

การศึกษาความต้องการสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม*

A Study of Competency Needs of Human Resource Staff for Industry Sector

ธัชพงศ์ เศรษฐบุตร์**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่ต้องการของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม 2) เพื่อวัดระดับความต้องการของสมรรถนะที่คาดหวังและระดับปัจจุบันของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม และ 3) เพื่อเปรียบเทียบระดับความต้องการของสมรรถนะที่คาดหวังกับระดับในปัจจุบันของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาคอุตสาหกรรมบริษัทละ 1 ท่านจากอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทย 6 อุตสาหกรรม ดังนี้ 1) อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม ยา และสมุนไพร จำนวน 81 บริษัท 2) อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม หนัง และรองเท้า จำนวน 59 บริษัท 3) อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ เครื่องจักรกลโลหะการ และการเกษตร จำนวน 53 บริษัท 4) อุตสาหกรรมการพิมพ์ บรรจุภัณฑ์ และเยื่อกระดาษ จำนวน 41 บริษัท 5) อุตสาหกรรมเคมี เทคโนโลยีชีวภาพ ปิโตรเคมี ก๊าซ โรงกลั่น ผู้ผลิตไฟฟ้า และพลังงานทดแทน จำนวน 48 บริษัท และ 6) อุตสาหกรรมเหล็ก เหล็กกล้า และอลูมิเนียม จำนวน 42 บริษัท รวมจำนวนบริษัททั้งหมด 6 อุตสาหกรรม 324 บริษัท เครื่องมือในการวิจัยโดยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ร้อยละ และใช้การคำนวณดัชนีความสำคัญของความต้องการความจำเป็นเพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังกับระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่เป็นที่ต้องการสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์มี 3 ด้าน 20 สมรรถนะ ดังนี้ สมรรถนะด้านความรู้มี 11 สมรรถนะ คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 5) การบริหารค่าตอบแทน 6) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) การบริหารดาวเด่น 8) การวางแผนความก้าวหน้าพนักงาน 9) แรงงานและการพนักงานสัมพันธ์ 10) การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 11) จิตวิทยา สมรรถนะด้านทักษะมี 5 สมรรถนะ คือ 1) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การสอนงาน 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลง และ 5) การจัดการวัฒนธรรมองค์การ สมรรถนะด้านคุณลักษณะมี 4 สมรรถนะ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การมุ่งผลสำเร็จ และ 4) ความคิดสร้างสรรค์

* บทความนี้เป็นบทความจากผลงานวิจัยที่ผู้เขียนเรียบเรียงจากงานวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

** อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

E-mail Address: tatchapong.s@hotmail.com

ผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังให้มีกับระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันสำหรับสมรรถนะด้านความรู้โดยเรียงลำดับตามค่าดัชนีชี้วัดความต้องการความจำเป็นจากมากไปน้อย 11 อันดับ คือ 1) การวางแผนความก้าวหน้าพนักงาน 2) การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ 3) การบริหารดาวเด่น 4) จิตวิทยา 5) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7) แรงงานและการพนักงานสัมพันธ์ 8) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 9) การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน 10) การบริหารค่าตอบแทน และ 11) การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังให้มีกับระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันสำหรับสมรรถนะด้านทักษะโดยเรียงลำดับตามค่าดัชนีชี้วัดความต้องการความจำเป็นจากมากไปน้อย 5 อันดับ คือ 1) การจัดการวัฒนธรรมองค์การ 2) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลง และ 5) การสอนงาน

ผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังกับระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันสำหรับสมรรถนะด้านคุณลักษณะโดยเรียงลำดับตามค่าดัชนีชี้วัดความต้องการความจำเป็นจากมากไปน้อย 4 อันดับ คือ 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) การมุ่งผลสำเร็จ 3) ภาวะผู้นำ และ 4) การทำงานเป็นทีม

คำสำคัญ: สมรรถนะ, สมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์, สมรรถนะภาคอุตสาหกรรม, ความต้องการสมรรถนะ

Abstract

The purpose of this research were 1) to study the competency needs of human resource staff for industry sector 2) to measure level of expected competency and current competency of human resource staff for industry sector and 3) to compare level of expected competency and current competency of human resource staff for industry sector. Sample included for 324 employees in managing director, human resource manager, human resource supervisor and human resource staff position of 6 selected core industries in Thailand were 1) food, beverages, medicine and herbal industry 81 companies 2) textile, clothing, leather and footwear industry 59 companies 3) molding, metal, machinery and agricultural industry 53 companies 4) pulp, paper, packaging and printing industry 41 companies 5) chemical, biotechnology, petrochemical, refinery, gas, electricity and renewable energy industry 48 companies and 6) stainless steel and aluminum industry 42 companies. The respondent answered the questionnaires were administrated to 5-point rating scale. Statistics analyses consisting of percentage, mean and modified priority needs

index (PNI_{modified}) for comparing level of expected competency and current competency of human resource staff for industry sector.

The results of research were as follows: the competency needs of human resource staff for industry sector consisted of 3 types of competencies 20 competencies;

Knowledge Competency of human resource staff consisted of 11 competencies were 1) Human Resource Planning 2) Recruiting and Selecting 3) Human Resource Development 4) Performance Management 5) Compensation Management 6) Human Resource Information System 7) Talent Management 8) Succession Planning 9) Labor and Employee Relation 10) Knowledge Management and Learning Organization and 11) Psychology.

Skill Competency of human resource staff consisted of 5 competencies were 1) Problem Solving and Decision Making 2) Communication 3) Coaching 4) Change Management and 5) Corporate Culture Management.

Attribute Competency of human resource staff consisted of 4 competencies were 1) Leadership 2) Teamwork 3) Achievement Motivation and 4) Creativity.

The results of comparison level of expected knowledge competency and current knowledge competency of human resource staffs for industry sector by modified priority needs index ranking from highest to lowest were 1) Succession Planning 2) Knowledge Management and Learning Organization 3) Talent Management 4) Psychology 5) Human Resource Planning 6) Human Resource Development 7) Labor and Employee Relation 8) Human Resource Information System 9) Recruitment and Selection 10) Compensation Management and 11) Performance Management.

The results of comparison level of expected skill competency and current skill competency of human resource staff for industry sector by modified priority needs index ranking from highest to lowest were 1) Corporate Culture Management 2) Problem Solving and Decision Making 3) Communication 4) Change Management and 5) Coaching.

The results of comparison level of expected attribute competency and current attribute competency of human resource staff for industry sector by modified priority needs index ranking from highest to lowest were 1) Creativity 2) Achievement Motivation 3) Leadership and 4) Teamwork.

Keywords: Competency, Functional Competency, Human Resource Competency, Competency for Industry

บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีความสลับซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้นมีการปรับระเบียบเศรษฐกิจที่นำไปสู่การกำหนดกติกาการค้า การลงทุน และการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจทั้งระดับภูมิภาคและพหุภาคีที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา รวมทั้งแนวโน้มการพัฒนาเศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีการใช้เทคโนโลยีและการใช้ความรู้เป็นพื้นฐานการพัฒนาทำให้ประเทศต้องเร่งเตรียมความพร้อมทั้งการสร้างระบบกลไกและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปรับตัวก้าวสู่ระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ได้อย่างเท่าทันและรวดเร็ว เป็นรากฐานที่เข้มแข็งมั่นคงในการเสริมสร้างสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ อีกทั้งการดำเนินการพัฒนาแรงงานถือว่าเป็นนโยบายหลักของประเทศไทยตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559 โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับด้านการพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนและยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจและความมั่นคงภายในภูมิภาค ที่มุ่งเน้นการสร้างรายได้เปรียบเชิงเศรษฐกิจ ส่งผลให้องค์กรต่างๆ แห่งต้องตื่นตัวและพัฒนาบุคลากรทุกภาคส่วนเพื่อเตรียมความพร้อมการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

ปัจจุบันองค์การที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ควรเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับเรื่องทุนมนุษย์ (Human Capital) ทั้งสิ้น เป็นผลทำให้องค์กรหลายแห่งต้องมีการทบทวน วิเคราะห์บทบาท ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในองค์การให้มากขึ้น องค์การจึงจำเป็นต้องสร้างเครื่องมือเพื่อพัฒนาให้สมรรถนะ (Competency) ของพนักงานให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักและเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานตามที่องค์กรได้คาดหวังไว้และนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน นักทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันไม่ได้เป็นเพียงผู้ทำงานประจำวันอย่างเดียว แต่ต้องเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจคือ เรียนรู้และเข้าใจงานของหน่วยงานหลักและต้องมีความรู้ในธุรกิจขององค์การเป็นอย่างดี อีกทั้งต้องเป็นนักรออกแบบกิจกรรม คือ สามารถออกแบบกิจกรรมให้ตอบสนองและสอดคล้องกับพฤติกรรมของพนักงานได้อย่างเหมาะสม และเป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การนำระบบการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่มาใช้เพื่อการพัฒนา ฉะนั้นการเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบจนสามารถผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการเตรียมตัวพร้อมกับการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานจนเป็นมืออาชีพต่อไป (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2550: 12) เหล่านี้เป็นสมรรถนะส่วนหนึ่งของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นมืออาชีพ (HR Professional) ซึ่งในปัจจุบันภาพรวมนักทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยไม่ว่าสังกัดอยู่ในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชนยังแสดงบทบาทแบบตั้งรับ กล่าวคือเป็นผู้ปฏิบัติเนื้องานที่เป็นกิจวัตรประจำวันตามนโยบายขององค์การ ซึ่งชี้ได้ว่านักทรัพยากรมนุษย์ไทยยังไม่สามารถพัฒนาตนเองให้ก้าวสู่การเป็นนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ในเชิงรุกได้ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2553) ดังนั้นการพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์จึงนับว่ายังเป็นเรื่องที่สำคัญในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยลำดับต้นที่ควรเร่งพัฒนาในตอนนี้นำไปสู่การพัฒนาองค์การด้านอื่น ๆ ต่อไป

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาความต้องการสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นภาคอุตสาหกรรมซึ่งถือเป็นธุรกิจหลักของประเทศ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาแรงงานในตำแหน่งนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 ด้าน คือ 1) ด้านผู้ผลิตบัณฑิตป้อนตลาดแรงงาน โดยสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำการผลิตบัณฑิตได้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานมากที่สุดและ 2) ด้านผู้ใช้แรงงานหรือนายจ้างสามารถนำผลการวิจัยไปวางแผนในการพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะรวมถึงมีความเป็นมืออาชีพในการทำงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตรงตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริงต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย

Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Dani Johnson, Kurt Sandholtz and Jon Younger (2008) ได้นำเสนอรูปแบบใหม่ของสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน ซึ่งเป็นการนำองค์การไปสู่โลกาภิวัตน์ได้ รูปแบบสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ (HR Competency Model) เป็นภาพใหม่ของผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์หรือเป็นนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR Professional) ได้แสดงบทบาทหน้าที่การทำงานของนักทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ ประกอบด้วยสมรรถนะดังนี้ 1) การเป็นผู้ปฏิบัติงานที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) 2) การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมแก่องค์การ (Culture & Change Steward) 3) การเป็นผู้บริหารผู้มีวิสัยทัศน์และออกแบบองค์การ (Talent Manager/Organization Designer) 4) การเป็นผู้สร้างยุทธศาสตร์องค์การ (Strategic Architect) 5) การเป็นผู้ดำเนินงาน (Operational Executor) และ 6) พันธมิตรในธุรกิจ (Business Ally) ทั้งนี้ Ulrich และคณะได้ยืนยันว่า 20% ของความสำเร็จในธุรกิจเกิดจากผลงานของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพนี้

Sunil J.Ramlall (2006) นักวิจัยมหาวิทยาลัย St.Thomas ได้ทำการวิจัยหาสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ โดยได้ทำการสอบถามผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 224 คนจาก 66 บริษัท และทำการสรุปเป็นสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ 10 ตัว คือ 1) ความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Delivering HR) 2) ความสามารถด้านเทคนิค (Technical Competence) 3) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) 4) ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the business) 5) การจัดการวัฒนธรรมองค์กร (Managing the organizational culture) 6) ทักษะการพัฒนาองค์กร (Organizational development skills) 7) การสนับสนุนด้านกลยุทธ์ (Strategic contributions) 8) ตัวชี้วัดด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR metrics) 9) ความรู้ด้านการตลาด (Marketing) และ 10) ความรู้ด้านการบัญชี (Accounting)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่ต้องการของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม
2. เพื่อวัดระดับความต้องการของสมรรถนะที่คาดหวังและระดับปัจจุบันของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม
3. เพื่อเปรียบเทียบระดับความต้องการของสมรรถนะที่คาดหวังกับระดับในปัจจุบันของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย ได้แก่พนักงานในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การภาคอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทย 6 อุตสาหกรรมหลัก คือ 1) อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม ยา และสมุนไพร จำนวน 268 บริษัท 2) อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม หนัง และรองเท้า จำนวน 147 บริษัท 3) อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ เครื่องจักรกลโลหะการ และการเกษตร จำนวน 166 บริษัท 4) อุตสาหกรรมการบิน บรรจุภัณฑ์ และเยื่อกระดาษ จำนวน 105 บริษัท 5) อุตสาหกรรมเคมี เทคโนโลยีชีวภาพ ปิโตรเคมี ก๊าซ โรงกลั่น ผู้ผลิตไฟฟ้า และพลังงานทดแทน จำนวน 154 บริษัท และ 6) อุตสาหกรรมเหล็ก เหล็กกล้า และอลูมิเนียม จำนวน 132 บริษัท รวมจำนวนบริษัททั้งหมด 6 อุตสาหกรรม 972 บริษัท (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2554)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่พนักงานในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การภาคอุตสาหกรรมบริษัทละ 1 คนจากอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทย 6 อุตสาหกรรม รวม 324 บริษัท โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูปของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 5% (ธานีินทร์ ศิลป์จารุ , 2551: 49) นำมาคำนวณเทียบบัญญัติไตรยางศ์แบ่งตามกลุ่มอุตสาหกรรมได้ดังนี้ 1) อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม ยา และสมุนไพร จำนวน 81 บริษัท 2) อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม หนัง และรองเท้า จำนวน 59 บริษัท 3) อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ เครื่องจักรกลโลหะการ และการเกษตร จำนวน 53 บริษัท 4) อุตสาหกรรมการบิน บรรจุภัณฑ์ และเยื่อกระดาษ จำนวน 41 บริษัท 5) อุตสาหกรรมเคมี เทคโนโลยีชีวภาพ ปิโตรเคมี ก๊าซ โรงกลั่น ผู้ผลิตไฟฟ้า และพลังงานทดแทน จำนวน 48 บริษัท และ 6) อุตสาหกรรมเหล็ก เหล็กกล้า และอลูมิเนียม จำนวน 42 บริษัท รวมจำนวนบริษัททั้งหมด 6 อุตสาหกรรม 324 บริษัทด้วยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรต้น ได้แก่

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อการเก็บรวบรวมสาระข้อมูล ประกอบด้วย 1) เพศ 2) ประสบการณ์ทำงาน 3) ระดับการศึกษา 4) ชื่อหน่วยงาน 5) ประเภทอุตสาหกรรม 6) จำนวนพนักงานในบริษัท และ 7) ทุนจดทะเบียนของบริษัท

2. ข้อมูลระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรม โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะ รวมจำนวน 20 สมรรถนะ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 สมรรถนะด้านความรู้ ประกอบด้วยสมรรถนะ 11 สมรรถนะ คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 5) การบริหารค่าตอบแทน 6) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) การบริหารดาวเด่น 8) การวางแผนความก้าวหน้าพนักงาน 9) แรงงานและการพนักงานสัมพันธ์ 10) การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 11) จิตวิทยา

กลุ่มที่ 2 สมรรถนะด้านทักษะ ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ 1) การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การสอนงาน 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลง และ 5) การจัดการวัฒนธรรมองค์การ

กลุ่มที่ 3 สมรรถนะด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 สมรรถนะ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การมุ่งผลสำเร็จ และ 4) ความคิดสร้างสรรค์

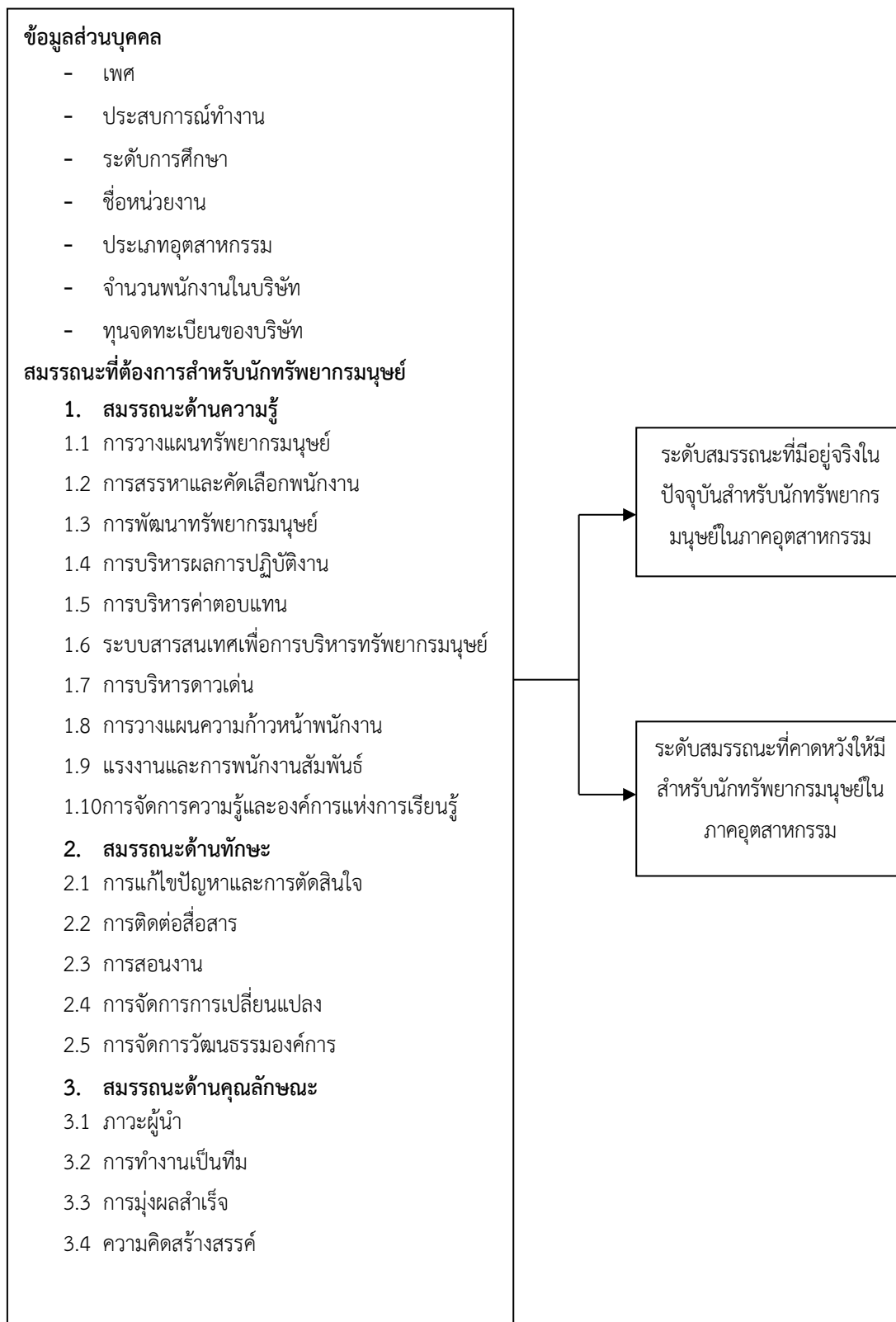
ตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงในปัจจุบันสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรม และระดับสมรรถนะที่คาดหวังให้มีสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงในปัจจุบันสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรม และระดับสมรรถนะที่คาดหวังให้มีสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะที่ต้องการเบื้องต้นสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาคอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะที่ต้องการสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาคอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะที่ต้องการเบื้องต้นสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาคอุตสาหกรรมประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 ทำการศึกษาองค์ความรู้ วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

ขั้นตอนย่อยที่ 2 ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญในสายงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่พนักงานในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การภาคอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทย 6 อุตสาหกรรมหลัก คือ 1) อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม ยา และสมุนไพร 2) อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม หนัง และรองเท้า 3) อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ เครื่องจักรกลโลหะการ และการเกษตร 4) อุตสาหกรรมการบิน บรรจุภัณฑ์ และเยื่อกระดาษ 5) อุตสาหกรรมเคมี เทคโนโลยีชีวภาพ ปิโตรเคมี ก๊าซ โรงกลั่น ผู้ผลิตไฟฟ้า และพลังงานทดแทน และ 6) อุตสาหกรรมเหล็ก เหล็กกล้า และอลูมิเนียม อุตสาหกรรมละ 2 บริษัท บริษัทละ 1 คน รวม 12 คน ด้วยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

ขั้นตอนย่อยที่ 3 ทำการรวบรวมข้อมูลจากขั้นตอนย่อยที่ 1 และขั้นตอนย่อยที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติความถี่และร้อยละ (%) พร้อมสรุปผลเป็นตัวแทน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะที่ต้องการสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาคอุตสาหกรรม โดยผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการประเมินระดับความต้องการสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมจากตัวแทน แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่คาดหวังให้มี เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาจัดระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับสมรรถนะที่คาดหวังให้มี

การแปลความหมายมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบ่งตามกลุ่มสมรรถนะ 3 กลุ่มสมรรถนะ คือสมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) สมรรถนะด้านทักษะ (Skills) และสมรรถนะด้านคุณลักษณะ (Attribute) ดังตารางที่ 1

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยค่าสถิติความถี่ และร้อยละ (%)
2. วิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่มีอยู่จริงในปัจจุบันด้วยค่าสถิติความถี่ ร้อยละ (%) และค่าเฉลี่ย (\bar{X})
3. วิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังให้มีด้วยค่าสถิติความถี่ ร้อยละ (%) และค่าเฉลี่ย (\bar{X})
4. วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังกับระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน โดยใช้สูตรการคำนวณดัชนีความสำคัญของความต้องการความจำเป็น (Modified Priority Needs Index: PNI_{modified}) (สุวิมล ว่องวานิช, 2548: 279) ที่ถูกปรับปรุงขึ้นมา

สูตรคำนวณ PNI_{modified} (Modified Priority Needs Index) = (I - D) / D

เมื่อ PNI_{modified} = ดัชนีชี้วัดความสำคัญของความต้องการความจำเป็น

I = สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวัง

D = สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน

ตารางที่ 1 การแปลความหมายมาตรฐานวัดประมาณค่า 5 ระดับ สมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านคุณลักษณะ

ระดับคะแนน	พฤติกรรมด้านความรู้ที่ต้องการ	พฤติกรรมด้านทักษะที่ต้องการ	พฤติกรรมด้านคุณลักษณะที่ต้องการ
คะแนน 1	<p>พอรู้:</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้พื้นฐานของเรื่องนั้นๆ เพียงพอกับการปฏิบัติหน้าที่ 	<p>ทำเป็น:</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีทักษะ/ความสามารถระดับเริ่มต้นฝึกหัด - ปฏิบัติตามคู่มือ/หนังสือ/เอกสาร /Work Instruction 	<p>ผู้ตาม:</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีอุปนิสัยความคิดหรือทัศนคติที่ดีต่อเรื่องนั้น ๆ
คะแนน 2	<p>รู้จักจริง:</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี - มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้มาใช้กับงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ 	<p>ทำดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้แต่ต้องมีผู้อื่นแนะนำบ้างบางครั้ง - สามารถแก้ไขปัญหาที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้ 	<p>มั่นใจ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถในการนำมาปรับใช้กับงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้
คะแนน 3	<p>รู้จักซึ่ง:</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ในระดับที่สามารถเห็นความเชื่อมโยงกับองค์ความรู้อื่น ๆ - มีความสามารถในการพัฒนาต่อยอดความรู้ที่มีได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ - มีความสามารถในการชี้แนะผู้อื่นได้บ้าง 	<p>ทำเร็ว:</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้โดยไม่ต้องมีผู้อื่นแนะนำ - มีความสามารถในการระบุปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น - มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้ทั้งโดยลำพังและเป็นทีม - มีความสามารถในการช่วยเหลือสมาชิกในทีมได้ 	<p>เอกลักษณ์:</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถพัฒนาคุณลักษณะในเรื่องนั้น ๆ ที่มีอยู่ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ - สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

ระดับ คะแนน	พฤติกรรมด้านความรู้ที่ต้องการ	พฤติกรรมด้านทักษะที่ต้องการ	พฤติกรรมด้านคุณลักษณะที่ ต้องการ
คะแนน 4	<p><i>รู้แตกฉาน:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดการองค์ความรู้จนเป็นที่ยอมรับในระดับอุตสาหกรรม - มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้ - มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือภูมิภาค 	<p><i>ทำถูก:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถในการปรับปรุงวิธีการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ington เฉพาะด้านและงานที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มีความสามารถในการสอนวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะด้านให้แก่ผู้อื่นได้ - มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิด ความรู้และวิธีการใหม่ๆ ให้กับผู้อื่นได้ 	<p><i>เมื่ออาชีพ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถทำให้เกิดกระบวนการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ - มีความสามารถในการเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้อื่นในการพัฒนาคุณลักษณะในเรื่องนั้น ๆ
คะแนน 5	<p><i>รู้แจ้ง:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีภูมิปัญญาแตกฉานทั้งในแนวกว้างและลึกในองค์ความรู้นั้น ๆ - มีความสามารถในการสร้างสิ่งประดิษฐ์เป็นที่ยอมรับในระดับสากล - เป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์การที่หน่วยงานภายนอกองค์การให้ความเชื่อถือยอมรับในความรู้ 	<p><i>ทำใหม่:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถในการคิด สร้างความรู้และวิธีการใหม่ ๆ ที่พัฒนาขึ้นจากของเดิม - มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในระดับที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลได้ - เป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์การที่หน่วยงานภายนอกองค์การให้ความเชื่อถือยอมรับในความรู้ 	<p><i>ผู้นำ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถในการถ่ายทอดคุณลักษณะที่ดีแก่ผู้อื่นได้จนเป็นที่ยอมรับในระดับอุตสาหกรรม - เป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์การที่หน่วยงานภายนอกองค์การให้ความเชื่อถือยอมรับในความรู้

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมได้สรุปผลการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาคอุตสาหกรรม

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาคอุตสาหกรรม

เพศ	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)
ชาย	147	45.40
หญิง	177	54.60
รวม	324	100.00
ประสบการณ์ทำงาน	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)
ไม่เกิน 5 ปี	81	25.00
6-10 ปี	104	32.10
11-15 ปี	78	24.10
มากกว่า 15 ปี	61	18.80
รวม	324	100.00
ระดับการศึกษา	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	51	15.70
ปริญญาตรี	184	56.80
ปริญญาโท	75	23.10
ปริญญาเอก	12	3.70
อื่นๆ	2	0.60
รวม	324	100.00
ประเภทของอุตสาหกรรม	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)
อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม ยา สมุนไพร	81	25.00
อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม หนัง และรองเท้า	59	18.20
อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ เครื่องจักรกลโลหะการ และการเกษตร	53	16.40
อุตสาหกรรมการพิมพ์ และบรรจุภัณฑ์ และเยื่อกระดาษ	41	12.70
อุตสาหกรรมเคมี เทคโนโลยีชีวภาพ ปิโตรเคมี ก๊าซ โรงกลั่น ผู้ผลิตไฟฟ้า และพลังงานทดแทน	48	14.80
อุตสาหกรรมเหล็ก เหล็กกล้า และอลูมิเนียม	42	13.00
รวม	324	100.00

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาคอุตสาหกรรม

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะด้านความรู้ที่มีอยู่จริงในปัจจุบันกับที่คาดหวังให้มี

สมรรถนะ ด้านความรู้	ระดับสมรรถนะด้านความรู้ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน							ระดับสมรรถนะที่คาดหวังให้มี						
	รู้แจ้ง (ร้อยละ)	รู้ แตกฉาน (ร้อยละ)	รู้ลึกซึ้ง (ร้อยละ)	รู้จริง (ร้อยละ)	พอรู้ (ร้อยละ)	รวม (ร้อยละ)	ค่าเฉลี่ย	รู้แจ้ง (ร้อยละ)	รู้ แตกฉาน (ร้อยละ)	รู้ลึกซึ้ง (ร้อยละ)	รู้จริง (ร้อยละ)	พอรู้ (ร้อยละ)	รวม (ร้อยละ)	ค่า เฉลี่ย
การวางแผน ทรัพยากร มนุษย์	7 (2.2)	54 (16.7)	114 (35.2)	107 (33.0)	42 (13.0)	324 (100.0)	2.42 ปาน กลาง	93 (28.7)	84 (25.9)	84 (25.9)	54 (16.7)	9 (2.8)	324 (100.0)	3.71 มาก
การสรรหา และการ คัดเลือก พนักงาน	13 (4.0)	78 (24.1)	122 (37.7)	96 (29.6)	15 (4.6)	324 (100.0)	2.81 ปาน กลาง	99 (30.6)	107 (33.0)	91 (28.1)	22 (6.8)	5 (1.5)	324 (100.0)	3.87 มาก
การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์	5 (1.5)	77 (23.8)	119 (36.7)	106 (32.7)	17 (5.2)	324 (100.0)	2.67 ปาน กลาง	104 (32.1)	96 (29.6)	86 (26.5)	33 (10.2)	5 (1.5)	324 (100.0)	3.81 มาก
การบริหารผล การ ปฏิบัติงาน	6 (1.9)	87 (26.9)	135 (41.7)	78 (24.1)	18 (5.6)	324 (100)	3.30 ปาน กลาง	106 (32.7)	110 (34.0)	83 (25.6)	22 (6.8)	3 (0.9)	324 (100)	3.94 มาก
การบริหาร ค่าตอบแทน	5 (1.5)	86 (26.5)	141 (43.5)	73 (22.5)	19 (5.9)	324 (100.0)	2.88 ปาน กลาง	92 (28.4)	114 (35.2)	82 (25.3)	33 (10.2)	3 (0.9)	324 (100.0)	3.88 มาก
ระบบ	6	68	148	82	20	324	2.75	95	98	96	33	2	324	3.88

สารสนเทศ เพื่อการ บริหาร ทรัพยากร มนุษย์	(1.9)	(21.0)	(45.7)	(25.3)	(6.2)	(100.0)	ปาน กลาง	(29.3)	(30.2)	(29.6)	(10.2)	(0.6)	(100.0)	มาก
การบริหาร ดาวเด่น	10 (3.1)	69 (21.3)	132 (40.7)	87 (26.9)	26 (8.0)	324 (100.0)	2.56 ปาน กลาง	94 (29.0)	112 (34.6)	83 (25.6)	31 (9.6)	4 (1.2)	324 (100.0)	3.85 มาก
การวางแผน ความก้าวหน้า พนักงาน	2 (0.6)	81 (25.0)	137 (42.3)	76 (23.5)	28 (8.6)	324 (100.0)	2.42 ปาน กลาง	87 (26.9)	119 (36.7)	88 (27.2)	27 (8.3)	3 (0.9)	324 (100.0)	3.83 มาก
แรงงานและ การพนักงาน สัมพันธ์	5 (1.5)	66 (20.4)	141 (43.5)	97 (29.9)	15 (4.6)	324 (100.0)	2.54 ปาน กลาง	80 (27.2)	112 (34.6)	83 (25.6)	40 (12.3)	1 (0.3)	324 (100.0)	3.60 มาก
การจัดการ ความรู้และ องค์การแห่ง การเรียนรู้	7 (2.2)	59 (18.2)	139 (42.9)	93 (28.7)	26 (8.0)	324 (100.0)	2.54 ปาน กลาง	83 (25.6)	121 (37.3)	90 (27.8)	26 (8.0)	4 (1.2)	324 (100.0)	3.88 มาก
จิตวิทยา	11 (3.4)	90 (27.8)	113 (34.9)	84 (25.9)	26 (8.0)	324 (100.0)	2.35 ปาน กลาง	108 (33.3)	113 (34.9)	84 (25.9)	18 (5.6)	1 (0.3)	324 (100.0)	3.44 มาก
	รวม						2.66 ปาน กลาง	รวม						3.79 มาก

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะด้านทักษะที่มีอยู่จริงในปัจจุบันกับที่คาดหวังให้มี

สมรรถนะ ด้านทักษะ	ระดับสมรรถนะด้านทักษะที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน							ระดับสมรรถนะด้านทักษะที่คาดหวังให้มี								
	ทำ เป็น (ร้อยละ)	ทำดี (ร้อยละ)	ทำเร็ว (ร้อยละ)	ทำถูก (ร้อยละ)	ทำใหม่ (ร้อยละ)	รวม (ร้อยละ)	ค่าเฉลี่ย	รู้แจ้ง (ร้อยละ)	รู้ แตกฉาน (ร้อยละ)	รู้ลึกซึ้ง (ร้อยละ)	รู้จริง (ร้อยละ)	พอรู้ (ร้อยละ)	รวม (ร้อยละ)	ค่า เฉลี่ย		
การแก้ไข ปัญหาและ การตัดสินใจ	14 (4.3)	142 (43.8)	65 (20.1)	98 (30.2)	5 (1.5)	324 (100.0)	2.40 น้อย	1 (0.3)	25 (7.7)	99 (30.6)	123 (38.0)	76 (23.5)	324 (100.0)	3.65 มาก		
การ ติดต่อสื่อสาร	18 (5.4)	96 (28.3)	122 (37.9)	78 (24.2)	13 (4.2)	324 (100.0)	2.50 ปาน กลาง	0 (0)	32 (9.9)	77 (23.8)	121 (37.3)	94 (29.0)	324 (100.0)	3.63 มาก		
การสอนงาน	14 (4.3)	96 (29.6)	132 (40.7)	78 (24.1)	4 (1.2)	324 (100.0)	2.50 ปาน กลาง	2 (0.6)	28 (8.6)	104 (32.1)	102 (31.5)	88 (27.2)	324 (100.0)	3.40 ปาน กลาง		
การจัดการ การ เปลี่ยนแปลง	17 (5.2)	91 (28.1)	118 (36.4)	86 (26.5)	12 (3.7)	324 (100.0)	2.63 ปาน กลาง	4 (1.2)	24 (7.4)	83 (25.6)	117 (36.1)	96 (29.6)	324 (100.0)	3.73 มาก		
การจัดการ วัฒนธรรม องค์กร	18 (5.6)	111 (34.3)	92 (28.4)	92 (28.4)	11 (3.4)	324 (100.0)	2.44 น้อย	0 (0)	11 (3.4)	87 (26.9)	114 (35.2)	112 (34.6)	324 (100.0)	3.81 มาก		
	รวม							2.50 ปาน กลาง	รวม							3.64 มาก

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะด้านคุณลักษณะที่มีอยู่จริงในปัจจุบันกับที่คาดหวังให้มี

สมรรถนะ ด้าน คุณลักษณะ	ระดับสมรรถนะด้านคุณลักษณะที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน							ระดับสมรรถนะด้านคุณลักษณะที่คาดหวังให้มี								
	ทำเป็น (ร้อยละ)	ทำดี (ร้อยละ)	ทำเร็ว (ร้อยละ)	ทำถูก (ร้อยละ)	ทำใหม่ (ร้อยละ)	รวม (ร้อยละ)	ค่าเฉลี่ย	รู้แจ้ง (ร้อยละ)	รู้ แตกฉาน (ร้อยละ)	รู้สึกซึ่ง (ร้อยละ)	รู้จริง (ร้อยละ)	พอรู้ (ร้อยละ)	รวม (ร้อยละ)	ค่า เฉลี่ย		
ภาวะผู้นำ	17 (5.2)	93 (28.7)	133 (41.0)	77 (23.8)	4 (1.2)	324 (100.0)	2.50 ปาน กลาง	2 (0.6)	29 (9.0)	103 (31.8)	103 (31.8)	87 (26.9)	324 (100.0)	3.46 ปาน กลาง		
การทำงาน เป็นทีม	15 (4.6)	68 (21.0)	142 (43.8)	85 (26.2)	14 (4.3)	324 (100.0)	2.88 ปาน กลาง	1 (0.3)	15 (4.6)	94 (29.0)	117 (36.1)	97 (29.9)	324 (100.0)	3.77 มาก		
การมุ่ง ผลสำเร็จ	15 (4.6)	85 (26.2)	123 (38.0)	89 (27.5)	12 (3.7)	324 (100.0)	2.65 ปาน กลาง	0 (0)	21 (6.5)	60 (25.3)	112 (34.6)	109 (33.6)	324 (100.0)	3.79 มาก		
ความคิด สร้างสรรค์ และ นวัตกรรม	17 (5.2)	73 (22.5)	114 (35.2)	108 (33.3)	12 (3.7)	324 (100.0)	2.65 ปาน กลาง	1 (0.3)	14 (4.3)	72 (22.2)	128 (39.5)	109 (33.6)	324 (100.0)	3.83 มาก		
	รวม							2.67 ปาน กลาง	รวม							3.71 มาก

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับ ภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังให้มีความรู้ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับสมรรถนะด้านความรู้ของนักทรัพยากรมนุษย์
สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังให้มีความรู้ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน

ที่	สมรรถนะด้านความรู้	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ
		ที่คาดหวัง (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	การวางแผนความก้าวหน้า พนักงาน	3.83 (มาก)	2.42 (ปานกลาง)	0.58	1
2	การจัดการความรู้และองค์การ แห่งการเรียนรู้	3.88 (มาก)	2.54 (ปานกลาง)	0.53	2
3	การบริหารดาวเด่น	3.85 (มาก)	2.56 (ปานกลาง)	0.50	3
4	จิตวิทยา	3.44 (มาก)	2.35 (ปานกลาง)	0.46	4
5	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.71 (มาก)	2.56 (ปานกลาง)	0.45	5
6	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.81 (มาก)	2.67 (ปานกลาง)	0.43	6
7	แรงงานและการพนักงาน สัมพันธ์	3.60 (มาก)	2.54 (ปานกลาง)	0.42	7
8	ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	3.88 (มาก)	2.75 (ปานกลาง)	0.41	8
9	การสรรหาและการคัดเลือก พนักงาน	3.87 (มาก)	2.81 (ปานกลาง)	0.38	9
10	การบริหารค่าตอบแทน	3.88 (มาก)	2.88 (ปานกลาง)	0.35	10
11	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.94 (มาก)	3.30 (ปานกลาง)	0.19	11

จากตารางที่ 6 พบว่าการจัดระดับสมรรถนะด้านความรู้ของนักทรัพยากรมนุษย์ใน
ภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังให้มีความรู้ที่มีอยู่จริงในปัจจุบันโดยเรียงลำดับตามค่า
ดัชนีชี้วัดความต้องการความจำเป็น (PNI_{modified}) 3 ลำดับแรกได้ดังนี้ 1) การวางแผนความก้าวหน้า
พนักงาน 2) การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้และ 3) การบริหารดาวเด่น

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับสมรรถนะด้านทักษะของนักทรัพยากรมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังให้มีกับระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน

ที่	สมรรถนะด้านทักษะ	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ
		ที่คาดหวัง (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	การจัดการวัฒนธรรมองค์กร	3.81 (มาก)	2.44 (น้อย)	0.56	1
2	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	3.65 (มาก)	2.40 (น้อย)	0.52	2
3	การติดต่อสื่อสาร	3.63 (มาก)	2.50 (ปานกลาง)	0.45	3
4	การจัดการการเปลี่ยนแปลง	3.73 (มาก)	2.63 (ปานกลาง)	0.42	4
5	การสอนงาน	3.40 (ปานกลาง)	2.50 (ปานกลาง)	0.36	5

จากตารางที่ 7 พบว่าการจัดระดับสมรรถนะด้านทักษะของนักทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังให้มีเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงในปัจจุบันโดยเรียงลำดับตามค่าดัชนีชี้วัดความต้องการความจำเป็น 3 ลำดับแรกได้ดังนี้ 1) การจัดการวัฒนธรรมองค์กร 2) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และ 3) การติดต่อสื่อสาร

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับสมรรถนะด้านคุณลักษณะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังให้มีกับระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน

ที่	สมรรถนะด้านคุณลักษณะ	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ
		ที่คาดหวัง (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	ความคิดสร้างสรรค์	3.83 (มาก)	2.65 (ปานกลาง)	0.45	1
2	การมุ่งผลสำเร็จ	3.79 (มาก)	2.65 (ปานกลาง)	0.43	2
3	ภาวะผู้นำ	3.46 (ปานกลาง)	2.50 (ปานกลาง)	0.38	3
4	การทำงานเป็นทีม	3.77 (มาก)	2.88 (ปานกลาง)	0.31	4

จากตารางที่ 8 พบว่าการจัดระดับสมรรถนะด้านคุณลักษณะของนักทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังให้มีเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงในปัจจุบันโดยเรียงลำดับตามค่าดัชนีชี้วัดความต้องการความจำเป็นได้ดังนี้ 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) การมุ่งผลสำเร็จ 3) ภาวะผู้นำ และ 4) การทำงานเป็นทีม

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะที่เป็นที่ต้องการสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ 3 ด้าน 20 สมรรถนะนั้นมีทั้งส่วนที่มีความสอดคล้องและไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Dave Ulrich และคณะ (2008) ซึ่งได้นำเสนอรูปแบบใหม่ของสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นผู้ปฏิบัติงานที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) 2) การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมแก่องค์กร (Culture &

Change Steward) 3) การเป็นผู้บริหารผู้มีวิสัยทัศน์และออกแบบองค์การ (Talent Manager/Organization Designer) 4) การเป็นผู้สร้างยุทธศาสตร์องค์การ (Strategic Architect) 5) การเป็นผู้ดำเนินงาน (Operational Executor) และ 6) พันธมิตรในธุรกิจ (Business Ally) ทั้งนี้ Ulrich และคณะได้ยืนยันว่า 20% ของความสำเร็จในธุรกิจเกิดสืบเนื่องจากผลงานของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ โดยเฉพาะการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) เป็นรายการสมรรถนะที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคลและในระดับองค์การเนื่องจากเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยส่วนที่เป็นสมรรถนะด้านความรู้ 11 สมรรถนะนั่นเอง ส่วนผลการวิจัยที่มีความแตกต่างจากแนวคิดของ Ulrich คือสมรรถนะในการเป็นผู้สร้างยุทธศาสตร์ที่ไม่พบในผลการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากการศึกษาสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษานักทรัพยากรมนุษย์ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ที่เป็นระดับปฏิบัติการ ไม่ใช่ตำแหน่งหัวหน้างาน หรือผู้จัดการ หรือตำแหน่งผู้บริหาร ผู้บริหารองค์การจึงไม่ได้กล่าวถึงสมรรถนะด้านการบริหาร หรือด้านยุทธศาสตร์มากนัก เน้นสมรรถนะที่ใช้ในการทำงานจริงสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการทางด้านทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเพื่อใช้ในการทำงานในตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังให้มีกับระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันสำหรับสมรรถนะด้านความรู้ โดยเรียงลำดับตามค่าดัชนีชี้วัดความต้องการความจำเป็นจากมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ 1) การวางแผนความก้าวหน้าพนักงาน 2) การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ 3) การบริหารดาวเด่น แสดงว่านักทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้สมควรต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ 3 สมรรถนะนี้อย่างเร่งด่วนก่อน เนื่องจากปัจจุบันนี้องค์การที่มุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานและผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จได้ต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านการวางแผนความก้าวหน้าของพนักงาน และการบริหารดาวเด่น ซึ่งเป็นกิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานและนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (รุ่งโรจน์ อรรถานิธิ, 2554: 65) นอกจากนั้นการนำองค์การให้ก้าวผ่านกระแสโลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลกได้นั้น องค์การที่เรียนรู้ได้เร็วกว่าองค์การอื่น จะสามารถปรับตัวได้เร็วกว่า ทำให้มีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในโลกของธุรกิจ การนำความชาญฉลาดที่สะสมไว้ของบุคลากรมาใช้อย่างได้ผลบวกกับการเอื้ออำนาจ การจัดการความรู้ เทคโนโลยี จะทำให้องค์การสามารถตั้งคู่แข่งอย่างไม่ติดฝุ่น (วีรวิธ มาชะศิริานนท์, 2552: 18) การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสมรรถนะที่สำคัญในปัจจุบัน

ผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังให้มีกับระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันสำหรับสมรรถนะด้านทักษะ โดยเรียงลำดับตามค่าดัชนีชี้วัดความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ การจัดการวัฒนธรรมองค์การ แสดงว่านักทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้สมควรต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะนี้ก่อน เนื่องจากปัจจุบันองค์การเกิดประเด็นปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์การในเรื่องช่องว่างระหว่างวัยของคนในองค์การเป็นอันมาก (รุ่งโรจน์ อรรถานิธิ, 2554: 14) พบว่าวัยที่แตกต่างกันของคนทำงานจะส่งผลต่อการบริหารคนในองค์การด้วย ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์

ต้องเข้าใจและจัดการกับวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันได้รวมถึงต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาให้กับคนทำงานรุ่นใหม่ ให้สามารถปรับตัวทำงานเข้ากับคนรุ่นก่อนได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Dave Ulrich และคณะ (2008) อีกทั้งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Sunil J.Ramlall (2006) นักวิจัยมหาวิทยาลัย St.Thomas ด้วยเช่นกัน

ผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังกับระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันสำหรับสมรรถนะด้านคุณลักษณะ โดยเรียงลำดับตามค่าดัชนีชี้วัดความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ ความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์เป็นบ่อเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน ดังแนวคิดทุนมนุษย์ใหม่ “ทฤษฎี 5K’s” ของ ศ.ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ที่กล่าวไว้ว่า ทุนทางความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Capital) เป็นพลังแห่งจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ทำให้เราสามารถสร้างผลงานต่าง ๆ ได้มากมาย ข้อเท็จจริงสามารถยืนยันได้ว่าจินตนาการของมนุษย์สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้มหาศาลจากคำพูดของบิล เกตต์ยังสอดคล้องกับวิธีคิดของอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์พูดว่า “Imagination is more important than knowledge” หรือ “จินตนาการสำคัญกว่าความรู้” (วราพร ชูภักดี และเปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป, 2555: 106) ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านนี้เป็นอย่างมากเพื่อการสร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์กับพนักงานและองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัยนี้เป็นการหาสมรรถนะที่ต้องการของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมในปัจจุบันของนักทรัพยากรมนุษย์ที่กำลังทำงานในองค์กรและตามความคาดหวังให้มีในอนาคต รวมถึงเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ที่คาดหวังให้มีความใกล้เคียงกับระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ทำให้เกิดข้อเสนอแนะกับองค์กรภาคอุตสาหกรรมและสถาบันการศึกษาดังต่อไปนี้

1. องค์กรภาคอุตสาหกรรมสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในสมรรถนะด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมและรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะสมรรถนะที่ต้องเร่งด่วนในการพัฒนา คือ ความรู้ด้านการวางแผนความก้าวหน้าพนักงาน ทักษะด้านการจัดการวัฒนธรรมองค์การ และความคิดสร้างสรรค์
2. สถาบันการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยปรับปรุงเนื้อหาในรายวิชาที่สำคัญและจำเป็น หรือปรับปรุงตัวรายวิชาให้สอดคล้องและเตรียมความพร้อมนักศึกษาที่จะจบไปเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดสมรรถนะที่จำเป็นตามความต้องการของตลาดแรงงาน เพื่อเกิดโอกาสในการได้งานทำในภาวะการแข่งขันของตลาดแรงงานมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการช่วยภาคอุตสาหกรรมในการเตรียมความพร้อมให้กับคนที่จะเข้าไปเป็นแรงงานใหม่ในตำแหน่งนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมอีกด้วย

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มประชากรที่เป็นนักทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนในธุรกิจภาคบริการ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ในทุกภาคส่วนอย่างครบวงจร

2. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มประชากรที่เป็นนักทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในระดับบริหารในตำแหน่งผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เพื่อให้ได้ผลที่มีความชัดเจนมากขึ้น จะทำให้ได้ผลการวิจัยที่เป็นสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วยสมรรถนะด้านการบริหารและด้านการจัดการกลยุทธ์เพิ่มขึ้น เพื่อใช้ในการเป็นหุ่นส่วนทางธุรกิจและนำองค์การให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้

3. ควรมุ่งเน้นการศึกษาที่พิจารณาการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยที่กำลังจะก้าวเข้าสู่การเป็นสมาคมอาเซียน (AEC) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่ตรงกับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์อย่างแท้จริง จะทำให้เกิดการวางแผนการพัฒนาคมนในองค์กรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น อย่างตรงจุดและทันต่อเหตุการณ์

4. ควรเพิ่มองค์ประกอบของความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในตัวแปรด้านประสบการณ์ด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม และจรรยาบรรณวิชาชีพเข้าไว้ในการศึกษา

5. ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพโดยนำผลการศึกษาที่ได้ไประดมสมอง อภิปรายผลร่วมกัน หรือตีพิมพ์ หรือนำเสนอต่อสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน กพร. สมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย สมาคมการบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย เพื่อจัดเวทีเสวนา หาแนวทางที่เหมาะสมในทางปฏิบัติเพื่อการยกระดับบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และจริงจังต่อไป

อ้างอิง

ภาษาไทย

ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.

อาร์.พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, 2551.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การจัดการทรัพยากรมนุษย์: มุ่งสู่นาคต. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์

พิมพ์ตะวัน, 2550.

รุ่งโรจน์ อรรถานิธิ. การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: หจก.บ้านหนังสือ

โกสินทร์, 2554.

วราพร ชูภักดี และเปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป. 8K's+5K's ทูมนมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคม

อาเซียน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอเชียแปซิฟิคคอลลีชันแดนท์ จำกัด, 2555.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. “บทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย : วิฤต

เจียบท่ามกลางความต้อร้อนในธรรมเนียมปฏิบัติ” วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 50, 3 (กรกฎาคม

-กันยายน 2553): 43-74.

วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพรส จำกัด, 2552.

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. สมาชิกรัฐสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2554 จาก <http://www.fti.or.th/2011/thai/index.aspx>

สุวิมล ว่องวานิช. การประเมินความต้องการจำเป็น=Needs assessment research. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ครั้งที่ 11 พ.ศ.2555-2559. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2554 จาก <http://www.nesdb.go.th>.

ภาษาต่างประเทศ

Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Dani Johnson, Kurt Sandholtz and Jon Younger. HR Competencies. U.S.A.: The Society for Human Resource Management, 2008.

Sunil J.Ramlall . “Identifying and Understanding HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices.” Applied H.R.M. Research (2006): 27-38.