอบดังกล่าวนี้ ได้แก่

เบิร์ค (Burke: 1997) กล่าวว่า โลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือองค์กรในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์

สรุป

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง (Culture & Change Steward) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นความสามารถในการบริหารวัฒนธรรมองค์กรให้มีความผสมกลมกลืนกับขอบเขตของงาน ให้ความใส่ใจในการสร้างวัฒนธรรมที่มั่นคงถาวรด้วยการรักษาความสมดุลของกลยุทธ์ขององค์กรและการสร้างความผูกพันของพนักงาน นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนผ่านทางวางแผนและกำหนดกิจกรรมสำหรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงาน โดยจะต้องมั่นใจว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความรวดเร็วทันต่อความต้องการ

3. การจัดการปัญญาขององค์กร

อูลริคและคณะ (Ulrich et al., 2007) กล่าวถึงสมรรถนะที่ 3 ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ คือ การจัดการปัญญาขององค์กร (Talent Manager / Organization Designer) เนื่องจากในอดีตเครื่องมือของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วยการอบรม การพัฒนา การออกแบบองค์กร การบริหารงาน แต่การที่จะพัฒนาสู่การเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นมืออาชีพได้ จำเป็นจะต้องพัฒนาความสามารถให้กว้างขวางขึ้น เช่น

สามารถออกแบบสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรและทีมงานเพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่แตกต่างซึ่งนับเป็นกลยุทธ์อีกอย่างหนึ่ง ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถพัฒนาสมรรถนะด้านนี้ได้ต้องมีความสามารถในเรื่องต่อไปนี้

3.1 มีความสามารถในการจัดการกับบุคลากร (Staffing)

3.2 มีความสามารถในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในองค์กร (Training and Development)

3.3 มีความสามารถด้านการออกแบบองค์กร ทั้งในส่วนของโครงสร้างและกระบวนการ (Organization Design)

3.4 มีความสามารถในด้านการวัดผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Measurement)

3.5 มีความสามารถในทางกฎหมาย (Legal Compliance)

3.6 มีความสามารถในด้านการบริหารผลงาน (Performance Management)

นักวิชาการท่านอื่นที่ระบุถึงองค์ประกอบดังกล่าวนี้ได้แก่

แดร์และลีช (Dare and Leach, 1999) กล่าวว่า สมรรถนะด้านสติปัญญา (Intellectual Competencies) ประกอบไปด้วย ทักษะการสรุปลดทอนข้อมูล ทักษะการค้นหาสารสนเทศ ทักษะของวิสัยทัศน์ ทักษะการสร้างรูปแบบทางความคิดความหลากหลายในความคิด (Intellectual Versatility) ทักษะการสังเกต ทักษะการรู้จักและเข้าใจตนเอง

สคูนเวอร์ (Schoonover, 2003) ได้สรุปกรอบแนวคิดสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ (HR Competency Framework) ไว้ว่า สมรรถนะหลักของนักทรัพยากรมนุษย์ (HR Core Competencies) เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์พึงมีในการแสดงบทบาทต่าง ๆ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย การอ่อนน้อมถ่อมตน การเน้นที่ลูกค้า การสอนงานและการให้คำปรึกษา การจัดการ เป็นเลิศ ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี การจัดการความรู้ ทักษะการประเมินและการวัดผลการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานขององค์กร

เวเนอร์เนอร์และเดอซิโมน (Wener and Desimone, 2006) กล่าวว่า สมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การปรับตัว
2. การพัฒนาตนเอง

สรุป

การจัดการปัญญาขององค์กร (Talent Manager / Organization Designer) หมายถึง สมรรถนะในการพัฒนาความสามารถการปฏิบัติงานของบุคลากรและบูรณาการขีดความสามารถทั้งหมดขององค์กรโดยรวม ซึ่งต้องมีแนวความคิดและการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยการนำบุคลากรในองค์กรมารวมมือกันในการเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร สร้างทางเลือกในการใช้เครื่องมือต่างๆขององค์กร เช่น การประชุม การกำหนดเป้าหมายโดยทั่วไป การประเมินผลและให้รางวัล การปรับย้ายตำแหน่งงานและการบูรณาการกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องสามารถสร้างเสริมประสิทธิภาพและผลผลิตของโครงสร้างองค์กรโดยใช้การจัดการและวางระบบสนับสนุนต่างๆ รวมไปถึงการนำเครื่องมือขององค์กรมาใช้เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการบริหารองค์กร โดยทั้งหมดนี้จะต้องสามารถประเมินในแต่ละส่วนของการปฏิบัติงานได้ เช่น ผ่านทางการใช้สถิติเป็นเครื่องมือในการวัดความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของบุคลากรกับผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

4. การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ

อุลริคและคณะ (Ulrich et al., 2007) กล่าวถึงสมรรถนะที่ 4 ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ คือ การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Architect) หมายถึง สมรรถนะในการสร้างคุณค่าของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งมอบคุณค่าให้ได้ตามความคาดหวังของผู้รับผลงาน กล่าวคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถในการเป็นผู้ที่มองเห็นโอกาสที่คนอื่นมองไม่เห็น และเก็บสะสมประสบการณ์มาประมวลผล เห็นอย่างไร ประมวลผลอย่างไร เพื่อคาดการณ์ และประเมินสถานการณ์เพื่อวางแผนป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยอยู่บนพื้นฐานการรู้สถานะขององค์กรตนเองเป็นอย่างดี อาจใช้การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และสิ่งคุกคาม (SWOT analysis) มาเป็นเครื่องมือช่วยประมวลวิเคราะห์งานของตนเองเพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนงานเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรและสร้างโอกาสในการแข่งขันได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถพัฒนาสมรรถนะด้านนี้ได้ต้องมีความสามารถในเรื่องต่อไปนี้

- 4.1 ความสามารถในการบริหารจัดการกับวัฒนธรรมในองค์กร (Culture Management)
- 4.2 ความสามารถในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast Change)
- 4.3 ความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making)

4.4 ความสามารถในการขับเคลื่อนและการเชื่อมโยงตลาด (Market-driven Connectivity)

นักวิชาการท่านอื่นที่ระบุถึงองค์ประกอบดังกล่าวนี้ ได้แก่

สคูนเวอร์ (Schoonover, 2003) กล่าวว่า สมรรถนะในด้านภาวะผู้นำและการจัดการ (Leadership and Management Competencies) เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จภายใต้ระดับการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันขององค์การ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างพันธมิตร การคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายและทีมงาน การจัดการทรัพยากร การพัฒนาการปฏิบัติงาน และการตั้งเป้าหมาย

สรุป

การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Architect) หมายถึง สมรรถนะในการสร้างคุณค่าของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งมอบคุณค่าให้ได้ตามความคาดหวังของผู้รับผลงาน กล่าวคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐต้องมีความสามารถในการเก็บสะสมประสบการณ์มาประมวลผล เพื่อคาดการณ์และประเมินสถานการณ์ในวางแผนการทำงานเชิงรุก รวมไปถึงป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้สถานะขององค์การตนเองเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และถ่ายทอดเป็นแผนงานเชิงกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนองค์การได้

5. การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ

อุลริคและคณะ (Ulrich et al., 2007) กล่าวถึงสมรรถนะที่ 5 ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ คือ ทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Operational Executor) หมายถึง ความสามารถหรือสมรรถนะที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์พึงมีเพื่อช่วยในการบูรณาการทุกบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง การเป็นที่พึ่งพนักงาน และการเป็นหุ้นส่วนในการสร้างแผนกลยุทธ์ จนทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ เช่น เมื่อเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยี แล้วก็ต้องเรียนรู้ถึงอิทธิพลและผลกระทบของเทคโนโลยีต่อการทำงานหรือองค์การของบุคคลร่วมด้วย การพิจารณานำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทและความพร้อมขององค์การ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม

นักวิชาการท่านอื่นที่ระบุถึงองค์ประกอบดังกล่าวนี้ ได้แก่

สคูนูเวอร์ (Schoonover, 2003) กล่าวถึงบทบาทและสมรรถนะด้านวิชาชีพนักทรัพยากรมนุษย์ (HR Role – Specific Competencies) ว่ามีการแบ่งวิชาชีพออกเป็น 3 ระดับคือ

ระดับที่ 1 เป็นนักทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (HR Strategist) ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจ ความเชี่ยวชาญเชิงกลยุทธ์ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง

ระดับที่ 2 เป็นนักทรัพยากรมนุษย์เชิงจัดการทั่วไป (HR Generalist) ประกอบด้วย การออกแบบและพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ การบริหารการปฏิสัมพันธ์ในองค์การ และการบริหารโครงการและผลิตภัณฑ์

ระดับที่ 3 เป็นนักทรัพยากรมนุษย์เชิงชำนาญการ (HR Specialist) ประกอบด้วย การพัฒนากลยุทธ์ การวิเคราะห์สถานการณ์ การออกแบบโปรแกรม การส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริหาร

สรุป

ทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Operational Executor) หมายถึง สมรรถนะในการบริหารจัดการในส่วนของการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ คือ การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและลงมือปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ สามารถนำนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่บุคลากรได้โดยตรง โดยมีการดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการพิจารณานำเทคโนโลยีด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์การ

6. ความเข้าใจองค์การ

อูลริคและคณะ (Ulrich et al., 2007) กล่าวถึงสมรรถนะที่ 6 ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ คือ ความเข้าใจธุรกิจ (Business Ally) หมายถึง การมีสมรรถนะร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางขององค์การ อาจกล่าวได้ว่า ความเข้าใจธุรกิจเป็นสมรรถนะที่จะทำให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าสูงสุดในองค์การ เพราะนั่นหมายถึงการก้าวไปสู่ความเป็นพันธมิตรในธุรกิจ แต่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะไม่สามารถก้าวไปสู่จุดดังกล่าวได้เลยถ้าไม่สามารถบริหารจัดการงานประจำที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเวลาให้น้อยที่สุด ซึ่งแนวโน้มในการบริหารจัดการงานในส่วนนี้สามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

6.1 Share Service หมายถึง การจัดรูปแบบการบริการพื้นฐานของงานทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน แล้วนำมารวมศูนย์การให้บริการ เช่น งานด้านบริหารค่าจ้าง สวัสดิการ เป็นต้น นอกจากการจัดการบริหารงานประจำวันด้านทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบของ

Share Service แล้ว งานในส่วนที่ใช้ความรู้ทางเทคนิคด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูง ก็ สามารถจัดทีมผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปของ Share Service ได้ เช่นเดียวกัน การจัดในรูปแบบนี้จะทำให้ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์มีโอกาสทำงานเป็น ทีม เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีความคล่องตัวในการหมุนเวียนไปให้บริการในส่วนที่ตนมี ความเชี่ยวชาญให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 Employee Self Service Delivery หมายถึง การจัดเตรียมเพื่อให้การ บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ทำได้ง่าย ทำให้บุคลากรสามารถบริการตัวเองได้ เช่น การตรวจสอบ ข้อมูล การแจ้งขอรับบริการต่าง ๆ ผ่านระบบออนไลน์ได้ด้วยตนเอง

6.3 Outsourcing หมายถึง องค์กรเน้นปฏิบัติในส่วนที่เป็นงานหลักด้วย ตนเอง แต่จะใช้วิธี Outsourcing สิ่งที่ไม่ใช่งานหลักให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาดูแล การทำงาน ในรูปแบบนี้ก็ถูกนำมาใช้ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น หลายองค์การเลือกใช้วิธีการ Outsourcing งานทางด้านบัญชี ด้านบริหารสวัสดิการ ด้านสรรหา ด้านการฝึกอบรม เป็นต้น

นักวิชาการท่านอื่นที่ระบุถึงองค์ประกอบดังกล่าวนี้ ได้แก่

รอทเวลล์และซิลล์ (Rothwell and Sredl, 1992) อ้างถึงในกนกวรรณ ชูพิทักษณา เวช (2547) กล่าวว่า ความสามารถทางด้านธุรกิจ (Business Competencies) หมายถึง การมี พื้นฐานทางด้านบริหารเศรษฐศาสตร์หรือการจัดการ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้

6.1 ความเข้าใจในธุรกิจ (Business Understanding) หมายถึง ความรู้และ ความเข้าใจทางด้านธุรกิจ ความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้องของงานด้านต่าง ๆ ผลกระทบทาง เศรษฐกิจที่มีต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ

6.2 ทักษะการวิเคราะห์ต้นทุน-กำไร (Cost Benefit Analysis Skill) หมายถึง การประเมินสถานการณ์ทางเลือกทางการเงิน มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและข้อได้เปรียบ เสียเปรียบทางธุรกิจ

6.3 ทักษะในการมอบอำนาจ (Delegation Skill) หมายถึง การมอบหมายงาน และอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

6.4 ความเข้าใจในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร (Industry Understanding) หมายถึง การมีความรู้ในหลักการและตัวแปรต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ขององค์กร เช่น ประเด็นสำคัญของอุตสาหกรรมในด้านนั้น ความไม่มั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ การวัดผล ช่องทางจัดจำหน่าย การนำเข้า การส่งออก และแหล่งข้อมูลอุตสาหกรรม

6.5 ความเข้าใจพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior Understanding) หมายถึง ความเข้าใจในองค์กรว่าเป็นระบบที่เป็นพลวัต จะมีเรื่องของระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่ต้องเผชิญ ทำให้เกิดความหลากหลายในการเปลี่ยนแปลง และสามารถที่จะใช้ความเข้าใจดังกล่าวเป็นกรอบความคิดที่ทำให้เข้าใจถึงเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

6.6 ความเข้าใจในทฤษฎีและเทคนิควิธีการพัฒนาองค์กร (Organization Development Theories and Techniques Understanding) หมายถึง การรู้เทคนิคและวิธีการพัฒนาองค์กร รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

6.7 ความเข้าใจในองค์กร (Organization Understanding) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์เครือข่าย โครงสร้างของอำนาจ สถานะทางการเงินและระบบองค์กร

6.8 ทักษะการบริหารโครงการ (Project Management Skill) หมายถึง ความสามารถในการวางแผนจัดการและติดตามงานได้อย่างเหมาะสม

6.9 ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล (Records Management Skill) หมายถึง ความสามารถในการรวบรวมข้อมูลให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

แดร์และลีช (Dare and Leach, 1999) กล่าวว่า สมรรถนะทางด้านธุรกิจ (Business Competencies) หมายถึง พื้นฐานทางด้านการบริหาร เศรษฐศาสตร์หรือการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ ความเข้าใจในธุรกิจ ความเข้าใจในพฤติกรรมองค์กร ทักษะการวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร ทักษะในการมอบอำนาจ ความเข้าใจในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร ความเข้าใจในทฤษฎีและวิธีการพัฒนาองค์กร ความเข้าใจในองค์กร ทักษะการบริหารโครงการ และทักษะการบริหารจัดการข้อมูล

เวอร์เนอร์และเดอซิโมน (Wener and Desimone, 2006) ระบุการแบ่งองค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารธุรกิจ ซึ่งแบ่งได้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 6.1 การคิดวิเคราะห์ความต้องการพร้อมทั้งเสนอแนวทาง
- 6.2 การบริหารธุรกิจ
- 6.3 การขับเคลื่อนผลลัพธ์
- 6.4 การวางแผนสู่การปฏิบัติและการมอบหมายงาน
- 6.5 การคิดเชิงกลยุทธ์

สรุป

ความเข้าใจธุรกิจ (Business Ally) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจพลวัตและสถานะแวดล้อมที่ดีที่สุดเพียงพอที่จะสามารถเชื่อมโยงเข้ากับระบบการเงินภายในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยีขององค์กรเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

วิธีการวัด

แบบวัด HRCS Assessment ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยอุลริคและคณะ (Ulrich, et al., 2007) ประกอบไปด้วยการวัดสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 6 ด้าน คือ 1. ความน่าเชื่อถือ 2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง 3. การจัดการปัญหาขององค์กร 4. การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ 5. การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการและ 6. ความเข้าใจองค์กร เป็นแบบวัดเชิงสำรวจ 121 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

ลองและอิสมาอิล (Long and Ismail, 2008) ทำการศึกษาเรื่อง Understanding the Relationship of HR Competencies & Roles of Malaysian Human Resource Professionals ได้นำเครื่องมือเพื่อวัดสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุลริคและบรอชแบงก์ (Ulrich and Brochbank, 2003) มาใช้ในการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยการวัดสมรรถนะใน 5 ด้าน คือ 1. ความรอบรู้เชิงธุรกิจ 2. การสนับสนุนยุทธศาสตร์ 3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 4. ความน่าเชื่อถือของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และ 5. การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นแบบวัดเชิงสำรวจ 18 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) เห็นด้วยที่สุด (4) เห็นด้วยมาก (3) เห็นด้วยปานกลาง (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด

คณิงนิจ อนุโรจน์ (2551) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองทัพอากาศ ได้สร้างเครื่องมือเพื่อวัดสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของอุลริค (Ulrich, 2005 : 222-242) ซึ่งประกอบไปด้วยการวัดสมรรถนะใน 5 ด้าน คือ 1. ความรอบรู้เชิงธุรกิจ 2. การสร้างผลงานเชิงกลยุทธ์ 3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 4. ความน่าเชื่อถือของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และ 5. การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นแบบวัดเชิงสำรวจ 26 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2551) ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาคธุรกิจในประเทศไทย ได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบตรวจสอบรายการ จำนวน 99 ข้อคำถาม ใน 16 ประเด็น 1. การจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ 2. การวางแผนกำลังคน 3. การจัดวางและใช้กำลังคน 4. การสรรหาและคัดเลือก 5. การพัฒนาองค์การ 6. การบริหารความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ 7. การบริหารอาชีพและบุคคลที่มีความสามารถสูง 8. การบริหารโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 9. องค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการเรียนรู้ 10. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 11. การบริหารให้เกิดผลงาน 12. คุณภาพชีวิตและแรงงานสัมพันธ์ 13. กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล 14. การออกแบบองค์การและระบบงาน 15. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 16. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้สมรรถนะ โดยใช้มาตรวัดแบบแบ่งกลุ่มคำตอบ (categories scale) 3 ระดับ ตั้งแต่ (2) ใช้ความรู้และทักษะโดยตรง (1) ใช้ความรู้และทักษะโดยอ้อม (0) ไม่ใช้ความรู้และทักษะที่กำหนดในการทำงาน

ชาญพล นิลประภาพร (2547) ทำการศึกษาเรื่องความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจไทย ได้สร้างเครื่องมือซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของรอตเวลล์และคณะ (Rothwell et al., 1999) ซึ่งประกอบไปด้วยการวัดสมรรถนะใน 6 ด้าน คือ 1. ความสามารถด้านธุรกิจ 2. ความสามารถด้านวิเคราะห์ 3. ความสามารถด้านเทคนิค 4. ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 5. ความสามารถด้านภาวะผู้นำ 6. ความสามารถด้านการจัดการตนเอง เป็นแบบวัดเชิงสำรวจ 47 ข้อคำถาม มาตรวัดลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) ไม่เคยใช้เลย (4) เฉลี่ยปีละครั้ง (3) เฉลี่ยเดือนละครั้ง (2) เฉลี่ยสัปดาห์ละครั้ง (1) ใช้เป็นประจำทุกวัน

สรุป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของอุลริคและคณะ (Ulrich et al., 1997) มาเป็นแนวทางในการศึกษา ประกอบไปด้วยการวัดสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 6 ด้าน คือ 1. ความน่าเชื่อถือ 2. การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง 3. การจัดการปัญหาขององค์การ 4. การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ 5. การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการและ 6. ความเข้าใจองค์การ ผู้วิจัยจึงนำแบบวัดสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ HRCS Assessment ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยอุลริคและคณะ (Ulrich et al., 2007) มาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็น

แบบประเมินเชิงสำรวจ 29 ข้อคำถาม ลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ลองและอิสมาอิล (Long and Ismail, 2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Understanding the Relationship of HR Competencies & Roles of Malaysian Human Resource Professionals ตัวแปรอิสระ คือ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตัวแปรตาม คือ บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในบริษัททางด้านการผลิตในโยโฮ ประเทศมาเลเซีย จำนวน 32 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ Spearman's rho correlation ผลการศึกษาพบว่า 1. Business - related competencies มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกต่อบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเภทสถานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ 2. Business - related competencies มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกต่อบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเภทสถานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3. Human Resource professional competencies มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกต่อบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเภทสถานะที่พึ่งของพนักงาน 4. Human Resource professional competencies มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกต่อบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเภทสถานะผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร

เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาคธุรกิจในประเทศไทย ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ 1. คุณลักษณะทั่วไปของประชากร 2. บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3. สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสมาชิกสมาคมการจัดการบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 1,072 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา (descriptive statistics) และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ผลการศึกษา พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทยแสดง 4 บทบาท คือ 1. บทบาทการวางระบบงานและการนำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2. บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 3. บทบาทการให้คำปรึกษา แนะนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4. บทบาทการอำนวยความสะดวกและให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ และแต่ละบทบาทต้องการสมรรถนะทั้ง 16 ด้าน ดังนี้ 1. การจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ 2. การวางแผนกำลังคน 3. การจัดวางและใช้กำลังคน 4. การสรรหาและคัดเลือก 5. การพัฒนาองค์การ

6. การบริหารความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ 7. การบริหารอาชีพและบุคคลที่มีความสามารถสูง 8. การบริหารโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 9. องค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการเรียนรู้ 10. คำตอบแทนและสวัสดิการ 11. การบริหารให้เกิดผลงาน 12. คุณภาพชีวิตและแรงงานสัมพันธ์ 13. กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล 14. การออกแบบองค์การและระบบงาน 15. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 16. การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้สมรรถนะ โดยแต่ละสมรรถนะสามารถแบ่งระดับความเชี่ยวชาญออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ โดยผลการวิจัยยังพบอีกว่า 1. บทบาทการวางระบบงานและนำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องการสมรรถนะด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ และออกแบบองค์การในระดับปฏิบัติการ และต้องการสมรรถนะด้านอื่น ๆ ในระดับกลยุทธ์ 2. บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต้องการสมรรถนะทั้ง 16 ด้านในระดับกลยุทธ์ 3. บทบาทการให้คำปรึกษาแนะนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องการสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกำลังคน การจัดวางและใช้ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระเบียบวินัย คุณภาพชีวิตและความผูกพันในองค์การ กฎหมายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ในระดับกลยุทธ์ ส่วนสมรรถนะอื่น ๆ ต้องการในระดับปฏิบัติการ 4. บทบาทการอำนวยความสะดวกและให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องการสมรรถนะด้านการจัดวางและใช้ทรัพยากรมนุษย์ และด้านระเบียบวินัย คุณภาพชีวิตและความผูกพันในองค์การในระดับกลยุทธ์ ส่วนสมรรถนะอื่น ๆ ต้องการในระดับปฏิบัติการ สรุปคือ ทั้ง 4 บทบาทใช้สมรรถนะหลักร่วมกันในระดับความเชี่ยวชาญระดับกลยุทธ์เหมือนกัน 2 สมรรถนะ คือ การจัดวางและใช้ทรัพยากรมนุษย์ และด้านระเบียบวินัย คุณภาพชีวิต และความผูกพันในองค์การ

สรุป

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นในการวิจัยครั้งผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ

4. การสร้างมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในบริบทของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) อธิบายแนวคิดในการสร้างมาตรฐานวิชาชีพไว้ว่า จากความหมายและข้อเสนอในการพัฒนาการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้เป็นวิชาชีพของ Ulrich and Eichinger (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552: ออนไลน์) ที่กล่าวว่า หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ มีประสบการณ์สูง และสามารถปฏิบัติงานในสาขาวิชาหรืองานใดงานหนึ่งได้อย่างดีนั้น จึงกล่าวได้ว่า มืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ บุคคลที่ปฏิบัติงานโดยใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีการพัฒนาและเสริมสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบจนเป็นที่ ยอมรับร่วมกัน โดยมีการยอมรับวิชาชีพเป็นกรอบแนวทางการประพฤติ และทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

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

2. เพื่อจัดทำจรรยาบรรณวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เป็นแนวทางในการกำหนดความประพฤติเพื่อรักษาชื่อเสียง และเสริมสร้างเกียรติภูมิของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นที่เลื่อมใส ศรัทธา และยกย่องมากขึ้น

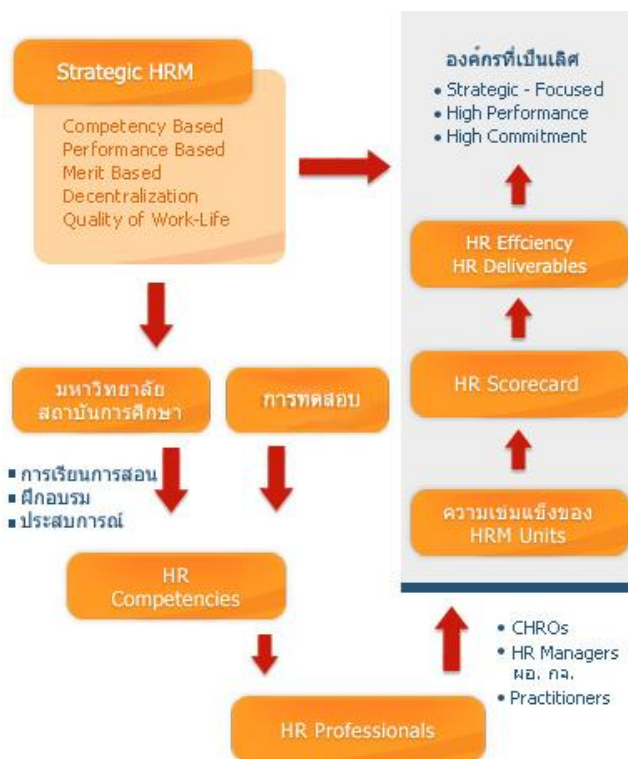
3. เพื่อกำหนดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบ การรับรองวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมืออาชีพ

แนวคิดในการเป็นวิชาชีพ (Professional) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ (Competency) ซึ่งอิงหลักวิชาการศึกษา หลักการอบรม

2. ระดับของการรับรองมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับผู้ปฏิบัติงาน (Practitioner) ระดับวิชาชีพ (Professional) และระดับวิชาชีพอาวุโส (Senior Professional)
3. การทดสอบมาตรฐานวิชาชีพ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) โดยองค์กรรับรองวิชาชีพ
4. มีองค์กรวิชาชีพที่มีอำนาจกำหนดการเข้ามาประกอบอาชีพของบุคคล
5. มีจรรยาบรรณวิชาชีพ

จากการศึกษาสภาพข้อเท็จจริงของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) และแนวทางการในการเป็นวิชาชีพแล้ว สำนักงานก.พ. และสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในระบบราชการ (สปร.) มีแนวทางในการสร้างมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 กรอบแนวคิดในการสร้างมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552

จากภาพประกอบ 11 อธิบายการนำหลักของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ซึ่งเน้นเรื่องการเป็น หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) และกรอบแนวคิดของร่าง พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ ซึ่งเน้นหลักการสำคัญคือ หลักความสามารถ หลักของผลงาน หลักคุณธรรม หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณภาพชีวิต นำสู่การเป็นวิชาชีพ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ (HR Unit) และส่งผลต่อความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านกลยุทธ์ มีผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งการจะสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นได้นั้น ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับสูง นั่นคือได้รับการรับรองมาตรฐานวิชาชีพด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เสริมสร้างองค์ความรู้และยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากรและตำแหน่งอื่นซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวข้องให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพและผ่านการประเมินสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) เพราะผู้ปฏิบัติเป็น “มืออาชีพ” และมีการพัฒนาองค์ความรู้ให้สามารถผ่านการทดสอบอย่างสม่ำเสมอ
3. สร้างขวัญ กำลังใจ และความภาคภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างสรรค์ และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องและเป็นที่ยอมรับในวงการวิชาชีพเดียวกัน
4. เป็นกลไกรองรับการมอบอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
5. มีจรรยาบรรณวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เป็นแนวทางในการกำหนดความประพฤติเพื่อรักษาชื่อเสียง และเสริมสร้างเกียรติภูมิของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นที่เลื่อมใส ศรัทธาและยกย่องมากขึ้น
6. มีหน่วยงานรับผิดชอบการรับรองวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมืออาชีพ

สรุป

จากข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ และความเข้มแข็งของ องค์กรในด้านบุคลากรผ่านทางขั้นตอนการสร้างมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นที่มาสู่ความสนใจศึกษาและทดสอบ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสามดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความเป็นเลิศขององค์กรต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์การภาครัฐกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีรายละเอียด ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ข้าราชการและพนักงานราชการที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา จำนวน 2,126 คน ประกอบด้วย

1. อำเภอเมือง	จำนวน 112	คน
2. อำเภอรัตนภูมิ	จำนวน 121	คน
3. อำเภอสะบ้าย้อย	จำนวน 70	คน
4. อำเภอระโนด	จำนวน 159	คน
5. อำเภอกระแสสินธุ์	จำนวน 51	คน
6. อำเภอคลองหอยโข่ง	จำนวน 48	คน
7. อำเภอหาดใหญ่	จำนวน 607	คน
8. อำเภอสะเดา	จำนวน 238	คน
9. อำเภอเทพา	จำนวน 26	คน
10. อำเภอบางกล่ำ	จำนวน 95	คน
11. อำเภอนาทวี	จำนวน 136	คน
12. อำเภอสิงหนคร	จำนวน 66	คน
13. อำเภอกวนเนียง	จำนวน 69	คน
14. อำเภอนาหม่อม	จำนวน 46	คน
15. อำเภอจะนะ	จำนวน 153	คน

16. อำเภอสะทิงพระ	จำนวน 129 คน
รวม	จำนวน 2,126 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยมุ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล ได้แก่ 1) ปลัดที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เพื่อประเมินสมรรถนะและบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ และ 2) ข้าราชการและพนักงานราชการที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เพื่อประเมินความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร แต่เนื่องจากผู้วิจัยมีความเห็นว่าประเด็นคำถามเพื่อประเมินสมรรถนะและบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพมีความอ่อนไหวทางความรู้สึกของผู้ตอบในวิธีการประเมินตนเอง (Self/Check Assessment) เพื่อป้องกันความไม่เป็นกลางในการตอบแบบประเมิน ผู้วิจัยจึงเลือกให้ข้าราชการและพนักงานราชการที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ซึ่งทำงานภายใต้การปกครองของปลัดเป็นผู้ตอบแบบประเมินในประเด็นการประเมินสมรรถนะและบทบาทของปลัดในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สรุป กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยชิ้นนี้ หมายถึง ข้าราชการและพนักงานราชการที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา จำนวน 330 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวถูกกำหนดโดยใช้การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางคำนวณกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane, 1967)

สำหรับการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ทำการจำแนกกลุ่มตามอำเภอโดยวิธีการสุ่มแบบเชิงชั้น (Stratified Sampling) จากทั้งหมด 16 อำเภอ โดยมีการแบ่งประเภทของส่วนราชการออกเป็น 2 ส่วน คือ เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะได้ส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างอำเภอละ 2 ส่วนราชการ รวมส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 32 ส่วนราชการ

2. ทำการสุ่มอย่างง่ายแบบกำหนดสัดส่วน (Simple Random Sampling) ด้วยการคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละส่วนราชการและทำการสุ่มตามสัดส่วนในลักษณะการเทียบบัญญัติไตรยาง โดยกลุ่มตัวอย่างจะถูกระบุเป็นข้าราชการและพนักงานราชการ ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	สัดส่วน	หน่วยงาน	จำนวน ประชากร (คน)	จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
อำเภอเมือง	17	เทศบาลตำบลเกาะแก้ว	25	10
		องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหวัง	18	7
อำเภอรัตนภูมิ	19	เทศบาลเมืองกำแพงเพชร	28	12
		องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระ	16	7
อำเภอสะบ้าย้อย	11	เทศบาลตำบลสะบ้าย้อย	13	6
		องค์การบริหารส่วนตำบลคูหา	12	5
อำเภอรโนด	25	เทศบาลตำบลบ่อตรู	34	19
		องค์การบริหารส่วนตำบลคลองแดน	10	6
อำเภอกระแสดินธุ์	8	เทศบาลตำบลกระแสดินธุ์	15	5
		องค์การบริหารส่วนตำบลโรง	11	3
อำเภอคลองหอยโข่ง	7	เทศบาลตำบลโคกม่วง	17	4
		องค์การบริหารส่วนตำบลคลองหอยโข่ง	15	3
อำเภอหาดใหญ่	94	เทศบาลนครหาดใหญ่	287	88
		องค์การบริหารส่วนตำบลฉลุง	20	6
อำเภอสะเดา	37	เทศบาลเมืองสะเดา	61	28
		องค์การบริหารส่วนตำบลปริก	19	9
อำเภอเทพา	4	เทศบาลตำบลลำไพล	13	2
		องค์การบริหารส่วนตำบลวังใหญ่	13	2
อำเภอบางกล่ำ	15	เทศบาลตำบลท่าช้าง	69	12
		องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทอม	14	3
อำเภอนาทวี	21	เทศบาลตำบลนาทวี	61	18
		องค์การบริหารส่วนตำบลท่าประดู่	11	3
อำเภอสิงหนคร	10	เทศบาลตำบลชะแล้	10	4
		องค์การบริหารส่วนตำบลวัดขนุน	15	6
อำเภอควนเนียง	11	เทศบาลตำบลควนเนียง	24	7
		องค์การบริหารส่วนตำบลรัตนภูมิ	16	5
อำเภอนาหม่อม	7	องค์การบริหารส่วนตำบลนาหม่อม	18	4
		องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งขมิ้น	15	3
อำเภอจะนะ	24	เทศบาลตำบลบ้านนา	9	8
		องค์การบริหารส่วนตำบลนาทับ	19	16
อำเภอสะทิงพระ	20	เทศบาลตำบลสทิงพระ	23	14
		องค์การบริหารส่วนตำบลท่าหิน	15	6
รวม	330		946	330

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป
2. แบบประเมินบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ
3. แบบประเมินความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร แบ่งเป็น 2 มิติ
 - 3.1 ความผูกพันของบุคลากร
 - 3.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร
4. แบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการดัดแปลงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 แบบประเมินบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ

ผู้วิจัยได้ดัดแปลงมาจากแบบวัด HR roles - Assessment Survey ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยอุลริคและคอนเนอร์ (Ulrich and Conner, 1997: 49-50) แบบประเมินที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี 25 ข้อคำถาม มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) คำถามประเมินการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ข้อ คือ ข้อ 1-6
- 2) คำถามประเมินการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร จำนวน 6 ข้อ คือ ข้อ

7-12

- 3) คำถามประเมินการเป็นที่พึ่งของพนักงาน จำนวน 6 ข้อ คือ ข้อ 13-18
- 4) คำถามประเมินการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง จำนวน 7 ข้อ คือ ข้อ

19-25

ตัวอย่างแบบประเมิน

(0) ปลัดมีส่วนร่วมในการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเข้าด้วยกัน

(00) ปลัดปฏิบัติงานตามขั้นตอนทางราชการ

(000) ปลัดมีส่วนสนับสนุนช่วยเหลือให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายใน

การทำงาน

(0000) ปลัดมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดวัฒนธรรมการยอมรับสิ่งใหม่ๆ

1.2 แบบประเมินความผูกพันของบุคลากร

ผู้วิจัยได้ดัดแปลงมาจากแบบวัด Utrecht Work Engagement Scale - UWES (full version) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยชูเฟลลีและบัคเกอร์ (Schaufeli and Bakker, 2003) แบบประเมินที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี 17 ข้อคำถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) บ่อยมาก (4) บ่อย (3) บางครั้ง (2) แทบจะไม่ (1) ไม่เคย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) คำถามประเมินด้านความขยันขันแข็ง จำนวน 5 ข้อ คือ ข้อ 1-6
- 2) คำถามประเมินด้านความทุ่มเทในการทำงาน จำนวน 6 ข้อ คือ ข้อ 7-11
- 3) คำถามประเมินด้านความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน จำนวน 6 ข้อ คือ ข้อ 12-17

ตัวอย่างแบบประเมิน

(0) ในที่ทำงาน ท่านรู้สึกมีพลังเต็มที่ในการทำงาน

(00) งานของท่านสร้างแรงบันดาลใจให้ท่าน

(000) ท่านจดจ่ออยู่กับงานของท่าน

1.3 แบบประเมินสภาพแวดล้อมของบุคลากร

ผู้วิจัยได้ดัดแปลงมาจากแบบวัด Work Environment Scale - WES ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยมูส (Moos, 1986) แบบประเมินที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี 35 ข้อคำถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) คำถามประเมินด้านสัมพันธภาพ จำนวน 11 ข้อ คือ ข้อ 1-11
- 2) คำถามประเมินความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจำนวน 10 ข้อ คือ ข้อ 12-21
- 3) คำถามประเมินการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน จำนวน 14 ข้อ คือ ข้อ 22-35

ตัวอย่างแบบประเมิน

(0) ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน

(00) ท่านสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

(000) องค์กรของท่านมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

1.4 แบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ

ผู้วิจัยได้ดัดแปลงมาจากแบบวัด HRCS ของอุลริคและคณะ (Ulrich et al., 2007) โดยเลือกเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ แบบประเมินที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี 29 ข้อคำถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) คำถามประเมินความน่าเชื่อถือ จำนวน 4 ข้อ คือ ข้อ 1-4
- 2) คำถามประเมินการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง 6 ข้อ คือ ข้อ 5-10
- 3) คำถามประเมินการจัดการปัญหาขององค์กร จำนวน 7 ข้อ คือ ข้อ 11-17
- 4) คำถามประเมินการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 5 ข้อ คือ ข้อ 18-22
- 5) คำถามประเมินการบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ จำนวน 4 ข้อ คือ ข้อ 23-26
- 6) คำถามประเมินความเข้าใจองค์กร จำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 27-29

ตัวอย่างแบบประเมิน

(0) ปลัดมีวิธีการทำงานที่แม่นยำ ไร้ข้อผิดพลาด

(00) ปลัดมีความเข้าใจในการทำงานกับบุคคลที่มีวัฒนธรรม ภาษาแตกต่างกัน

(000) ปลัดส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการทำงานเป็นทีม

(0000) ปลัดส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดและเรียนรู้งานจากระดับผู้บริหารไปสู่ระดับปฏิบัติ

(00000) ปลัดดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างจริงจัง

(000000) ปลัดส่งเสริมให้มีการจัดทำแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นในการให้บริการแก่ประชาชน

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบประเมินเชิงสำรวจ ซึ่งมีวิธีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยนำแบบประเมินเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของคำถามให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของ

การวิจัย (Content Validity) โดยผู้วิจัยได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่านพิจารณาข้อความและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขให้แบบประเมินมีความเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาข้อความ ดังนี้

ให้ +1 คะแนน ถ้าแน่ใจว่าคำถามนี้สอดคล้องตรงกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

ให้ 0 คะแนน ถ้าไม่แน่ใจว่าคำถามนี้สอดคล้องตรงกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

ให้ -1 คะแนน ถ้าแน่ใจว่าคำถามนี้ไม่สอดคล้องตรงกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

จากนั้นตรวจให้คะแนนทุกรายข้อย่อยจนครบทุกข้อของแบบสอบถามทุกชุด แล้วผู้วิจัยนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence หรือ Index of Consistency: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC ตามสูตรในการคำนวณ (ยูทธ ไกยวรรณ์, 2550: 61) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างแบบทดสอบกับจุดประสงค์

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

$\sum R$ คือ ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ

ผลจากการคำนวณถ้าค่าของ IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อความในข้อความมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและคัดเลือกไว้ใช้ได้ แต่หากว่าค่าคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ข้อความนั้นใช้ไม่ได้ ผู้วิจัยควรตัดทิ้งไปหรือแก้ไขปรับปรุงใหม่

หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบประเมินดังกล่าวข้างต้นไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการหรือพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาหาค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในของแบบประเมิน (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) แล้วจึงนำแบบประเมินมาปรับปรุงเพื่อนำไปเก็บข้อมูลจริง ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินที่ทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน

แบบประเมิน	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
แบบประเมินบทบาทของนักบริหารทรัพยากร		
มนุษย์มีอาชีพ		
การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์	6	.94
การเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร	6	.94
การเป็นที่พึ่งของพนักงาน	6	.96
การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง	7	.96
แบบประเมินความผูกพันของบุคลากร		
ด้านความขยันขันแข็ง	5	.89
ด้านความทุ่มเทในการทำงาน	5	.89
ด้านความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กับงาน	6	.90
แบบประเมินสภาพแวดล้อมของบุคลากร		
ด้านสัมพันธภาพ	11	.91
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	10	.95
ด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลง ระบบงาน	14	.95
แบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากร		
มนุษย์มีอาชีพ		
ด้านความน่าเชื่อถือ	4	.89
ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การและ การเปลี่ยนแปลง	6	.93
ด้านการจัดการปัญหาขององค์การ	7	.95
ด้านการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การ ปฏิบัติ	5	.95
ด้านการบริหารจัดการระดับ ปฏิบัติการ	4	.92
ด้านความเข้าใจองค์การ	3	.90

จากตาราง 3 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ แบบประเมินทุกด้านมีค่าความเชื่อมั่นเป็นบวก และมีค่ามากกว่า 0.70 โดยแบบประเมินบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .94 - .96 แบบประเมินความผูกพันของบุคลากรมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .89 - .90 แบบประเมินสภาพแวดล้อมของบุคลากรมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .91 - .95 และแบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .89 - .95

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เพื่อทำการปรับปรุงแบบประเมินให้มีความเหมาะสมกับการนำไปเก็บข้อมูลจริง

หลังจากปรับปรุงแก้ไข ได้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 330 คน จากนั้นทำการหาคุณภาพเครื่องมืออีกครั้ง โดยหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินที่เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง 330 คน

แบบประเมิน	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
แบบประเมินบทบาทของนักบริหารทรัพยากร		
มนุษย์มีอาชีพ		
การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์	6	.96
การเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร	6	.96
การเป็นที่พึ่งของพนักงาน	6	.96
การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง	7	.97
แบบประเมินความผูกพันของบุคลากร		
ด้านความขยันขันแข็ง	5	.93
ด้านความทุ่มเทในการทำงาน	5	.94
ด้านความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน	6	.94
แบบประเมินสภาพแวดล้อมของบุคลากร		
ด้านสัมพันธภาพ	11	.95
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	10	.97
ด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน	14	.97

ตาราง 4 (ต่อ)

แบบประเมิน	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
แบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากร		
มนุษย์มืออาชีพ		
ด้านความน่าเชื่อถือ	4	.91
ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง	6	.94
ด้านการจัดการปัญหาขององค์การ	7	.96
ด้านการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ	5	.95
ด้านการบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ	4	.94
ด้านความเข้าใจองค์การ	3	.92

จากตาราง 4 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ผลการค้นหาคุณภาพเครื่องมือ พบว่า แบบประเมินบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .96 - .97 แบบประเมินความผูกพันของบุคลากรมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .93 - .94 แบบประเมินสภาพแวดล้อมของบุคลากรมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .95 - .97 และแบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .91 - .96

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้ทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
2. จัดเตรียมเครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถามให้ครบถ้วน และทำการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมืออีกครั้ง
3. นำเครื่องมือที่พัฒนาอย่างสมบูรณ์แล้วทำการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ทั้งทางไปรษณีย์ และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง
4. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ทำการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการดังนี้

วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อทราบถึงลักษณะของกลุ่มตัวอย่างด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผู้วิจัยขออธิบายสัญลักษณ์บางตัวที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

CFI	หมายถึง ดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ
GFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
RMSEA	หมายถึง ดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า
SRMR	หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเศษเหลือจากการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนร่วมที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับค่าประมาณจากค่าพารามิเตอร์
TE	หมายถึง ค่าอิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งถึงกัน
DE	หมายถึง ค่าอิทธิพลทางตรงของตัวแปรที่ส่งถึงกัน
IE	หมายถึง ค่าอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรที่ส่งถึงกัน

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกต

CA	หมายถึง ความน่าเชื่อถือ
CCS	หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง
TM	หมายถึง การจัดการปัญญาขององค์การ
SA	หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ
OEX	หมายถึง การบริหารงานระดับปฏิบัติการ
BA	หมายถึง ความเข้าใจองค์การ
SP	หมายถึง ทุนส่วนเชิงกลยุทธ์
AE	หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร
EC	หมายถึง ที่พึงของพนักงาน
CHAGENT	หมายถึง ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง
EMENGAGE	หมายถึง ความผูกพันของบุคลากร
WORKENVI	หมายถึง สภาพแวดล้อมของบุคลากร

2. วิเคราะห์สถานภาพของบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ ด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผู้วิจัย ประเมินผลการแสดงบทบาทโดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของกัลยา วานิชย์บัญชา (2544) ซึ่งกำหนดระดับการประเมินดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	คือ	การแสดงบทบาทอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	คือ	การแสดงบทบาทอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	คือ	การแสดงบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	คือ	การแสดงบทบาทอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	คือ	การแสดงบทบาทอยู่ในระดับมากที่สุด

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ และความเข้มแข็งขององค์การ ในด้านบุคลากร โดยการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลแบบมีตัวแปรสังเกต (Path Analysis with Observed Variables) ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

3.1 วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่จริง ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้เกณฑ์สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามแนวคิดของฮิงเกิล (Hinkle, 1998: 118) ซึ่งกำหนดระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังนี้

ค่า r ระดับของความสัมพันธ์มีค่า .90 – 1	คือ	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
ค่า r ระดับของความสัมพันธ์มีค่า .70 – .90	คือ	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
ค่า r ระดับของความสัมพันธ์มีค่า .50 – .70	คือ	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่า r ระดับของความสัมพันธ์มีค่า .30 – .50	คือ	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
ค่า r ระดับของความสัมพันธ์มีค่า .00 – .30	คือ	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

3.2 วิเคราะห์สมการโครงสร้าง และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการส่งอิทธิพลระหว่างสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ และความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโมเดลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ทำการประมาณค่าด้วยความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) โดยจะทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าอิทธิพลทางตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวม ผู้วิจัยแบ่งการประเมินเป็น 2 ขั้นตอน คือ การประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

3.2.1 การประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยเลือกใช้ดัชนีบ่งชี้ความกลมกลืนของโมเดลตามแนวคิดของคลายน (Kline, 2011)

ดัชนี Goodness of Fit Index (GFI) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่าที่เข้าใกล้ 1 สูงจะบ่งบอกว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลสูงด้วย เกณฑ์การพิจารณาความกลมกลืนคือ ค่าที่อยู่ระหว่าง 0.90 – 0.95 หมายถึง โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับพอใช้ได้ และค่าสูงกว่า 0.95 หมายถึง โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนดี (Diamantopoulos and Siguaw, 2000: 88 อ้างถึงใน สุภมาส อังคุโชติ และคณะ, 2551: 29)

ดัชนี Comparative Fit Index (CFI) หรือดัชนีกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบเป็นดัชนีที่มีแนวคิดในการเปรียบเทียบระหว่างแบบจำลองอิสระ ซึ่งตั้งสมมุติฐานเชิงเปรียบเทียบระหว่างไม่มีความสัมพันธ์เกิดขึ้นในข้อมูลเชิงประจักษ์ (กลมกลืนน้อยที่สุด) ไปจนถึงแบบจำลองที่มีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ (กลมกลืนดีที่สุด) ลักษณะการเปรียบเทียบเป็นข้อมูลต่อเนื่องจาก 0.0 คือ แบบจำลองอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างข้อมูลเลย ไปจนถึง 1.0 คือ ลักษณะความสัมพันธ์ของข้อมูลมีความสมบูรณ์ จุดตัดที่ใช้แยกแยะระหว่างแบบจำลองกลมกลืนไม่ดีกับกลมกลืนดี คือ 0.9 โดยมีเกณฑ์การพิจารณาความกลมกลืน ดังนี้ ค่าที่อยู่ระหว่าง 0.90 – 0.95 หมายถึง โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับพอใช้ได้ และค่าสูงกว่า 0.95 หมายถึง โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนดี (Diamantopoulos and Siguaw, 2000: 88 อ้างถึงใน สุภมาส อังคุโชติ และคณะ, 2551: 29)

ดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เป็นค่าเฉลี่ยของเศษที่เหลือจากการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับค่าพารามิเตอร์ในโมเดล โดยเกณฑ์การพิจารณาความกลมกลืน คือ โดยเกณฑ์การพิจารณาความกลมกลืน คือ ไม่ควรสูงกว่า 0.06 ถึง 0.10 (Hu and Bentler, 1995: 76-99 อ้างถึงในเสรี ชัดรัมย์ และสุชาดา กรเพชรปณี, 2546: 11)

ดัชนี Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) เป็นดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ยส่วนที่เหลือจากการเปรียบเทียบขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากรกับการประมาณค่า ซึ่งดัชนีจะใช้ได้ดีเมื่อตัวแปรสังเกตทั้งหมดเป็นตัวแปรมาตรฐาน ควรมีค่าต่ำกว่า 0.05 จึงจะแสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000: 88 อ้างถึงใน สุภมาส อังคุโชติ และคณะ, 2551: 29)

3.3 การประมาณค่าพารามิเตอร์ในแบบจำลอง พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนมาตรฐานมีค่าไม่เกิน 1

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์การภาครัฐกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่มีอิทธิพลต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ 3) เพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอไว้ 3 ตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ และความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย จำนวนและร้อยละของ ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่า ความโค้งของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน แสดงรายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	104	31.5
หญิง	226	68.5
รวม	330	100.0
2. อายุ		
20-30 ปี	43	13.0
31-40 ปี	163	49.4
41-50 ปี	99	30.0
มากกว่า 50 ปี	25	7.6
รวม	330	100.0
3. ศาสนา		
พุทธ	290	87.9
อิสลาม	38	11.5
คริสต์	2	.6
รวม	330	100.0
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	47	14.2
ปริญญาตรี	216	65.5
ปริญญาโท	67	20.3
รวม	330	100.0

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ระยะเวลาในการทำงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	3	.9
1-5 ปี	57	17.3
6-10 ปี	109	33.0
11-15 ปี	74	22.4
16-20 ปี	39	11.8
มากกว่า 20 ปี	48	14.5
รวม	330	100.0

จากตาราง 5 พบว่า

1.1.1 เพศ จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 68.5 เป็นเพศชายร้อยละ 31.5

1.1.2 อายุ จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.4 รองลงมาคืออายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ ส่วนอายุ 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 13 และอายุมากกว่า 50 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.6

1.1.3 ศาสนา จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ คิดเป็นร้อยละ 87.9 รองลงมานับถือศาสนาอิสลาม คิดเป็นร้อยละ 11.5 และนับถือศาสนาคริสต์น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ .6

1.1.4 ระดับการศึกษา จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 65.5 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 20.3 และจบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14.2

1.1.5 ระยะเวลาในการทำงาน จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานมาเป็นระยะเวลา 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 33 รองลงมาระยะเวลา 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.4 ระยะเวลา 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.3 ระยะเวลา 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.5 ระยะเวลา 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.8 ระยะเวลาต่ำกว่า 1 ปีมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ .9

1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ และความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 ระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ และความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ	M	SD	ระดับ
หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์	3.42	.97	สูง
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร	3.44	.96	สูง
ที่พึ่งของพนักงาน	3.35	.99	ปานกลาง
ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง	3.33	.98	ปานกลาง
ความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร	M	SD	ระดับ
ความผูกพันของบุคลากร	3.66	.81	สูง
สภาพแวดล้อมของบุคลากร	3.65	.82	สูง
สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ	M	SD	ระดับ
ความน่าเชื่อถือ	3.66	.88	สูง
การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง	3.37	.94	ปานกลาง
การจัดการปัญหาขององค์กร	3.46	.95	สูง
การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ	3.35	.98	ปานกลาง
การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ	3.44	.92	สูง
ความเข้าใจองค์กร	3.44	.92	สูง

จากตาราง 6 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1.2.1 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์กรภาครัฐของไทยมีการแสดงบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารในระดับมาก และมีการแสดงบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงานและการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง

1.2.2 องค์กรภาครัฐของไทยมีระดับความความเข้มแข็งขององค์กรทั้งสองมิติอยู่ในระดับเดียวกัน (มิติความผูกพันของบุคลากรและมิติสภาพแวดล้อมของบุคลากร) คือ อยู่ในระดับมาก

1.2.3 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์กรภาครัฐของไทยมีสมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือ ด้านการจัดการปัญหาขององค์กร ด้านการบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ และด้านความเข้าใจองค์กรอยู่ในระดับมาก และมีสมรรถนะในด้านการ

สร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง และด้านการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

1.3.1 ผลการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ค่าความเบ้ (S) ค่าความโด่ง (K) และค่าไคสแควร์ของตัวแปรที่ใช้ในโมเดล

เนื่องจากสถิติวิเคราะห์ขั้นสูงมีข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงข้อมูลที่ควรมีการแจกแจงเป็นข้อมูลปกติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลจากค่าความเบ้ ความโด่ง และตรวจสอบการแจกแจงเป็นโค้งปกติโดยพิจารณาค่า p-value ของสถิติทดสอบ χ^2 ซึ่งต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าตัวแปรนั้นมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 ความเบ้ ความโด่ง และค่าไคสแควร์ของตัวแปรที่ใช้ในโมเดล

ตัวแปร	กลุ่มตัวอย่าง (n = 330)		
	หลังแปลงคะแนน		
	S	K	p-value of χ^2
บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์			
มืออาชีพ			
หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์	-0.278	-0.584	0.811
ผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร	-0.183	-0.648	0.797
ที่พึ่งของพนักงาน	-0.090	-0.313	0.948
ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง	-0.123	-0.391	0.920
ความผูกพันของบุคลากร	0.011	-0.262	0.966
สภาพแวดล้อมของบุคลากร	-0.047	-0.130	0.990
สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากร			
มนุษย์มืออาชีพ			
ความน่าเชื่อถือ	-0.171	-1.013	0.590
การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง	0.051	-0.613	0.828
การจัดการปัญหาขององค์การ	-0.058	-0.298	0.955
การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ	-0.219	-0.713	0.757
การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ	-0.514	-0.778	0.647
ความเข้าใจขององค์การ	-0.355	-0.958	0.593

จากตาราง 7 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

เนื่องจากข้อมูลโดยภาพรวมของตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร มีการแจกแจงไม่เป็นโค้งปกติ ซึ่งอาจมีผลต่อการแปลความหมายที่ได้จากข้อมูลคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง ผู้วิจัยจึงได้แปลงคะแนนของทุกตัวแปรให้อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน เพื่อให้การแจกแจงของข้อมูลเข้าใกล้การแจกแจงของโค้งปกติก่อนนำไปทดสอบความกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าข้อมูลต้องมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติรายตัวแปร ผลการแปลงคะแนนให้อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน แล้วตรวจสอบการแจกแจงเป็นโค้งปกติรายตัวแปร พบว่า ค่าไคสแควร์ของตัวแปรทั้งหมดไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งหมายถึงตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ โดยส่วนใหญ่มีค่าความเบ้และค่าความโด่งเป็นลบ ดังนั้นข้อมูลจากตัวแปรสังเกตทั้ง 12 ตัวแปร หลังแปลงคะแนนมาตรฐานแล้วสามารถนำไปใช้ในการประมาณค่าความน่าจะเป็นโดยวิธีความควรจะเป็นสูงสุดได้ตามข้อตกลงเบื้องต้น

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (r) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (M) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 ค่าสหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
ca	1.000											
ccs	.933**	1.000										
tm	.941**	.933**	1.000									
sa	.891**	.945**	.910**	1.000								
oex	.923**	.911**	.962**	.912**	1.000							
ba	.896**	.884**	.913**	.916**	.916**	1.000						
sp	.895**	.922**	.902**	.952**	.900**	.924**	1.000					
ae	.917**	.897**	.938**	.878**	.926**	.867**	.901**	1.000				
ec	.903**	.913**	.938**	.899**	.930**	.887**	.915**	.942**	1.000			
chagent	.891**	.930**	.930**	.930**	.922**	.888**	.931**	.916**	.934**	1.000		
emengage	.923**	.897**	.915**	.885**	.910**	.897**	.905**	.898**	.893**	.902**	1.000	
workenvi	.917**	.902**	.918**	.897**	.913**	.913**	.912**	.888**	.890**	.891**	.963**	1.000
M	3.66	3.37	3.46	3.35	3.44	3.44	3.42	3.44	3.35	3.33	3.66	3.65
SD	.88	.94	.95	.98	.92	.92	.97	.96	.99	.98	.81	.82

*p < .01

จากตาราง 8 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตทั้ง 12 ตัว พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอยู่ระหว่าง .867 ถึง .963 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในกลุ่มเดียวกัน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .884 - .941 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($.70 < r < .90$) ถึงสูงมาก ($.90 < r < 1.00$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีค่าอยู่ระหว่าง .901 - .942 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ($.90 < r < 1.00$) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีค่า .963 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ($.90 < r < 1.00$)

2. ผลการวิเคราะห์บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์การภาครัฐ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตาราง 6 พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์กรภาครัฐของไทยมีบทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสูงสุด ($M = 3.44$, $SD = .97$) รองลงมาคือบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ($M = 3.42$, $SD = .97$) การแสดงบทบาทในลำดับต่อมา คือ การเป็นที่พึ่งของพนักงาน ($M = 3.35$, $SD = .99$) และมีการแสดงบทบาทเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงต่ำที่สุด ($M = 3.33$, $SD = .98$)

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ และความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์โมเดล เพื่อทำการประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้วิจัยได้แสดงผลดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนที่สำคัญตามแนวคิดของคลายน์ (Kline, 2011) มีรายละเอียดดังนี้

ผลการประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า $GFI = 0.83$ $CFI = 0.98$ $RMSEA = 0.25$ และ $SRMR = 0.026$ ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนดังกล่าวบางตัวแสดงให้เห็นว่าโมเดลตามสมมติฐานยังไม่

มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากดัชนี RMSEA ไม่ควรสูงกว่า 0.06 และ GFI ควรสูงกว่า 0.90

เมื่อประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานจากดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน พบว่า โมเดลยังไม่มี ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องเพิ่มมากขึ้น โดย 1) ปรับความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตูให้มีความสัมพันธ์กันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่แต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันได้ และมีความสมเหตุสมผลในเชิงทฤษฎี โดยในการปรับโมเดลนั้นจะพิจารณาจากค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) ระหว่างตัวแปรสังเกตแต่ละคู่ 2) เลือกค่าพารามิเตอร์ที่สมควรตัดจากโมเดล ซึ่งการตัดพารามิเตอร์ใด ๆ ที่มีหลักฐานตามทฤษฎีอยู่จะต้องพิจารณาความเป็นไปได้ในการตัดว่าไม่กระทบต่อความน่าเชื่อถือของผลการศึกษาด้วย โดยพารามิเตอร์ที่ผู้วิจัยตัดออกจากโมเดลเป็นเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญจำนวน 14 เส้น คือ 1. เส้นอิทธิพลจากความน่าเชื่อถือไปยังการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ 2. เส้นอิทธิพลจากความน่าเชื่อถือไปยังการเป็นที่พึงของพนักงาน 3. เส้นอิทธิพลจากความน่าเชื่อถือไปยังการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง 4. เส้นอิทธิพลจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลงไปยังการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร 5. เส้นอิทธิพลจากการจัดการปัญหาขององค์กรไปยังการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ 6. เส้นอิทธิพลจากการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติไปยังการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร 7. เส้นอิทธิพลจากการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติไปยังการเป็นที่พึงของพนักงาน 8. เส้นอิทธิพลจากการบริหารงานระดับปฏิบัติการไปยังการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ 9. เส้นอิทธิพลจากความเข้าใจองค์กรไปยังการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร 10. เส้นอิทธิพลจากความเข้าใจองค์กรไปยังการเป็นที่พึงของพนักงาน 11. เส้นอิทธิพลจากการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารไปยังความผูกพันของบุคลากร 12. เส้นอิทธิพลจากการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารไปยังสภาพแวดล้อมของบุคลากร 13. เส้นอิทธิพลจากการเป็นที่พึงของพนักงานไปยังความผูกพันของบุคลากร 14. เส้นอิทธิพลจากการเป็นที่พึงของพนักงานไปยังสภาพแวดล้อมของบุคลากรจนได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

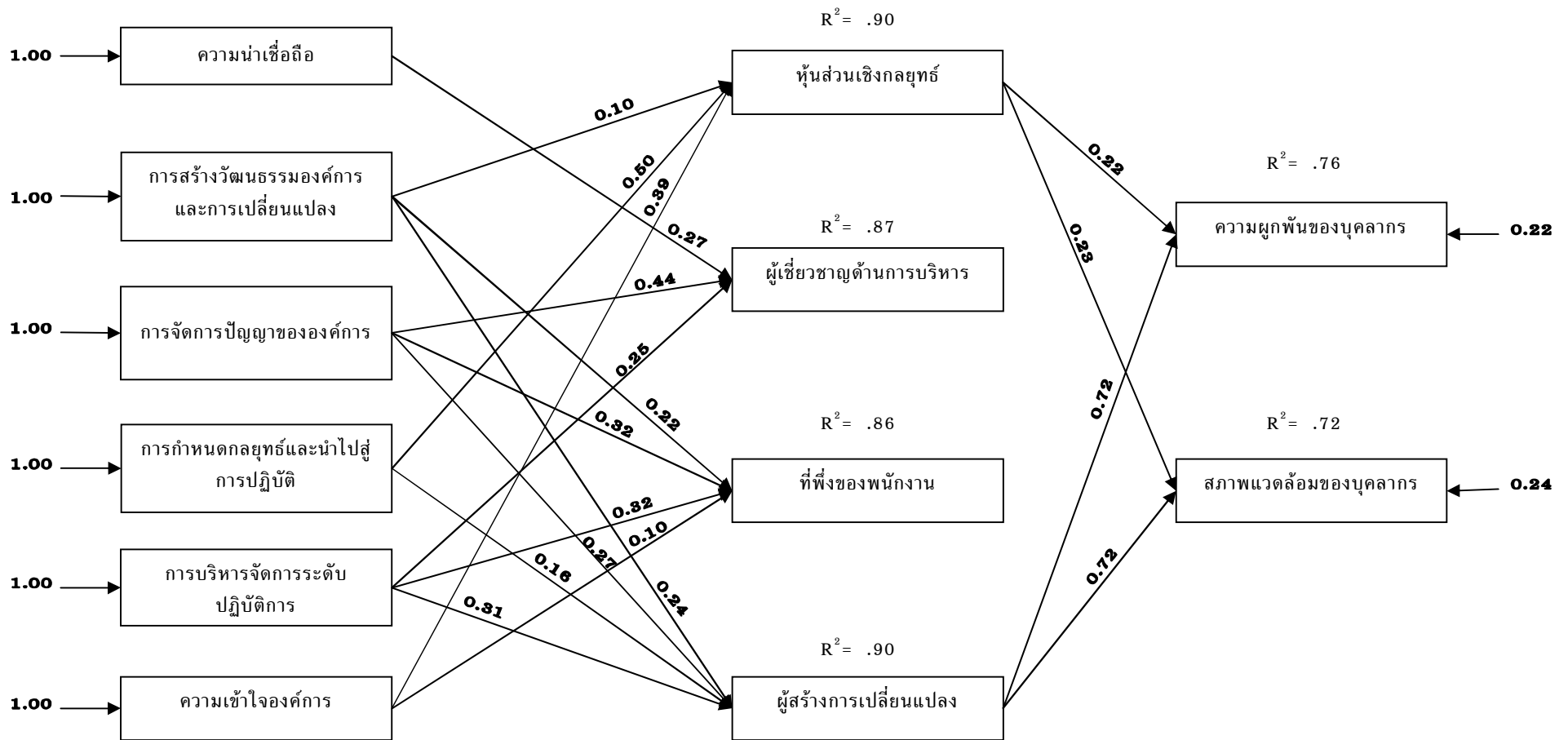
หลังปรับโมเดล พบว่า $GFI = 0.95$ $CFI = 1.00$ $RMSEA = 0.092$ และ $SRMR = 0.012$ แสดงให้เห็นว่าหลังการปรับโมเดล ทำให้โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับรับได้ เนื่องจากดัชนี GFI มีค่าเท่ากับ 0.95 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระดับพอใช้ได้ คือ อยู่ระหว่าง 0.90 ถึง 0.95 ดัชนี CFI มีค่าเท่ากับ 1.00 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระดับดี คือ สูงกว่า 0.95 ดัชนี RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.092 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระดับพอใช้ได้ คือ อยู่

ระหว่าง 0.06 ถึง 0.10 และดัชนี SRMR มีค่าเท่ากับ 0.012 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระดับดี คือ มีค่าต่ำกว่า 0.05

ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลก่อนปรับและโมเดลหลังปรับ ดังแสดงในตาราง 9
ตาราง 9 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลก่อนปรับและโมเดลหลังปรับ

ดัชนี	เกณฑ์		โมเดลก่อนปรับ		โมเดลหลังปรับ	
	ดี	พอใช้	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
GFI	>0.95	>0.90	0.83	ไม่ผ่าน	0.95	ผ่าน (พอใช้)
CFI	>0.95	>0.90	0.98	ผ่าน (ดี)	1.00	ผ่าน (ดี)
RMSEA	<0.06	<0.10	0.25	ไม่ผ่าน	0.092	ผ่าน (พอใช้)
SRMR	<0.05	<0.10	0.026	ผ่าน (ดี)	0.012	ผ่าน (ดี)

ภายหลังจากที่โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ผู้วิจัยจึงทำการประมาณค่าพารามิเตอร์เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าอิทธิพลทางตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวมจากตัวแปรเชิงสาเหตุต่อตัวแปรผลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ และความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร ดังแสดงในภาพประกอบ 12 และตาราง 10



หมายเหตุ: GFI = 0.95 CFI = 1.00 RMSEA = 0.092 และ SRMR = 0.012

ภาพประกอบ 12 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในองค์การภาครัฐกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การ

ตาราง 10 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ
 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ และความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากรหลังการปรับโมเดล

ตัวแปร สาเหตุ	ตัวแปรผล																	
	sp			ae			ec			chagent			emengage			workenvi		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ca	-	-	-	0.27*	-	0.27*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ccs	0.10*	-	0.10*	-	-	-	0.22*	-	0.22*	0.24*	-	0.24*	-	0.20*	0.20*	-	0.19*	0.19*
tm	-	-	-	0.44*	-	0.44*	0.32*	-	0.32*	0.27*	-	0.27*	-	0.20*	0.20*	-	0.19*	0.19*
sa	0.50*	-	0.50*	-	-	-	-	-	-	0.16*	-	0.16*	-	0.23*	0.23*	-	0.23*	0.23*
oex	-	-	-	0.25*	-	0.25*	0.32*	-	0.32*	0.31*	-	0.31*	-	0.22*	0.22*	-	0.22*	0.22*
ba	0.39*	-	0.39*	-	-	-	0.10*	-	0.10*	-	-	-	-	0.09	0.09	-	0.09	0.09
sp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.22*	-	0.30*	0.23*	-	0.36*
ae	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ec	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
chagent	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.72*	-	0.72*	0.72*	-	0.72*
R ²	0.90			0.87			0.86			0.87			0.76			0.72		

*p < .05

จากภาพประกอบ 12 และตาราง 10 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในด้านการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.10 2) การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.50 3) ความเข้าใจองค์การ มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 โดยทั้งหมดมีอิทธิพลทางบวก ซึ่งสมรรถนะทั้งสามสามารถอธิบายการแสดงบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ได้ร้อยละ 90 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

จากผลการวิจัย สามารถอธิบายได้ว่า สมรรถนะที่ส่งผลให้เกิดการแสดงบทบาทในด้านการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะที่สำคัญที่สุด คือ การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ หมายความว่า เพื่อให้แก่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐสามารถแสดงบทบาทเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในด้านการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นลำดับแรก สมรรถนะที่สำคัญรองลงมา คือ ความเข้าใจองค์การ หมายความว่า เพื่อให้แก่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐสามารถแสดงบทบาทเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในด้านความเข้าใจองค์การเป็นลำดับรองลงมา และสมรรถนะสุดท้ายที่ส่งผลให้เกิดการแสดงบทบาทในด้านการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง หมายความว่า เพื่อให้แก่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐสามารถแสดงบทบาทเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับสุดท้าย

2. สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐในด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่ 1) ความน่าเชื่อถือ ซึ่งมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.27 2) การจัดการปัญหาขององค์การ มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.44 3) การบริหารงานระดับปฏิบัติการ มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.25 โดยสมรรถนะทั้งสามสามารถอธิบายการแสดงบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารได้ร้อยละ 87 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

จากผลการวิจัย สามารถอธิบายได้ว่า สมรรถนะที่ส่งผลให้เกิดการแสดงบทบาทในด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร สมรรถนะที่สำคัญที่สุด คือ การจัดการปัญหาขององค์การ หมายความว่า เพื่อให้แก่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐสามารถแสดงบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐควรให้ความสำคัญ

กับการพัฒนาสมรรถนะในด้านการจัดการปัญญาขององค์การเป็นลำดับแรก สมรรถนะที่สำคัญรองลงมา คือ ความน่าเชื่อถือ หมายความว่า เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐสามารถแสดงบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในด้านความน่าเชื่อถือเป็นลำดับรองลงมา และสมรรถนะสุดท้ายที่ส่งผลให้เกิดการแสดงบทบาทในด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร คือ การบริหารงานระดับปฏิบัติการ หมายความว่า เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐสามารถแสดงบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในด้านการบริหารงานระดับปฏิบัติการเป็นลำดับสุดท้าย

3. สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐในด้านการเป็นที่พึ่งของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่ 1) การจัดการปัญญาขององค์การและ 2) การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับอยู่ที่ระดับ 0.32 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.22 4) ความเข้าใจองค์การ มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.10 โดยทั้งหมดมีอิทธิพลทางบวก ซึ่งสมรรถนะทั้งสี่สามารถอธิบายการแสดงบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงานได้ร้อยละ 86 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

จากผลการวิจัย สามารถอธิบายได้ว่า สมรรถนะที่ส่งผลให้เกิดการแสดงบทบาทในด้านการเป็นที่พึ่งของพนักงาน สมรรถนะที่สำคัญที่สุด คือ การจัดการปัญญาขององค์การและการบริหารงานระดับปฏิบัติการ หมายความว่า เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐสามารถแสดงบทบาทเป็นที่พึ่งของพนักงานได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในด้านการจัดการปัญญาขององค์การและการบริหารงานระดับปฏิบัติการเป็นลำดับแรก สมรรถนะที่สำคัญรองลงมา คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง หมายความว่า เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐสามารถแสดงบทบาทเป็นที่พึ่งของพนักงานได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับรองลงมา และสมรรถนะสุดท้ายที่ส่งผลให้เกิดการแสดงบทบาทในด้านการเป็นที่พึ่งของพนักงาน คือ ความเข้าใจองค์การ หมายความว่า เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐสามารถแสดงบทบาทเป็นที่พึ่งของพนักงานได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในด้านความเข้าใจองค์การเป็นลำดับสุดท้าย

4. สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐในด้านการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่ 1) การบริหารงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.31 2) การจัดการปัญหาขององค์การ มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.27 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.24 4) การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.16 โดยทั้งหมดมีอิทธิพลทางบวก ซึ่งสมรรถนะทั้งสี่สามารถอธิบายการแสดงบทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 87 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

จากผลการวิจัย สามารถอธิบายได้ว่า สมรรถนะที่ส่งผลให้เกิดการแสดงบทบาทในด้านการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะที่สำคัญที่สุด คือ การบริหารงานระดับปฏิบัติการ หมายความว่า เพื่อให้แก่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐสามารถแสดงบทบาทเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในด้านการบริหารงานระดับปฏิบัติการเป็นลำดับแรก สมรรถนะที่สำคัญรองลงมา คือ การจัดการปัญหาขององค์การ หมายความว่า เพื่อให้แก่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐสามารถแสดงบทบาทเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในด้านการจัดการปัญหาขององค์การเป็นลำดับรองลงมา สมรรถนะที่สำคัญลำดับต่อมา คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง หมายความว่า เพื่อให้แก่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐสามารถแสดงบทบาทเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับถัดมา และสมรรถนะสุดท้ายที่ส่งผลให้เกิดการแสดงบทบาทในด้านการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ หมายความว่า เพื่อให้แก่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐสามารถแสดงบทบาทเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในด้านการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติเป็นลำดับสุดท้าย

5. บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ 1) บทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 และ 2) บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.22 โดยบทบาททั้งสองมีอิทธิพลทางบวกและสามารถอธิบายความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร (มิติความผูกพันของบุคลากร) ได้ร้อยละ 76 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

จากผลการวิจัย สามารถอธิบายได้ว่า บทบาทที่ส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร ในมิติความผูกพันของบุคลากร บทบาทที่สำคัญที่สุด คือ การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง และบทบาทที่สำคัญรองลงมา คือ การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรในด้านความผูกพันของบุคลากร องค์กรควรสนับสนุนให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐแสดงบทบาทผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงและบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์

6. บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ 1) บทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 และ 2) บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.23 โดยบทบาททั้งสองมีอิทธิพลทางบวกและสามารถอธิบายความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร (มิติสภาพแวดล้อมของบุคลากร) ได้ร้อยละ 72 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

จากผลการวิจัย สามารถอธิบายได้ว่า บทบาทที่ส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งขององค์กรด้านบุคลากร ในมิติสภาพแวดล้อมของบุคลากร บทบาทที่สำคัญที่สุด คือ ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง และบทบาทที่สำคัญรองลงมา คือ การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรในด้านสภาพแวดล้อมของบุคลากร องค์กรควรสนับสนุนให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐแสดงบทบาทผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐและ 3) เพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร โดยมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง การจัดการปัญหาขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ และความเข้าใจองค์การที่มีอิทธิพลทางบวกต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ

2. บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ที่พึ่งของพนักงาน และผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางบวกต่อความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร

สรุปผลการวิจัย

1. จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐของไทยมีการแสดงบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารในระดับมาก และมีการแสดงบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงานและการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐของไทยแสดงบทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารสูงสุด รองลงมา คือ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ การแสดงบทบาทในลำดับต่อมา คือ การเป็นที่พึ่งของพนักงาน และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐของไทยมีการแสดงบทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงต่ำที่สุด

2. จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ และผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 พบว่า สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง การจัดการปัญหาขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ การบริหารจัดการระดับ

ปฏิบัติการ และความเข้าใจองค์กร มีอิทธิพลทางบวกต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ ความเข้าใจองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.50 0.37 และ 0.10 ตามลำดับ เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 เพียงบางส่วน เนื่องจากความน่าเชื่อถือ การจัดการปัญญาขององค์กร และการบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ ไม่ส่งอิทธิพลต่อการแสดงบทบาทในการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์

2.2 การจัดการปัญญาขององค์กร ความน่าเชื่อถือ และการบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ มีอิทธิพลทางตรงต่อบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.44 0.27 และ 0.25 ตามลำดับ เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 เพียงบางส่วน เนื่องจากการสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ และความเข้าใจองค์กร ไม่ส่งอิทธิพลต่อการแสดงบทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร

2.3 การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ การจัดการปัญญาขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง และความเข้าใจองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.32 0.32 0.22 และ 0.10 ตามลำดับ เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 เพียงบางส่วน เนื่องจากความน่าเชื่อถือ และการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ ไม่ส่งอิทธิพลต่อการแสดงบทบาทในการเป็นที่พึ่งของพนักงาน

2.4 การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ การจัดการปัญญาขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ มีอิทธิพลทางตรงต่อบทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.31 0.27 0.24 และ 0.16 ตามลำดับ เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 เพียงบางส่วน เนื่องจากความน่าเชื่อถือ และความเข้าใจองค์กร ไม่ส่งอิทธิพลต่อการแสดงบทบาทในการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง

3. จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร และผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ซึ่งค้นพบว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถอธิบายได้ดังนี้

3.1 บทบาทผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อความเข้มแข็งขององค์การด้านบุคลากร ในมิติความผูกพันของบุคลากร มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 และ 0.22 ตามลำดับ เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 เพียงบางส่วน เนื่องจากบทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร และบทบาทที่พึงของพนักงาน ไม่ส่งอิทธิพลต่อความเข้มแข็งขององค์การด้านบุคลากร ในมิติความผูกพันของบุคลากร

3.2 บทบาทผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อความเข้มแข็งขององค์การด้านบุคลากร ในมิติสภาพแวดล้อมของบุคลากร มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 และ 0.23 ตามลำดับ เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 เพียงบางส่วน เนื่องจากบทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร และบทบาทที่พึงของพนักงานไม่ส่งอิทธิพลต่อความเข้มแข็งขององค์การด้านบุคลากร ในมิติสภาพแวดล้อมของบุคลากร

4. ผลการศึกษายังพบว่าสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเข้มแข็งขององค์การด้านบุคลากร สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

4.1 การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ การจัดการปัญหาขององค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง และความเข้าใจองค์การ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเข้มแข็งขององค์การด้านบุคลากร ในมิติความผูกพันของบุคลากร มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.23 0.22 0.20 0.20 และ 0.09 ตามลำดับ มีเพียงสมรรถนะความน่าเชื่อถือที่ไม่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความเข้มแข็งขององค์การด้านบุคลากร ในมิติความผูกพันของบุคลากร

4.2 การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ การจัดการปัญหาขององค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง และความเข้าใจองค์การ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเข้มแข็งขององค์การด้านบุคลากร ในมิติสภาพแวดล้อมของบุคลากร มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.23 0.22 0.19 0.19 และ 0.09 ตามลำดับ มีเพียงสมรรถนะความน่าเชื่อถือ ที่ไม่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความเข้มแข็งขององค์การด้านบุคลากร ในมิติสภาพแวดล้อมของบุคลากร

อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการศึกษาข้างต้น สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

การศึกษาครั้งนี้ พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐไทยส่วนใหญ่ ยังคงแสดงบทบาทในเชิงรับ คือ บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร โดยแสดงบทบาทนี้ อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐไทยปฏิบัติหน้าที่ ในด้านการศึกษาค้นคว้า รวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความ ชัดเจนเป็นรูปธรรมและทันสมัย บริการอำนวยความสะดวกตามข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษา ดังกล่าวแก่องค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมไปถึงการให้ คำแนะนำ ท่วงติงอย่างสร้างสรรค์เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และเข้าไปช่วยเหลือแนะนำ วิธีการแก้ปัญหาด้วยความเต็มใจและตระหนักว่าเป็นหน้าที่ ในระดับสูงที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของแรมรัล (Ramlall, 2006 อ้างถึงในเลิศชัย สุธรรมานนท์, 2551) ที่ระบุว่าจากการ สัมภาษณ์ 66 บริษัทใน Fortune 500 Companies พบว่า บทบาทในการให้คำปรึกษา (internal consultant) เป็นบทบาทหรือกิจกรรมที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความถี่ในการทำมากที่สุด

การแสดงบทบาทหุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์ในระดับรองลงมา โดยนักบริหารทรัพยากร มนุษย์มีอาชีพในภาครัฐแสดงบทบาทนี้ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่านักบริหารทรัพยากร มนุษย์สามารถปฏิบัติหน้าที่ในด้านการศึกษาสภาวะแวดล้อมและทิศทางขององค์กร ประเมิน ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย โครงสร้างขององค์กร และจัดทำแผนด้านบุคลากรในรายละเอียดให้สอดคล้องกับกล ยุทธ์ขององค์กรในระดับสูงรองลงมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2546) ที่ กล่าวว่า ภายใต้เงื่อนไขการปรับตัวให้ทันกับเหตุการณ์และพัฒนาขีดความสามารถใหม่ให้เกิดขึ้น งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นศูนย์กลางของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนัก บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงบทบาทในฐานะหุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์ในระดับสูงมากขึ้น

สำหรับการเป็นที่พึงของพนักงาน พบว่ามีการแสดงบทบาทนี้ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐไทยไม่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ หน้าที่ในบริบทของการเป็นที่พึงของพนักงานมากเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจผู้ ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอังกฤษและไอร์แลนด์ จำนวน 12,000 ราย ของ CIPD ในปี 2003 ที่พบว่า มีกลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อยมากที่มีความเห็นว่่านักบริหารทรัพยากร มนุษย์ควรแสดงบทบาทการเป็นที่พึงของพนักงาน (Francis and Keegan, 2006) แต่ทั้งนี้การ เป็นที่พึงของพนักงานสามารถสร้างประโยชน์ให้องค์กรด้วยการช่วยทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเท กับทำงานอย่างเต็มที่ สมาชิกในองค์กรเกิดความตื่นตัว และพร้อมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของ ตนเอง (Ulrich, 1997 และ Gilley and Maycunich, 2000) ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอาชีพในภาครัฐไทยควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่ดังต่อไปนี้ให้มากขึ้น เช่น การ สัมภาษณ์ทัศนคติของพนักงาน การจัดให้มีระบบการสื่อสารกับพนักงาน เป็นปากเป็นเสียงให้กับ พนักงาน และให้ความมั่นใจว่าสิ่งที่พนักงานวิตกกังวลนั้นได้รับรู้รับทราบ รวมไปถึงจัดหา สิ่งจำเป็นให้พนักงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนด

บทบาทที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐไทยปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐแสดงบทบาทนี้อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งชี้ให้เห็นว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐไทยไม่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่ในบริบทของการเป็นการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงมากเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2546) ที่กล่าวว่า จุดอ่อนของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยยังขาดการติดตามและพัฒนาตนเองให้ทันโลกที่เปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงไม่เปิดโอกาสในด้านการเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงมากเท่าที่ควร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้องรอคำสั่งจากข้างบนสู่ข้างล่าง จึงทำให้มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย และผลการศึกษาของวีรวุฒิ ปันนิตมัย (2550) ที่ระบุว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐไทยในปัจจุบันยังไม่สามารถพัฒนาตนเองเพื่อก้าวไปสู่การเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่ในเชิงรุกได้ นอกจากนี้ผลการศึกษาในครั้งนี้และผลการศึกษาของวีรวุฒิ ปันนิตมัย (2550) ยังมีข้อค้นพบที่สอดคล้องกัน คือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งแสดงบทบาทเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรได้ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐไทยควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่ดังต่อไปนี้ให้มากขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นตัวอย่างให้กับพนักงาน การศึกษาและทำงานร่วมกับทีมงานที่รับผิดชอบในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเพื่อให้ทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน รวมไปถึงสาเหตุของการต่อต้าน วิธีการแก้ไข ดำเนินการป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก และหากมีกรณีผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้นำในการดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐมีอิทธิพลทางบวกต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐ

สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐ ประกอบด้วย

1. ความน่าเชื่อถือ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างของผู้มีความรู้ความเชื่อมั่น มีการวางตัวอย่างเหมาะสมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานผ่านเอกสารหรือการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้าโดยสามารถเลือกที่จะสื่อสารสำคัญขององค์กรได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการบริหารวัฒนธรรมองค์กรให้มีความผสมกลมกลืนกับขอบเขตของงาน ให้ความใส่ใจในการสร้างวัฒนธรรมที่มั่นคงถาวรด้วยการรักษาความสมดุลของกลยุทธ์ขององค์กรและการสร้างความผูกพันของพนักงาน นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการ

การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนผ่านทางวางแผนและกำหนดกิจกรรมสำหรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงาน โดยจะต้องมั่นใจว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความรวดเร็วทันต่อความต้องการ

3. การจัดการปัญหาขององค์กร ซึ่งหมายถึง การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรและบูรณาการขีดความสามารถทั้งหมดขององค์กรโดยรวม ซึ่งต้องมีแนวความคิดและการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยการนำบุคลากรในองค์กรมาร่วมมือกันในการเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร สร้างทางเลือกในการใช้เครื่องมือต่างๆ ขององค์กร เช่น การประชุม การกำหนดเป้าหมายโดยทั่วไป การประเมินผลและให้รางวัล การปรับย้ายตำแหน่งงานและการบูรณาการกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องสามารถสร้างเสริมประสิทธิภาพและผลผลิตของโครงสร้างองค์กรโดยการใช้การจัดการและวางระบบสนับสนุนต่างๆ รวมไปถึงการนำเครื่องมือขององค์กรมาใช้เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการบริหารองค์กร โดยทั้งหมดนี้จะต้องสามารถประเมินในแต่ละส่วนของการปฏิบัติงานได้ เช่น ผ่านทางการใช้สถิติเป็นเครื่องมือในการวัดความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของบุคลากรกับผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

4. การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งหมายถึง การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการเก็บสะสมประสบการณ์มาประมวลผลเพื่อคาดการณ์และประเมินสถานการณ์ในวางแผนการทำงานเชิงรุก รวมไปถึงป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้สถานะขององค์กรตนเองเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และถ่ายทอดเป็นแผนงานเชิงกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนองค์กร

5. การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ ซึ่งหมายถึง การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถบริหารจัดการในส่วนของการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร กล่าวคือ การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและลงมือปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร สามารถนำนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่บุคลากรได้โดยตรง โดยมีการดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการพิจารณานำเทคโนโลยีด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กร

6. ความเข้าใจองค์กร ซึ่งหมายถึง การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการเข้าใจพลวัตรและสภาวะแวดล้อมที่ดีเพียงพอที่จะสามารถเชื่อมโยงเข้ากับระบบการเงินภายในองค์กร มีความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยีขององค์กรเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานแสดงให้เห็นว่า การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะแสดงบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ได้นั้น ต้องอาศัยความรู้เข้าใจในเรื่องการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงความเข้าใจองค์กร

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐ ประกอบด้วย

1. หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ศึกษาสภาวะแวดล้อมและทิศทางขององค์กร ประเมินศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย โครงสร้างขององค์การ และจัดทำแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในรายละเอียดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ซึ่งหมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ศึกษาค้นคว้า รวบรวม กิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมและทันสมัย บริการอำนวยความสะดวกตามข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาดังกล่าวแก่องค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมไปถึงการให้คำแนะนำ ท้วงติงอย่างสร้างสรรค์เพื่อ ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และเข้าไปช่วยเหลือแนะนำวิธีการแก้ปัญหาด้วยความเต็มใจและ ตระหนักว่าเป็นหน้าที่

3. ที่พึ่งของพนักงาน ซึ่งหมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ทำการสำรวจทัศนคติของพนักงาน อย่างสม่ำเสมอ จัดให้มีระบบการสื่อสารกับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปากเสียงให้กับ พนักงาน การให้ความมั่นใจว่าสิ่งที่พนักงานวิตกกังวลนั้นได้รับรู้รับทราบ รวมไปถึงจัดหา สิ่งจำเป็นให้พนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์การกำหนด

4. ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ผู้ซึ่งเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับ พนักงาน ศึกษาและทำงานร่วมกับทีมงานที่รับผิดชอบในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน เพื่อให้ทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงและวิธีการศึกษา วิเคราะห์ผลกระทบจาก การเปลี่ยนแปลงของพนักงาน รวมไปถึงสาเหตุของการต่อต้าน วิธีการแก้ไข ดำเนินการป้องกัน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก และหากมีกรณีผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็น ผู้นำในการดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว

สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางตรงต่อ การแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ ในด้านการเป็นหุ้นส่วนเชิง กลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ ความเข้าใจองค์การ และการสร้าง วัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นว่า การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ ในภาครัฐจะแสดงบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ได้นั้น ต้องอาศัยความรู้ความสามารถใน เรื่องการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ ความเข้าใจองค์การ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การ และการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางตรงต่อ การแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ ในด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหาร ได้แก่ การจัดการปัญหาขององค์การ ความน่าเชื่อถือ และการบริหารจัดการระดับ ปฏิบัติการ แสดงให้เห็นว่า การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐจะแสดงบทบาท การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารได้นั้น ต้องอาศัยความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดการปัญหา ขององค์การ ความน่าเชื่อถือ และการบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ

สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ ในด้านการเป็นที่พึ่งของพนักงาน ได้แก่ การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ การจัดการปัญหาขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง และความเข้าใจองค์กร แสดงให้เห็นว่า การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐจะแสดงบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงานได้นั้น ต้องอาศัยความรู้ความสามารถในเรื่องการบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ การจัดการปัญหาขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง และความเข้าใจองค์กร

สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ ในด้านการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ การจัดการปัญหาขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่า การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐจะแสดงบทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ต้องอาศัยความรู้ความสามารถในเรื่องการบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ การจัดการปัญหาขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ

ซึ่งสอดคล้องกับดเนีย เทียนพุด (2545) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะ (competency) ของทรัพยากรมนุษย์ โดยมองว่าสมรรถนะเป็นปัจจัยหรือเกณฑ์ในการวัดศักยภาพหรือบทบาทของบุคคลนั้น รวมไปถึงการใช้แนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดของกูลและแคมป์เบล (Goold and Campbell, 2002) ที่ได้เสนอตัวแบบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 บทบาท พร้อมทั้งกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสมตามความต้องการของแต่ละบทบาท

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ (รายละเอียดองค์ประกอบของบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ ดังแสดงไว้ในส่วนของการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2) มีอิทธิพลทางบวกต่อความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากร แบ่งเป็น 2 มิติ คือ

1. ความผูกพันของบุคลากร ซึ่งหมายถึง ความเชื่อและทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร โดยมองว่างานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและท้าทาย มีความภาคภูมิใจและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน รวมไปถึงความปรารถนาดี และการแสดงออกของบุคลากรที่ต้องการจะให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2. สภาพแวดล้อมของบุคลากร ซึ่งหมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ และสิ่งเหล่านั้นมีผลทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น รับรู้ถึงความเป็นมิตร การสนับสนุนในงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้า และการจัดการสภาพแวดล้อมของการทำงาน รวมไปถึงการรับรู้ว่าโครงสร้างของหน่วยงานมีความโปร่งใส ชัดเจน

สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเข้มแข็งขององค์การด้านบุคลากรโดยทั้งสองมิติ (มิติความผูกพันของบุคลากร และมิติสภาพแวดล้อมของบุคลากร) มีรูปแบบการแสดงบทบาทที่ต้องการเหมือนกัน คือ บทบาทในเชิงรุก ได้แก่ บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และบทบาทผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นว่าการที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และบทบาทผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการทำนายความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากรได้

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเดฟ อุลริค (Ulrich, 1997) ที่กล่าวว่า การแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพที่ตื้นจะต้องมีความพร้อมในการแข่งขันและพร้อมที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยการขยายขอบเขตความรับผิดชอบลักษณะงานที่มีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการและเข้าไปมีบทบาทในการวางแผนการดำเนินงานมากขึ้นเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับวอลลาร์ดและร็อคโค (Wollard and Rocco, 2006 และกานุกาญย์ พงศ์อดิชาติ, 2549 อ้างถึงใน คณิงนิจ อนุโรจน์, 2551) ที่กล่าวว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือใหญ่ องค์กรภาครัฐหรือเอกชนจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถอันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันสามารถเพิ่มคุณภาพผลผลิตหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของทุกองค์กร โดยเฉพาะการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Partner) หลายองค์กรทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชนจึงมีความต้องการนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำ รอบรู้ สามารถคาดการณ์อนาคต วางเกณฑ์ความสำเร็จไว้ล่วงหน้าและพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงลินี เจริญพจน์ (2540) และกมลวรรณ ชาติทองคำ (2544) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ในยุคของการเปลี่ยนแปลง ต้องมุ่งพัฒนาให้บุคลากรมองไปข้างหน้า สามารถเผชิญต่อความผันแปรและเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้อย่างไม่หวั่นไหว จะต้องพลิกผันความไม่แน่นอน โอกาส และความเสี่ยงในอนาคตให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความพร้อมของบุคลากรให้เผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องรับทราบข้อมูลการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะ

นโยบายการเปลี่ยนแปลงก่อนบุคลากรคนอื่น ๆ และทำความเข้าใจต่อนโยบายนั้นให้ถูกต้องชัดเจน เพื่อถ่ายทอดไปสู่บุคลากรอื่นได้อย่างถูกต้องเช่นกัน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวคิดของณรงวิทย์ แสนทอง (2544) ที่กล่าวว่า หากผู้บริหารมีการนำเอาปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลเข้าไปในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในทันทีตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งหมายถึงการปรับระบบการบริหารงานบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถกระทำได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยทำให้องค์การเติบโตและก้าวไปข้างหน้าอย่างยั่งยืนได้

ผลการค้นพบในประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร

สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

ผลการค้นพบดังกล่าวเป็นการค้นพบที่สนับสนุนผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 2 ข้อที่ระบุว่า การที่องค์การจะสามารถสร้างความเข้มแข็งในด้านบุคลากรได้นั้น ต้องอาศัยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นมืออาชีพ และในการที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพจะสามารถแสดงบทบาทของตนได้นั้น ต้องอาศัยการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ผลการศึกษาในประเด็นนี้ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร พบว่า 5 ใน 6 สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร โดยมีเพียงสมรรถนะเดียวที่ไม่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความเข้มแข็งขององค์การในด้านบุคลากร คือ ความน่าเชื่อถือ สามารถอธิบายได้ว่าการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานอาจไม่ใช่สมรรถนะที่สำคัญในลำดับต้น ๆ หากต้องการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาดตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ซึ่งพบว่า มีบทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเพียงบทบาทเดียวที่ต้องการสมรรถนะความน่าเชื่อถือเพื่อให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐสามารถแสดงบทบาทนั้นได้

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของราชาและชาร์ (Rajar and Shah, 2008 อ้างถึงใน เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2551) ที่กล่าวว่า สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับเทคนิค ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลงานระดับองค์การ (Organization Performance) ภายใต้อัจฉริยะภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับองค์การนั้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 ผลการวิจัย พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐมีการแสดงบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน และบทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงอยู่ในสองลำดับสุดท้าย ซึ่งทั้งสองบทบาทมีการแสดงบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่านัก

บริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐไม่ให้ความสำคัญกับการแสดงบทบาทเหล่านี้เท่าที่ควร จากการทบทวนวรรณกรรม ทำให้สามารถกล่าวได้ว่า บทบาทที่พึงของพนักงานสามารถสร้างประโยชน์ให้องค์กรได้ด้วยการช่วยทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทกับทำงานอย่างเต็มที่ สมาชิกในองค์กรเกิดความตื่นตัว และพร้อมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง (Ulrich, 1997 และ Gilley and Maycunich, 2000) ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐไทยควรให้ความสำคัญกับการแสดงบทบาทนี้ให้มากขึ้นผ่านการแสดงออกทางพฤติกรรมดังต่อไปนี้ สรรวจทัศนคติของพนักงาน การจัดให้มีระบบการสื่อสารกับพนักงาน เป็นปากเป็นเสียงให้กับพนักงาน และให้ความมั่นใจว่าสิ่งที่พนักงานวิตกกังวลนั้นได้รับรู้รับทราบ รวมไปถึงจัดหาสิ่งจำเป็นให้พนักงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนด และจากผลการศึกษาซึ่งค้นพบว่าผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นหนึ่งในบทบาทที่มีความสามารถในการทำนายความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากรได้ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐไทยควรให้ความสำคัญกับการแสดงบทบาทนี้ให้มากขึ้น ผ่านการแสดงออกทางพฤติกรรมดังต่อไปนี้ การเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นตัวอย่างให้กับพนักงาน การศึกษาและทำงานร่วมกับทีมงานที่รับผิดชอบในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเพื่อให้ทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน รวมไปถึงสาเหตุของการต่อต้าน วิธีการแก้ไข ดำเนินการป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก และหากมีกรณีผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้นำในการดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว

1.2 ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐ ในด้านการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ ความเข้าใจองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเพื่อให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐสามารถก้าวไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ได้นั้น ควรพัฒนาความสามารถในการสร้างคุณค่าของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งมอบคุณค่าให้ได้ตามความคาดหวังของผู้รับผลงาน คือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการมองเห็นโอกาสที่คนอื่นมองไม่เห็น และเก็บสะสมประสบการณ์มาประมวลผล เห็นอย่างไร ประมวลผลอย่างไร เพื่อคาดการณ์และประเมินสถานการณ์เพื่อการวางแผนป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยอยู่บนพื้นฐานการรู้สถานะขององค์กรตนเองเป็นอย่างดี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และสิ่งคุกคาม (SWOT analysis) มาเป็นเครื่องมือช่วยประมวลวิเคราะห์งานของตนเอง เพื่อให้สามารถร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนงานเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร สร้างโอกาสในการแข่งขัน รวมไปถึงมีความเข้าใจในองค์กรว่าเป็นระบบที่มีความเป็นพลวัต จะมีเรื่องของระบบการเมือง เศรษฐกิจและสังคมเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยสามารถใช้ความเข้าใจดังกล่าวเป็นกรอบความคิดที่ทำให้เข้าใจถึงเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นในองค์กรนอกจากนี้ยังต้องพัฒนาความสามารถในการออกแบบสร้างนวัตกรรม

เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรและทีมงาน เพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่แตกต่างให้กับองค์กรได้

1.3 ผลการวิจัย พบว่าสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ ในด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ได้แก่ การจัดการปัญหาขององค์กร ความน่าเชื่อถือ และการบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ ดังนั้นเพื่อให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถก้าวไปสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารได้นั้น ควรพัฒนาความสามารถในการออกแบบสร้างนวัตกรรม การสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรและทีมงาน โดยมีแนวความคิดและการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เช่น การนำบุคลากรในองค์กรมาร่วมมือกันในการเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร รวมไปถึงการบูรณาการทุกบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพเข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง การเป็นที่พึ่งพนักงงาน และการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน สามารถวางตัวเป็นผู้ที่ทุกคนให้ความเชื่อถือและเคารพ (ด้วยความเก่ง ความดีหรือความอาวุโส) เพราะการจะปรับเปลี่ยนคนในองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนจากภายใน โดยเริ่มต้นที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.4 ผลการวิจัย พบว่าสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ ในด้านการเป็นที่พึ่งของพนักงาน ได้แก่ การบริหารจัดการระดับปฏิบัติ การจัดการปัญหาขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง และความเข้าใจองค์กร ดังนั้นเพื่อให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถก้าวไปสู่การเป็นที่พึ่งของพนักงานได้นั้น ควรพัฒนาความสามารถในด้านการบริหารจัดการในส่วนของการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เช่น เพิ่มการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและลงมือปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร สามารถนำนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่บุคลากรได้โดยตรง มีการดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร มีความสามารถในการพิจารณานำเทคโนโลยีด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กรเพื่อเสริมประสิทธิภาพและผลผลิตของโครงสร้างองค์กรได้ โดยอาจใช้การจัดการและวางระบบสนับสนุนต่างๆ รวมไปถึงการออกแบบสร้างนวัตกรรม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้มแข็งในการบริหารองค์กรและบูรณาการขีดความสามารถทั้งหมดขององค์กรโดยรวม ภายใต้แนวความคิดและการปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นอกจากนี้ที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจสภาวะแวดล้อมที่ดีเพียงพอที่จะสามารถเชื่อมโยงเข้ากับระบบการเงินภายในองค์กรได้

1.5 ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐที่ส่งอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในภาครัฐ ในด้านการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ

การจัดการปัญหาขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นเพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถก้าวไปสู่การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ควรพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการในส่วนของการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เช่น มีส่วนร่วมในการออกแบบระบบข่าวสารข้อมูล ตลอดจนหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และการบริหารที่ยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถนำนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่บุคลากรได้โดยตรง มีการดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร มีความสามารถในการพิจารณานาเทคโนโลยีด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านวิธีการจัดการและวางระบบสนับสนุนต่างๆ รวมไปถึงการออกแบบสร้างนวัตกรรมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้มแข็งในการบริหารองค์กรและบูรณาการขีดความสามารถทั้งหมดขององค์กรโดยรวม ภายใต้แนวความคิดและการปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นอกจากนี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถนำประสบการณ์ในการทำงานมาประมวลผล เพื่อคาดการณ์และประเมินสถานการณ์ในวางแผนการทำงานเชิงรุก ทำให้สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้สถานะขององค์กรตนเองเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และถ่ายทอดเป็นแผนงานเชิงกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเหมาะสม

1.6 ผลการวิจัย พบว่ามีเพียง 2 บทบาทที่สามารถทำนายความเข้มแข็งขององค์กรในด้านบุคลากรได้ คือ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหากองค์กรใดต้องการเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านบุคลากร ควรมีการปรับบทบาทในการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในภาครัฐไปสู่บทบาทเชิงรุก ได้แก่ 1. การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แสดงบทบาทนี้ จะปฏิบัติหน้าที่เป็นคนกลาง คอยให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ รวมไปถึงการเป็นสถาปนิกกำหนดแบบแผนการดำเนินงานขององค์กร เช่น กำหนดรูปแบบ (Framework) ขององค์กรที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงาน นอกจากนี้แล้วยังต้องมีบทบาทเป็นผู้ตรวจสอบองค์กร (Organizational Audit) ว่าการดำเนินงานขององค์กรไปถึงจุดหมายที่เขียนไว้ในแผนงานหรือไม่ รวมทั้งต้องเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ คือ นำเสนอวิธีการที่จะนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์กร และจะต้องเป็นผู้ที่สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีว่าอะไรควรทำก่อนหรือหลัง และ 2. การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แสดงบทบาทนี้ จะปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการทำให้พนักงานมีสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยเป็นผู้ประสานงานให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น พยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นประโยชน์สำหรับทุกคน สร้างความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานทุกคน พยายามเปลี่ยนความกลัวของพนักงานให้เป็น

ความตื่นเต้นที่จะบรรลุเป้าหมายใหม่ รวมทั้งยังต้องนำเสนอรูปแบบความเปลี่ยนแปลง
 ประสานงาน และชี้แนะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาเรื่องนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์กรภาครัฐกับการ
 การสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรในครั้งนี้ เป็นการประเมินบทบาทของนักบริหารทรัพยากร
 มนุษย์มืออาชีพ (ปลัด) จากมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชา (ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่
 สังกัดหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดสงขลา)ซึ่งอาจทำให้ผลการประเมิน
 ไม่เที่ยงตรงทั้งหมดในการศึกษาครั้งต่อไปควรจะมีการประเมินบทบาทของนักบริหารทรัพยากร
 มนุษย์มืออาชีพ โดยศึกษาจากการประเมินทั้ง 2 ฝ่าย คือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ประเมิน
 ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน เพื่อให้การศึกษามีความครอบคลุมและสมบูรณ์มากขึ้น

2.2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มือ
 อาชีพในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสงขลาเท่านั้น ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรมีการ
 วิจัยเรื่องนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์กรภาครัฐกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับ
 องค์กรในภาพกว้าง เช่น ในระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ เพื่อนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบ
 และยืนยันกับข้อค้นพบเรื่องบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์กรภาครัฐไทย

2.3 ควรศึกษาตัวแปรตาม (ความเข้มแข็งขององค์กร) ในภาพรวม โดยการ
 นำตัวแปรอื่นที่ไม่ได้นำมาศึกษาในครั้งนี้มาทำการศึกษา เช่น การจัดการกระบวนการ การจัดการ
 ความรู้ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2532). *การพัฒนารูปแบบการฝึกภาคปฏิบัติการพยาบาลเน้นชุมชนสำหรับนักศึกษาพยาบาล : วิธีการเชิงสมรรถนะ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กองอาชีวอนามัย กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. (2536). *คู่มือปฏิบัติงานอาชีวอนามัยสำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข
- กนกศิลป์ พุทธิศิลปรสกุล. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในหน่วยงานกับเขavnอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาลบัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กมลวรรณชาติทองคำ. (2544). *บทบาทและแนวทางการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุข : กรณีศึกษาเขตสาธารณสุขที่ 2*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ*. ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัญจนวลัย นนทแก้ว. (2546). *การบริหารและพัฒนาขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา : โรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- กาญจนา ฐานะ. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ สภาพแวดล้อมในการทำงานและภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหรือผู้ป่วย โรงพยาบาล เอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- คนองยุทธ กาญจนกูป และคณะ. (2542). *เอกสารการสอนชุดวิชาเออร์گونอมิกส์ และจิตวิทยาในการทำงานหน่วยที่ 8-15. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- คณิงนิจ อนุโรจน์. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองทัพอากาศ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- จิรประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์.*
- ชุตินา มาลัย. (2537). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีม ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ชุตินา สุวรรณประทีป. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการจัดการทรัพยากร มนุษย์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- โชคดี เดชกำแหง. (2543). *ภารกิจ บทบาทและความรู้ความสามารถของผู้บริหารงานทรัพยากร มนุษย์ที่ 21. วารสารการบริหารคน, 21(3), 26-32.*
- ชาญพล นิลประภาพร. (2547). *ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจ ของไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*

- ชลิตา คงเมือง. (2548). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2543). Competeny base human resource management. *วารสารคน*, 21(4), 11-12.
- दनัย เทียนพุด. (2545). *การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา. (2548). *ศักยภาพความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- ธีระ วีรธรรมสาธิต. (2532). *ความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนหรือเทียบเท่าของเครือซีเมนต์ไทย*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธ สุนทรายุทธ. (2536). *หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เนติกุล.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง จำกัด.
- นภาพิญ โหมาศวิน. (2532). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นวลอนงค์ ศรีธัญรัตน์. (2534). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานของพยาบาล*, วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นิพนธ์ กิณางค์. (2543). *หลักบริหารการศึกษา*. พิษณุโลก: ตระกูลไทย.

นิรมล พิมน้ำเย็น. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง สภาพแวดล้อมในการทำงานกับผลิตผลของความคิดสร้างสรรค์ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นาริรัตน์ นิลประดับ. (2547). *บุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประพันธ์ สุริหาร. (2531). *ทฤษฎีการบริหาร*. ศึกษาศาสตร: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซต.

ภรณ์ มหานนท์. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์กร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2531). *อาชีวอนามัย หน่วย 1-5*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เมธินี นิจพิทักษ์. (2550). *ทัศนคติต่อการบริการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ยุทธ ไถยวรรณ. (2550). *หลักการวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ล่อ หุตางกูร. (2534). *หลักพื้นฐานเพื่อการพยาบาลชีวิต-สังคม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.

เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2551). *สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาคธุรกิจในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิไลพร มณีพันธ์. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงานกับความพร้อมในการเรียนรู้ตัวเองของพยาบาลประจำการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการ บริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิรัตน์ แสงทองคำ. (2543). *ยุทธศาสตร์ความใหญ่เครือข่ายคนไทย*. กรุงเทพฯ: พี เพรส.

วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). *BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: แปซิฟิค

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2537). การสรรหา การรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่หรือว่าจะให้สายเกินแก้. *วารสารข้าราชการ*, 39(4). 10-26.

_____. (2553). *บทบาทสมรรถนะและความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ ไทย : วิกฤตเจียบท่ามกลางความต้อร้นในธรรมเนียมปฏิบัติ*. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*. 50(3), 43-74.

พระราชวรมุณี (ประยูร ธมฺมจิตโต). (2542). การคณะสงฆ์กับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พิสมัย แจ่งสุทธิวัฒน์. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศุภณัฐ ชูชินปรากฏ. (2544). บทบาทของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในโลกเศรษฐกิจใหม่. *วารสารตลาดหลักทรัพย์*, 53 - 54.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2546). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- โสภา ทรัพย์มากอุดม. (2533). *ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2540). *ประเทศไทยในทศวรรษหน้า : วิสัยทัศน์ของ NIDA การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อพัฒนาประเทศไทยในทศวรรษหน้า* กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สินี เจริญพจน์. (2540). *สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน บทบาท และการพัฒนาสู่อนาคต*. กรุงเทพฯ: บริษัทประชาชน
- สิริลักษณ์ สมผลกรัง. (2540). *สิ่งแวดล้อมในการทำงานกับความเหนื่อยล้าของพยาบาลโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สัญญาพร อุทัยพันธุ์. (2546). *บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- เสรี ชัดแจ่มและสุชาติ กรเพชรปानी. (2546). โมเดลสมการโครงสร้าง. *วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 1(1), 1-24.

สุพาคน์ เขตต์เขื่อน. (2548). *สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อสุขภาพจิตของพนักงานกะและพนักงานประจำในอุตสาหกรรมรถยนต์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2549). *แบบสำรวจเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กร*. กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย

สุธินี เดชะตา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุภมาส อังศุโชติ และคณะ. (2551). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. กรุงเทพฯ มิสชั่นมีเดีย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน*. ค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2553, จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=190&catid=110&Itemid=197

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2553) *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. ค้นเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ 2554, จาก <http://www.tqa.or.th/th/Knowledge/book.html>

อนันต์ชัย คงจันทร์. (2529). *ความผูกพันต่อองค์กร*. *วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 9(34), 34-41.

ภาษาอังกฤษ

- Bennett R. (1992). *Dictionary of Personal & Human Resource Management*. UK: Pitman Publishing.
- Burke, Inc. (2007). *Research. Employee Engagement & Retention Management*. Retrieved Jan 19, 2011 from <http://www.burke.com/Services/EERM/services.cfm?id=180>
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Dare, D. and Leach, J. (1999). Preparing tomorrow's HRD professionals : Percieved relevance of the 1989 competency model. *Journal Of Vocational And Technical Education*, 15(2), 85.
- Drucker, P. F. (2001). *Management challenges for the 21st Century*. New York: Harper Be sine.
- Development Dimensions International-DDI. (2005). *Employee engagement : The key to realizing competitive advantage*. Retrieved June 10, 2011 from http://www.ddi.com/pdf/ddi_employee_engagement_mg.pdf
- Edward, L. G. (2003). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. New York: McGraw-Hill.
- Erickson, B. (2004). *Nuture times nurture: how organization can optimize their people's Contributions*. Retrieved June 10, 2010 from <http://www.gpworldwide.com/quick/nov2004/art5.asp>

- Francis, H. and Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231-249.
- Gilley, J.W. and Maycunich, A. (2000). *Organizational Learning, Performance, and Chance: An Introduction to Strategic Human Resource Development*. Massachusetts: Perseus.
- Goold, M. and Campbel, A. (2002). *Designing Effective Organization: How to creat structured networks*. London: Jossey-Bass.
- Gubman, E. (2003). *Increasing and Measuring and Engagement*. Retrieved June 10, 2010 from http://www.gubmanconsulting.com/writing_increasuring.html
- Greenberg, J. (2004). *Increasing employee retention through employee engagement*. Retrieved June 10, 2011 from <http://ezinearticle.com/?Increasing-Employee-Though-Employee-Engagement&id=10575>
- Goffnett S. P. (2007). *High Performance Quality Management Systemsand Work-Related Outcomes: Exploring the Roleof Audit Readiness and Documented Procedures Effectiveness*. Doctoral Dissertation, Eastern Michigan University.
- Hamel, G. (1997). *Killer strategies*. Retrieved August 25, 2010 from http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1997/06/23/228085/
- Hinkle, D.E., Wiersma, W., and Jurs, S.G. (1998). *Applied statistics for the behavioral sciences*. (4th edition), Boston: Houghton Mifflin Company.

- Hewitt Associates. (2004). *Research brief employee engagement higher at double-digit growth Company*. Retrieved June 18, 2010 from <http://was4.hewitt.com/resource/rptpubs/subrptubs/doubledigitgrowth/pdfs>
- Institute for Employment Studies-IES. (2004). *Employee engagement* Retrieved June 15, 2010 from <http://www.employment-studies.co.uk/news/129theme.php>
- International Survey Research-ISR. (2004). *Engagement*. Retrieved June 15, 2010 from http://www.isr_surveys.com
- Jackson, S.E. and Schuler, R. S. (2003). *Managing Human Resource Through Strategic Partnerships*. (8th edition). Ohio: South-Western.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3rd edition). New York: The Guilford Press.
- Long, S. C. and Ismail, W. W. (2008). Understanding the Relationship of HR Competencies & Roles of Malaysian Human Resource Professionals. *European Journal of Social Sciences* 7(1), 88-103.
- Marsh, R. M. and Heroshi, M. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administration Science Quarterly*, 22(1), 57 - 75.
- Moos, R. H. (1986). *Work environment scale manual*. (2nd edition). Palo Alto : Consulting Psychologists Press.

- Moos, R. H., J. W. Finney, and R. C. Cronkite. (1990). *Alcoholism Treatment: Context, Process and Outcome*. New York: Oxford University Press.
- Mitrani, A. Dalziah, M. and Fill, D. (1992). *Competency based human resource management : Value driven strategies for recruitment, development and reward*. London: Kogan.
- McKim, S. J. (2003). Health work environment. *Nurse Leader* 15(3), 15–22.
- Mostert, K. and Rothmann, S. (2006). Work-related well-being in the South African Police Service. *Journal of Criminal Justice*, 34, 479–491.
- Porter, L.W. Crampon, W. J. and Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87–98.
- Pace, R. W., P.C. and Mill, G. E. (1991). *Human Resource Development: The field*. New York: Prentice-Hall.
- Penna. (2004). *Creating an engaged workforce in a high tech environment - evotec (OAI)*. Retrieved June 15, 2010 from <http://www.e-penna.com/casestudies/Evotec.pdf>
- Rothwell, W. J. and Sredl, H. J. (1992). *ASTD reference guide to professional human resource development roles and competencies*. (2nd edition). Amherst, MA: HRD Press.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(6), 55–84.

- Rurkkhum, S. (2010). *The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thai Organizations*. Doctoral Dissertation, University of Minnesota.
- Spencer, M. and Spencer, M. S. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Samson, D. and Terziovski, M. (1999). The link between total quality management practice and organizational performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(3), 226–237.
- Schultz, D. and Schultz, S. E. (2001). *Psychology and Work Today*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M. Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A. B. (2002). The Measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- _____, and Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Utrecht University.
- Schoonover, S. C. (2003). *Human resource competencies for the new century*. Falmouth, MA: Schoonover Associates.
- Strellioff, W. K. (2003). *Engaged Employees*. Retrieved August 20, 2010 from <http://bcauditor.com/PUBS/2002-03/Report1/sec2.htm>.
- Shermon, G. (2004). *Competency based HRM*. New Delhi, India: McGraw-hill.

Simpkin, P. A. (2005). *Human Resource Management Roles in the public versus private sectors*. Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University.

Tower Perrin. (2003). *Working today : understanding what drive employee engagement*.
June 18, 2010 from
<http://www.towerperrin.com/hrservice/webcache/towers/UnitedStates/publications/Reports/Talent Report 2003/Talent 2003pdf>

The Gallup Organization. (2003). *Understanding employee engagement*. Retrieved
June 18, 2010 from <http://www.frequentlyasked.info/articles/?q=node/88>

Ulrich, D. (1997). *Human Resource champion : the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

_____. Brockbank, W. Johnson, D. Sandholtz, K. and Younger, J. (2007). *HR competencies : Mastery at the intersection of people and business*. Alexandria, VA : Society for Human Resource Management.

Wehrich, H. and Koontz, H. (1993). *Management, A Global Perspective*. (10th edition).
New York: McGraw Hill.

Werner, J. M. and Desimone, R. L. (2006). *Human resource development*. Singapore:
Thomson.

Welbourne, T. M. (2007). Employee engagement: Beyond the fad and into the executive suite. *Leader to Leader, 1*, 45-51.

Zahid, H. James, W. and Nelarine, E. C. (2007). The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. *Information & Management 44(1)*: 74-89

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ผศ.จุฬาลักษณ์ พัฒนศักดิ์ภิญโญ ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. ดร.ชาติ ไตรจันทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. อาจารย์พูนศักดิ์ เงินหมื่น อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ภาคผนวก 2
ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการแสดงค่าอัตราส่วนความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบประเมินที่สร้างขึ้นใหม่และดัดแปลงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดได้ ดังนี้

* ได้แก้ไขข้อบกพร่องของแบบวัดตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว

** ไม่ได้นำมาใช้

ข้อ	แบบประเมินสมรรถนะของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
สมรรถนะที่ 1 : ความน่าเชื่อถือ						
1	ปลัดมีวิธีการทำงานที่แม่นยำ ไร้ข้อผิดพลาด	+1	+1	+1	3	1
2	ปลัดเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี	+1	+1	+1	3	1
3	ปลัดมีทักษะการเขียนเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1
4	ปลัดมีทักษะการพูดเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1
สมรรถนะที่ 2 : การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง						
5	ปลัดมีความเข้าใจในการทำงานกับบุคคลที่มีวัฒนธรรม ภาษาแตกต่างกัน	+1	+1	+1	3	1
6	ปลัดมีส่วนทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความโปร่งใส	+1	+1	-1	1	0.33*
7	ปลัดส่งเสริมให้มีกิจกรรมด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่สอดคล้องกับค่านิยมของจังหวัด	+1	+1	-1	1	0.33*

ข้อ	แบบประเมินสมรรถนะของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
8	ปลัดส่งเสริมให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจากหลักความเหมาะสมกับภารกิจ ของหน่วยงาน	+1	+1	-1	1	0.33*
9	ปลัดส่งเสริมส่งเสริมให้กำหนดกิจกรรมทางด้าน ทรัพยากรมนุษย์โดยพิจารณาจากหลักความ เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน	+1	+1	-1	1	0.33*
10	ปลัดดูแลให้การดำเนินการทางวินัยเป็นไปด้วย ความถูกต้องและตามระยะเวลาที่กฎหมาย กำหนด	+1	+1	-1	1	0.33*
สมรรถนะที่ 3 : การจัดการปัญหาขององค์กร						
11	ปลัดส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	3	1
12	ปลัดมีแผนส่งเสริมและดูแลรักษาผู้มีความรู้ ความสามารถที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ หน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1
13	ปลัดอำนวยความสะดวกให้ระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรเป็นอย่างดี	+1	+1	-1	1	0.33*
14	ปลัดกำหนดช่องทางการแสดงความคิดเห็นและ รับฟังคำชี้แจงจากบุคลากรในขั้นตอนกระบวน การบริหารทรัพยากรมนุษย์	+1	+1	-1	1	0.33*
15	ปลัดส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการ เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1

ข้อ	แบบประเมินสมรรถนะของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
16	ปลัดส่งเสริมให้หน่วยงานในสังกัดเข้าร่วม กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแผนการ จัดการความรู้ของจังหวัด	+1	+1	0	2	0.66
17	ปลัดส่งเสริมให้มีการจัดทำรายละเอียดลักษณะ งานของตำแหน่งต่างๆอย่างชัดเจน เพื่อเป็น เครื่องมือในการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากร	+1	+1	-1	1	0.33*
สมรรถนะที่ 4 : การกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ						
18	ปลัดส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบเครือข่ายเพื่อ การเรียนรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ร่วมกันภายในองค์กร	+1	+1	-1	1	0.33*
19	ปลัดส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดและให้เรียนรู้งาน จากระดับผู้บริหารไปสู่ระดับปฏิบัติ	+1	+1	0	2	0.66
20	ปลัดมอบหมายหน้าที่โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ งานบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น มีคณะ กรรมการประเมินผลงานบุคลากร ฯลฯ	+1	+1	0	2	0.66
21	ปลัดให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์อัตรากำลัง และจัดสรรอัตรากำลังให้เป็นไปตามผลการศึกษา วิเคราะห์กำลังคน	+1	+1	0	2	0.66
22	ปลัดส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมสร้างความ สัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับ บัญชา ผู้ร่วมงาน	+1	+1	0	2	0.66

ข้อ	แบบประเมินสมรรถนะของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
สมรรถนะที่ 5 : การบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ						
23	ปลัดส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในกิจกรรมและ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น กิจกรรมการจัดการความรู้(KM)	+1	+1	+1	3	1
24	ปลัดเอื้ออำนวยให้กระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ (เช่น การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การ พัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย ฯลฯ) มีความเหมาะสมและดำเนินการได้ ทันเวลา	+1	+1	+1	3	1
25	ปลัดส่งเสริมให้มีการจัดทำระบบฐานข้อมูล กำลังคน เช่น มีการบันทึกประวัติการทำงานและ บันทึกผลการทำงานของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	3	1
26	ปลัดดำเนินการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานขององค์การอย่างจริงจัง	+1	+1	+1	3	1
สมรรถนะที่ 6 : ความเข้าใจองค์การ						
27	ปลัดส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ระเบียบสังคม และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปของโลก	+1	+1	+1	3	1
28	ปลัดส่งเสริมให้มีการประเมินความคุ้มค่าของ ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น มีการประเมินผลงานก่อนและหลังการจัดอบรม ให้ความรู้แก่บุคลากร	+1	+1	+1	3	1

ข้อ	แบบประเมินสมรรถนะของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
29	ปลัดส่งเสริมให้มีการจัดทำแบบสอบถามแสดงความ ความคิดเห็นในการให้บริการแก่ประชาชน	+1	+1	+1	3	1

ข้อ	แบบประเมินบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
บทบาทที่ 1 : หน้าที่เชิงกลยุทธ์						
1	ปลัดสนับสนุนให้มีการศึกษาและทำความเข้าใจในด้านสภาวะแวดล้อมและทิศทางขององค์การเพื่อช่วยให้บุคลากรในองค์การมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	3	1
2	ปลัดมีส่วนร่วมติดตามประเมินศักยภาพการทำงานของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ	+1	+1	+1	3	1
3	ปลัดมีส่วนร่วมในการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และยุทธศาสตร์ขององค์การเข้าด้วยกัน	+1	+1	+1	3	1
4	ปลัดทำหน้าที่เอื้ออำนวยการแปลงแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่โครงการหรือกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	3	1
5	ปลัดมีช่องทางในการรับฟังข้อเสนอแนะทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	+1	+1	+1	3	1
6	ปลัดในสายตาของท่าน คือ หน้าที่ขององค์การกล่าวคือเป็นผู้มีส่วนทำให้องค์การประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1

ข้อ	แบบประเมินบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
บทบาทที่ 2 : เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร						
7	ปลัดทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อให้บุคลากรเข้าใจหลักการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	+1	+1	+1	3	1
8	ปลัดมีส่วนช่วยผลักดันการดำเนินงานของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น งานฝึกอบรม งานสรรหาบุคลากร เป็นต้น	+1	+1	+1	3	1
9	ปลัดมีส่วนร่วมในการตรวจสอบกระบวนการทำงานของบุคลากร	+1	+1	+1	3	1
10	ปลัดมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1
11	ปลัดปฏิบัติงานตามขั้นตอนทางราชการ	+1	+1	+1	3	1
12	ปลัดมีส่วนช่วยให้การแก้ปัญหาในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการได้ตามแนวทางปฏิบัติที่กำหนด	+1	+1	+1	3	1
บทบาทที่ 3 : เป็นที่พึ่งของพนักงาน						
13	ปลัดสนับสนุนให้มีการจัดการสำรวจทัศนคติของบุคลากร	+1	+1	+1	3	1
14	ปลัดมีส่วนช่วยดูแลบุคลากรและตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1
15	ปลัดมีส่วนสนับสนุนให้เกิดโครงการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	+1	+1	+1	3	1
16	ปลัดมีส่วนทำให้บุคลากรมีความรู้สึกประทับใจและผูกพันต่องานและองค์กร	+1	+1	+1	3	1

ข้อ	แบบประเมินบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
17	ปลัดช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆให้แก่บุคลากร	+1	+1	+1	3	1
18	ปลัดมีส่วนสนับสนุนช่วยเหลือให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1
บทบาทที่ 4 : เป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง						
19	ปลัดมักจะเป็นผู้นำในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	+1	+1	+1	3	1
20	ปลัดมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดวัฒนธรรมการยอมรับสิ่งใหม่ๆ	+1	+1	+1	3	1
21	ปลัดเป็นผู้สนับสนุนพฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆเพื่อทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	+1	+1	+1	3	1
22	ปลัดสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมหรือโครงการต่างๆในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มความสามารถของบุคลากรในองค์กรเพื่อการตอบรับการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	3	1
23	ปลัดสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดการทรัพยากร (เช่น สิ่งของ นวัตกรรม ฯลฯ) เพื่อส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์	+1	+1	+1	3	1
24	ปลัดสนับสนุนให้มีการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	3	1
25	หากมีกรณีผิดพลาดจากการเปลี่ยนแปลงบางอย่างภายในองค์กร ปลัดจะเป็นผู้นำในการดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว	+1	+1	+1	3	1

ข้อ	แบบประเมินความผูกพันของบุคลากร	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
ด้านที่ 1 ความขยันขันแข็ง						
1	ในที่ทำงาน ท่านรู้สึกมีพลังเต็มที่ในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1
2	ท่านรู้สึกมีความชำนาญและเชี่ยวชาญในงานของท่าน	+1	+1	+1	3	1
3	เมื่อท่านตื่นขึ้นมาในตอนเช้า ท่านรู้สึกอยากไปทำงาน	+1	+1	+1	3	1
4	ท่านสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา	+1	+1	+1	3	1
5	ท่านสามารถปรับอารมณ์ให้สนุกกับการทำงานของท่านได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3	1
6	ในการทำงาน ท่านมีความมุ่งมั่นเสมอ แม้งานบางอย่างจะไม่ราบรื่นก็ตาม	+1	+1	+1	3	1
ด้านที่ 2 ความทุ่มเทในการทำงาน						
7	ท่านพบว่า งานที่ท่านทำเป็นสิ่งที่มีความหมายและมีเป้าหมายชัดเจน	+1	+1	+1	3	1
8	ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1
9	งานของท่านสร้างแรงบันดาลใจให้ท่าน	+1	+1	+1	3	1
10	ท่านภูมิใจในงานที่ทำ	+1	+1	+1	3	1
11	ท่านพบว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับท่านเป็นอย่างมาก	+1	+1	+1	3	1
ด้านที่ 3 ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน						
12	ขณะที่ท่านทำงาน ท่านรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1

ข้อ	แบบประเมินความผูกพันของบุคลากร	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
13	เมื่อท่านทำงาน ท่านลืมเรื่องทุกอย่างที่อยู่รอบตัว	+1	+1	+1	3	1
14	ท่านรู้สึกมีความสุข เมื่อท่านทำงานอย่างตั้งใจ	+1	+1	+1	3	1
15	ท่านจดจ่ออยู่กับงานของท่าน	+1	+1	+1	3	1
16	ท่านรู้สึกตื่นเต้นทุกครั้งเมื่อได้ทำงาน	+1	+1	+1	3	1
17	การดึงความสนใจของท่านออกจากงานเป็นเรื่องยาก	+1	+1	+1	3	1

ข้อ	แบบประเมินความผูกพันของบุคลากร สภาพแวดล้อมของบุคลากร	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
มิติที่ 1 ด้านสัมพันธภาพ						
ด้านที่ 1 การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง						
1	ท่านมีโอกาสเข้าร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1
2	ท่านมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1
3	ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1
ด้านที่ 2 ความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน						
4	ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1
5	ระหว่างท่านและเพื่อนร่วมงานต่างมีความเป็นมิตรซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	3	1
6	ท่านให้คำปรึกษาปัญหาที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1
7	ท่านมีกิจกรรมสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานนอกเวลาเสมอ	+1	+1	+1	3	1
ด้านที่ 3 การสนับสนุนจากหัวหน้า						
8	หัวหน้าให้ความสำคัญกับข้อเสนอของท่านเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1
9	หัวหน้าให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ท่านเมื่อมีปัญหาในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1
10	หัวหน้ากล่าวชมเชยท่านในหน่วยงานเมื่อท่านทำงานสำเร็จด้วยดี	+1	+1	+1	3	1

ข้อ	แบบประเมินสภาพแวดล้อมของบุคลากร	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
11	หัวหน้าพูดให้กำลังใจท่านในการปฏิบัติงานเสมอ	+1	+1	+1	3	1
มิติที่ 2 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน						
ด้านที่ 1 ความมีอิสระในการทำงาน						
12	ท่านมีโอกาสแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	3	1
13	ทุกคนยอมรับในสำเร็จในการปฏิบัติงานของท่าน	+1	+1	+1	3	1
14	ท่านสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	3	1
ด้านที่ 2 การมุ่งงาน						
15	ท่านให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานในหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1
16	ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานของตนอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	3	1
17	ท่านมีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนก่อนลงมือทำเสมอ	+1	+1	+1	3	1
18	ท่านปฏิบัติงานได้ตามแผนงานที่หน่วยงานกำหนด	+1	+1	+1	3	1
ด้านที่ 3 ความกดดันในการทำงาน						
19	ท่านสามารถปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	3	1
20	ท่านสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีเหตุการณ์เร่งด่วน	+1	+1	+1	3	1

ข้อ	แบบประเมินสภาพแวดล้อมของบุคลากร	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
21	มักมีเหตุการณ์ที่ทำให้ท่านต้องปฏิบัติงานอย่างเร่งรีบเสมอ	+1	+1	-1	1	0.33**
22	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้ทันตามกำหนดเวลา	+1	+1	+1	3	1
มิติที่ 3 การคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน						
ด้านที่ 1 ความชัดเจน						
23	องค์การของท่านมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	+1	+1	+1	3	1
24	ท่านทราบถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนในหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1
25	องค์การของท่านมีประกาศให้ทราบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1
26	องค์การของท่านมีกฎระเบียบต่างๆในการปฏิบัติงานชัดเจน ทุกคนเข้าใจตรงกัน	+1	+1	+1	3	1
ด้านที่ 2 การควบคุม						
27	องค์การของท่านมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของท่านอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	+1	+1	+1	3	1
28	องค์การของท่านมีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของท่าน	+1	+1	+1	3	1
29	ท่านปฏิบัติงานตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	3	1

ข้อ	แบบประเมินสภาพแวดล้อมของบุคลากร	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
ด้านที่ 3 การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้						
30	องค์การของท่านมีการสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1
31	องค์การของท่านมีการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ	+1	+1	+1	3	1
32	องค์การของท่านมีการนำความรู้ใหม่ ๆ หรือผลงานวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1
ด้านที่ 4 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ						
33	สถานที่ทำงานของท่านมีแสงสว่างเพียงพอเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1
34	สถานที่ทำงานของท่านมีอุปกรณ์และเครื่องใช้ที่เอื้ออำนวย ต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1
35	สถานที่ทำงานของท่านมีการจัดสถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้อากาศถ่ายเทได้สะดวก	+1	+1	+1	3	1
36	สถานที่ทำงานของท่านมีการตกแต่งและมีบรรยากาศที่น่าทำงาน	+1	+1	+1	3	1

ภาคผนวก 3
ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำเสนอค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินที่ใช้ในการศึกษา โดยนำเสนอค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งแยกเป็นรายด้านของแต่ละแบบประเมิน และค่าความเชื่อมั่นรวมของแบบประเมินแต่ละฉบับ สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

แบบประเมิน	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
แบบประเมินบทบาทของนักบริหารทรัพยากร		
มนุษย์มืออาชีพ		
การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์	6	.94
การเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร	6	.94
การเป็นที่พึ่งของพนักงาน	6	.96
การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง	7	.96
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)		.985
แบบประเมินความผูกพันของบุคลากร		
ด้านความขยันขันแข็ง	5	.89
ด้านความทุ่มเทในการทำงาน	5	.89
ด้านความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กับงาน	6	.90
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)		.953
แบบประเมินสภาพแวดล้อมของบุคลากร		
ด้านสัมพันธภาพ	11	.91
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	10	.95
ด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน	14	.95
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)		.971

แบบประเมิน	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
แบบประเมินสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากร		
มนุษย์มืออาชีพ		
ด้านความน่าเชื่อถือ	4	.89
ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง	6	.93
ด้านการจัดการปัญหาขององค์การ	7	.95
ด้านการกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ	5	.95
ด้านการบริหารจัดการระดับปฏิบัติการ	4	.92
ด้านความเข้าใจองค์การ	3	.90
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)		.983

ภาคผนวก 4

คำสั่งและผลการวิเคราะห์หลังปรับโมเดล

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file **C:\Documents and Settings\My Documents\HR.spj**:

```
ca ccs tm sa oex ba sp ae ec
chagent emengage workenvi
Covariance Matrix from file 'C:and Settings
Sample Size = 330
Relationships
sp=sa ba ccs
ae=ca tm oex
ec=tm ba oex ccs
chagent=ccs tm sa oex
workenvi=sp chagent
emengage=sp chagent
set the error covariance between emengage and workenvi free
set the error covariance between ae and ec free
set the error covariance between ae and chagent free
set the error covariance between ec and chagent free
set the error covariance between sp and ae free
set the error covariance between sp and ec free
set the error covariance between chagent and emengage free
set the error covariance between chagent and workenvi free
Path Diagram
lisrel output: me=ml sc mi ef
End of Problem
```


	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
sp	38.93					
ae	31.72	37.99				
ec	31.62	33.38	35.94			
chagent	38.85	38.85	38.14	50.32		
emengage	84.70	82.33	82.09	98.44	261.56	
workenvi	177.06	174.80	171.47	200.56	506.12	1157.80
ca	20.95	21.94	20.58	23.87	54.58	116.79
ccs	32.59	32.02	31.71	38.30	80.78	172.25
tm	35.94	38.87	37.38	43.95	94.40	201.07
sa	30.02	25.73	25.60	32.03	68.33	139.85
oex	21.08	22.16	21.60	25.34	55.16	117.22
ba	16.57	14.54	14.60	17.40	38.74	82.87

Covariance Matrix

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
ca	16.29					
ccs	21.54	36.76				
tm	24.77	37.09	47.64			
sa	17.29	27.76	29.94	26.75		
oex	14.21	20.90	25.69	17.43	16.01	
ba	9.93	14.61	17.05	13.37	10.01	8.51

Parameter Specifications

BETA

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	0	0	0	0	0	0
ae	0	0	0	0	0	0
ec	0	0	0	0	0	0
chagent	0	0	0	0	0	0
emengage	1	0	0	2	0	0
workenvi	3	0	0	4	0	0

GAMMA

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
sp	0	5	0	6	0	7
ae	8	0	9	0	10	0
ec	0	11	12	0	13	14
chagent	0	15	16	17	18	0
emengage	0	0	0	0	0	0
workenvi	0	0	0	0	0	0

PHI

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
ca	19					
ccs	20	21				
tm	22	23	24			
sa	25	26	27	28		
oex	29	30	31	32	33	
ba	34	35	36	37	38	39

PSI

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	40					
ae	41	42				
ec	43	44	45			
chagent	0	46	47	48		
emengage	0	0	0	49	50	
workenvi	0	0	0	51	52	53

Number of Iterations = 8

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)**BETA**

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	--	--	--	--	--	--
ae	--	--	--	--	--	--
ec	--	--	--	--	--	--
chagent	--	--	--	--	--	--
emengage	0.58 (0.15) 3.84	--	--	1.65 (0.14) 11.57	--	--
workenvi	1.26 (0.33) 3.83	--	--	3.43 (0.31) 10.92	--	--

GAMMA

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
sp	--	0.10 (0.04) 2.51	--	0.61 (0.06) 10.93	--	0.83 (0.08) 10.22
ae	0.41 (0.07) 6.18	--	0.40 (0.05) 7.49	--	0.38 (0.09) 4.34	--
ec	--	0.22 (0.04) 4.93	0.28 (0.05) 5.11	--	0.48 (0.09) 5.39	0.21 (0.08) 2.60
chagent	--	0.28 (0.05) 5.42	0.28 (0.05) 5.08	0.22 (0.05) 4.03	0.54 (0.09) 6.13	--
emengage	--	--	--	--	--	--
workenvi	--	--	--	--	--	--

Covariance Matrix of Y and X

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	38.95					
ae	31.32	37.90				
ec	31.27	33.19	35.76			
chagent	37.12	38.65	37.90	50.25		
emengage	83.63	81.73	80.47	97.32	260.11	
workenvi	176.61	172.21	169.58	198.12	504.06	1155.74
ca	20.82	21.94	20.57	24.49	52.35	110.35
ccs	32.53	31.53	31.54	38.14	81.59	172.00
tm	35.92	38.87	37.38	44.26	93.62	197.27
sa	30.01	25.62	25.65	31.50	69.21	146.03
oex	20.91	22.14	21.57	25.58	54.19	114.20
ba	16.59	14.66	14.58	17.24	37.97	80.13

Covariance Matrix of Y and X (continued)

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
ca	16.29					
ccs	21.54	36.76				
tm	24.77	37.09	47.64			
sa	17.29	27.76	29.94	26.75		
oex	14.21	20.90	25.69	17.43	16.01	
ba	9.93	14.61	17.05	13.37	10.01	8.51

PHI

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
ca	16.29 (1.28)					
ccs	12.71 21.54 (1.81)	36.76 (2.89)				
tm	11.87 24.77 (2.07)	12.71 37.09 (3.11)	47.64 (3.75)			
sa	11.94 17.29 (1.51)	11.92 27.76 (2.33)	12.71 29.94 (2.59)	26.75 (2.10)		
oex	11.46 14.21 (1.20)	11.91 20.90 (1.78)	11.55 25.69 (2.10)	12.71 17.43 (1.51)	16.01 (1.26)	
ba	11.87 9.93 (0.86)	11.73 14.61 (1.28)	12.24 17.05 (1.47)	11.58 13.37 (1.12)	12.71 10.01 (0.86)	8.51 (0.67)
	11.58	11.45	11.61	11.92	11.70	12.71

PSI

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	3.82 (0.30) 12.71					
ae	0.55 (0.24) 2.30	5.03 (0.40) 12.72				
ec	0.55 (0.24) 2.33	1.69 (0.29) 5.77	4.97 (0.39) 12.72			
chagent	--	1.28 (0.29) 4.47	1.25 (0.28) 4.39	6.35 (0.49) 12.92		
emengage	--	--	--	-6.86 (1.41) -4.87	62.85 (5.32) 11.82	
workenvi	--	--	--	-21.23 (3.27) -6.49	99.37 (10.79) 9.21	325.56 (28.89) 11.27

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
0.90	0.87	0.86	0.87	0.76	0.72

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
0.90	0.87	0.86	0.87	0.77	0.77

Reduced Form

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
sp	--	0.10 (0.04) 2.51	--	0.61 (0.06) 10.93	--	0.83 (0.08) 10.22
ae	0.41 (0.07) 6.18	--	0.40 (0.05) 7.49	--	0.38 (0.09) 4.34	--
ec	--	0.22 (0.04) 4.93	0.28 (0.05) 5.11	--	0.48 (0.09) 5.39	0.21 (0.08) 2.60
chagent	--	0.28 (0.05) 5.42	0.28 (0.05) 5.08	0.22 (0.05) 4.03	0.54 (0.09) 6.13	--
emengage	--	0.52 (0.09) 5.75	0.46 (0.10) 4.76	0.71 (0.10) 6.84	0.90 (0.16) 5.57	0.48 (0.13) 3.60
workenvi	--	1.09 (0.19) 5.77	0.96 (0.20) 4.76	1.52 (0.21) 7.18	1.87 (0.34) 5.56	1.05 (0.29) 3.59

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 25
Minimum Fit Function Chi-Square = 99.89 (P = 0.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 94.01 (P = 0.00)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 69.01
90 Percent Confidence Interval for NCP = (43.02 ; 102.59)

Minimum Fit Function Value = 0.30
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.21
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.13 ; 0.32)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.092
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.073 ; 0.11)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00029

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.62
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.54 ; 0.72)
ECVI for Saturated Model = 0.48
ECVI for Independence Model = 49.70

Chi-Square for Independence Model with 66 Degrees of Freedom = 16029.38
Independence AIC = 16053.38
Model AIC = 200.01
Saturated AIC = 156.00
Independence CAIC = 16110.97
Model CAIC = 454.37
Saturated CAIC = 530.33

Normed Fit Index (NFI) = 0.99
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.38
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 146.96

Root Mean Square Residual (RMR) = 1.42
Standardized RMR = 0.012
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.95
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.86
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.31

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for BETA

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	--	2.82	3.94	14.03	2.97	3.27
ae	0.02	--	0.57	5.65	3.40	2.43
ec	0.13	0.00	--	0.03	1.83	0.27
chagent	25.87	1.59	24.14	--	25.87	25.88
emengage	--	0.36	2.18	--	--	--
workenvi	--	1.14	0.17	--	--	--

Expected Change for BETA

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	--	0.09	0.14	0.14	0.03	0.02
ae	-0.01	--	0.14	0.17	-0.03	-0.01
ec	-0.04	0.01	--	0.02	0.02	0.00
chagent	0.31	0.21	1.67	--	0.53	0.24
emengage	--	-0.09	0.25	--	--	--
workenvi	--	0.37	-0.16	--	--	--

Standardized Expected Change for BETA

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	--	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ae	0.00	--	0.00	0.00	0.00	0.00
ec	0.00	0.00	--	0.00	0.00	0.00
chagent	0.01	0.00	0.04	--	0.00	0.00
emengage	--	0.00	0.00	--	--	--
workenvi	--	0.00	0.00	--	--	--

Modification Indices for GAMMA

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
sp	0.50	--	0.01	--	0.85	--
ae	--	2.45	--	0.18	--	1.38
ec	0.00	--	--	0.13	--	--
chagent	0.12	--	--	--	--	5.50
emengage	1.36	2.58	0.11	1.83	0.21	0.15
workenvi	6.55	0.96	4.61	19.12	4.12	6.52

Expected Change for GAMMA

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
sp	0.04	--	0.00	--	0.06	--
ae	--	0.08	--	0.02	--	-0.10
ec	0.00	--	--	-0.02	--	--
chagent	-0.03	--	--	--	--	0.24
emengage	0.22	-0.25	-0.06	0.26	0.13	-0.11
workenvi	1.04	0.35	0.84	-1.87	1.30	1.56

Standardized Expected Change for GAMMA

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
sp	0.03	--	0.00	--	0.04	--
ae	--	0.07	--	0.02	--	-0.05
ec	0.00	--	--	-0.02	--	--
chagent	-0.01	--	--	--	--	0.10
emengage	0.06	-0.10	-0.02	0.08	0.03	-0.02
workenvi	0.12	0.06	0.17	-0.28	0.15	0.13

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for PSI

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	--					
ae	--	--				
ec	--	--	--			
chagent	18.93	--	--	--		
emengage	0.36	2.11	3.98	--	--	
workenvi	2.65	0.20	2.85	--	--	--

Expected Change for PSI

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	--					
ae	--	--				
ec	--	--	--			
chagent	1.11	--	--	--		
emengage	-0.53	-0.97	1.32	--	--	
workenvi	3.12	-0.68	-2.54	--	--	--

Standardized Expected Change for PSI

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	--					
ae	--	--				
ec	--	--	--			
chagent	0.03	--	--	--		
emengage	-0.01	-0.01	0.01	--	--	
workenvi	0.01	0.00	-0.01	--	--	--

Modification Indices for THETA-EPS

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	1.54					
ae	6.04	--				
ec	0.24	--	--			
chagent	16.64	6.14	0.35	--		
emengage	0.36	2.11	3.98	--	--	
workenvi	2.65	0.20	2.85	--	--	--

Expected Change for THETA-EPS

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	-2.29					
ae	3.69	--				
ec	-0.73	--	--			
chagent	1.09	1.33	-0.32	--		
emengage	-0.53	-0.97	1.32	--	--	
workenvi	3.12	-0.68	-2.54	--	--	--

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
ca	0.02	0.34	0.00	10.86	4.82	1.31
ccs	3.11	1.76	0.08	1.61	7.62	3.23
tm	3.16	1.21	0.01	0.08	0.05	0.07
sa	0.21	0.18	0.13	3.86	4.03	27.15
oex	0.19	0.47	0.01	1.89	0.00	0.35
ba	1.91	2.03	0.10	0.16	1.77	7.04

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
ca	-0.03	-0.25	0.00	-0.67	1.04	1.16
ccs	-0.60	0.35	0.12	0.60	-1.87	2.74
tm	-0.40	-0.88	-0.13	-0.14	-0.14	0.39
sa	-0.38	0.09	-0.08	-0.57	1.05	-6.10
oex	-0.06	0.38	0.09	-0.41	0.01	0.55
ba	-0.34	-0.20	0.08	-0.06	-0.44	1.86

Maximum Modification Index is 27.15 for Element (4, 6) of THETA DELTA-EPSILON

Standardized Solution**BETA**

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	--	--	--	--	--	--
ae	--	--	--	--	--	--
ec	--	--	--	--	--	--
chagent	--	--	--	--	--	--
emengage	0.22	--	--	0.72	--	--
workenvi	0.23	--	--	0.72	--	--

GAMMA

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
sp	--	0.10	--	0.50	--	0.39
ae	0.27	--	0.44	--	0.25	--
ec	--	0.22	0.32	--	0.32	0.10
chagent	--	0.24	0.27	0.16	0.31	--
emengage	--	--	--	--	--	--
workenvi	--	--	--	--	--	--

Correlation Matrix of Y and X

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	1.00					
ae	0.82	1.00				
ec	0.84	0.90	1.00			
chagent	0.84	0.89	0.89	1.00		
emengage	0.83	0.82	0.83	0.85	1.00	
workenvi	0.83	0.82	0.83	0.82	0.92	1.00
ca	0.83	0.88	0.85	0.86	0.80	0.80
ccs	0.86	0.84	0.87	0.89	0.83	0.83
tm	0.83	0.91	0.91	0.90	0.84	0.84
sa	0.93	0.80	0.83	0.86	0.83	0.83
oex	0.84	0.90	0.90	0.90	0.84	0.84
ba	0.91	0.82	0.84	0.83	0.81	0.81

Correlation Matrix of Y and X (continued)

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
ca	1.00					
ccs	0.88	1.00				
tm	0.89	0.89	1.00			
sa	0.83	0.89	0.84	1.00		
oex	0.88	0.86	0.93	0.84	1.00	
ba	0.84	0.83	0.85	0.89	0.86	1.00

PSI

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	0.10					
ae	0.01	0.13				
ec	0.01	0.05	0.14			
chagent	--	0.03	0.03	0.13		
emengage	--	--	--	-0.06	0.24	
workenvi	--	--	--	-0.09	0.18	0.28

Regression Matrix Y on X (Standardized)

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
sp	--	0.10	--	0.50	--	0.39
ae	0.27	--	0.44	--	0.25	--
ec	--	0.22	0.32	--	0.32	0.10
chagent	--	0.24	0.27	0.16	0.31	--
emengage	--	0.20	0.20	0.23	0.22	0.09
workenvi	--	0.19	0.19	0.23	0.22	0.09

Total and Indirect Effects**Total Effects of X on Y**

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
sp	--	0.10 (0.04)	--	0.61 (0.06)	--	0.83 (0.08)
		2.51		10.93		10.22
ae	0.41 (0.07)	--	0.40 (0.05)	--	0.38 (0.09)	--
	6.18		7.49		4.34	
ec	--	0.22 (0.04)	0.28 (0.05)	--	0.48 (0.09)	0.21 (0.08)
		4.93	5.11		5.39	2.60
chagent	--	0.28 (0.05)	0.28 (0.05)	0.22 (0.05)	0.54 (0.09)	--
		5.42	5.08	4.03	6.13	
emengage	--	0.52 (0.09)	0.46 (0.10)	0.71 (0.10)	0.90 (0.16)	0.48 (0.13)
		5.75	4.76	6.84	5.57	3.60
workenvi	--	1.09 (0.19)	0.96 (0.20)	1.52 (0.21)	1.87 (0.34)	1.05 (0.29)
		5.77	4.76	7.18	5.56	3.59

Indirect Effects of X on Y

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
sp	--	--	--	--	--	--
ae	--	--	--	--	--	--
ec	--	--	--	--	--	--
chagent	--	--	--	--	--	--
emengage	--	0.52 (0.09)	0.46 (0.10)	0.71 (0.10)	0.90 (0.16)	0.48 (0.13)
		5.75	4.76	6.84	5.57	3.60
workenvi	--	1.09 (0.19)	0.96 (0.20)	1.52 (0.21)	1.87 (0.34)	1.05 (0.29)
		5.77	4.76	7.18	5.56	3.59

Total Effects of Y on Y

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	--	--	--	--	--	--
ae	--	--	--	--	--	--
ec	--	--	--	--	--	--
chagent	--	--	--	--	--	--
emengage	0.58 (0.15)	--	--	1.65 (0.14)	--	--
	3.84			11.57		
workenvi	1.26 (0.33)	--	--	3.43 (0.31)	--	--
	3.83			10.92		

Largest Eigenvalue of $B*B'$ (Stability Index) is 16.419

Standardized Total and Indirect Effects**Standardized Total Effects of X on Y**

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
sp	--	0.10	--	0.50	--	0.39
ae	0.27	--	0.44	--	0.25	--
ec	--	0.22	0.32	--	0.32	0.10
chagent	--	0.24	0.27	0.16	0.31	--
emengage	--	0.20	0.20	0.23	0.22	0.09
workenvi	--	0.19	0.19	0.23	0.22	0.09

Standardized Indirect Effects of X on Y

	ca	ccs	tm	sa	oex	ba
sp	--	--	--	--	--	--
ae	--	--	--	--	--	--
ec	--	--	--	--	--	--
chagent	--	--	--	--	--	--
emengage	--	0.20	0.20	0.23	0.22	0.09
workenvi	--	0.19	0.19	0.23	0.22	0.09

Standardized Total Effects of Y on Y

	sp	ae	ec	chagent	emengage	workenvi
sp	--	--	--	--	--	--
ae	--	--	--	--	--	--
ec	--	--	--	--	--	--
chagent	--	--	--	--	--	--
emengage	0.22	--	--	0.72	--	--
workenvi	0.23	--	--	0.72	--	--

Time used: 0.031 Seconds