

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่องความสามารถที่พึงประสงค์ของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ผู้วิจัยจะนำเสนอหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีกรอบในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. ทิศทางและบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต
4. แนวคิดด้านขีดความสามารถของบุคคล
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์กรจะบริหารงานได้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจหรือไม่นั้น นอกจากต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง โดยในปัจจุบันงานบริหารงานเกี่ยวกับบุคคลมีการใช้คำหลายคำด้วยกัน เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะดังนี้

1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ให้ทรรศนะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความหมายที่กว้างกว่าคำว่าบุคคลซึ่งต้องมีมุมมองทั้ง กว้าง ลึก ไกล

กว้าง คือ มนุษย์จะมีคุณภาพต้องได้รับการเตรียมการและพัฒนาเริ่มตั้งแต่เยาว์วัย และต้องได้รับการอบรมและบ่มเพาะนิสัยด้วยระบบการศึกษา และสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ดี เมื่อเข้าสู่วัยทำงานเป็นปัจจัยการผลิตที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องจนเป็นทรัพยากรการผลิตการทำงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กร และมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานตลอดเวลา และตลอดชีวิตเขา เขาควรเป็นสมาชิกของสังคมที่มีส่วนร่วม ในการสร้างคุณภาพชีวิต และคุณภาพสังคม ซึ่งรวมไปถึงการช่วยธำรงคุณธรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างสันติสุขให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง และสังคมไปด้วย

ลึก คือ การต่างมองปัจจัยด้านคนให้ลึกซึ่งเห็นจริงว่า แท้จริงการเร่งพัฒนาทั้งหลายนั้น ทุกกรณีต่างก็เป็นความพยายามเพื่อการอยู่ดีกินดีมากขึ้นนั่นคือ องค์กรนั้นเกิดจากคนและก็มีคน เป็นสมาชิก รวมทั้งการพยายามสร้างสรรค์ผลผลิตได้ดีและมีมากขึ้น ในกรณีเป้าหมายสุดท้ายก็คือ การหวังจะให้สังคมมนุษย์อยู่ดีกินดีมีคุณภาพนั่นเอง ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยทาง ยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการพัฒนา

ไกล คือ การมองทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นปัจจัยที่มีศักยภาพสูงไม่มีที่สิ้นสุดจึงต้องใช้ ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์ในทางที่ถูกต้องให้เกิดคุณค่าต่อไปในอนาคต

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การให้ความสำคัญกับทรัพยากร โดยมุ่งเน้นไปที่ การจัดการที่จำเป็นสำหรับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเป็นคนงานเท่านั้นส่วนใหญ่จะเน้น ในเรื่องการวางแผน และการควบคุมตรวจสอบมากกว่าการเป็นตัวกลาง การแก้ไขปัญหาดำเนินการ เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน ในทางทฤษฎีเป็นการกำหนดบทบาทของฝ่ายจัดการด้านบุคลากร เพื่อให้มีอิทธิพลมากขึ้น ขณะที่คนงานจะได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้นก็ต่อเมื่อการจัดการในภาพรวม มีประสิทธิภาพเท่านั้น (Derek Torrington and Laura Hall (1995 อ้างถึงใน สุริย์รังต์ พรหมสุวรรณ, 2545)

เสนาะ ตีเขาว์ (2537) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า คือ การจัด ระเบียบดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมาก ที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงและต่ำสุด ตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์กรนั้น การบริหารงานบุคคลเป็น กระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คน และบำรุงรักษาคคนที่มีความประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่ เพียงพอและเหมาะสมนั่นก็คือหน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัว บุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

จิระ หงส์ระดารมภ์ (2535 อ้างถึงใน นกัสมล วรเลิศ, 2549) ได้ให้ความหมายของการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นการบริหารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ได้ ประโยชน์สูงสุด

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2533) ให้ความหมายว่า เป็นงานจัดการในส่วนที่เกี่ยวกับคนทำงาน เกี่ยวกับการกำหนดและการดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและการคัดเลือก คนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประชาสัมพันธ์ เพื่อการธำรงรักษากำลังคน การ พัฒนาสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อความมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ได้ และเป็นส่วนสำคัญใน การสำเร็จขององค์กร

พะยอม วงศ์สารศรี (2537) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา ชำรงให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดแก่ องค์กร โดยผ่านกิจกรรมในการดำเนินงานเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม การบริหาร ค่าจ้าง และสวัสดิการ การพัฒนาสายอาชีพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรว่าจะมีพนักงานที่มีความสามารถ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของ องค์กร พร้อมกับสามารถรักษากายพนักงานที่มีคุณภาพในการทำงาน ได้ ดังนั้น ถึงแม้จะเรียกแตกต่างกัน แต่ก็มี ความหมายที่ใกล้เคียงกัน

2. หลักการและแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น อาร์มสตรอง (Armstrong, 1996) ให้หลักการและแนวคิดไว้โดยสรุปดังนี้

1. จะต้องเกิดความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กรจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด (Strategic Fit)
2. ให้มองคนเป็นสินทรัพย์ (Asset) อย่างหนึ่ง ที่ควรค่าแก่การลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Added) ของคนให้กับองค์กร โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารจัดการหรือ ดำเนินการทรัพยากรมนุษย์
3. ระบบการให้รางวัลต้องให้ตามความสามารถ ทักษะและผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน
4. มุ่งให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร (Commitment) และเกิดความไว้วางใจ เพราะผลลัพธ์หรือเป้าหมายสุดท้ายของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรคือ การเพิ่มผลผลิต (Productivity) กำไร (Profit) และการมีคุณภาพชีวิตที่ดี (Quality of Work Life)

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

บทบาทหน้าที่พิจารณาตามด้านวิสัยทัศน์และด้านภารกิจ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่างานทางด้านบุคคลเป็นงานที่ก่อให้เกิดปัญหาและความยุ่งยากให้กับทุกหน่วยงาน เป็นงานท้าทายและอยู่ในฐานะที่เสี่ยงอันตรายอย่างมาก เพราะเป็นงาน

ที่มองไม่เห็นและมักจะสร้างผลร้ายมากกว่าผลดีแก่ผู้บริหาร หากจะพิจารณาขอบเขตของการบริหารงานบุคคลก็เป็นสิ่งที่ค่อนข้างยุ่งยาก เนื่องจากเป็นงานที่ครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กรและทุกหน่วยงาน แต่เป็นงานที่เห็นผลโดยทางอ้อมและผู้บริหารงานบุคคลไม่ได้มีอำนาจโดยตรงแต่เป็นอำนาจในด้านการให้คำแนะนำช่วยเหลือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร หน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลจึงแบ่งออกได้เป็น 2 ประการคือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ และจุดมุ่งความสนใจ ซึ่งมุ่งเน้นไปในทางหน้าที่ต่อองค์กร 2) การกิจการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นภารกิจที่ต้องรับผิดชอบต่อนักงาน (คณัย เทียนพูน, 2539; เสนาะ ตีเยาว์, 2537) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์และจุดมุ่งความสนใจ

เป็นหน้าที่เกี่ยวกับองค์กร โดยเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสายงานหลักเพื่อให้องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญช่วยงานโดยส่วนรวมของทั้งองค์กรซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1.1 การริเริ่มและการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งไม่ใช่ นโยบายสนับสนุนของสายงานหลักแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดั้งเดิม แต่เป็นลักษณะเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสายงานหลัก ซึ่งการริเริ่มและการกำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล ผู้บริหารที่รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือจะเรียกว่าเป็นฝ่ายแผนก หรือส่วนงานบุคคลนับว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญ อันดับแรกที่เป็นฝ่ายริเริ่มและเสนอแนะนโยบายใหม่ ๆ หรือแก้ไขเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ให้มีความเหมาะสมและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากบุคคลขึ้นมาให้แก่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ในกรณีเสนอเปลี่ยนแปลงและแก้ไขนโยบายดังกล่าว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอดีต สืบหาหลักวิธีปฏิบัติที่ใช้ในปัจจุบัน อภิปรายปัญหาร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ หรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องงานบุคคลเพื่อกำหนดแนวนโยบายใหม่ขึ้นมาเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารขององค์กร จะเห็นได้ว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงผู้ริเริ่มนโยบายเท่านั้น ส่วนการใช้และการสั่งการให้เป็นไปตามนโยบายที่ฝ่ายบริหารบุคคลเสนอเป็นอำนาจของผู้บริหารสูงสุด

1.2 การให้คำปรึกษา คือ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะกระจายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกไปเพื่อสอดคล้องกับส่วนหนึ่งของ “พันธมิตธุรกิจ” จึงต้องทำหน้าที่เป็น “ที่ปรึกษา” ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูงด้านกลยุทธ์ของทรัพยากรมนุษย์ ให้คำปรึกษาแก่ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวกับการบริหารคน เช่น หัวหน้างาน กำลังเผชิญปัญหาว่าคนงานที่ทำผิดวินัยควรถูกลงโทษอย่างไร เป็นต้น จากตัวอย่างที่เกิดขึ้นข้างต้นนี้ ผู้บริหารแผนกงานบุคคลจะต้องให้คำแนะนำว่าควรจะแก้ไขปัญหาอย่างไรจึงจะถูกต้องเพราะถือว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่

จะช่วยให้คำแนะนำที่จะทำให้การดำเนินงานถูกขั้นตอนเท่านั้นสิ่งจูงใจของคนเป็นอย่างดี ขณะเดียวกันจะต้องคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ในองค์กรเพื่อไม่ให้เป็นการก้าวก่ายหรือข้ามขั้นตอนการบริหาร เป็นการแก้ปัญหาให้ทุกฝ่ายเกิดความพอใจ ในขณะเดียวกันก็บรรลุวัตถุประสงค์ด้วย

1.3 การให้บริการในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะการบริหารในด้าน

1.3.1 การบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นการให้บริการ เช่น การสำรวจเงินเดือน งานจากระบบข้อมูล สารสนเทศ การให้คำปรึกษาเชิงบูรณาการ เป็นต้น

1.3.2 ทีมหลักธุรกิจ/ ทีมร่วมธุรกิจ เป็นทีมที่มีส่วนร่วมกับกิจกรรม คุณภาพ และบริการทั้งองค์กร เป็นศูนย์กลางทรัพยากรมนุษย์

1.3.3 ทรัพยากรผู้บริหาร เป็นทีมงานด้านทรัพยากรมนุษย์สำหรับกลุ่มผู้บริหาร เช่น การจัดองค์กร การพัฒนาอาชีพ และการบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น

1.4 การกำกับดูแลลักษณะทั้งสามข้างต้น โดยทำในรูปแบบการวิจัยและตรวจสอบ องค์กรว่ามีสภาพแข่งขัน ในธุรกิจ ได้ ชี้วัดความสามารถของบุคลากร ความเหมาะสมของ ค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจ

2. ด้านภารกิจของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับบุคคลซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัท คือ งานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของคนทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่เริ่มรับเข้ามาทำงานจนกระทั่งออกจากองค์กรนั้นไป โดยมีภารกิจหลักใหญ่ ๆ คือ

2.1 การสรรหา (Recruitment) ให้ได้คนที่มีความรู้ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่

2.1.1 การจ้างงาน เป็นงานเกี่ยวกับการรับสมัคร การสอบคัดเลือก การสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรข้อมูลเกี่ยวกับการรับสมัครได้มาจากความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นผู้กำหนดคุณสมบัติ และปริมาณงาน การคัดเลือก และวิธีที่ทำให้คนที่ต้องการเข้ามาสมัครงาน ขั้นตอนการคัดเลือกที่สำคัญ ได้แก่ การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบประวัติและการตรวจสอบสุขภาพ เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน โดยปกติการคัดเลือกคนงานธรรมดาที่ไม่มีฝีมือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอำนาจเต็มที่ที่จะตัดสินใจจ้างงานได้โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากฝ่ายที่ต้องการคนงานนั้น แต่ถ้าเป็นงานประเภทฝีมือหรือพนักงานที่จะได้รับการบรรจุในตำแหน่งสูงจะต้องให้หน่วยงานที่ต้องการพนักงานนั้นเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย

2.1.2 การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งและให้ออกจากงาน หลักการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งใดนอกจากจากความจำเป็นของงานและความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ แล้วฝ่ายบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ยังต้องพิจารณาว่าการโยกย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อความแน่ใจว่าบุคคลที่โยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งนั้นมีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของหน่วยงานและตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และเพื่อป้องกันผลที่จะเกิดตามมาอันเนื่องมาจากการโยกย้ายซึ่งได้แก่ ขวัญกำลังใจ และทัศนคติของพนักงานในองค์กรนั้น เพราะผลของการโยกย้ายงานหรือเลื่อนตำแหน่งงานไม่ได้เกิดขึ้นในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่านั้นแต่เกิดขึ้นโดยตรงกับพนักงานทุกคนทั้งองค์กร อนึ่งการบรรจุคนเข้าแทนที่ในตำแหน่งว่างก็ เช่นเดียวกันจะต้องพิจารณาและศึกษาอย่างรอบคอบว่าควรจะบรรจุจากบุคคลที่อยู่ในบริษัทนั้นก่อน หรือบรรจุจากคนใหม่ภายนอกบริษัทให้เหมาะสม อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะกำหนดเป็นหลักเกณฑ์และเป็นนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ไว้แล้ว

2.2 การพัฒนา (Development) เสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพิ่มขึ้นในรูปแบบของการฝึกอบรม การศึกษาของพนักงาน การพัฒนาพนักงาน ซึ่งการอบรมและพัฒนา เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะกำหนดโครงการที่จะต้องมีการอบรมแล้วก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะจัดหลักสูตรกำหนดวิธีการอบรมที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลตามที่ฝ่ายต่าง ๆ ต้องการ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการปรับหรือการพัฒนาองค์กร

2.3 การรักษา (Retention) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพอใจในบรรยากาศการทำงาน ค่าตอบแทน ระบบงาน ระบบแรงงานสัมพันธ์ สวัสดิการที่จูงใจ และรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งภาระกิจด้านการรักษา ได้แก่

2.3.1 การบริหารค่าตอบแทน สมัยก่อนเคยมีความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดอัตราค่าจ้างซึ่งขึ้นอยู่กับนายจ้างหรือหัวหน้าฝ่ายที่จ้างงานนั้นเป็นผู้กำหนดขึ้น โดยพิจารณาคุณสมบัติและความสามารถของพนักงาน แต่ปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นและมีหลักเกณฑ์มากยิ่งขึ้น เพราะการที่อัตราค่าจ้างขึ้นอยู่กับนายจ้างฝ่ายเดียวเป็นสิ่งอันตรายและอาจก่อให้เกิดการผิดพลาดง่ายขึ้น จึงมีการเปลี่ยนแปลงให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเจ้าของเรื่องร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ทำการวิเคราะห์และประเมินงานตามหน้าที่และตำแหน่งงานที่ทำเพื่อหาว่าควรจะกำหนดอัตราค่าจ้างแต่ละตำแหน่งอย่างไรจึงจะถูกต้องและเหมาะสม พิจารณาประกอบกับภาวะในตลาดแรงงาน กฎหมาย อัตราการจ้างงาน อัตราค่าจ้าง และภาวะเศรษฐกิจโดยทั่วไปในขณะนั้น

2.3.2 สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นเรื่องของการป้องกันไม่ให้นักงงานได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน รวมตลอดถึงการรักษาพยาบาลในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน การดูแลทางด้านสุขภาพอนามัยของพนักงานได้แก่ การตรวจสุขภาพก่อนเข้าทำงาน

การจัดหายา การแนะนำความรู้ทางด้านสุขภาพและการจัดให้มีห้องปฐมพยาบาลสำหรับเรื่องความปลอดภัยในการทำงานก็ควรพิจารณาสภาพของเครื่องจักร อุปกรณ์สิ่งให้อำนวยความสะดวกและการศึกษาอบรมให้รู้จักวิธีทำงานที่ปลอดภัย จัดให้มีการแสดงวิธีป้องกันภัยที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน สอนให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกต้องและปลอดภัยตลอดจนเสนอแนะออกแบบเครื่องจักรอุปกรณ์ในการทำงานไม่ให้เกิดอันตรายหรือบกร่องจนอาจก่อให้เกิดอันตรายขึ้นได้

2.3.3 ประโยชน์และบริการพนักงาน เป็นการให้ประโยชน์และบริการแก่พนักงานโดยมุ่งการก่อให้เกิดขวัญกำลังใจและความจงรักภักดีต่อองค์กร หน้าที่ที่สำคัญก็ได้แก่ การจัดการทางด้านการประกัน บำเหน็จบำนาญ การจ่ายเงินชดเชย การรักษาพยาบาล การเจ็บป่วย การสังคมสงเคราะห์ การกู้ยืมเงิน การสงเคราะห์การศึกษาและการพักผ่อน เป็นต้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ที่จะริเริ่มและให้คำแนะนำโครงการทางด้านบริการแก่ผู้บริหารสูงสุดว่าควรจัดให้มีอะไรบ้าง โดยการศึกษาค้นคว้าหาโครงการที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่พนักงาน ตลอดจนการติดตามว่าได้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามโครงการนั้นเพียงใด

2.3.4 การรักษาระเบียบวินัย เรื่องของระเบียบวินัยเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบนำมาให้และติดตามผล ในการแจ้งให้ทราบจะต้องระบุถึงข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติตามและการลงโทษเมื่อมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎ การกำหนดระเบียบวินัยหรือข้อบังคับต่าง ๆ เป็นนโยบายสำคัญของบริษัทจะต้องพิจารณาว่ามีความเหมาะสมประการใด ติดตามดูว่ามีการบังคับใช้เพียงใด และผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร โดยเฉพาะปฏิกิริยาของบรรดาพนักงานที่มีต่อระเบียบวินัยนั้น ถ้าเกิดความบกพร่องหรือความไม่เหมาะสมซึ่งไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ก็ควรจะได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงโดยการปรึกษาหารือกับฝ่ายบริหารงานชั้นสูงของบริษัท

2.3.5 แรงงานสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายผู้ใช้แรงงานนับว่าเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญมากอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะเกิดการขัดแย้งกันได้ หน้าที่เหล่านี้ได้แก่ การทำสัญญา การจ้างงาน การตีความในสัญญา และการเจรจาต่อรองกับคนงาน โดยตรงและระหว่างฝ่ายนายจ้างกับสมาคมแรงงาน เพราะการจ้างงานได้กระทำกันในรูปแบบสัญญาและต้องให้เป็นไปตามขั้นตอนของกฎหมายซึ่งเป็นเรื่องยุ่งยาก ผู้บริหารหรือฝ่ายที่ต้องการจ้างงานไม่มีความรู้ความเข้าใจในสัญญาจ้างงานพอจึงจะต้องอาศัยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนแรงงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีอำนาจเต็มที่ ที่จะทำข้อตกลงใด ๆ ขึ้นมาในฐานะที่เป็นตัวแทนฝ่ายนายจ้างในเรื่องของการจ้างงานและการเจรจาข้อพิพาท

2.4 การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางการจัดแผนกำลังคน การขยายของเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยด้าน

ทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อจัดคนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และความท้าทายของแต่ละบุคคล รวมถึงการไม่ให้คนอยู่ว่างเปล่า โดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ กิจกรรมเหล่านี้ได้แก่

2.4.1 การวางแผนจัดองค์กร แม้ว่าวางแผนจะเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร ชั้นสูงสุดก็ตาม แต่ก็มีส่วนด้านบริหารบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความรับผิดชอบร่วมด้วยในฐานะที่เป็นงานทางด้านเทคนิค ประกอบกับในปัจจุบันขนาดของธุรกิจขยายตัวเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งทำให้มีการแบ่งงานกันอย่างละเอียดตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน งานทุกอย่างต้องอาศัยความร่วมมือกันจากทุกฝ่ายในการจัดองค์กรก็เช่นเดียวกันมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่มาก โดยเฉพาะการกำหนดตำแหน่งงานจึงนับว่าเป็นงานที่ฝ่ายบุคคลจะต้องร่วมกับฝ่ายบริหารอื่น ๆ ศึกษาหาความเหมาะสมว่าควรจะมีตำแหน่งงานอย่างไรสำหรับใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารชั้นสูง

2.4.2 การวางแผนกำลังคน คือ การวางแผนเกี่ยวกับคนเพื่อกำหนดว่าองค์กรจะมีคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานได้ในเวลาที่ต้องการ โดยงานขั้นแรกคือ การสำรวจจำนวน คุณภาพ ความรู้ความชำนาญของคนงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ขั้นที่สองอัตราการผลิตหรือความต้องการจำนวนคนที่จะใช้ทำงานในอนาคต โดยแยกตามคุณสมบัติความรู้ความสามารถที่ต้องการ ขั้นที่สามจะต้องติดตามและสำรวจภาวะการจ้างงานทางด้านปริมาณ ความต้องการ ตลอดจนอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน เพื่อกำหนดได้ว่าเมื่อถึงคราวต้องการแรงงานองค์กรจะหาได้จากแหล่งใด การขาดแคลนจะได้ไม่เกิดขึ้น การวางแผนทางด้านกำลังคนนี้จะต้องดำเนินการร่วมกับฝ่ายบริหารสูงสุด

2.4.3 การวิจัยงานบุคคล หมายถึง งานทางด้านการวิจัยบุคคลนับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับการบริหารธุรกิจปัจจุบัน เพราะความรู้ทางด้านพฤติกรรมของคน การจูงใจหรือพฤติกรรมของกลุ่มนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน แม้ว่าความรู้ด้านพฤติกรรมของคนจะไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม แต่อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญต่อพฤติกรรมของคน จึงจำเป็นต้องมีการค้นคว้าเพื่อนำมาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในแต่ละองค์กร

จากแนวความคิดบทบาทของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ดังที่กล่าวข้างต้น องค์กรส่วนใหญ่จึงมักกำหนดให้ฝ่ายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทหลัก ที่แบ่งได้ 3 ประการคือ งานด้านนโยบาย และกลยุทธ์ ด้านระบบงาน ด้านปฏิบัติการ (คณัย เทียนพูน, 2539)

1. ด้านนโยบายและกลยุทธ์ งานหรือบทบาทด้านนี้ คือหน้าที่ที่เป็นแผนการหรือเป็นผู้ให้ทิศทางที่ควรจะเป็น ขณะเดียวกันก็กำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางหรือนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภารกิจหลักด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. ด้านระบบงาน หมายถึง เมื่อมีการกำหนดนโยบายหรือทิศทางและกลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะมีการกำหนดระบบงานที่รองรับนโยบายหรือทิศทางดังกล่าวเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติระดับล่างให้เกิดการยอมรับและเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด

3. ด้านปฏิบัติงาน หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นการทำงานตามระบบงานหรือวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับระบบงานภายใต้ นโยบาย และทิศทางด้านบริการทรัพยากรมนุษย์ในเฉพาะด้านภารกิจหลักใดภารกิจหนึ่ง

ทิศทางและบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ในอดีตที่ผ่านมาฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคลมักจะถูกมองว่าเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่ไม่ได้สร้างกำไรแต่จะเป็นหน่วยงานที่ก่อให้เกิดต้นทุน (Cost Center) แก่องค์กรเสียมากกว่าและในขณะเดียวกันผู้ที่ทำงานในด้านนี้ก็มักจะถูกมองในสภาพและความหวังสูงสุดของผู้ที่ทำงานด้านการบริหาร “คน” ก็มักจะสิ้นสุดลงที่ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงไม่กี่คน ที่สามารถก้าวขึ้นไปอยู่ในระดับสูงสุดขององค์กร ด้วยเหตุนี้จึงมีส่วนทำให้บุคคลที่ได้ไต่เต้าไปจนถึงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แล้วมักจะไม่ค่อยกระตือรือร้นที่จะคิดหาแนวทางในการที่จะทำให้บทบาทของผู้บริหาร “คน” ในองค์กรมีเพิ่มมากขึ้นสิ่งนี้ถือเป็นการตอกย้ำให้ผู้บริหารระดับสูงยิ่งเพิ่มความมั่นใจมากยิ่งขึ้นต่อความคิดที่ว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงหน่วยงานสนับสนุนที่ไม่ได้สร้างกำไรให้กับองค์กรเลย เป็นหน่วยงานที่ใช้งินเพียงอย่างเดียวจริง ๆ

ในระยะต่อมาฝ่ายบุคคลเดิม ค่อย ๆ เปลี่ยนมาเป็นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์บ้าง ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์บ้าง บางองค์กรเปลี่ยนเพียงชื่อแต่ยังทำงานเหมือนเดิมบางองค์กร เริ่มได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงมากยิ่งขึ้นผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพเริ่มมีมากขึ้น บทบาทในเชิงการบริหารที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับตัดสินใจทางธุรกิจก็เริ่มมีมากขึ้น เช่น กันในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงบทบาทครั้งยิ่งใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจมีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วผู้บริหารแต่ละองค์กรต้องการผู้ช่วยหรือที่ปรึกษาด้านการบริหาร “คน” มากขึ้นกว่าเดิมซึ่งบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะถูกแบ่งออกเป็น 3 บทบาทหลัก (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2548)

บทบาทแรก: ผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ (Professional Practitioner)

หมายถึง บทบาทที่ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของการบริหาร “คน” ในองค์กร เช่น การสรรหาการทำกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์การจัดฝึกอบรมพนักงานการบริหารค่าตอบแทนเหล่านี้ถือเป็นบทบาทที่ต้องเล่นเป็นนักปฏิบัติ และเป็นผู้รู้จริง รู้ลึกในงานนั้น ๆ และที่

สำคัญในการเป็นนักปฏิบัติมืออาชีพนั้น งานที่ทำทุกงาน ต้องมีมาตรฐาน (Standard) มีขั้นตอน กระบวนการในการทำงาน (Procedure) และวิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) ไว้ครบถ้วนและชัดเจน

ในปัจจุบันผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์มักจะใช้เวลากับบทบาทตรงนี้มากถึงประมาณ 50% ของเวลาในการบริหารทั้งหมด ดังนั้น โจทย์ที่สำคัญสำหรับการลดเวลาของบทบาทในจุดนี้ลงก็คือทำอย่างไรจึงจะลดเวลาดังกล่าวลงได้สำหรับวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ลดเวลาสำหรับบทบาทนี้ลงนั้น สามารถทำได้หลายวิธีการ เช่น

1. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน (Information Technology)
2. การปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (Work Efficiency Improvement)
3. การใช้บริการหน่วยงานภายนอก (Out-source)

ในบางองค์กรพยายามลดงานในส่วนนี้ลงโดยการใช้หน่วยงานภายนอก (Out-Source) เข้ามาดำเนินการแทน เพราะงานในส่วนนี้มักจะเป็นงานที่ไม่ก่อให้เกิดกำไรทางธุรกิจที่ชัดเจน เป็นงานที่ต้องทำซ้ำ ๆ กัน หรือที่เรียกว่าเป็นงานประจำ (Routine Work) เช่น จ้างบริษัทสรรหา (Recruitment Agency) เพื่อสรรหาบุคลากร จ้างบริษัทภายนอกบริหารการจ่ายค่าจ้าง (Payroll) จัดฝึกอบรม (Training) เหล่านี้ เป็นต้น

บทบาทที่สอง: หุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner)

หมายถึง บทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจคงไม่จำเป็นว่า จะต้องถือหุ้นของบริษัท แต่ต้องมีบทบาทที่ดูเหมือนว่าเราเป็นเจ้าของธุรกิจนั้น ๆ เพราะบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนนี้ ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และบทบาทที่สำคัญ ๆ ของการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ๆ ดังนี้

1. เป็นผู้ให้คำปรึกษา (Counselor)

เป็นการให้คำปรึกษาทางธุรกิจ โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารคน ให้กับทั้งผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในฝ่ายงานต่าง ๆ รวมทั้งต้องเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานทุกระดับ บทบาทนี้จะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจและความศรัทธาให้กับผู้บริหารก่อน บทบาทตรงนี้ต้องอาศัยจิตวิทยา ในการให้คำปรึกษาแก่บุคคลประเภทและระดับต่าง ๆ ในองค์กร

2. เป็นผู้นำในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร (Development Leader)

เป็นบทบาทที่ต้องเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งการพัฒนาพนักงานต้องสอดคล้องกับทิศทางของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งในอนาคตบทบาทตรงนี้จะเพิ่มมากยิ่งขึ้น เมื่อองค์กรต้องการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) อย่างแท้จริง

3. การเป็นผู้สนับสนุน (Supporter)

เป็นบทบาทที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานให้บริการในด้านต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี เพราะหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยงานที่มีเครือข่ายในองค์กรที่กว้างขวางที่สุดเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ เพราะต้องติดต่อกับทุกหน่วยงาน จึงสามารถมองเห็นปัญหาการดำเนินการของแต่ละฝ่ายงาน ได้ดีกว่าหน่วยงานอื่น อีกทั้งยังมีความสามารถในการสนับสนุนด้านกำลังคนให้กับทุกหน่วยงานอีกด้วย

ถ้ามองกันให้ดีแล้ว จะเห็นว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยงานที่ค่อนข้างจะมีเวลาในการทำงานที่ยืดหยุ่นมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ไม่ค่อยมีงานเร่งด่วนที่ต้องทำในวันนั้น ๆ มากนัก ไม่เหมือนฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายวิศวกรรม ที่จะต้องมีงานเข้ามารอคิวกันทุกวัน ดังนั้น จึงน่าจะเป็น โอกาสอันดีที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเข้าไปศึกษางานของหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้สามารถเข้าใจงานของเขาให้มากขึ้น เราจะได้เข้าไปปัญหาของเขาอย่างแท้จริง และสามารถเข้าไปช่วยแก้ปัญหาได้ทันที โดยไม่ต้องเสียเวลาไปทำความเข้าใจกับลักษณะงานในช่วงเวลาที่เกิดปัญหาขึ้นจริง (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2548)

บทบาทที่สาม: การเป็นผู้นำในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategic Player)

หมายถึง บทบาทการเป็นผู้ทำกำไรให้กับธุรกิจเหมือนกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร เราต้องเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทางด้านการเจริญเติบโตของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถคำนวณผลกระทบ (Impact) ในด้านผลกำไรขององค์กรได้

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีแนวคิดในเรื่องการบริหารธุรกิจแบบครบวงจร ในหน่วยงานจะต้องมีการทำการตลาดทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการคำนวณกำไรขาดทุนของหน่วยงาน มีระบบการเก็บและบริหารข้อมูลที่ดี ในแต่ละปีสามารถที่จะแสดงให้เห็นว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีกำไรหรือขาดทุนเท่าใดในแง่ของกำไรที่เป็นตัวเลข (Financial Profits) และกำไรที่คำนวณเป็นตัวเลขไม่ได้ (Non-Financial Profits) แต่สามารถวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้ชัดเจน

ตัวอย่างของการทำธุรกิจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในด้านการจัดฝึกอบรม เช่น การตั้งเป้ากำไรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ด้านการฝึกอบรมในแต่ละปี และทำการตลาดโดย

การประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพราะไม่จำเป็นว่าเราจะหาทำไรจากภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว เราสามารถบริหารจัดการฝึกอบรมให้กับหน่วยงานภายนอกได้

ถ้าเป็นองค์กรที่ไม่ใหญ่มากนัก ก็อาจจะเปิดโอกาสให้บริษัทอื่นส่งคนเข้ามารับการฝึกอบรม โดยคิดค่าใช้จ่ายไม่แพงมากนัก และการฝึกอบรมให้กับหน่วยงานภายในเองจะต้องสามารถคำนวณต้นทุนการฝึกอบรมและค่าดำเนินการเพื่อคิดค่าใช้จ่ายกับหน่วยงานต้นสังกัดด้วย

การดำเนินการ เช่น นี้ จะช่วยให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะหน่วยงานที่ส่งพนักงานเข้าอบรมก็จะคิดรอบคอบมากยิ่งขึ้น ถ้าส่งเข้าอบรมแล้วไม่ได้ผลก็เท่ากับว่าหน่วยงานนั้น ๆ รับผิดชอบของการฝึกอบรมไปฟรี และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการเตรียมการในการจัดฝึกอบรมมากขึ้น เพราะถ้าหลักสูตรการฝึกอบรมไม่ดี ก็ไม่มีลูกค้าทั้งภายในและภายนอกส่งเข้าอบรม ก็จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กัน

จากบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 บทบาทที่กล่าวมาแล้วนั้น จากการศึกษาพบว่าการใช้เวลาในการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีสัดส่วนในแต่ละบทบาทดังนี้

ตารางที่ 1 การใช้เวลาของ HR สำหรับบทบาทต่าง ๆ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2548)

บทบาท	เวลาที่ใช้ในปัจจุบัน	เวลาที่ใช้ควรใช้ในอนาคต
การวางแผนกลยุทธ์	10%	25%
การให้คำปรึกษาและการพัฒนา	25%	50%
งานประจำและงานธุรการ	65%	25%

ดังนั้นการทบทวนงานที่รับผิดชอบจึงเป็นสิ่งสำคัญในการปรับเปลี่ยนการใช้เวลาในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การที่เราได้ทราบบทบาท เช่น นี้จะทำให้สามารถคิดหาแนวทางและวิธีการในการปรับเปลี่ยนบทบาทที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ได้ดียิ่งขึ้น

จากตารางที่ 1 เห็นได้ว่าการที่จะทำให้บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นจริงได้นั้นในทุกช่วงเวลาจะต้องพิจารณาตัวชี้วัดที่สำคัญ 2 ประการคือ ผลงานที่ผ่านมาและโครงการที่จะดำเนินการในอนาคต เพราะปัจจัยสองตัวนี้ ถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนบทบาททั้ง 3 ประการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

ประการแรก: ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (Past Performance)

จะต้องมีการประเมินผลความสำเร็จของผลงานที่ผ่านมาว่า ประสบความสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้วางไว้ สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คืออะไร “อะไรคือปัญหาอุปสรรคที่ทำให้งานที่ผ่านมาไม่ประสบความสำเร็จ” เพื่อนำไปเป็นบทเรียนในอนาคต และ “อะไรคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานที่ผ่านมาประสบความสำเร็จ” เพื่อนำมาเรียนรู้เป็นตัวอย่าง และแนวทางในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีตมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการขับเคลื่อนบทบาทของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะถือเป็นรากฐานในการบริหารงานในอนาคต

ประการที่สอง: โครงการในอนาคต (Project)

การขับเคลื่อนบทบาททั้ง 3 ประการดังกล่าวไปแล้วนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีโครงการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นตัวผลักดันให้บทบาทโดยรวมของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ต้องการ และโครงการที่จะจัดทำขึ้นต้องคำนึงถึงความต่อเนื่องจากผลงานที่ผ่านมา มีส่วนสัมพันธ์กันหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และต้องคำนึงถึงผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทโดยรวมอีกด้วย

ถ้าพิจารณาจากตารางที่ 1 แล้วจะพบว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องวางกลยุทธ์ในการบริหารบทบาทให้เหมาะสม โดยการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับโครงการเนื่องจากผลงานในอดีตที่เกิดขึ้นเปรียบเสมือนพลังงานผลัก (Push Energy) ที่ใช้ในการขับเคลื่อนบทบาทโดยรวม แต่พลังงานดังกล่าวนี้จะหมดลงตามแรงเฉื่อยในไม่ช้า ถ้าไม่ได้รับการเพิ่มเติมลงไปใหม่ ดังนั้น โครงการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจึงเป็นตัวสานต่อในการเพิ่มเติมพลังงานโดยวิธีการสร้างพลังงานจลน์ (Pull Energy) เพื่อเสริมแรงขับเคลื่อนจากอดีตอีกทางหนึ่ง ถ้าเราสามารถสร้างความสมดุลระหว่างพลังงานผลักและพลังงานจลน์ได้แล้ว การขับเคลื่อนบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จะเกิดขึ้นในรูปของสองแรงบวก ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนให้บทบาททั้งสามดังกล่าวดำเนินไปได้อย่างราบรื่น แต่ถ้าการรับส่งพลังงานของผลงานในอดีตกับโครงการในอนาคตไม่ต่อเนื่อง ก็จะทำให้เกิดอาการสะดุดของบทบาท เช่น เดียวกันกับการอัดฉีดน้ำมันของเครื่องยนต์ที่ไม่ต่อเนื่องจะทำให้เครื่องยนต์เกิดการสะดุด

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้เราจะมีผลงานที่ดี โครงการที่ดี แต่ถ้าเป็นผลงานและโครงการที่สนับสนุนเพียงบทบาทใดบทบาทหนึ่ง การหมุนของบทบาทโดยรวมของเราก็จะหมุนแบบแหว่ง ๆ เพราะความไม่สมดุลของบทบาทที่กำหนด ดังนั้น การวางแผน การดำเนินงานทุกขั้นตอน ต้องตรวจสอบอยู่เสมอว่าเราสามารถสร้างความต่อเนื่องของผลงานในอดีตกับโครงการที่จะทำใน

อนาคต และสร้างความสมดุลของบทบาททั้งสามได้ดีเพียงใด จะทำให้ไม่พลาดท่าเสียทีในเชิงของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ

สำหรับเป้าหมายสูงสุดในการขับเคลื่อนบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การนำไปสู่การเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร (Learning and Growth) เพราะนั่นหมายถึงว่า ถ้าคนได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจแล้ว จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในอนาคตต่อไป

บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง

ในอดีตที่ผ่านมา การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มักจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเพียงผู้เดียว ทั้งนี้ เนื่องจากธุรกิจส่วนมากพัฒนามาจากธุรกิจแบบครอบครัว (Family Business) เจ้าของมักจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูงในทุก ๆ ด้านเพราะทำมาด้วยมือเองทั้งหมด มีการถ่ายทอดทางศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารสืบทอดกันมาเรื่อย ๆ ในทุกรุ่นของตระกูลและสามารถบริหารเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องคนได้โดยไม่ค่อยมีปัญหา เพราะสไตล์การบริหารจะถูกปรับเปลี่ยนมาเรื่อย ๆ จนเป็นสไตล์ที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ ไปแล้ว หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ไปแล้วก็ได้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2548)

ฝ่ายบุคคลเดิมที่เกิดขึ้นในองค์กรแบบไทย ๆ ผสมจีน มักจะเกิดจากการสร้างตำแหน่งงานเพื่อรองรับทายาทของเจ้าของ เจ้าของอาจจะมีลูกหลายคน คนโตให้คุมด้านการขาย คนรองให้ดูแลบัญชี คนที่สามให้ดูแลการผลิต ส่วนคนที่สี่ไม่มีที่ลงก็เลยตั้งให้เป็นตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบริหารและดูแลงานบุคคลไปด้วย และคนที่ถูกแต่งตั้งให้ดูแลงานด้านการบริหารงานบุคคลมักจะไม่ค่อยมีความรู้ด้านวิชาชีพมากนัก เพียงแต่เป็นลูกหรือญาติกับเจ้าของเท่านั้น ความรู้ที่ได้จากการถ่ายทอดของคนรุ่นก่อนก็ได้มาเพียงบางส่วนเท่านั้น

ในบางกรณีฝ่ายบุคคลเกิดขึ้นมาเพื่อแบ่งเบาภาระของเจ้าของที่ต้องการให้บุคคลภายนอกเข้ามาช่วยดูแล และคิดว่าเป็นงานที่สำคัญน้อยกว่าด้านการขาย บัญชีการเงิน ฯลฯ ในช่วงแรก ๆ ก็มักจะทำงานประจำ เช่น การหาคน การจ่ายค่าแรงงานพนักงาน การดูแลความสงบเรียบร้อยในบริษัท แต่อำนาจการตัดสินใจต่าง ๆ ยังอยู่ที่เจ้าของทั้งหมด ซึ่งในยุคนั้นฝ่ายบุคคลจะทำงานแบบตั้งรับ (Reactive) หมายถึง จะดำเนินการใด ๆ ก็ต่อเมื่อได้รับคำสั่งจากเจ้าของเท่านั้น จะไม่ดำเนินการใด ๆ นอกเหนือคำสั่งเป็นอันขาด

ต่อมาธุรกิจแบบครอบครัวเริ่มเติบโต สมาชิกในครอบครัวมีไม่เพียงพอในการดูแลกิจการได้ทุก ๆ ด้าน รวมทั้งเริ่มมีการแข่งขันในระดับประเทศ ระดับภูมิภาคและระดับโลกมากขึ้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคลเริ่มมีบทบาทสำคัญในการมีส่วนร่วมในการกำหนด

ระเบียบข้อบังคับ การเสนอแนวทางการบริหารให้กับผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น เพราะผู้บริหารบางส่วนเป็นมืออาชีพที่ถูกจ้างเข้ามา

สำหรับเจ้าของเริ่มถอยไปอยู่เบื้องหลังมากขึ้น ไม่ค่อยเข้ามาก้าวท้าวมากนัก ในช่วงนี้วงการการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เริ่มเด่นชัดมากขึ้น แต่บทบาทสำคัญก็ยังคงอยู่ที่การทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ (Advisor) การเป็นผู้ช่วย (Assistant) และผู้สนับสนุน (Supporter) หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเท่านั้น ภาระหน้าที่ต่าง ๆ ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะเกิดหลังจากผู้บริหารระดับสูงได้ตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วเสมอ

ผู้บริหารระดับสูงส่วนมากยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าจะสามารถทำอะไรให้ธุรกิจได้อย่างไร คิดเพียงว่าขออย่าให้มีปัญหาในเรื่องคนก็เป็นพอ และผู้บริหารเองมักจะเป็นมืออาชีพที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมามาก และคิดว่าตัวเองมีประสบการณ์ในทุก ๆ ด้าน แม้กระทั่งด้านการบริหารคนก็มากกว่าทุก ๆ คนในองค์กร เคยผ่านระบบการบริหารคนของบริษัทใหญ่ ๆ มากี่มาก และคิดว่าประสบการณ์ของตัวเองดีกว่าสิ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์คิดให้การบริหารจึงออกมาในลักษณะของการนำรูปแบบการบริหารคนจากบริษัทที่ผู้บริหารเคยผ่านงานมาประยุกต์ใช้

สำหรับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มักจะไม่ค่อยมีโอกาสเรียนรู้การบริหารธุรกิจในด้านอื่น ๆ เลย ไม่ว่าจะด้านการผลิต การตลาด บัญชีการเงิน จึงทำให้มุมมองภาพใหญ่ขององค์กรไม่ชัดเจน และไม่สามารถเชื่อมโยงปัญหาต่าง ๆ สู่การแก้ปัญหาโดยวิธีการบริหารคนได้ ทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคลต้องมีบทบาทเด่นขึ้นมาเพียงด้านเดียวคือ การบริหารแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) เท่านั้น ผู้บริหารไม่ค่อยอยากยุ่งในเรื่องนี้ เพราะต้องอาศัยความรู้ทางด้านกฎหมายแรงงาน และเสี่ยงต่อการขึ้นโรงขึ้นศาลด้วย

เมื่อก้าวสู่ปลายทศวรรษที่ 1990 ต่อเนื่องมาสู่ปี 2000 การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสายตาของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นมืออาชีพจริง ๆ คาดหวังว่า บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในการเป็นที่พึ่งให้กับผู้บริหารหลัก (Line Manager) เพราะถ้าดูแนวโน้มของค่าเฉลี่ยของอายุงานของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะสูงกว่าค่าเฉลี่ยอายุงานของผู้จัดการฝ่ายงานหลักของธุรกิจ ทั้งนี้เพราะบุคลากรในสายงานหลักมักจะเติบโตเร็วกว่าสายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จะเห็นว่าคนที่เป็นผู้จัดการในระดับต่าง ๆ มักจะเป็นคนรุ่นใหม่ ๆ ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากค่านิยมของลูกจ้างสมัยใหม่ที่จะตั้งเป้าว่าที่ปีจะเป็นผู้จัดการ ประกอบกับวิธีการทำงานสมัยใหม่ทำให้คนเหล่านี้เติบโตอย่างรวดเร็ว เพราะเป็นคนที่มีความสามารถสูง แต่ประสบการณ์ด้านการบริหารคนยังมีน้อย

ในขณะที่เดียวกันธุรกิจมีการขยายตัวที่รวดเร็ว จึงจำเป็นต้องแต่งตั้งคนที่มีความสามารถเป็นอันดับแรกก่อน โอกาสเลือกงานของผู้ที่มีความสามารถสูง ๆ มีมากขึ้น ไม่เหมือนสมัยก่อนที่โอกาสในการเลือกเป็นของนายจ้าง ทำให้โอกาสที่องค์กรจะได้คนที่เพียบพร้อมในทุก ๆ ด้านมักจะเป็นไปได้ยาก ดังนั้น องค์กรจึงพยายามเลือกคนที่มีความสามารถในด้านอื่น ๆ สูง จึงมักจะมีจุดอ่อนในเรื่องการบริหารคนปรากฏให้เห็นอยู่เสมอ ๆ

จุดนี้เองที่ผู้บริหารระดับสูงของหลาย ๆ องค์กรต้องการให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เข้าไปช่วยเสริมให้กับผู้จัดการในสายงานต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีเหตุผลอีกสองประการที่ผู้บริหารต้องการให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารธุรกิจของผู้บริหารระดับสูง คือ

ประการแรก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกหน่วยงาน เป็นพื้นฐาน จะทะเลาะกับใคร ไม่ได้เลย ถือเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรที่ดี

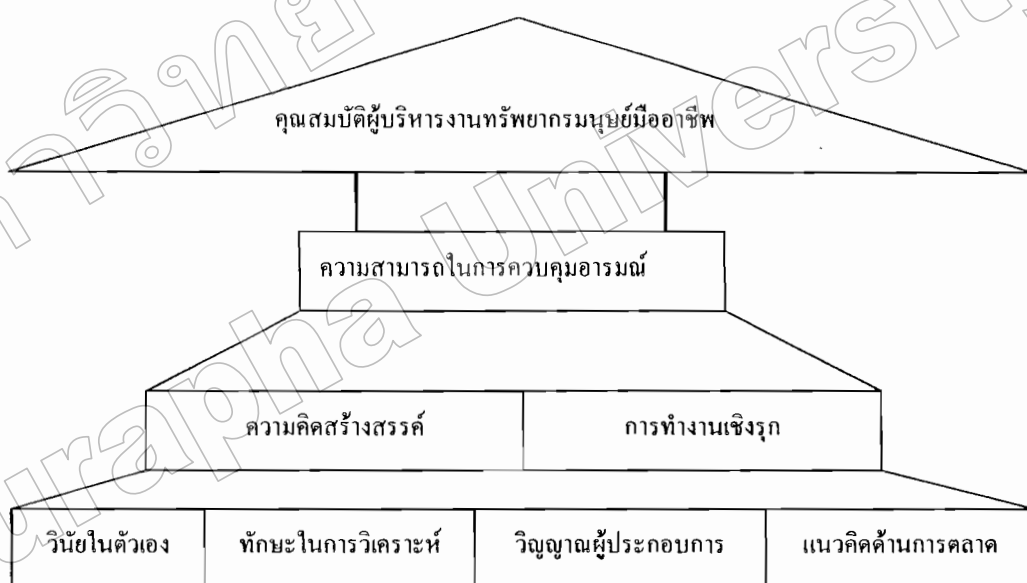
ประการที่สอง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจะถูกลดขนาดลงให้เหลือเฉพาะงานหลัก ๆ ที่ต้องมีการวางแผน และตัดงานประจำไปใช้บริการภายนอก (Out-Source) มากขึ้น ทำให้มีเวลาในการช่วยผู้บริหารคิดเกี่ยวกับการวางแผนองค์กร (Corporate Planning) มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารคาดหวังว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์น่าจะเป็นผู้ประสานงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Business Strategic Leader) เพราะสามารถเข้าไปศึกษาปัญหาในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรได้

ได้อย่างเต็มตัวมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพยายามฝึกปรี้อวิทยายุทธด้านการบริหารธุรกิจให้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น เตรียมพร้อมสำหรับโอกาสที่จะมาถึง เพราะถ้าไม่มีความพร้อม อาจจะทำให้โอกาสที่ดีหลุดลอยไป ซึ่งเป็นการยากที่จะเรียกกลับคืนมาในอนาคต

คุณสมบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ

จากบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องทบทวนบทบาทตัวเอง รวมถึงทบทวนความสามารถ (Competencies) จากคุณสมบัติของตัวเองว่าจะสามารถตอบสนองบทบาทดังกล่าวได้มากน้อยเพียงใด

คุณสมบัติของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ รวม 7 ข้อ ดังนี้



ภาพที่ 3 คุณสมบัติของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ

คุณสมบัติระดับที่ 1 พื้นฐานของวิชาชีพการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
การมีวินัยในตัวเอง (Self-Discipline)

คนที่จะเข้ามาในวิชาชีพนี้จะต้องสามารถทำตัวเป็นตัวอย่างให้กับคนในองค์กรได้ เนื่องจากต้องเป็นผู้สร้างและควบคุมกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรรวมทั้งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างบารมีและศรัทธาให้กับตัวเอง

ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Skills)

เป็นความสามารถในการคิด คำนวณ การใช้ข้อมูลตัวเลขมาวิเคราะห์หาแนวโน้ม ความสัมพันธ์ โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักความมีเหตุมีผล (Logic) เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือใน ข้อมูลสารสนเทศของงานบุคคลที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จะต้องรู้และเข้าใจตัวเลขการเงินของ บริษัทได้ เช่น อ่างงบดุล กำไรขาดทุนของบริษัทได้ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์งานด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความเป็นไปของตัวเลขทางธุรกิจ

วิญญานผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Concept)

เป็นผู้ที่คำนึงถึงจิตสำนึกในการบริหารงานแบบผู้ประกอบการที่เน้นความโปร่งใส กำไร และสังคม เพราะจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง จนลืมนึกถึง ภาพรวมขององค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์บางคนเน้นแต่การบริหารคน โดยลืมนึกถึง วัตถุประสงค์หลักของธุรกิจหรือองค์กรนั้น ๆ ว่าคืออะไร จะต้องเป็นผู้สร้างความสมดุลให้แก่ องค์กร ทั้งในแง่ของการพัฒนาคน และการสร้างผลกำไร เพื่อให้ดำรงอยู่ได้ และมีความก้าวหน้า ต่อไป

แนวคิดทางการตลาด (Marketing Concept)

หมายถึง ต้องเข้าใจว่าลูกค้าของเราคือใคร และสามารถวิเคราะห์ได้ว่า เขาต้องการอะไร จากเรา เมื่อไหร่ อย่างไร และมากน้อยเพียงใด ต้องมีการประชาสัมพันธ์หน่วยงานว่ารับผิดชอบ อะไรบ้าง บริการที่มีคืออะไร รวมทั้งเราได้ดำเนินการอะไรไปบ้างในแต่ละช่วงเวลา

หลายครั้งที่ทุกคนมักจะคิดว่าอะไรที่หากคนรับผิดชอบ ไม่ได้ก็ต้องมาหาฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และด้วยความตั้งใจดี ทั้ง ๆ ที่รู้งานนั้นไม่ใช่ความรับผิดชอบของเรา แต่เราก็ได้ ช่วยประสานงานจนเสร็จสิ้น จนทำให้พนักงานหรือผู้ที่มาติดต่อ เข้าใจว่าเป็นงานของฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ ถ้าทำได้ดีไป แต่เมื่อไหร่ทำไม่ดีหรือไม่ได้เหมือนครั้งก่อน ๆ ก็จะถูกร้องเรียน

ดังนั้น การทำการตลาดในองค์กร จะช่วยให้ลูกค้าของเรา (พนักงาน) เข้าใจความ รับผิดชอบของหน่วยงานของเรามากยิ่งขึ้น ลดความเข้าใจผิด ลดข้อร้องเรียนต่าง ๆ ลงได้ นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นช่องทางในการดำเนินงานด้านแรงงานสัมพันธ์ได้อีกด้วย เพราะหลาย ปัญหาในองค์กร เกิดมาจากความไม่ชัดเจนของระบบการสื่อสาร

คุณสมบัติระดับที่ 2 ก้าวสู่การเป็นผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ที่ก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารระดับกลาง ความคิด สร้างสรรค์เป็นตัวบ่งชี้ความแตกต่างของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์การคิดสิ่งใหม่ ๆ จะนำไปสู่การ

พัฒนางาน องค์กร และวิชาชีพของเราเอง การคิดอะไรที่ไม่เหมือนคนอื่นเป็นการเปิดโอกาสไปสู่ การแก้ปัญหาที่ดี เป็นโอกาสไปสู่วิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่า เช่น

การสรรหาผู้สมัคร ปกติทั่ว ๆ ไปก็จะลงโฆษณาหนังสือพิมพ์ ตลาดแรงงานหรือไม่ก็ใช้ บริการจากบริษัทสรรหา ลองคิดดูใหม่ได้หรือไม่ว่า เป็นไปได้หรือไม่ที่จะลงโฆษณาแล้วให้ค่าหัว แก่ผู้สมัครหรือคนที่แนะนำเพื่อน ๆ มาสมัครงาน เช่น ถ้าบุคคลที่แนะนำมาถูกเชิญมาสัมภาษณ์ จะจ่ายให้ผู้แนะนำหัวละ 1,000 บาท และถ้าบุคคลที่แนะนำมาได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับราชการ ทดลองงาน จะจ่ายให้ผู้แนะนำหัวละ 5,000 บาท ซึ่งถ้าทำได้แล้วได้ผล อาจจะก่อให้เกิดอาชีพใหม่ ขึ้นมาได้ เช่น นักสรรหาบุคคลอิสระ ไม่จำเป็นต้องตั้งเป็นบริษัทสรรหาก็ได้ เป็นต้น

การคิดสร้างสรรค์ในเบื้องต้นไม่ได้บอกว่าเป็นไปไม่ได้หรือไม่ได้ แต่ต้องคิดว่ามีทางไหน บ้างที่เรายังไม่เคยคิด เมื่อคิดแล้วจึงค่อยศึกษาความเป็นไปได้ว่ามีมากน้อยเพียงใด คนส่วนมาก มักจะคิดแล้วรู้สึกว่าคุณคิดนั้นคงเป็นไปไม่ได้ และไม่ค่อยมีใครเห็นด้วย เหตุที่เป็น เช่น นี้เพราะ คนเรามักจะอยู่ในกรอบของความคิดที่ถูกกำหนดโดยตัวเองและสังคม

หลายครั้งที่ผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทต่าง ๆ เกิดขึ้น ก็เพราะความคิดที่ไม่เหมือนอดีต ไม่เหมือนคนอื่น ดังนั้น ผู้ที่ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องก้าวไปสู่ การเป็นนักคิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

การคิดในเชิงรุก (Proactive Thinking)

หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ในการมองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วนำกลับมาวางแผนใน ปัจจุบัน เพื่อจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีลักษณะของการมอง วิเคราะห์ และจัดการกับ สภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเรา ก่อนที่สภาพแวดล้อมจะเข้ามาจัดการเรา

ในอดีตที่ผ่านมา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคลมักจะเป็นผู้ที่บริหารงานในเชิงรับ (Reactive) มากกว่า เพราะการทำงานมักจะทำก็ต่อเมื่อได้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาก่อน เท่านั้น แล้วส่วนมากนโยบายหรืองานต่าง ๆ ที่มาจากผู้บริหารมักจะมาพร้อมกับแนวทาง วิธีการ และวันกำหนดเสร็จ จึงทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานภายใต้เงื่อนไขที่ถูกกำหนดมาก มีความกดดันในการทำงานมาก

สำหรับการบริหารงานในเชิงรุก (Proactive) นั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นผู้ เสนอนโยบาย แผนงานและโครงการ ให้ผู้บริหารพิจารณาว่าเห็นด้วยกับเราหรือไม่ การที่เรา สามารถนำเสนอได้นั้น ย่อมหมายความว่าเราได้คิด เตรียมการ เตรียมข้อมูลไปพร้อมแล้ว โอกาสที่ จะตอบข้อซักถามของผู้บริหารไม่ได้คงมีน้อยมาก เงื่อนไขต่าง ๆ ไม่ว่ากิจกรรม ระยะเวลา ทรัพยากรที่ต้องใช้ เราเป็นผู้กำหนด ถ้าผู้บริหารยังไม่เคยคิดเรื่องที่เราเสนอมาก่อน โอกาสที่จะเห็น ด้วยกับเราก็คงมีมากขึ้น ทำให้การบริหาร โครงการที่ได้รับอนุมัติก็ง่ายขึ้น

การทำงานในเชิงรุก จะช่วยลดความกดดันในการทำงานได้เป็นอย่างมาก เพราะทุกอย่างเราเป็นผู้กำหนด ผู้บริหารเพียงเป็นผู้พิจารณาว่าเห็นด้วยหรือไม่ มีข้อเสนอแนะอะไร หรือไม่เท่านั้น

วิธีการคิดง่าย ๆ สำหรับผู้ที่ต้องการเป็นผู้บริหารในเชิงรุกคือ คิดย้อนสรในสิ่งที่เราทำอยู่ในปัจจุบัน เช่น เมื่อพนักงานมีปัญหาจะเดินมาปรึกษาว่าทรัพยากรมนุษย์ เป็นไปได้ไหมว่าเราจะเดินไปหาพนักงานก่อนที่เขาจะมีปัญหา หรือเรามากจะสั่งหรือมอบหมายงานให้ลูกน้องไปทำเสมอ เปลี่ยนเป็นการฝึกให้ลูกน้องทำงานมาเสนอเองได้หรือไม่ เหล่านี้เป็นต้น

คุณสมบัติระดับที่ 3 ก้าวสู่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับสูง (Chief Human Resources Officer)

ความสามารถในการจัดการอารมณ์ (Emotional Quotient)

ความสามารถในการรับรู้ ควบคุม และจัดการกับอารมณ์ของตัวเองได้เป็นสิ่งที่ต้องอยู่คู่กับการเป็นผู้บริหารระดับสูงทุกสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเมื่อผู้ทำงานสามารถก้าวไปถึงระดับผู้จัดการขึ้นไปแล้ว มันแสดงให้เห็นว่าความสามารถทางด้านความคิดหรือไอคิว (Intelligence Quotient) ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก แต่ทำไมมีเพียงหนึ่งคนที่สามารถก้าวขึ้นไปนั่งบนเก้าอี้กรรมการผู้จัดการของบริษัท ก็เพราะเขาผู้นั้นมีคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งเหนือกว่าบุคคลอื่น สิ่งนี้ก็คือ ความสามารถในการจัดการทางอารมณ์นั่นเอง

ความสามารถดังกล่าวนี้ ไม่เพียงแต่จะใช้จัดการกับอารมณ์ของตัวเองได้เท่านั้น แต่จะช่วยให้เข้าใจและจัดการกับอารมณ์ของผู้อื่นได้ด้วย เพราะถ้าเราไม่เกิดอารมณ์ สมองในการคิดก็จะคิดอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ดังนั้น การโต้ตอบกับอารมณ์ของผู้อื่นก็จะทำได้ดีขึ้น และสะท้อนกลับไปหาเขาในทางที่ดี ซึ่งจะช่วยให้อารมณ์ของผู้อื่นเย็นลงได้ เช่น กัน

คุณสมบัติข้อนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมี และต้องมีสูงกว่าผู้บริหารด้านอื่น ๆ ด้วย เพราะการบริหาร “คน” เป็นงานที่บริหารยากที่สุดในองค์กร

ผู้บริหารที่แก้ปัญหาคนเก่งไม่ได้หมายความว่าแก้ปัญหาคนได้ทั้งหมดตลอดเวลา ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ส่วนใหญ่มักจะเติบโตมาจากสายงานหลักของธุรกิจนั้น ๆ และมักจะมีความสามารถทางความคิดสูงคือ เป็นคนฉลาด แต่มักจะมีข้อเสียตรงที่การจัดการอารมณ์ผู้บริหารงานบุคคลจึงเป็นผู้ที่สามารถปิดรอยร้าวทางการบริหารให้กับองค์กรในจุดนี้ได้ โดยการเป็นที่ปรึกษาด้านปัญหา “คน” ให้กับผู้บริหารระดับสูง

สรุป คุณสมบัติของผู้ที่ทำงานในวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวเป็นเพียงแนวทางในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพเท่านั้น แต่ไม่ได้หมายความว่า ถ้ามีคุณสมบัติดังกล่าวครบแล้ว จะประสบความสำเร็จได้ทุกคน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ อีกหลายอย่าง เช่น รูปแบบขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อม และที่สำคัญที่สุดคือ โอกาส หลายคนมีโอกาสดำเนินการคุณสมบัติ หลายคนมีคุณสมบัติแต่ขาดโอกาส

แนวคิดด้านขีดความสามารถของบุคคล (Competencies)

ความหมายของขีดความสามารถ

Boyatzis (1982, p. 58) ได้ให้คำจำกัดความ “ขีดความสามารถ” ไว้ว่า เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Spencer and Spencer (1993, pp. 9-13) ให้ความหมาย “ขีดความสามารถ” ว่าเป็นพื้นฐานของบุคลิกลักษณะบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมีความหมายขีดความสามารถดังนี้

1. พื้นฐานของบุคลิกลักษณะ (Underlying Characteristics) หมายถึงขีดความสามารถที่เป็นส่วนที่อยู่ลึกกลงไปและคงทนถาวร สามารถทำงานพฤติกรรมในสถานการณ์หรือในภาวะหน้าที่งานได้ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะรวม 5 ประการ คือ แรงจูงใจ (Motives) ลักษณะส่วนบุคคล (Traits) การรับรู้ตนเอง (Self-Concept) ความรู้ ทักษะ (Skill)

2. ความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล (Casual Relationship) หมายถึงขีดความสามารถที่เป็นสาเหตุหรือตัวทำนายพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

O'Hagan (1996, pp. 4-5 อ้างถึงใน เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, 2549, หน้า 24-41) ได้ให้ความเห็นว่า ขีดความสามารถเป็นแนวคิดที่คนหนึ่งสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ ไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไป นอกจากนั้นยังรวมถึงคุณภาพของความสามารถของบุคคลที่ถูกค้นหาในสถานที่ทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับพนักงาน ผู้จัดการ และลูกค้า โดยที่คำจำกัดความของขีดความสามารถโดยทั่วไป จะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งการพัฒนาความรู้และทักษะ สามารถฝึกอบรมและพัฒนาได้ง่ายกว่าการปลูกฝังหรือสร้างทัศนคติและค่านิยม ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการเพิ่มพูนและพัฒนาขีดความสามารถ

McLagan (1997, pp. 40-47 อ้างถึงใน เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, 2549, หน้า 24-41) ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถไว้ลักษณะแตกต่างกันไปดังนี้

1. ขีดความสามารถตามลักษณะงาน (Competencies as Task) โดยแบ่งขีดความสามารถออกเป็นงานย่อย ๆ มีการกำหนดขอบเขตของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะทำได้งาน

2. ขีดความสามารถตามผลลัพธ์ (Competencies as Results) โดยแบ่งขีดความสามารถออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ เพราะว่าผลรวมขององค์ประกอบย่อยทั้งหมดจะเท่ากับผลลัพธ์รวม

3. ขีดความสามารถตามผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน (Competencies as Output) ขีดความสามารถในข้อนี้จำเป็นต้องหาจากผลที่เกิดจากความต้องการของลูกจ้างทั้งภายในและภายนอกแล้วจึงแบ่งผลที่ต้องการออกเป็นส่วนย่อย ๆ มีการกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการ โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกจ้างได้ผลกำไร ในระยะเวลายาวและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

4. ขีดความสามารถตามความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติ (competencies as Knowledge, Skill and Attitudes) คนที่ฉลาดรอบรู้จะมีการแสดงออกทางพฤติกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง โดยใช้ขีดความสามารถที่แสดงถึงความรู้ ทักษะทัศนคติที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จรวมถึงพฤติกรรมแสดงออก เช่น การกำหนดเป้าหมาย การสรรหาหนทางที่จะแก้ไขปัญหาเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายเป็นตัวกำหนดความสำคัญในการทำงาน

5. ขีดความสามารถที่มีนัยพฤติกรรมร่วมกัน (Competencies as Attribute) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของขีดความสามารถเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติ ซึ่งเป็นเรื่องยากมากที่จะเจาะจงว่าเป็นความรู้ ทักษะหรือทัศนคติ ตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้

McClelland (1964 cited in Green, 1999, pp. 32-33) ให้ความหมายของ “ขีดความสามารถ” ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จ เป็นคุณลักษณะที่สามารถวัดได้หรือพิจารณาได้ว่าแสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ

Athey and Orth (1999, p. 11) ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถ ว่าหมายถึงกลุ่มของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้โดยครอบคลุมถึงมิติด้านความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล ทำให้เห็นความแตกต่างของการปฏิบัติที่ดีจากการปฏิบัติงานที่ไม่ดี มีการทำงานแบบทีมงาน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และความสามารถขององค์กรที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เพื่อที่จะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้

Arnould de Nadaillac (2003) ให้ความหมายของขีดความสามารถไว้ว่า เป็นสมรรถนะที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น คือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ ทักษะ (Know-How) และเจตคติ / ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่าง ๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

จากความหมายของขีดความสามารถดังกล่าวข้างต้นเป็นแนวคิดและมุมมองของนักคิด นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติของต่างประเทศ สำหรับประเทศไทยนั้นแนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถเริ่มเป็นที่แพร่หลาย และก็มีนักคิด นักวิชาการและผู้ปฏิบัติหลายหน่วยงานได้นำแนวคิดดังกล่าวมาศึกษา ค้นคว้า และมาปรับใช้ในองค์กรของตน และให้ความหมายที่ไม่แตกต่างกันมากนักดังนี้

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544) ให้ความหมายของขีดความสามารถหรือสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะ คุณสมบัติของบุคคล รวมถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งจะทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิผลสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

เดชา เศษะวัฒน์ไพศาล (2543) กล่าวว่า ขีดความสามารถ หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attitude) ของบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ “ในการทำงานอย่างหนึ่ง ๆ เราต้องรู้อะไร” และ “เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้อะไรจะทำงานนั้น ๆ อย่างไร” และ “เราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไร จึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ” สิ่งเหล่านี้ช่วยให้องค์กรทราบว่า “คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคคลในองค์กร (Superior Performance) นั้นเป็นอย่างไร”

คณีย์ เทียนพุ่ม (2543) ได้กล่าวถึงคำจำกัดความว่า คำว่าขีดความสามารถ (Competency) ว่าเป็น การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติและคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) มาใช้ได้ดีที่สุดในบทบาทนั้น ๆ จนกระทั่งเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด (Superior Performance) หรือมีประสิทธิผลมากที่สุด

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548) ได้ให้ความหมายของ Competency ไว้ว่า หมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่ง Competency แต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแตกต่างกันไป

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) อธิบายความหมายของขีดความสามารถ (Competency) ว่า หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

จากที่กล่าวมาทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า ขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพของบุคคลในด้านต่าง ๆ อันประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะและ

คุณลักษณะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ หรือผลการปฏิบัติงาน อันจะเห็นได้ด้วยการสังเกตผ่านพฤติกรรมที่บุคคลเหล่านั้นแสดงออกในการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

คุณลักษณะของขีดความสามารถ

เนื่องจากขีดความสามารถเป็นคุณลักษณะของบุคคล และการบ่งบอกถึงแนวพฤติกรรม การคิด หรือความเห็นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ และมีความคงอยู่ของเหตุผลนั้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยคุณลักษณะของขีดความสามารถจะประกอบด้วย 5 รูปแบบ ดังนี้

1. แรงจูงใจ เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือคิดตรงกันในการกระทำ ซึ่งจะเป็นแรงขับหรือเลือกพฤติกรรมแสดงออก เป้าหมาย และทำให้ลอยห่างออกไปจากสิ่งอื่น ๆ เช่น แรงจูงใจต่อความสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบ เพื่อความสำเร็จ และต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำเป็นต้น
2. ลักษณะส่วนตัว เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่จะตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น ความร่วมมือ เป็นต้น
3. การรับรู้ตนเอง เป็นทัศนคติ คุณค่า และความคิดฝันของบุคคลซึ่งสิ่งเหล่านี้ของบุคคล จะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจและทำนายถึงพฤติกรรม ของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
4. ความรู้ เป็นข้อมูลขอบเขตเนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ของสัตยแพทย์ จะเกี่ยวกับเส้นประสาทและกล้ามเนื้อในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น
5. ทักษะ เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิดและจิตใจของบุคคลในระดับที่คิดวิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุและผล หรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะที่ยวกันก็ตระหนักในความซับซ้อนของข้อมูลได้

ซึ่งรูปแบบหรือขีดความสามารถทั้ง 5 สามารถจัดเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ คือ

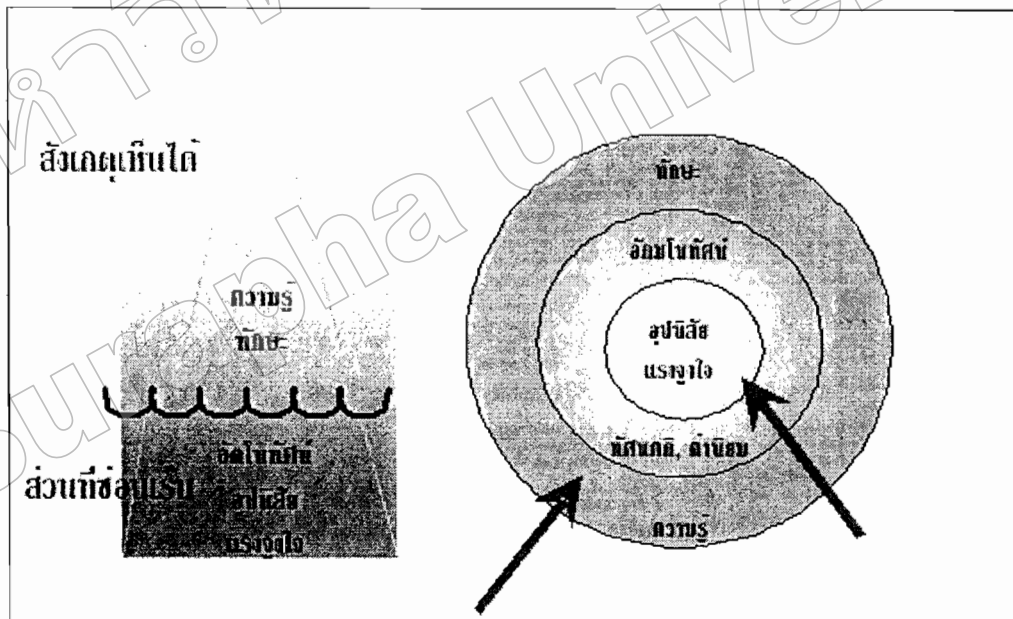
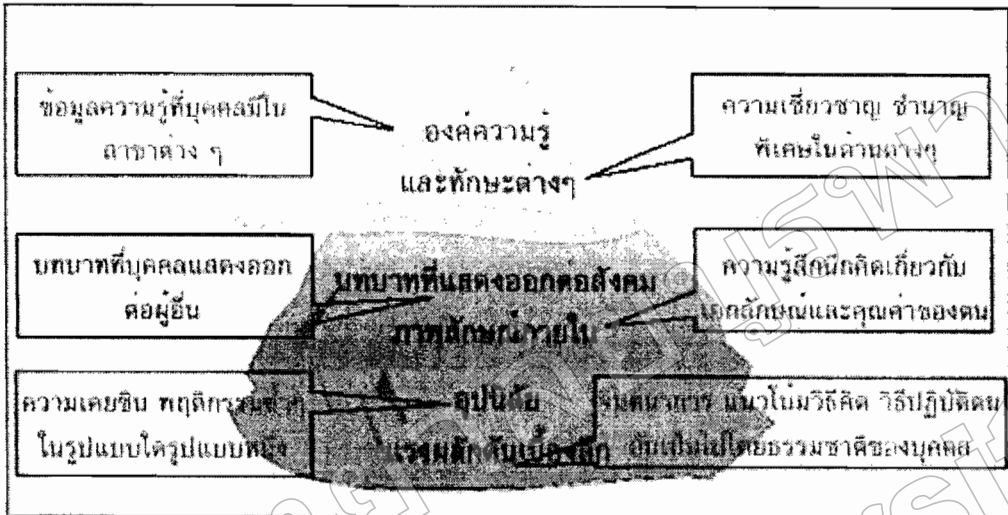
1. กลุ่มที่สังเกตเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ขีดความสามารถด้านความรู้ และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้

2. กลุ่มที่ซ่อนเร้น (Hidden) ได้แก่ ขีดความสามารถด้านแรงจูงใจ และลักษณะนิสัย เป็นสิ่งที่อยู่ลึกลงไป และมีผลต่อบุคลิกภาพต่อบุคคล ซึ่งยากที่จะเข้าถึงและพัฒนา

นอกจากนี้ยังมีการรับรู้ตนเองที่อยู่ระหว่างกลุ่ม ทั้ง 2 ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ แต่ต้องใช้เวลา อาจจะใช้การฝึกอบรม ใช้หลักจิตวิทยาหรือการสั่งสมประสบการณ์

สำหรับรูปแบบขีดความสามารถที่องค์กรต่าง ๆ เลือกใช้ในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ นั้นส่วนใหญ่จะเป็นด้านความรู้และทักษะ ซึ่งจะเกิดผลที่เห็นได้ชัดเจนกว่า ส่วนทางด้านแรงจูงใจ

ลักษณะนิสัยและแนวคิดของบุคคลนั้น องค์กรส่วนใหญ่จะถือเป็นข้อสมมติฐานที่แฝงอยู่ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานร่วมองค์กร



ภาพที่ 4 ซึ่ดความสามารถส่วนกลางและส่วนผิวหน้า (Spencer & Spencer, 1993, p. 11)

องค์ประกอบของซึ่ดความสามารถ

องค์ประกอบของซึ่ดความสามารถเป็นการอธิบายถึงทักษะ ความรู้และทัศนคติที่จำเป็น และต้องการสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบของขีดความสามารถ

อธิบายทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งควรจะกำหนดเป็นภาพกว้าง ๆ ถึงการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ซึ่ง Rylatt and Lohan (1995) ได้เสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละขีดความสามารถไว้ ดังนี้

1.1 บทบาทหลัก (Key Role) จะอธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่ เช่น บทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

1.2 หน่วยของขีดความสามารถ (Unit of Competence) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ

1.3 ส่วนประกอบของขีดความสามารถ (Element of Competence) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยงานย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของ Input หรือ Output ก็ได้

1.4 เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของขีดความสามารถซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถและความชัดเจนของผลสำเร็จ

1.5 เงื่อนไข (Conditions) เป็นความคาดหวังการปฏิบัติงาน

1.6 คำแนะนำ (Evidence Guide) อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยขีดความสามารถและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่น ๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับขีดความสามารถซึ่งอาจจะทำให้เป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ ซึ่งสรุปได้ว่าขีดความสามารถจะต้องประกอบไปด้วย บทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร และขีดความสามารถที่องค์กรต้องการจากแต่ละบุคคล ต้องวัดได้โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน

2. องค์ประกอบของมาตรวัดขีดความสามารถ (Competency Scale)

ตามแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993) กล่าวถึงการนำขีดความสามารถมากำหนดเป็นระดับขีดความสามารถ เพื่อใช้วัดขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ซึ่งส่วนใหญ่จะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 กลุ่มของขีดความสามารถ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มขีดความสามารถที่จะจัดตามความต้องการ เพื่อวิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานแบบผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะประกอบด้วย หนึ่งขีดความสามารถหรือมากกว่าก็ได้

ตัวอย่าง เช่น กลุ่มการช่วยเหลือและการบริการ (Helping and Human Service) ประกอบด้วยขีดความสามารถหลัก 2 ด้าน คือ

1. ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Understanding)
2. การให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation)

2.2 มิติ (Dimensions) เป็นมิติของขีดความสามารถ โดยจะพิจารณาครอบคลุม ถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริง และความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคน และโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายาม และความเป็นเอกลักษณ์ของงาน แล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละขีดความสามารถ ซึ่งส่วนมากขีดความสามารถหนึ่งจะประกอบด้วย 2-3 มิติ

ตัวอย่าง เช่น การให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1. มิติเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า (Focus on Client's Needs)
2. มิติเกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ (Initiative to Help or Serve Others)

2.3 ระดับของขีดความสามารถ (Numbering of the Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของขีดความสามารถ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลาง และพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติของขีดความสามารถจะต้องมีครบทุกพฤติกรรม ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และความต้องการในการประเมิน

นอกจากนี้ เดชา เตชะวัฒน์ ไฟศาล (2545, หน้า 12) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขีดความสามารถที่ดีจะมีความเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์และเป้าหมายในเชิงธุรกิจขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 มุมมองตามลำดับชั้น ดังนี้

1. มุมมองระดับองค์กร (Organization Level) ได้แก่ ขีดความสามารถที่ทุกคนในองค์กรต้องมี (Core Competency)
2. มุมมองระดับหน่วยงาน (Function Level) เช่น งานด้านการเงิน การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น
3. มุมมองระดับชั้นของงาน (Specific Job Level) เช่น นักวิเคราะห์การเงินเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เป็นต้น

เมื่อสามารถวิเคราะห์ในระดับตำแหน่งงานได้แล้วจะช่วยให้สามารถอธิบายขีดความสามารถในด้านคุณลักษณะที่ดีของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นและประเมินผลได้บางพฤติกรรมเป็นสิ่งที่สามารถแสดงออกมาได้อย่างชัดเจน เช่น การแสดงออกซึ่งทักษะ ความรู้ ซึ่งสามารถฝึกอบรมและพัฒนาให้มีพฤติกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของกลุ่มขีดความสามารถ เป็นสิ่งที่แสดงถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบแก้ไขและพัฒนาได้ในแนวทางที่ถูกต้อง ซึ่งจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น และพนักงานมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรคำนึงถึง ทั้งนี้ Parry (1996 อ้างถึงใน กนกวรรณ ชูพิทักษ์นาเวช, 2547, หน้า 24) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบขีดความสามารถไว้ดังนี้

1. ควรระบุขีดความสามารถในลักษณะกว้าง ๆ และมีมาตรฐานในการวัดซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับจากหลายฝ่าย แต่เงื่อนไขในการปฏิบัติงานของแต่ละระดับอาจแตกต่างกัน
2. หลีกเลี่ยงการระบุขีดความสามารถที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง เช่น วุฒิการศึกษา
3. ควรระบุขีดความสามารถที่เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้และวัดได้
4. สิ่งที่ระบุควรจะเป็นจุดที่ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริงและควรมีตัวอย่างอธิบาย

พฤติกรรม

5. ใช้ภาษาที่อ่านง่าย และเข้าใจง่ายในการระบุขีดความสามารถ
6. ต้องเขียนขีดความสามารถให้สั้น กระชับและได้ใจความ
7. การระบุถึงขีดความสามารถที่มีคล้ายคลึงกันให้แยกกันอย่างเด่นชัด
8. ขีดความสามารถควรเน้นระบุถึงความต้องการในอนาคต เพื่อฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมกับสถานการณ์ในอนาคต
9. ควรระบุให้สามารถมองย้อนไปถึงพฤติกรรมการทำงานได้ คือจากผลงานสู่พฤติกรรมและพฤติกรรมสู่ขีดความสามารถ
10. ควรระบุถึงระดับพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ให้มีความชัดเจนและยกตัวอย่างในพฤติกรรมที่คาดหวังประกอบ และจะดีที่สุด หากสามารถอธิบายแยกระดับพฤติกรรมธรรมดากับสูงสุดได้

11. หลีกเลี่ยงขีดความสามารถที่เป็นบุคลิกลักษณะนิสัยเพราะหลาย ๆ คุณลักษณะของบุคลิกภาพไม่สามารถปรับปรุงได้ด้วยการฝึกอบรม

12. จัดขีดความสามารถที่คล้ายกันให้เป็นกลุ่มเดียวกัน

วิธีการกำหนดและการออกแบบขีดความสามารถ

หลังจากทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างความสามารถของบุคคล และองค์กรแล้ว จากสมมุติฐานที่ว่าองค์กรได้กำหนดความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency of Corporation) แล้วประเด็นที่สำคัญที่ควรพิจารณาต่อไปก็คือ การสร้างและประเมินความสามารถของบุคคล ทั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993) และ Smith (1995) ดังนี้

Spencer and Spencer (1993) ได้กล่าวถึงการออกแบบการศึกษาความสามารถ (Designing Competency Studies) ประกอบด้วย 3 วิธี ดังนี้

1. การสร้างความสามารถด้วยเกณฑ์ตัวอย่าง (The classic study design using criterion samples)
2. การสร้างความสามารถด้วยผู้เชี่ยวชาญ (A short study design using expert panel)
3. การสร้างความสามารถจากงานใดงานหนึ่ง หรืองานในอนาคต (Studies of single incumbent and futures)

ประโยชน์ของขีดความสามารถ

Rylatt and Lohan (1995, pp. 56-58) กล่าวถึงประโยชน์ของขีดความสามารถว่า การใช้ขีดความสามารถจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ทั้งกับระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับประเทศ ที่มีพนักงานซึ่งมีความสามารถ กล่าวคือ

1. ประโยชน์ต่อพนักงาน
 - 1.1 มีความชัดเจนในเรื่องลำดับของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะ ในการทำงาน การปรับตัว การเพิ่มคุณค่า และศักยภาพในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ
 - 1.2 มีการกำหนดเป้าหมายให้เป็นความมุ่งหมายของความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรขององค์กร
 - 1.3 ช่วยทำให้ทางเลือกในการเปลี่ยนอาชีพนั้นชัดเจนยิ่งขึ้น โดยผู้ที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพใหม่ สามารถเปรียบเทียบระหว่างขีดความสามารถที่มีอยู่กับขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับอาชีพ
 - 1.4 เพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการถ่ายถอดทักษะ และฝึกให้เป็นทักษะที่เป็นไปตามมาตรฐานของตลาด
 - 1.5 องค์กรที่มีการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถ แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีทัศนคติ และค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน
 - 1.6 มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนตามขีดความสามารถมาตรฐาน เป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานระหว่างองค์กรและพนักงาน เพื่อให้ไปถึงขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ
2. ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรสามารถกำหนดขีดความสามารถที่ตรงกับความต้องการขององค์กรได้และทำให้ขีดความสามารถที่มีอยู่ไปสู่ขีดความสามารถที่องค์กรต้องการได้

2.1 ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการสรรหาพนักงานเข้าทำงาน โดยการเปรียบเทียบกับขีดความสามารถของผู้สมัครงานกับขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ

2.2 ทำให้องค์กรสามารถจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานในส่วนที่ขาดได้ตรงกับความต้องการขององค์กร

2.3 ทำให้การฝึกอบรมเกิดความคุ้มค่า เพราะตรงกับความต้องการขององค์กร

2.4 ทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจมีความเชื่อมั่นว่าสามารถคัดเลือกพนักงานเข้าฝึกอบรมได้ตรงกับความต้องการเพื่อให้เกิดความชำนาญที่แท้จริง

2.5 ช่วยให้การประเมินผลการเรียนรู้ และผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ

2.6 ช่วยในการติดต่อสื่อสารในเรื่องของทักษะ ความรู้ ความสามารถที่องค์กรต้องการให้ชัดเจนมากขึ้น

2.7 ช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการถ่ายทอดทักษะมากขึ้น และมีการปรับตัวได้หากมีสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.8 มีความสะดวกและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการกำหนดขีดความสามารถที่ต้องการเปลี่ยนแปลงโดยตรง

3. ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ

3.1 ทำให้มีการพัฒนารูปแบบของขีดความสามารถที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก

3.2 เป็นการส่งเสริมให้มีการลงทุนภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยการพิจารณาจากแรงงานที่ทักษะเป็นสำคัญ

3.3 ช่วยให้เกิดความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา และการฝึกอบรมให้กับพนักงานได้ถูกต้องและตรงกับความต้องการ

3.4 เป็นการประเมินระดับประเทศ เมื่อเปรียบเทียบกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับมาตรฐานสากลในปัจจุบัน

3.5 ส่งเสริมให้บุคคลได้รับรู้ถึงขีดความสามารถที่อุตสาหกรรมต้องการอย่างเท่าเทียมกันโดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

กล่าวสรุปได้ว่า ประโยชน์ของขีดความสามารถนั้น บังเกิดผลได้กับทุกระดับ ไม่ว่าจะในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระดับประเทศเพราะจะเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระหว่างประเทศ แต่ประโยชน์จะมีมากขึ้นเรื่อยๆ ขึ้นอยู่กับผู้นำไปใช้ในแต่ละระดับนั้น ๆ ว่าจะมีความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ได้ดีเพียงใด รวมทั้ง การสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับนั้นด้วย

การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ

องค์กรสามารถนำมาตรฐานขีดความสามารถที่หาได้มาประยุกต์ใช้กับงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้หลายด้าน เพื่อให้เกิดการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งควรมองว่าขีดความสามารถที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต และดำเนินการปรับปรุง พัฒนา พร้อมทั้งประยุกต์สิ่งเหล่านี้มาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป



ภาพที่ 5 การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ (Applications of Competencies) (Rylatt & Lohan, 1995, p. 59)

1. การฝึกอบรม (Training) สามารถใช้มาตรฐานของขีดความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the job Training) ซึ่งกล่าวถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่สำคัญ ซึ่งจะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรมการพัฒนบุคลากรเพื่อกำหนดเนื้อหา วิธีการเรียนรู้ และการประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม

2. การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ (Strategic and Business) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (Swat) ขององค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับขีดความสามารถของพนักงาน องค์กรอาจได้พบกับความสามารถของบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบเทียบการแข่งขัน และมีโอกาสที่ดีในการสร้าง

อำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงข้าม การขาดความสามารถเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขันก็อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) จะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของมาตรฐานความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานเฉพาะด้าน ฝ่ายจัดการควรบอกพนักงานให้ทราบว่าต้องพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในด้านใด

4. การออกแบบงาน (Job Design) ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้แต่ละคนจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง และต้องใช้จำนวนพนักงานเท่าไรในแต่ละงาน รวมทั้งต้องใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) องค์กรควรมีการวางแผนให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยพนักงานอาจได้มีการเลื่อนขั้นหรือโอนย้ายตำแหน่งงานตามความสามารถที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ทั้งนี้สามารถทำได้โดยจัดการทดสอบระดับความสามารถที่องค์กรกำหนดเป็นมาตรฐาน ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจให้กับพนักงาน ได้เห็นว่ากรพัฒนาขีดความสามารถเป็นหนทางสู่ความสำเร็จของตน

6. ระบบสารสนเทศในทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System - HRIS) วัดความสามารถเปรียบเสมือนฐานข้อมูลตามความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมาตรฐานขีดความสามารถจะบอกได้ว่าในองค์กรต้องการพนักงานในลักษณะใด อาจจะเป็นประโยชน์ในการรับสมัครพนักงานใหม่ และยังช่วยในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วย

7. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) มาตรฐานขีดความสามารถประโยชน์สำหรับหารพัฒนาอาชีพมี 2 ประการ คือ

7.1 เป็นการช่วยกำหนดระดับงานในปัจจุบัน

7.2 ช่วยในการวางแผนอาชีพในระยะยาว

8. การสรรหาพนักงาน (Recruitment) การระบุขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในระดับต่าง ๆ จะช่วยในส่วนที่ผู้ต้องการงาน เพื่อพัฒนาทักษะที่ตนเองยังขาดอยู่และช่วยให้ผู้สมัครสามารถคัดเลือกผู้เข้าทำงาน ด้วยการกลั่นกรองความสามารถของบุคคลที่สมัครงานในระดับหนึ่งก่อนว่า ผู้สมัครงานมีขีดความสามารถตามที่องค์กรต้องการหรือไม่

9. การเจรจาต่อรอง (Enterprise Bargaining) เมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่องเงินเดือนหรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การกำหนดขีดความสามารถจะช่วยให้ได้มากโดยฝ่ายบริหารจัดการและพนักงานจะต้องมีความชัดเจนว่าจะต้องการอะไรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จและสามารถใช้ขีดความสามารถนั้นเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะหรือการจัดสรรค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ชีตความสามารถนั้น สามารถนำไปประยุกต์เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหาร การจัดการ การผลิต หรือการตลาด โดยที่การนำชีตความสามารถมาประยุกต์ใช้นั้น ก็เพื่อความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงและความสามารถในการแข่งขันได้ขององค์กร ที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ในยุคของกระแสโลกาภิวัตน์ดัง เช่น ปัจจุบัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Ulrich (1997 อ้างถึงใน อภิชัย ศรีเมือง, 2548) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรให้ได้เปรียบในการแข่งขันควรจะต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจและพัฒนากิจกรรมขององค์กรที่จะช่วยให้เกิดความได้เปรียบ ซึ่งมีหลักการ 4 บทบาท คือ

1. หุ่นส่วนกลยุทธ์ (Strategic Partner) ช่วยในการบริหารกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน
2. ความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร โดยปรับปรุงระบบหน้าทีมงานทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการอื่นๆ
3. ผู้สร้างผลงานของพนักงาน (Employee Champion) ช่วยพัฒนาสมรรถนะความสามารถและความยึดมั่นผูกพัน
4. ตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ช่วยส่งมอบการเปลี่ยนแปลงและต่อมา Ulrich เองได้พัฒนาการกำหนดรูปแบบ (Model) บทบาทของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

ตารางที่ 2 บทบาทของ HR ในประเทศไทยกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ปี 1997	ปี 2005	การปรับเปลี่ยนแนวคิด
Employee Champion	Employee Advocate (EA)	EA เป็นความต้องการในปัจจุบันของพนักงาน
	Human Capital Development (HC)	HC เน้นความต้องการมุ่งความสำเร็จของพนักงานในอนาคต
Administrative Expert	Function Expert	การปฏิบัติงานของ HR การปฏิบัติงานของ HR จะต้องมุ่งสู่คุณค่าในวิชาชีพ เช่น การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้หรือปรับกระบวนการทำงาน
Change Agent	Strategic Partner	มิติในการพิจารณาหลากหลายมากขึ้น เช่น การเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องธุรกิจ ตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์งาน HR ผู้จัดการความรู้และผู้ให้คำปรึกษา เช่นเดียวกัน
Strategic Partner	Strategic Partner Leader	ความเป็นผู้นำของ HR ในแต่ละบทบาท การประสานความร่วมมือกับวิศวกรรมคุณค่าการกำหนดมาตรฐานด้านกลยุทธ์และการพัฒนาให้เป็นระบบการจัดการที่ดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และความสามารถของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในปี 2010 ว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับให้สอดคล้องกับสภาพความจำเป็นใหม่ที่จะเกิดขึ้น กล่าวคือ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้จัก เข้าใจ และสามารถบริหารงานได้ในสภาพของ Cyberspace ที่โลกธุรกิจจะล้อมรอบไปด้วยสภาพแวดล้อมใหม่ที่ไร้ตัวตน หมายความว่าเมื่อเครือข่ายด้านไอทีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น การทำงานและสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไป

ยิ่งเทคโนโลยีก้าวหน้ามากเท่าไร โดยจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งใหม่ ๆ จะต้องมีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็น มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และจะต้องรักในการเรียนรู้

Davidson (2000) ได้ทำการสำรวจและพบว่าในอนาคตนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรจะมีความสามารถในด้าน

1. ทักษะการติดต่อสื่อสาร
2. ทักษะการแก้ปัญหา
3. ทักษะการเป็นผู้นำ
4. ความรู้ความสามารถด้านการคัดเลือกและบรรจุ
5. ความรู้และความสามารถด้านการฝึกอบรมและพัฒนา
6. ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน
7. ความสามารถการใช้เทคโนโลยี
8. ความสามารถในการพยากรณ์และทำนาย
9. ความสามารถในการออกแบบสวัสดิการ
10. ความสามารถในการออกแบบผลประโยชน์แก่บุคคลและการบริหารงานทั่วไป
11. ความรู้ความสามารถทางการเงิน
12. ความสามารถในการบันทึกข้อมูล

เจมส์ พีบูลย์ สวัสดิ์ (2543) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา องค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยศึกษาถึงการกำหนดขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาหัวหน้าแผนก โดยทำการศึกษาวิจัยด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และใช้แบบศึกษาขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกสำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง จำนวน 15 คน ส่วนผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก จำนวน 43 คน ใช้แบบศึกษาขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก ผลการศึกษาพบว่า

1. ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ขีดความสามารถด้านจริยธรรมและทัศนคติในการทำงาน

2. ซัดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะการณ์เป็นผู้นำ ทักษะในการทำงาน การวางแผนและการจัดการ การติดต่อประสานความร่วมมือ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ในการทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. ซัดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของหัวหน้าแผนก มีความเห็นด้วยที่สุดกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ว่า ซัดความสามารถด้านจริยธรรมและทัศนคติในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก

4. ซัดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของหัวหน้าแผนก มีความเห็นด้วยที่สุดกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ว่า ความสามารถด้านแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การติดต่อประสานความร่วมมือ ความรู้ ภาวะการณ์เป็นผู้นำ การวางแผนและการจัดการ วิสัยทัศน์ในการทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก แต่การจัดเรียงลำดับความสำคัญของระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการกองกับหัวหน้าแผนกมีความแตกต่างกัน

ปริญญ์ พิชญ์วิจิตร (2544) ศึกษาเกี่ยวกับการออกแบบซัดความสามารถในงาน กรณศึกษา บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการกำหนดรายการซัดความสามารถเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดรายซัดความสามารถทั่วทั้งองค์กรต่อไป โดยงานวิจัยนี้ใช้ส่วนงาน 5 ส่วนของบริษัทเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนรวมของกลุ่มตัวอย่างจาก 5 ส่วนงานรวม 51 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามจำนวน 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามเพื่อการศึกษาซัดความสามารถในงาน ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อหาคุณลักษณะที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ซัดความสามารถที่ได้จากการวิจัยคือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การจัดการงาน ความสมัคคีและการทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์ การสื่อสาร สำนักรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ ภาวะผู้นำ ส่วนซัดความามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกันมี 2 รายการ คือความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จและการจัดการ ซึ่งข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวจะเป็นแนวทางในการออกแบบรายการซัดความสามารถในงานสำหรับส่วนงานอื่น ๆ ในองค์กรต่อไป

ปิยสุดา ชัดิยะวรา (2545) ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดซัดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในงานด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์ไทย งานวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อกำหนดซัดความสามารถหลักที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริหาร

ปะปฏิบัติงานด้านผลประโยชน์และสวัสดิการของธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามต่อไป กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ได้แก่พนักงานทรัพยากรมนุษย์ที่บริหารและปฏิบัติงานด้านผลประโยชน์และสวัสดิการจากธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 10 แห่ง ๆ ละ 3 คน จำแนกตามระดับตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง 1 คน หัวหน้างาน 1 คน และพนักงานปฏิบัติการ 1 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 30 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการศึกษาพบว่า ชัดความสามารถหลักที่มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริหารและปฏิบัติงานด้านผลประโยชน์และสวัสดิการของธนาคาร มีจำนวนทั้งสิ้น 6 กลุ่ม ชัดความสามารถ ได้แก่ ด้านความรู้ ความเข้าใจในองค์กร การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การทำงานเป็นทีม การมุ่งลูกค้า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและภาวะผู้นำ

สุริยรัตน์ พรหมสุวรรณ (2545) ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงปี 2545 – 2549 ผลการศึกษาพบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในกิจการประเภทอุตสาหกรรมการผลิต ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเป็นส่วนใหญ่ และมีอายุเฉลี่ย 39.8 ปี โดยมีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทขึ้นไป สำหรับความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีหรือใช้ในปัจจุบัน คือความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมซึ่งมีมากที่สุด แต่ความสามารถด้านการยืดหยุ่นและการมุ่งลูกค้าน้อยกว่าด้านอื่น โดยที่ผู้บริหารงานในประเภทกิจการต่าง ๆ มีความสามารถทุกด้าน ยกเว้น ด้านความยืดหยุ่น ส่วนผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 29 ปี มีความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมมากกว่า ส่วนความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต คือ ความสามารถ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านทักษะวิชาชีพ ด้านนวัตกรรม ด้านการมุ่งลูกค้า และด้านความยืดหยุ่น โดยความสามารถด้านภาวะผู้นำมีความจำเป็นมากที่สุด โดยผู้บริหารระดับให้น้ำหนักความจำเป็นดังกล่าว น้อยกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป สำหรับผลการทดสอบความแตกต่างของผู้บริหารงานในกิจการประเภทต่าง ๆ ต่อภาระหน้าที่หรือระดับตำแหน่งต่างกัน มีความสามารถแตกต่างกันทำนองเดียวกันกับผลการทดสอบความแตกต่างของความสามารถที่จำเป็นในช่วงปี 2545-2549 พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในประเภทกิจการต่างกัน มีอายุต่างกัน และภาระหน้าที่หรือระดับตำแหน่งต่างกัน มีความเห็นไม่ต่างกัน

दनัย เทียนพุดม และคณะ (2545) ได้ศึกษาวิจัยและสรุปผลคุณลักษณะหรือความสามารถ (Competencies) ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่จะเหมาะสมในธุรกิจปัจจุบันและในอีก 10 ปีข้างหน้า คือปี พ.ศ. 2550 จะมีคุณลักษณะดังนี้

1. ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) มีความรู้ลึก รู้จริง ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการสรรหา และการคัดเลือก กำหนดเป้าหมายของงานทรัพยากรมนุษย์และวัดผลสำเร็จได้ชัดเจน
2. ต้องเป็นผู้ชำนาญการทั่ว ๆ ไป (Generalist) มีความสามารถในการเรียนรู้ส่วนอื่น ๆ เข้ามาปรับใช้กับการทำงาน เช่น การตลาด การบัญชี หรือเชื่อมโยงงานทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเรื่องกำไร ขาดทุนหรือให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มาเรียนรู้ธุรกิจและนักบริหารธุรกิจมาเรียนรู้งานบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในภาษาต่างประเทศและวัฒนธรรมต่างประเทศ (Cross Culture) มีความเข้าใจในการทำงานกับกลุ่มบุคคลที่ต่างวัฒนธรรม (Multi-National Company) สามารถเรียนรู้ถึงกฎระเบียบของสังคมโลก และมี International Exposure หรือ มีเครือข่าย (Network) ทั้งในและต่างประเทศ
4. มีความรู้ความสามารถในการสื่อสาร และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์
5. มีความรู้ในเรื่องกฎหมาย ระบบไตรภาคี และระบบวิภาคี มีความเข้าใจและความสามารถในการประสานประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้าง เป็นนักเจรจาต่อรอง เป็นนักจิตวิทยาที่เข้าใจในธุรกิจและคน
6. ให้ความสำคัญในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) มีวิสัยทัศน์ด้านต่าง ๆ เช่น มีวิสัยทัศน์ด้านการแข่งขันมุ่งมั่นเพื่อไปสู่ความสำเร็จมีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาสายอาชีพ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น
7. ต้องมีลักษณะเด่นของผู้นำลักษณะต่าง ๆ ผสมผสานกันและต้องรู้จักเลือกนำคุณลักษณะเด่น ๆ มาใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออก และนำเสนอได้ดี สามารถทำงานเป็นทีม จัดการตนเองได้ดี และต้องรู้จักเตรียมเพื่ออย่างมีเหตุผล ไม่ยึดติดความคิดเก่า ๆ
8. ต้องสามารถปรับตัวได้ดี มีความยืดหยุ่นสูง เข้ากับคนอื่นได้ ต้องเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีความคิดเห็นที่เป็นแง่บวกเพื่อค้นหาแง่ลบ บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยระบบการมีส่วนร่วม ดิดดิน พบปะพนักงาน เป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร
9. เปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ ต้องเป็นมุมมองจากเราเป็นส่วนสนับสนุนธุรกิจ เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ (Business Partnership)
10. เชื่อมมั่นในคุณค่าของ “ทรัพยากรมนุษย์” มีแนวคิดสมัยใหม่ในการพัฒนาการฝึกอบรม มีความพร้อมในการเรียนรู้ รู้สึกตื่นตัวที่จะเรียนรู้อย่างคือนื่องตลอดชีวิต
11. มีความสามารถในการร่วมกิจกรรมกับสังคม เช่น สมาคม ชมรม เป็นอย่างดี

12. มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต และยึดมั่นในจรรยาบรรณ ทุ่มเท ทำงานมากขึ้น

13. มีความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ที่ดี มีความเป็นผู้ใหญ่สูง ทนต่อความกดดันและเก็บความลับได้ดี

ฉานิสา แซ่โจ้ว (2547) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ขีดความสามารถหลักในงาน กรณีศึกษา ตำแหน่งช่างเทคนิค บริษัท เฮ็น เอ็ส อีเล็กทรอนิกส์ กรุงเทพฯ (1993) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 3 ประการคือ ประการแรก เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องขีดความสามารถ (Competency) ประการที่สอง เพื่อศึกษาขีดความสามารถในงาน (Functional Competency) ของตำแหน่งงานช่างเทคนิค และประการสุดท้าย เพื่อศึกษาขีดความสามารถหลักที่ทุกคนในองค์กรต้องมีร่วมกัน (Core Competency) ผลการศึกษาพบว่าขีดความสามารถหลักของพนักงาน (Core Competency) มี 6 ข้อ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งช่างเทคนิค คือ ความมีจิตสำนึกด้านคุณภาพ การทำงานเป็นทีม การใฝ่เรียนรู้ ความสามารถด้านการสื่อสาร ความตระหนักในธุรกิจและเข้าใจภารกิจขององค์กร และประการสุดท้ายความคิดริเริ่มในเชิงปฏิบัติ ส่วนขีดความสามารถในงาน (Functional Competency) ของตำแหน่งงานช่างเทคนิค ที่มีระดับความจำเป็นมากที่สุดต่อการปฏิบัติงาน มี 4 ขีดความสามารถ ได้แก่ ความรอบรู้และความสามารถด้านระบบต่าง ๆ ของเครื่องจักร (Machine System Knowledge) ความรู้ในการทำงานทั่วไป (General Knowledge) ทักษะด้านการบำรุงรักษาเครื่องจักร (Maintenance Skills) และขีดความสามารถทางด้านสังคม (Social Competencies)

กรรณิกา จรางกุล และ พรเทพ กระแสร์ทรัพย์ (2548) ศึกษาเรื่องการจัดทำขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของพนักงาน กรณีศึกษา พนักงานในเครือเบทาโกร มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 2 ประการคือ เพื่อกำหนดขีดความสามารถหลักของพนักงาน และ เพื่อสามารถนำขีดความสามารถหลักมาเป็นพื้นฐานในการจัดทำรูปแบบขีดความสามารถ (Competency Model) และพจนานุกรมขีดความสามารถ (Competency Dictionary) ของพนักงานต่อไป โดยใช้ทั้งแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือในการสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า

1. จากการศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมและกลยุทธ์ต่าง ๆ ของเครือเบทาโกรและจากแบบสอบถามพบว่ากำหนดัขีดความสามารถหลักของเครือเบทาโกร ได้กำหนดเป็นมาตรฐาน โดยเน้นที่ทักษะ ความรู้ความสามาถ และทัศนคติที่ดี เพื่อนำมาเปรียบเทียบขีดความสามารถปัจจุบันกับขีดความสามารถที่ควรจะเป็นในขณะนั้นของพนักงาน หากความสามารถในด้านใด ที่สามารถพัฒนาไปในส่วนที่ขาด (Gap Analysis) ตรงกับมาตรฐานในการสรุปผลในการวิเคราะห์ ซึ่งจะประกอบด้วย (1) การมุ่งพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

(2) การให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้า (3) การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และ (4) การมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

2. จากการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ผู้บริหารระดับสูงสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ประกอบไปด้วย คือ (1) การมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ (2) การพัฒนาศักยภาพพนักงาน (3) การใฝ่เรียนรู้ การวิจัย และพัฒนา (4) ความพึงพอใจของลูกค้า และ (5) การมุ่งสู่ความสำเร็จและการสร้างมูลค่าเพิ่ม

จากการสรุปผลออกมา มีความสอดคล้องกัน โดยมีขีดความสามารถหลักที่มีความจำเป็นสำหรับพนักงานเครือเบทาโกร มีจำนวน 5 กลุ่มขีดความสามารถ ดังนี้

1. ความพึงพอใจของลูกค้าและการสร้างมูลค่าเพิ่ม
2. การมุ่งสู่ความสำเร็จ
3. การพัฒนาศักยภาพพนักงาน
4. การใฝ่เรียนรู้ วิจัยและพัฒนา
5. การมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์

จากขีดความสามารถหลักทั้ง 5 กลุ่ม ผู้บริหารระดับสูงของเครือเบทาโกรให้ความเห็นว่า ทั้ง 5 กลุ่มมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก แต่ให้ความสำคัญในเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้าและการสร้างมูลค่าเพิ่มมากกว่ากลุ่มอื่น เพราะว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถทำให้องค์กรอยู่รอด ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในตัวองค์กรและตัดสินใจว่าเป็นสินค้าที่ดีและมีคุณภาพ

นภัสกมล วรเลิศ (2549) ได้ศึกษาเรื่องความสามารถที่พึงประสงค์ของ นักบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรม ในช่วงปี พ.ศ. 2550-2555 กรณีศึกษาในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ในธุรกิจโรงแรม ในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรมในช่วงปี 2550-2555 จากการศึกษพบว่าผู้บริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรมทั้งระดับสูงและระดับกลางมีความเห็นความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารบุคคลในธุรกิจโรงแรมในช่วงปี 2550-2555 ที่มีความสำคัญเป็นระดับต้น ๆ ในแต่ละกลุ่มความสามารถทั้ง 3 กลุ่ม มีดังนี้คือ

1. กลุ่มที่ 1 Business Management Competencies ขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรมในช่วงปี 2550-2555, 5 อันดับแรก ได้แก่ คือ การมีวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ การรู้และเข้าใจกลยุทธ์องค์กร มีมุมมองในเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ สามารถวินิจฉัยข้อเท็จจริงทางธุรกิจและการหยั่งรู้และการควบคุมองค์กร ตามลำดับ

2. กลุ่มที่ 2 Professional Competencies ขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรมในช่วงปี 2550-2555, 10 อันดับแรก ได้แก่ อันดับแรก คือ มีความสามารถเชิง

วิเคราะห์ อันดับ 2 คือ มีความคิดริเริ่มที่มีแบบแผนและเป็นนามธรรม อันดับ 3 มีทักษะการกำหนด การหยั่งรู้และการประเมินค่า อันดับ 4 คือการเอาใจใส่และความระมัดระวัง อันดับ 5 คือ การยึดมั่น กับการบริการที่มีคุณภาพ และตั้งแต่อันดับ 6 ถึงอันดับ 10 ต้องรู้จักพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการสื่อสารและการโน้มน้าว ต้องรู้จักมุ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การตัดสินใจ และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตามลำดับ

3. กลุ่มที่ 3 Technical HR Competencies ชี้ความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคล ในธุรกิจโรงแรมในช่วงปี 2550-2555, 5 อันดับแรก ได้แก่ อันดับแรก คือต้องสามารถวางแผน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันดับรองลงมา คือมีความสามารถในการเพิ่มพูนคุณค่าของทรัพยากร มนุษย์ การมีความรู้ด้านกฎหมายและไม่ฝ่าฝืนสภาพทั่วไปของกฎหมายเกี่ยวกับงาน การสรรหา พนักงานและการรักษพนักงาน และการจัดการเรื่องค่าตอบแทน ตามลำดับ

ศีลากร กุลเจริญ (2549) ศึกษาเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถหลักและแนวทางการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัท ซี เอ็ม อุตสาหกรรม จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขีด ความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) และขีดความสามารถในงาน (Functional Competency) ของช่างเครื่องฉีดพลาสติก และเพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้ รูปแบบขีดความสามารถ (Competency Model) ที่ได้ นำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกิจการ เพื่อพัฒนาบุคลากร ในตำแหน่งงานช่างเครื่องฉีดพลาสติก และนำเสนอแนวทางในการจัด กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า

1. ขีดความสามารถหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของช่างเครื่องฉีดพลาสติก ที่มี ประสิทธิภาพ มี 5 ขีดความสามารถ โดยเรียงลำดับตามความจำเป็นที่มีต่อการปฏิบัติงานจากมากไป นาน้อย ได้ดังนี้ อันดับที่ 1 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) อันดับที่ 2 การมุ่ง ความสำเร็จของงาน (Achievement Orientation) อันดับที่ 3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork Spirit) อันดับที่ 4 ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) อันดับ 5 ความรับผิดชอบในงาน (Accountability)

2. การพัฒนาขีดความสามารถในงาน (Functional Competency) ของตำแหน่งช่างฉีด พลาสติก มีจำนวน 9 ขีดความสามารถ และใช้เป็นแบบขีดความสามารถมาตรฐาน (Competency Model) โดยเรียงลำดับตามความจำเป็นที่มีต่อการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ อันดับที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับวัตถุดิบ อันดับที่ 2 การมุ่งเน้นที่คุณภาพ อันดับที่ 3 ความรู้ในการฉีดพลาสติก อันดับที่ 4 ความระเอียดรอบคอบ อันดับที่ 5 การทำงานร่วมกับผู้อื่น อันดับที่ 6 ความรู้ในการ เปลี่ยนแม่พิมพ์ อันดับที่ 7 การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหางานอย่างเป็นระบบ อันดับที่ 8 ความใฝ่ ใฝ่อยู่เสมอ และอันดับที่ 9 ความกระตือรือร้น

3. การพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถตามมาตรฐานของงาน ที่กำหนดขึ้นนั้น จะต้องอาศัยวิธีการ หรือกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย การให้รักษาการแทน การให้ทำหน้าที่คณะกรรมการ การให้คำปรึกษา และการพัฒนาตนเอง เป็นต้น ซึ่งองค์กรจะต้องเลือกใช้ หรือใช้ ประกอบกันเพื่อสร้างให้พนักงานมีขีดความสามารถได้ตามมาตรฐานที่องค์กรต้องการ

จอร์จ ฮงส์ลัดคาร์มอร์ก (2538 อ้างถึงใน นกัสมล วรเลิศ, 2549) และ โชคดี เคชก้าแห่ง (2543 อ้างถึงใน นกัสมล วรเลิศ, 2549) ได้สรุปความรู้ ความสามารถหลักของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ และคุณสมบัติด้านความรู้ในลักษณะความรู้สู่เป้าหมาย (Global Knowledge) คือ พนักงานทุกระดับ ควรต้องมีเพื่อสามารถเข้าสู่สังคมโลกาภิวัตน์ให้ได้ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในด้านธุรกิจและเข้าใจวิสัยทัศน์ธุรกิจ ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจในทิศทางของธุรกิจ ปรัชญา และเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์และการกำหนดตำแหน่งของธุรกิจในอนาคต
2. มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจในกระบวนการการทำงานของธุรกิจ
3. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการตลาดและการบริหาร เพื่อสามารถบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้บรรลุความต้องการของผู้บริโภคและลูกค้าได้ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการลงทุนและการบริหารการเงินบ้างเพื่อที่จะได้ให้ความร่วมมือในการลดต้นทุนการผลิต การลดของเสีย การบริหารเพื่อสร้างกำไรและการมีผลตอบแทนที่ดีจากการลงทุน และความสามารถด้านการวิเคราะห์วิจัย
4. มีความรู้ความเข้าใจด้านการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งจัดซื้อจัดจ้าง ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน ความล่าช้า และคอขวด และมีกระบวนการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจที่รวดเร็ว
5. ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศในการติดต่อสื่อสารในระดับสากล
6. มีความรู้ความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยดึงคนที่มีความสามารถ เข้ามาร่วมงานและเก็บรักษาได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และมุ่งมั่นสร้างผลสำเร็จในงาน ประเมินผลและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างทีมงาน
7. มีความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอด้านข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยและรวดเร็ว การใช้ IT ให้ได้ผล เช่น อินเทอร์เน็ต
8. มีความรู้ความสามารถริเริ่มและนำระบบพัฒนาคุณภาพสินค้าบริการรวมทั้งมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม

9. เพื่อก้าวทันต่อความต้องการของโลก ต้องมีความรู้ความสามารถที่จะริเริ่มและชำระรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์กับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

10. คุณสมบัติเด่น 3 ประการ คือ การเรียนรู้อย่างรวดเร็ว การคิดได้อย่างล้ำหน้า และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

11. เป็นบุคคลที่สามารถกระตุ้นให้เกิดองค์กรที่ยิ่งใหญ่โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

M (Mind) คือ เป็นผู้นำด้านจิตใจและสมอง โดยมุ่งหมายกำหนดคุณค่าวัฒนธรรมและการเรียนรู้ที่จำเป็นขององค์กร

A (Acquiring Information) มีข้อมูลเพียงพอต่อการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับธุรกิจที่ทำอยู่ และข้อมูลเกี่ยวกับการตลาดและลูกค้าเพื่อที่จะสามารถออกแบบงานและกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า

S (Searching) สามารถค้นหาวิธีการทำงานที่ดีกว่าหรือมีประสิทธิภาพสูงกว่าเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

T (Tagged the Memory) การใช้ความทรงจำเกี่ยวกับข้อบกพร่องในอดีตเพื่อป้องกันมิให้เกิดการทำซ้ำผิดพลาดซ้ำ

E (Exhibit what you Know) ด้วยการคาดการณ์หรือพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นและนำความรู้ สถิติปัญญาที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

R (Reflect on the Process) สะท้อนให้ลูกค้าเห็นความพยายามอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการอย่างทุ่มเทและอย่างมุ่งมั่น ทุกคนในองค์กรที่เป็น Master จะต้องมีความหมายที่จะทำให้ทุกคนประสบความสำเร็จตามกระบวนการการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

คุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตนอกจากจะต้องมี IQ แล้วจะต้องมี EQ และ MQ อีกด้วย

จากแนวคิดคุณลักษณะด้านความสามารถของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการในข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าความสามารถนั้นเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันและอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจะสามารถสร้างรายได้เปรียบและเอาชนะคู่แข่งได้ตลอดจนสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้นั้น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเกื้อหนุนความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ เช่นเดียวกันกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่สามารถที่จะหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ อีกต่อไป แต่ต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้รับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยจะต้องปรับปรุงและสร้างความสามารถในการทำงานให้เกิดขึ้น เพื่อที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ