

การยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อ  
การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

สารนิพนธ์  
ของ  
สุวรรณา ต้องกระโทก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
มีนาคม 2552

การยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อ  
การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

สารนิพนธ์  
ของ  
สุวรรณา ต้องกระโทก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
มีนาคม 2552  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อ  
การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

บทคัดย่อ  
ของ  
สุวรรณา ต้องกระโทก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
มีนาคม 2552

สุวรรณา ต้องกระโทก (2552). การยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร. สารนิพนธ์ บชม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา.

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดความมุ่งหมายในการวิจัยเพื่อการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร โดยจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ ศึกษาทัศนคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับระบบสมรรถนะในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร และการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อทำนายการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 ราย โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็นและไม่อาศัยความน่าจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ถ้าพบความแตกต่างใช้การเปรียบเทียบเชิงซ้อนโดยวิธีกำลังสอง อย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสำหรับสังคมศาสตร์ จากแบบสอบถามพบว่า

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 ชุด โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ถ้าพบความแตกต่าง ใช้การเปรียบเทียบเชิงซ้อนโดยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสำหรับสังคมศาสตร์ จากแบบสอบถามพบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4 - 6 ปี มีรายได้ต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท และเป็นพนักงานประเภทองค์กรไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า

1. เพศที่แตกต่างกันมีการยอมรับต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



AN ADOPTION OF COMPETENCY BASED HUMAN CAPITAL MANAGEMENT  
OF PRIVATE ORGANIZATION'S EMPLOYEES IN  
BANGKOK METROPOLITAN AREA

AN ABSTRACT  
BY  
SUWANNA TONGKRATOK

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master of Business Administration Degree in Management  
at Srinakharinwirot University

March 2009

Suwanna Tongkratok. (2009). *An Adoption of Competency Based Human Capital Management of Private Organization's Employees in Bangkok Metropolitan Area*. Master's Project, M.B.A. (Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University.  
Project Advisor: Associate Professor Supada Sirikudta.

The research was aimed to study the adoption of competency based human capital management of private organization's employees in Bangkok Metropolitan Area classified by demographic data, secondly, attitude and the adoption of competency based human capital management such as Training and Development Individual side, Evaluation of Performance side, Recruitment side and Career Path side in order to predict the adoption of competency based human capital management of private organization's employees in Bangkok Metropolitan Area. The sample size was randomized by the method of Probability and non-probability Sampling accounted for 400 people who resided in Bangkok Metropolitan Area. Data was gathered through questionnaires. Percentage, frequency distribution, mean, standard deviation, the t-test, One-way ANOVA, pair difference was analyzed by using Brown-Forsythe and Least Square Method and Pearson product moment correlation coefficient were applied for statistical analysis tools.

The findings showed that most of the sample were female, 26 to 30 years of age, bachelor degree, worked for 4 – 6 years, earning monthly income 20,001 to 30,000 baht and Thai organization's employees.

The hypothesis testing were shown as following :

1. Employees who have difference in gender had the difference in adoption of competency based human capital management with statistical significance of 0.05 level.
2. Employees who have difference in age had the difference in adoption of competency based human capital management with statistical significance of 0.05 level.
3. Employees who have difference in education at level had the difference in adoption of competency based human capital management with statistical significance of 0.05 level.
4. Employees who have difference in working experiences had the difference in adoption of competency based human capital management with statistical significance of 0.05 level.

5. Employees who have difference in monthly income had the difference in adoption of competency based human capital management with statistical significance of 0.05 level.

6. Employees who have difference in type of organization had the difference in adoption of competency based human capital management with statistical significance of 0.05 level.

7. The attitude of private organization's employees in Bangkok Metropolitan Area in competency based human capital management, the employees possessed the attitudes average at were good level. In addition to, the adoption of private organization's employees in Bangkok Metropolitan Area in competency based human capital management the employees possessed the adoption average were a high level

8. The attitude of private organization's employees in Bangkok Metropolitan Area in competency based human capital management correlated with the adoption of competency based human capital management in Training and Development Individual side have a positive relationship in a moderate level, with statistical significance of 0.05 level.

9. The attitude of private organization's employees in Bangkok Metropolitan Area in competency based human capital management correlated with the adoption of competency based human capital management in Evaluation of Performance side have a positive relationship in a moderate level, with statistical significance of 0.05 level.

10. The attitude of private organization's employees in Bangkok Metropolitan Area in competency based human capital management correlated with the adoption of competency based human capital management in Recruitment side have a positive relationship in a moderate level, with statistical significance of 0.05 level.

11. The attitude of private organization's employees in Bangkok Metropolitan Area in competency based human capital management correlated with the adoption of competency based human capital management in Career Path side have a positive relationship in a moderate level, with statistical significance of 0.05 level.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้  
พิจารณาสารนิพนธ์ เรื่องการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบ  
สมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ของ สุวรรณ ต่องระโทก ฉบับนี้แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....  
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

.....กรรมการสอบสารนิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุลิษฐ์)

.....กรรมการสอบสารนิพนธ์  
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีคณะสังคมศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2552

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดี ยิงจาก รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า นับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ในการให้คำปรึกษา คำแนะนำที่มีคุณค่า ช่วยเหลือ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุณิศร์ และ รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ที่กรุณาเป็นกรรมการเพิ่มเติมในการสอบสารนิพนธ์ และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องอันเป็นประโยชน์ และกรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือ อีกทั้งยังให้คำแนะนำในการวิจัยครั้งนี้ และให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ในภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ความช่วยเหลือตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย อีกทั้งให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ คุณน้า คุณอา พี่ และน้องๆ ผู้ซึ่งให้ชีวิต ความรัก อบรมสั่งสอน และเป็นแรงบันดาลใจให้มีวันนี้ คอยให้กำลังใจ มอบโอกาสในการศึกษาเป็นวิชาความรู้ติดตัวในปัจจุบัน

ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนนิสิต คณะสังคมศาสตร์ ภาควิชาบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ รุ่น 9 ทุกคน ที่คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และให้คำแนะนำ ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้มาโดยตลอด

คุณประโยชน์และความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณของบิดา มารดา บรรพบุรุษ ญาติพี่น้อง บรรพคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนชี้แนะแนวทางที่ดีและมีคุณค่าตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

สุวรรณา ต้องกระโทก

## สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	3
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
สมมติฐานในการวิจัย.....	6
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ.....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมรับ.....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	24
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์.....	35
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับด้านประชากรศาสตร์.....	47
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
<b>3 วิธีดำเนินการระเบียบวิธีวิจัย</b> .....	58
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	58
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	58
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	58
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	76
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
<b>5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b> .....	125
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีการศึกษาวิจัย.....	125
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	132
การอภิปรายผล.....	139
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	143
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	144
<b>บรรณานุกรม</b> .....	146
<b>ภาคผนวก</b> .....	152
ภาคผนวก ก .....	153
ภาคผนวก ข .....	159
ภาคผนวก ค .....	162
<b>ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์</b> .....	164

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 โมเดลองค์ประกอบทัศนคติ 3 ประการ (Tricomponent attitude model).....	10
2 ชั้นต่างๆ ในกระบวนการยอมรับทางวิทยาการแผนใหม่ของแต่ละบุคคล.....	17
3 สมมติฐานของสาเหตุและผลลัพธ์ของการยอมรับในองค์กร.....	20
4 โมเดลการต่อต้านนวัตกรรมใหม่.....	22
5 รูปแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับ Competency .....	28
6 กรอบความคิดในรากแนวคิดของทุนทางปัญญา.....	38

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และประเภทองค์กร.....	77
2 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา (จัดกลุ่มใหม่).....	80
3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทัศนคติของพนักงานองค์กร เอกชนในเขตกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร.....	80
4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการยอมรับของพนักงานองค์กร เอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร.....	83
5 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศกับการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร.....	86
6 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร.....	89
7 แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จำแนกตามอายุโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี ทดสอบแบบ Dunnett's T3.....	91
8 แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี ทดสอบแบบ Dunnett's T3.....	93
9 แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาคูคลอง จำแนกตามอายุโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3.....	94
10 แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ จำแนกตามอายุ โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3.....	95
11 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร.....	97

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
12	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร.....	100
13	แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3.....	103
14	แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3.....	104
15	แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3.....	105
16	แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3.....	105
17	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างรายได้ต่อเดือนกับการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร.....	107
18	แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3...	110
19	แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3.....	111
20	แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3.....	112
21	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างประเภทองค์กรกับการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร.....	113

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
22	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ทศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล.....	116
23	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ทศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	117
24	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ทศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร.....	118
25	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ทศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ.....	119
26	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ข้อ 1.....	120
27	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ข้อ 2.....	127

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ปัจจุบันสภาวะการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเป็นไปอย่างรุนแรง ดังนั้น องค์กรธุรกิจต่างๆ ก็พยายามที่จะสร้างความแตกต่างและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา เพื่อก้าวไปสู่องค์กรระดับโลก การที่องค์กรใดมีบุคลากรที่มีสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่สูงกว่าจึงถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรจะอยู่ที่ “ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” และ “การมีสมรรถนะหรือขีดความสามารถของบุคลากร” เป็นสำคัญ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ในปัจจุบันต้องสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะหรือขีดความสามารถให้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารงานขององค์กร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อบุคลากรจากแนวคิด Human Resource ที่วางบทบาทของพนักงานไว้ในฐานะ “ทรัพยากร” ไปสู่ “Human Capital” หรือทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ (Human Capital) นั้นจัดเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้ และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2548: 39) ทุนมนุษย์ (Human Capital) จะหมายถึง เทคโนโลยี ความรู้ ทักษะ สมรรถนะซึ่งติดตัวบุคลากรในองค์กร และมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะในการเป็นผู้นำ ถือได้ว่าเป็นการรวมความรู้ ทักษะ นวัตกรรมและสมรรถนะของพนักงานแต่ละคนในองค์กรที่ปฏิบัติงานด้วยตนเอง และทุนมนุษย์ไม่ใช่สิ่งที่องค์กรเป็นเจ้าของ (ปรัชญา ชุ่มนาเสียว; อ้างอิงจาก ดนัย เทียนพุด. 2549: 21; Leif Edvinsson: 1991)

สมรรถนะหรือขีดความสามารถนั้น ประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ อุปนิสัย บทบาททางสังคม การรับรู้ตนเองและแรงจูงใจ คือความสามารถซึ่งจะต้องสามารถฝึกอบรมและพัฒนาต่อไปได้ การกำหนดสมรรถนะหรือขีดความสามารถ ก็เพื่อการบริหารบุคลากรซึ่งต้องเข้าใจก่อนว่าจะใช้สมรรถนะหรือขีดความสามารถในทิศทางใด ระหว่างความรู้และทักษะเท่านั้น หรือคุณลักษณะที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยต้องดูที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ใช่ดูจากงานที่บุคคลๆ นั้นปฏิบัติอยู่

ระบบสมรรถนะหรือระบบประเมินความสามารถของบุคลากร (Competency) เป็นระบบที่จะมาสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับสมรรถนะหรือความสามารถของบุคลากรให้มาบรรจบกัน เป็นเครื่องมือที่สามารถบอกได้ว่าจะต้องมีการพัฒนาและสร้างบุคลากรในด้านใดบ้างที่จะทำให้มีคุณลักษณะของสมรรถนะหรือความสามารถในการตอบสนองความสำเร็จขององค์กรได้อย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่อง “การยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร” ซึ่งถือได้ว่ามีประโยชน์กับองค์กรที่นำไปใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ โดยใช้เป็นเครื่องมือที่ชี้ให้องค์กรเตรียมบุคลากรสำหรับอนาคต ผลักดันให้คนเป็นอาวูร์ที่สำคัญในการต่อสู้และแข่งขันกับอนาคต นอกจากนี้ยังมีบทบาท มีส่วนร่วมสร้างและกำหนดกลยุทธ์ สร้างวัฒนธรรมให้กับองค์กรได้ ไม่ว่าโลกธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบใดก็ตาม

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และประเภทองค์กร ที่มีต่อการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครกับการยอมรับต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลการศึกษาค้นคว้าที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ใช้เป็นแนวทางและข้อเสนอแนะให้กับผู้บริหารองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งศึกษาการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รายบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยกำหนดขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าดังนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ดังนั้น จึงใช้สูตรการคำนวณขนาดตัวอย่าง ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 385 ตัวอย่าง เพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 ตัวอย่าง รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 ตัวอย่าง และผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยการแบ่งกลุ่มหรือแบ่งตามพื้นที่ (Cluster or area sampling)

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

##### 1.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ โดยจำแนกได้ดังนี้

- 1.1.1 เพศ
  - 1.1.1.1 ชาย
  - 1.1.1.2 หญิง
- 1.1.2 อายุ
  - 1.1.2.1 21 - 25 ปี
  - 1.1.2.2 26 - 30 ปี
  - 1.1.2.3 31 - 35 ปี
  - 1.1.2.4 36 - 40 ปี
  - 1.1.2.5 41 ปี ขึ้นไป
- 1.1.3 ระดับการศึกษา
  - 1.1.3.1 อนุปริญญา
  - 1.1.3.2 ปริญญาตรี

- 1.1.3.3 ปริญญาโท
- 1.1.3.4 สูงกว่าปริญญาโท
- 1.1.4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
  - 1.1.4.1 1 – 3 ปี
  - 1.1.4.2 4 – 6 ปี
  - 1.1.4.3 7 – 9 ปี
  - 1.1.4.4 มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
- 1.1.5 รายได้ต่อเดือน
  - 1.1.5.1 ต่ำกว่า หรือ เท่ากับ 20,000 บาท
  - 1.1.5.2 20,001 - 30,000 บาท
  - 1.1.5.3 30,001 - 40,000 บาท
  - 1.1.5.4 40,001 - 50,000 บาท
  - 1.1.5.5 50,001 บาทขึ้นไป
- 1.1.6 ประเภทองค์กร
  - 1.1.6.1 องค์กรไทย
  - 1.1.6.2 องค์กรต่างชาติ

1.2 ทักษะคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

**2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่** การยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อระบบสมรรถนะในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรโดยศึกษาในด้าน

- 2.1 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
- 2.2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.3 ด้านการสรรหาบุคลากร
- 2.4 ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะทางประชากรศาสตร์ในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และประเภทธุรกิจขององค์กรที่ทำงานอยู่
2. สถานที่ทำงานในกลุ่มเขตกำลังพัฒนาของกรุงเทพมหานคร (New Urban Cluster)

หมายถึง สถานที่ตั้งขององค์กรที่ทำงานในกลุ่มเขตกำลังพัฒนาของกรุงเทพมหานคร อันได้แก่ กลุ่ม ลุมพินี กลุ่มธนบุรี กลุ่มพระนครเหนือ กลุ่มบูรพา และกลุ่มมหาสวัสดิ์ เป็นต้น

3. ระบบสมรรถนะในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง ระบบประเมินความสามารถของบุคลากร (Competency) ในองค์กร โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้พัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะหรือความสามารถ ซึ่งติดตัวมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

4. ทักษะคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับการนำระบบสมรรถนะ มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร หมายถึง การที่พนักงานมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ ระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ จนสามารถยอมรับระบบสมรรถนะที่นำมาใช้ในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรได้

5. การยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมา ใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการยอมรับได้เพียงใดของพนักงานองค์กรเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครที่องค์กรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

6. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล หมายถึง การจัดฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถ ให้กับพนักงานเป็นรายบุคคล โดยพิจารณาว่าควรฝึกอบรมและพัฒนาด้านใดก่อนหรือหลัง

7. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในองค์กรตามความสามารถหรือสมรรถนะที่มีอยู่ และส่งผลดีกับองค์กร

8. ด้านการสรรหาบุคลากร หมายถึง การสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตามความสามารถและลักษณะของตำแหน่งงานนั้นๆ

9. ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ หมายถึง ทิศทางหรือเส้นทางการก้าวหน้าในสายอาชีพที่ องค์กรกำหนดขึ้นตามสมรรถนะหรือความสามารถของพนักงาน โดยการโอนย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง

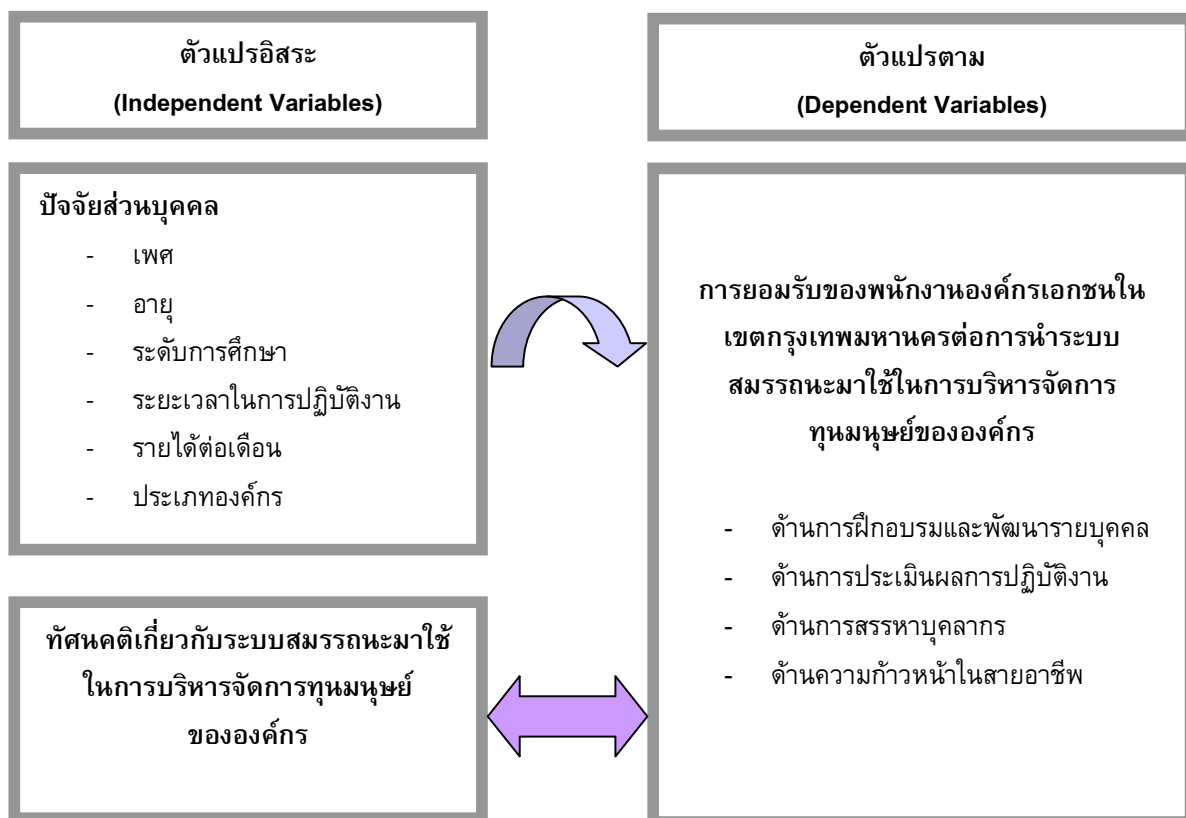
10. ประเภทธุรกิจ หมายถึง องค์กรที่ประกอบธุรกิจในลักษณะต่างๆ เช่น ผลิตอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ นำเข้า-ส่งออกอาหารแช่แข็ง ผลิตอาหารและเครื่องดื่ม ประกันชีวิตและประกันภัย โรงพยาบาล โรงแรม ฯลฯ เป็นต้น

11. องค์กรต่างชาติ หมายถึง องค์กรที่มีเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นกิจการเป็นชาวต่างชาติ เป็นส่วนใหญ่หรือทั้งหมด

12. องค์กรไทย หมายถึง องค์กรที่มีเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นกิจการเป็นคนไทยเป็น ส่วนใหญ่หรือทั้งหมด

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำ ระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



### สมมติฐานในการวิจัย

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และประเภทองค์กรแตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

2. ทัศนคติเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของพนักงานในการนำระบบสมรรถนะมาใช้บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร” ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อนำข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำมาเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมรับ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับด้านประชากรศาสตร์
6. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ (Attitude)

##### ความหมายของทัศนคติ

ทัศนคติ (Attitudes) หมายถึง การประเมินความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคล ความรู้สึกด้านอารมณ์และแนวโน้มการปฏิบัติที่มีผลต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Kotler, 2003: 199) หรือหมายถึงแนวโน้มของการเรียนรู้ที่จะตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความคิดที่มีลักษณะแสดงความพอใจหรือไม่พอใจ (Etzel, Walker, & Stanton, 2001: G-1) ทัศนคติเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อความเชื่อ ในขณะที่ความเชื่อก็มีอิทธิพลต่อทัศนคติ การเกิดของทัศนคตินั้นเกิดจากข้อมูลที่แต่ละคนได้รับกล่าว คือ เกิดจากประสบการณ์ที่เรียนรู้เกิดในอดีตหรือความนึกคิดกับบุคคลและเกิดจากความสัมพันธ์ที่มีต่อกลุ่มอ้างอิง เช่น พ่อ แม่ เพื่อน และบุคคลรอบข้าง เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 160) ทัศนคติ หมายถึง ระเบียบของแนวความคิด ความเชื่อ อุปนิสัย และสิ่งจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ (2546: 214) ทัศนคติ หมายถึง การประเมินความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคลความรู้สึกด้านอารมณ์และแนวโน้มการปฏิบัติที่มีผลต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Kotler 2003: 199) หรือหมายถึง แนวโน้มของการเรียนรู้จะตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความคิดที่มีลักษณะแสดงความพึงพอใจหรือไม่พอใจ (Etzel, Walker, & Stanton, 2001: G-1)

โสภา ชูพิกุลชัย ทัศนคติ หมายถึง เป็นการรวบรวมความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น และความจริง รวมทั้งความรู้สึก ซึ่งเราเรียกเป็นการประเมินค่าทั้งในทางบวกและทางลบ ซึ่งทั้งหมดจะ

เกี่ยวพันกัน และจะบรรยายให้ทราบถึงจุดแกนกลางของวัตถุนั้นๆ ความรู้ และความรู้สึกเหล่านี้ มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมชนิดใดชนิดหนึ่งขึ้น (สุโขทัยธรรมมาธิราช. 2539. 503)

นิพนธ์ แจ้งเอี่ยม ทศนคติ หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคลที่จะตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ซึ่งเราไม่สามารถสังเกตหรือวัดได้โดยตรงแต่เราก็สามารถรู้ได้โดยดูจากพฤติกรรมของบุคคลว่าจะตอบสนองต่อสิ่งเร้าอย่างไร (สุโขทัยธรรมมาธิราช. 2539. 503)

พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2538: 106) ได้กล่าวว่า ทศนคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลต่างๆ อันเป็นผลเนื่องมาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ และเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งต่างๆ ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นไปในทางสนับสนุนหรือต่อต้านก็ได้

ซิลเวอร์แมน (ศุภร เสรีรัตน์. 2544: 171;อ้างอิงจาก Silverman.n.d.) ให้ความหมายทศนคติ คือ ความโน้มเอียงที่จะตอบสนองต่อลักษณะใดๆ โดยเฉพาะสำหรับตัวกระตุ้น ได้แก่ บุคคล วัตถุ และสถานการณ์

โมเวนและไมเนอร์ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล. 2543: 190; อ้างอิงจาก Moven & Minor.n.d.) ให้ความหมายทศนคติ คือ แกนกลางของความรู้สึกชอบและไม่ชอบของบุคคล กลุ่ม สถานการณ์ สิ่งของ และความคิดเห็นที่เรามองไม่เห็น

อัลพอร์ท (ปริยาพร วงศ์อนุตตรโรจน์ จิตวิทยาการบริหรงานบุคคล. 2544: 56) กล่าวว่า เจตคติบางครั้งเรียกว่า ทศนคติ มีความหมายตามคำอธิบายของนักจิตวิทยาได้ให้คำนิยามของเจตคติไว้ว่าเป็นสภาวะของความพร้อมทางจิตใจ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้เป็นแรงที่กำหนดทิศทางของปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อบุคคลสิ่งของ และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ทศนคติจึงก่อรูปได้ดังนี้

1. เกิดจากการเรียนรู้ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมในสังคม
2. การสร้างความรู้สึกจากประสบการณ์ของตนเอง
3. ประสบการณ์ที่ได้รับจากเดิมอาจมีทั้งด้านบวกและลบจึงส่งผลถึงทศนคติต่อสิ่ง ใหม่ๆ ที่คล้ายกัน
4. การเลียนแบบบุคคลที่ตนเองให้ความสำคัญและรับเอาทศนคตินั้นมาเป็นของตน

จี ดับเบิลยู ออลพอร์ท (G.W. Allport) ทศนคติ หมายถึง สภาวะทางจิตและสภาวะทางประสาทเกี่ยวกับความพร้อมซึ่งเกิดขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์เป็นตัวนำ หรือมีอิทธิพลเหนือการตอบสนองของแต่ละบุคคล ที่มีต่อวัตถุและสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (สุโขทัยธรรมมาธิราช. 2539. 503)

เบลกิน และสกายเดล (ปริยาพร วงศ์อนุตตรโรจน์ จิตวิทยาการบริหรงานบุคคล. 2544: 56) ได้ให้ความสำคัญของทศนคติไว้ว่า เป็นแนวโน้มที่บุคคลจะตอบสนองในทางที่พอใจหรือไม่พอใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ทศนคติจึงมีความหมายสรุปได้ดังนี้

1. ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ หลังจากที่มีประสบการณ์ในสิ่งนั้น แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 ความรู้สึกในทางบวก เป็นการแสดงออกในลักษณะของความพึงพอใจ เห็นด้วย ชอบ และสนับสนุน

1.2 ความรู้สึกในทางลบ เป็นการแสดงออกในลักษณะไม่พึงพอใจ ไม่เห็นด้วย ไม่ชอบและไม่สนับสนุน

1.3 ความรู้สึกที่เป็นกลางคือ ไม่มีความรู้สึกใดๆ

2. บุคคลแสดงความรู้สึกทางด้านพฤติกรรม ซึ่งแบ่งพฤติกรรมเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 พฤติกรรมภายนอกเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ มีการกล่าวสนับสนุน ท่าทางหน้าตาออก ความพึงพอใจ

2.2 พฤติกรรมภายในเป็นพฤติกรรมที่สังเกตไม่ได้ ชอบหรือไม่ชอบก็ไม่แสดง ออกหรือความรู้สึกที่เป็นกลาง

เสรี วงษ์มณฑา (2542: 106) ทศนคติ หมายถึง ความโน้มเอียงที่เรียนรู้ เพื่อให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับลักษณะที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Schiffman; & Kanuk. 1994: 657) หรืออาจหมายถึง การแสดงความรู้สึกภายในที่สะท้อนว่าบุคคลมีความโน้มเอียง พื่อใจหรือไม่พอใจต่อบางสิ่งบางอย่าง

Attitude คือ ความพร้อมที่จะปฏิบัติ (Readiness to act) ถ้ามี ทำที่ความรู้สึกหรือทัศนคติในเชิงบวก ย่อมปฏิบัติออกมาในทางบวก แต่ถ้ามีทำที่ความรู้สึกในเชิงลบ ก็ปฏิบัติออกมาในทางลบ ทัศนคติจึงมีลักษณะ ดังนี้

ก. ทัศนคติเชิงบวก (Positive attitude) ทำให้เกิดการปฏิบัติออกมาในทางบวก (Act Positively)

ข. ทัศนคติเชิงลบ (Negative attitude) ทำให้เกิดการปฏิบัติออกมาในทางลบ (Act Negatively) พฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากทัศนคติ มีขั้นตอนดังนี้

ก. K = Knowledge เป็นการเกิดความรู้

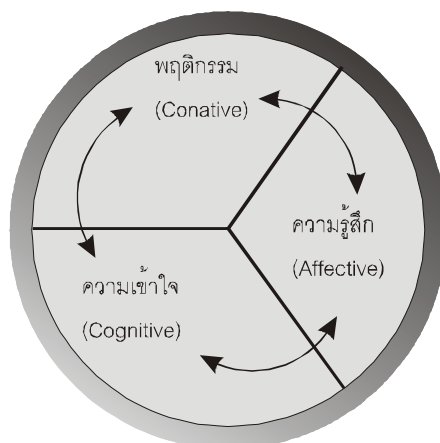
ข. A = Attitude เป็นการเกิดทัศนคติ เมื่อเกิดความรู้ในขั้นต่อมาจะเกิดความรู้สึกชอบหรือไม่ ซึ่งความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitudes) จะส่งผลไปที่การกระทำ (Practice)

ค. P = Practice เป็นการเกิดการกระทำ หลังจากที่เกิดความรู้และทัศนคติแล้ว ก็จะมีการกระทำ

โจนาธาน แอล ฟรีดแมน และคณะ (Jonathan L. Freedman; et. al. n.d.) ทศนคติ หมายถึง ระบบที่มีลักษณะมั่นคงอันหนึ่งซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจ องค์ประกอบทางด้านความรู้สึกและองค์ประกอบทางด้านแนวโน้มพฤติกรรมหรือการกระทำ (สุโขทัยธรรมมาธิราช. 2539. 503)

โมเดลองค์ประกอบทัศนคติ 3 ประการ (Tricomponent attitude model) หมายถึง โมเดลทัศนคติ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (1) ส่วนของความรู้ (Cognitive) หรือความรู้ (Knowledge)

(2) ส่วนของความรู้สึก (Affective หรือ feeling learning) (3) ส่วนของพฤติกรรม (Conative หรือ Doing หรือ Behavior) (Schiffman; & Kanuk. 1994: 667)



ภาพประกอบ 1: แสดงโมเดลองค์ประกอบทัศนคติ 3 ประการ (Tricomponent attitude model)

ที่มา: Schiffman; & Kanuk. 1994: 285.

1. ส่วนของความเข้าใจ (Cognitive component) หมายถึง ส่วนหนึ่งของโมเดลองค์ประกอบทัศนคติ 3 ประการ ซึ่งแสดงถึงความรู้ (Knowledge) การรับรู้ (Perception) และความเชื่อถือ (Beliefs) ซึ่งคนมีต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Schiffman; & Kanuk.1994: 657) ส่วนของความเข้าใจเป็นส่วนประกอบแรก ซึ่งก็คือความรู้และการรับรู้ที่ได้จากการประสมประสานกับประสบการณ์โดยตรงต่อทัศนคติ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากหลายแหล่งข้อมูล ความรู้นี้ และผลกระทบต่อกรรับรู้จะกำหนดความเชื่อถือ (Beliefs) ซึ่งหมายถึง สภาพด้านจิตใจซึ่งสะท้อนความรู้เฉพาะอย่างของบุคคลและมีการประเมินเกี่ยวกับความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Schiffman; & Kanuk. 1994: 657) ซึ่งก็คือ การที่คนมีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่ง คุณสมบัติของสิ่งหนึ่ง หรือพฤติกรรมเฉพาะอย่างจะนำไปสู่ผลลัพธ์เฉพาะอย่าง

2. ส่วนของความรู้สึก (Affective component) หมายถึง ส่วนของโมเดลองค์ประกอบทัศนคติ 3 ประการ ซึ่งสะท้อนถึงอารมณ์ (Emotion) หรือ ความรู้สึก (Feeling) ของคนที่มีต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Schiffman; & Kanuk. 1994: 657) ส่วนของอารมณ์และความรู้สึกมีการค้นพบโดยผู้วิจัยมีการประเมินผลเบื้องต้นโดยธรรมชาติซึ่งมีการค้นพบโดยการวิจัย ซึ่งประเมินทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยการให้คะแนนความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ดีหรือเลว เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

3. ส่วนของพฤติกรรม (Conative component หรือ Behavior หรือ Doing) หมายถึง ส่วนหนึ่งของโมเดลองค์ประกอบทัศนคติ 3 ประการ ซึ่งสะท้อนถึงความน่าจะเป็นหรือแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรม

ของคน ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งต่อทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จากความหมายนี้ส่วนของพฤติกรรมจะรวมถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบต่างๆ ของทัศนคติ (Components of Attitude) เป็นที่ยอมรับกันมาว่าทัศนคติมีองค์ประกอบต่าง ๆ อยู่ 3 ส่วน ส่วนแรกเรียกว่า Cognitive เป็นอาการที่ทัศนคติเข้าไปเกี่ยวข้องและได้รับการนึกเห็นภาพพจน์ ส่วนที่สองเรียกว่า Affective เป็นความรู้สึกของการชอบและไม่ชอบ ส่วนที่สามเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavioral) เป็นแนวโน้มที่จะมีการปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่คนเรามีทัศนคติเกี่ยวข้องในสิ่งนั้น

### คุณสมบัติและลักษณะของทัศนคติ

ดูบ์ เซน ฮอฟแลนด์และคณะ เซอร์รีฟ และเซอร์รีฟ ซอว์และไรท์, แคร็ชและคณะ,แมคเดวิด และฮาวารี (จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์. 2538.) ได้รวบรวมลักษณะที่สำคัญของทัศนคติไว้ดังนี้

1. ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ หรือเกิดจากการสะสมประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ไม่ใช่สิ่งที่มีติดตัวมาแต่กำเนิด

2. ทัศนคติมีคุณลักษณะของการประเมิน (Evaluative nature) ทัศนคติเกิดจากการประเมินความคิดหรือความเชื่อที่บุคคลมีอยู่เกี่ยวกับสิ่งของ บุคคลอื่น หรือเหตุการณ์ ซึ่งจะเป็นสื่อกลางทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนอง

3. ทัศนคติมีคุณภาพและความเข้ม (Quality and intensity) คุณภาพและความเข้มของทัศนคติจะเป็นสิ่งที่บอกถึงความแตกต่างของทัศนคติที่แต่ละคนมีต่อสิ่งต่างๆ คุณภาพของทัศนคติเป็นสิ่งที่ได้จากการประเมิน เมื่อบุคคลประเมินทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็อาจมีทัศนคติทางบวก (ความรู้สึกชอบ) หรือทัศนคติทางลบ (ความรู้สึกไม่ชอบ) ต่อสิ่งนั้น

4. ทัศนคติมีความคงทนไม่เปลี่ยนแปลง (Permanence) เนื่องจากทัศนคติเกิดจากการสะสมประสบการณ์ และผ่านกระบวนการเรียนรู้มามากอย่างไรก็ตาม แม้ทัศนคติจะมีความคงทนก็จริง แต่ก็ไม่จำเป็นที่เราต้องมีทัศนคติเช่นนั้นตลอดไป

5. ทัศนคติต้องมีที่หมาย (Attitude object) ที่หมายเหล่านี้ เช่นวัตถุ สิ่งของ คน สถานที่หรือเหตุการณ์

6. ทัศนคติมีลักษณะความสัมพันธ์ ทัศนคติแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับวัตถุ สิ่งของ บุคคลอื่นหรือสถานการณ์

ชิฟแมน และคานัค (เสรี วงษ์มณฑา. 2542: 106-107; อ้างอิงจาก Schiffman; & Kanuk. n.d.) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของทัศนคติว่ามี 4 ประการ คือ

1. ทัศนคติที่มีต่อสิ่งหนึ่ง ซึ่งสิ่งหนึ่งประกอบด้วย แนวความคิดการบริโภคเฉพาะอย่างหรือแนวความคิดที่สัมพันธ์กับการตลาด

2. ทักษะคิดเป็นเรื่องของสิ่งสะสมในสมองที่ได้เรียนรู้มา ได้แก่ ความรู้ ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นผลจากประสบการณ์โดยตรง ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลอื่นและการเปิดรับจากสื่อมวลชน
3. ทักษะคิดไม่เปลี่ยนแปลง มีแนวโน้มจะคงเส้นคงวา และมีความสอดคล้องกันเป็นไปในทางเดียวกัน
4. ทักษะคิดเกิดขึ้นภายใต้สภาวะแวดล้อม เหตุการณ์ และสถานการณ์ที่สิ่งแวดล้อมถูกกระทบโดยสถานการณ์

### การเกิดทัศนคติ (Attitude formation)

ดาร์รงค์ดี ชัยสนธิ และคณะ (2543: 23) ทัศนคติเป็นสิ่งที่จากการเรียนรู้ (Learning) จากแหล่งทัศนคติ (Source of attitude) ต่างๆ ที่มีอยู่มากมาย แหล่งที่ทำให้เกิดทัศนคติที่สำคัญ มีดังนี้

1. ประสบการณ์เฉพาะอย่าง (Specific experience) เมื่อบุคคลมีประสบการณ์เฉพาะอย่างต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในทางที่ดี หรือไม่ดี จะทำให้บุคคลนี้เกิดทัศนคติต่อสิ่งนั้นไปในทิศทางที่เคยมีประสบการณ์มาก่อน
2. การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นๆ (Communication from other) การได้ติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นทำให้เกิดทัศนคติจากการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ จากผู้อื่นได้
3. สิ่งที่เป็นแบบอย่าง (Models) การเลียนแบบผู้อื่นทำให้เกิดทัศนคติขึ้นได้ โดยชั้นแรกเมื่อมีเหตุการณ์บางอย่างเกิดขึ้น บุคคลจะสังเกตว่าคนอื่น ๆ ปฏิบัติอย่างไร ชั้นต่อไปบุคคลเหล่านั้นจะแปลความหมายของการปฏิบัตินั้นในรูปของทัศนคติ
4. ความเกี่ยวข้องกับสถาบัน เช่น โรงเรียน วัด หน่วยงานต่างๆ ซึ่งสถาบันเหล่านั้นจะเป็นแหล่งที่มีและสนับสนุนให้เกิดทัศนคติบางอย่างขึ้นได้

### ประเภทของทัศนคติ

วอลเลอร์ส (ศุภร เสรีรัตน์. 2544: 173; อ้างอิงจาก Walter. 1978: 261) แบ่งประเภททัศนคติไว้ 5 ประเภท ได้แก่

1. ความเชื่อ (Beliefs) คือ ความโง่เขลาที่จำเป็นต้องยอมรับ เพราะเป็นข้อเท็จจริงและเป็นสิ่งที่มีการสนับสนุนโดยความเป็นจริงหรือข้อมูลอื่นๆ ที่มีน้ำหนักมาก ส่วนใหญ่ความเชื่อจะเป็นสิ่งที่มีเหตุผลที่ถาวรแต่อาจจะมีหรือไม่มี ความสำคัญก็ได้
2. ความคิดเห็น (Opinions) คือ ความโน้มเอียงที่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของความแน่นอน ความคิดเห็น มักเกี่ยวข้องกับคำถามในปัจจุบันและง่ายที่จะเปลี่ยนแปลง
3. ความรู้สึก (Feelings) คือ ความโน้มเอียงซึ่งมีพื้นฐานมาจากอารมณ์โดยธรรมชาติ

4. ความโอนเอียง (Inclination) คือ รูปแบบบางส่วนของทัศนคติเมื่อผู้บริโภคมองอยู่ในภาวะที่ตัดสินใจไม่ได้

5. ความมีอคติ (Bias) คือ ความเชื่อทางจิตใจที่ทำให้เกิดอคติหรือความเสียหายในทางตรงข้ามกับข้อเท็จจริงที่มีอยู่

#### บทบาทของทัศนคติ

ตำราศักดิ์ ชัยสนธิ และคณะ (2543: 24) กล่าวว่า บุคคลสามารถแสดงทัศนคติออกได้ 3 ประเภท คือ

1. ประเภทแรก คือ ทัศนคติเชิงบวก ทัศนคติ ที่ชักนำให้บุคคลแสดงออก หรือมีความรู้สึกหรืออารมณ์จากการโต้ตอบในด้านดีต่อบุคคลหรือเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่ง ต่อหน่วยงาน องค์กร การ สินค้า บริการ สถาบันและการดำเนินการขององค์กรฯ เช่น กลุ่มชาวเกษตรกรย่อมมีทัศนคติทางบวก หรือมีความรู้สึกที่ดีต่อสหกรณ์การเกษตรและให้ความสนับสนุนร่วมมือด้วยการเข้าเป็นสมาชิกและร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อยู่เสมอ

2. ประเภทที่สอง คือ ทัศนคติเชิงลบหรือทัศนคติที่ไม่ดี ทัศนคติที่สร้างความรู้สึกไปในทางเสื่อมเสีย ไม่มีความเชื่อถือไว้วางใจ อาจมีความเคลือบแคลงระแวงสงสัย รวมทั้งเกลียดชังต่อบุคคลในบุคคลหนึ่ง เรื่องราวหรือปัญหาใด ปัญหาหนึ่ง หรือหน่วยงาน องค์กร สถาบัน และการดำเนินกิจการขององค์กรและอื่น ๆ เช่น พนักงาน เจ้าหน้าที่บางคน อาจมีทัศนคติเชิงลบต่อบริษัท ก่อให้เกิดอคติขึ้นในจิตใจของเขาจนพยายามประพฤติกฎและปฏิบัติต่อต้านกฎระเบียบของบริษัทอยู่เป็นประจำ

3. ประเภทที่สาม คือ ทัศนคติของบุคคลที่ไม่แสดงความคิดเห็น ในเรื่องราวหรือปัญหาใด ปัญหาหนึ่งหรือต่อบุคคล หน่วยงาน สถาบัน องค์กรและอื่น ๆ โดยสิ้นเชิง นักศึกษาบางคนอาจมีทัศนคตินิ่งเฉย ไม่มีความคิดเห็นต่อปัญหาใดเพียงเรื่องกฎระเบียบว่าด้วยเครื่องแบบนักศึกษา

ทัศนคติทั้งสามประเภทนี้ บุคคลจะมีเพียงประเภทเดียวหรือหลายประเภทรวมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความมั่นคงในเรื่องความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิด หรือค่านิยมและอื่น ๆ ที่มีต่อบุคคล สิ่งของ การกระทำหรือสถานการณ์เป็นต้น ซึ่งถ้าทัศนคติของบุคคลแต่ละคนถูกกระตุ้นให้แสดงออกมาในรูปของความเห็นร่วมกัน ก็จะเปลี่ยนเป็น “มติสาธารณะ”

มาตราวัดทัศนคติ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2538: 106) ได้กล่าวว่า มาตราวัดทัศนคติ หมายถึง สเกลของข้อความจำนวนหนึ่งที่ใช้วัดความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ และเป็นความรู้สึกที่ค่อนข้างจะลึกซึ้ง ใช้วัดข้อมูลทางด้านจิตอารมณ์ (Affective domain)

#### การวัดทัศนคติ

การวัดทัศนคติเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินชีวิต เพราะการรู้ถึงทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่งว่าเป็นไปในทิศทางใด ย่อมจะทำให้

ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถทำนายพฤติกรรมที่อาจจะเกิดขึ้นได้ของบุคคลนั้นได้ และสามารถวางแผนดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งกับบุคคลหรือกลุ่มคนนั้นได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2543: 130) กล่าวว่า ทักษะคดีมีเทคนิควิธีการหลายวิธีซึ่งแตกต่างกันออกไปอันได้แก่

1. การวัดทัศนคติโดยใช้ช่วงปรากฏเท่ากัน (Equal appearing interval) วิธีการนี้สร้างขึ้นโดยเธอร์สตัน (Thurstone) มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้ คือ ขั้นแรกต้องทำการสร้างข้อความที่แทนความรู้สึกของกลุ่มบุคคลให้ได้ข้อความมากที่สุดเท่าที่จะมากได้เพื่อนำไปให้ตุลาการพิจารณาให้เห็นต่อข้อความที่สร้างขึ้นมา โดยเรียงลำดับความเห็นด้วยมากที่สุดไปจนถึงเห็นตัวอย่างมาก จำนวน 11 ลำดับแล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งสัมพันธ์สหพันธ์นี้ได้จากการให้ระดับข้อความต่างๆ ทั้งหมดจากคณะตุลาการ

2. การวัดทัศนคติโดยใช้วิธีการลิเคิร์ต (Likert method of sumated ratings) วิธีการนี้สร้างขึ้นโดย เรอนิส ลิเคิร์ต (Renis Likert) โดยการสร้างข้อความขึ้นหลายๆ ข้อความให้ครอบคลุมหัวข้อที่จะศึกษา การตอบแบบสอบถามนี้มีให้เลือก 5 ข้อ คือ 1. เห็นด้วยอย่างมาก 2. เห็นด้วย 3. ไม่แน่ใจ 4. ไม่เห็นด้วย 5. ไม่เห็นด้วยอย่างมาก การให้คะแนนนั้นขึ้นอยู่กับชนิดของข้อความว่าเป็นทางบวกหรือทางลบ การให้คะแนนอาจให้ตั้งแต่ 0 ถึง 4 หรือจาก 1 ถึง 5 การตีความหมายของคะแนนไม่แตกต่างกัน

3. การวัดทัศนคติโดยวิธีวิเคราะห์สเกล (Scalogram analysis) วิธีวิเคราะห์สเกลนี้เป็นวิธีการที่อธิบายถึงขบวนการในการประเมินผลกลุ่มของข้อความกลุ่มหนึ่งๆ ว่าเป็นไปตามข้อจำกัดหรือครบถ้วนตามลักษณะที่ถูกต้องในการสร้างสเกลโดยวิธีของกัทแมน (Guttman) หรือไม่เท่านั้น ตามความคิดเห็นกัทแมน (Guttman) เชื่อว่าในสเกลสำหรับวัดทัศนคติควรเลือกข้อความจำนวนเล็กน้อย (4-6 ข้อความ) โดยเลือกจากข้อความหลายๆ ข้อความ ซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด

4. การวัดทัศนคติโดยวิธีจำแนกความหมาย (Semantic differential) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความคิดรวบยอด เป็นการศึกษาถึงความหมายของสิ่งต่างๆ ตามความคิดเห็นของกลุ่มที่เราศึกษา โดยทั่วไปสเกลแบบเทคนิคความหมายจำแนกจะประกอบด้วยข้อให้เลือก 7 ข้อ จะให้กลุ่มบุคคลที่จะศึกษาประเมินค่าเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง สเกลนี้ให้ผู้ตอบประเมินค่ามากที่สุด เช่น ดี-เลว ช้า-เร็ว สะอาด-สกปรก เป็นต้น โดยการประเมินนั้นจะใช้คำคุณศัพท์ซึ่งตรงกันข้ามกัน ดังตัวอย่างที่กล่าวมาและลำดับข้อความมากที่สุด จากด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งทั้งหมด 7 อันดับ

### ประโยชน์ของการวัดทัศนคติ

ทัศนคติมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ การรู้ถึงทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าเป็นไปในทิศทางใด ย่อมจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถวางแผนและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งกับบุคคลหรือกลุ่มคนนั้นได้อย่างถูกต้อง

ภิรมย์ เจริญผล (2538: 168) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวัดทัศนคติ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. วัดเพื่อทำนายพฤติกรรม ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ย่อมเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติต่อสิ่งนั้นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งทัศนคติของบุคคลนี้เองจะเป็นเครื่องมือทำนายว่าบุคคลนั้นจะมีการกระทำต่อสิ่งนั้นไปในทำนองใด นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อบุคคลนั้นได้อย่างถูกต้อง และอาจเป็นแนวทางให้ผู้อื่นสามารถควบคุมพฤติกรรมของบุคคลนั้นได้ด้วย

2. วัดเพื่อหาทางป้องกัน การที่บุคคลจะมีทัศนคติต่อสิ่งใดนั้นเป็นสิทธิของแต่ละบุคคล แต่การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุข บุคคลในสังคมนั้นควรมีทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ คล้ายคลึงกันซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน และไม่เกิดความแตกแยกขึ้นในสังคม

3. วัดเพื่อหาทางแก้ไข การวัดทัศนคติจะทำให้ทราบว่า บุคคลมีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งไปในทิศทางใด ดีหรือไม่ดี เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม ดังนั้น การรู้ถึงทัศนคติของบุคคลหนึ่งจะช่วยให้เราสามารถวางแผนและดำเนินการแก้ไขลักษณะที่ไม่เหมาะสมของบุคคลนั้นได้

4. วัดเพื่อให้เข้าใจสาเหตุและผล ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ เปรียบเสมือนเป็นสาเหตุภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปได้ต่างๆ กัน ซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมหรือสาเหตุภายนอกด้วยส่วนหนึ่ง

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมรับ (Adoption)

### ความหมายของการยอมรับ

การยอมรับ (Adoption) (น้ำฝน เสี่ยวมาร์กซ์. 2549: 17) การยอมรับของแต่ละบุคคลนั้น ถือเป็น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการยอมรับไว้ดังนี้

ฟอสเตอร์ (พิทยา วาระดี. 2539: 18; อ้างอิงจาก Fosters. 1973)

การยอมรับ หมายถึง การที่ประชาชนได้เรียนรู้ผ่านการศึกษ สามารถได้ผลก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้ทดลองปฏิบัติ แล้วเกิดความแน่ใจว่าสิ่งนั้นมีประโยชน์ (พิทยา วาระดี. (2539:181-19)

การยอมรับ หมายถึง เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลในการยอมรับเอาสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ตนเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีกว่าทั้งรูปธรรมและนามธรรมไปปฏิบัติด้วยความพอใจ และการยอมรับจะเกิดขึ้นโดยได้ผ่านขั้นตอนการเรียนรู้และได้ทดลองมาขั้นหนึ่งแล้ว โดยระยะเวลาและการตัดสินใจรับเอาสิ่งนั้นอาจกินเวลาเป็นปี ๆ

โรเจอร์ และชูเมกเกอร์ (อรรธรณ สุวรรณประสพ. 2546: 18; อ้างอิงจาก Roger, & Shoemaker. 1983: 63) ได้กล่าวว่า การยอมรับนวัตกรรม หมายถึง การตัดสินใจที่จะนำเอานวัตกรรมนั้นไปใช้อย่างเต็มที่ เพราะนวัตกรรมนั้นเป็นวิถีทางที่ดีกว่า และมีประโยชน์กว่า การยอมรับนวัตกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นเป็นกระบวนการ เริ่มตั้งแต่ได้สัมผัสนวัตกรรม ถูกชักจูงให้ยอมรับนวัตกรรม ตัดสินใจยอมรับหรือปฏิเสธ ปฏิบัติ

ตามการตัดสินใจและยืนยันการปฏิบัตินั้น กระบวนการนี้อาจกินเวลาช้าหรือเร็ว ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือ ตัวบุคคลและลักษณะของนวัตกรรม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (อรวรรณ สุวรรณประสพ. 2546: 18; อ้างอิงจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2543: 439) ได้กล่าวว่า กระบวนการยอมรับ หมายถึง กระบวนการด้านจิตใจ ซึ่งแต่ละบุคคลผ่านขั้นตอนจากการได้ ยินครั้งแรกเกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่จนถึงการยอมรับขั้นสุดท้าย

ขวัญตา กิระวิศาสกิจ (อรวรรณ สุวรรณประสพ. 2546: 18; อ้างอิงจาก ขวัญตา กิระวิศาสกิจ. 2542: 38) ได้กล่าวว่า การยอมรับ หมายถึง การตัดสินใจใช้นวัตกรรมทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม โดยระยะเวลาในการตัดสินใจยอมรับนั้นไม่ได้กำหนดแน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของนวัตกรรมนั้นๆ

จากความหมายของการยอมรับดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การยอมรับเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในการยอมรับเอาสิ่งใหม่มายึดถือปฏิบัติโดยผ่านกระบวนการ การเรียนรู้

ผลการวิจัยของบีลและโบเลน (Beal & Bohlen. 1957) ซึ่งการเริ่มต้นศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับและได้รวบรวมความคิดเกี่ยวกับความหมายของกระบวนการแพร่ขยายจากผลงานวิจัย 35 เรื่อง แล้วนำมาสรุปได้ดังนี้

1. กระบวนการแพร่ขยาย (Diffusion) มีขั้นตอนทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ รับรู้ สนใจ ประเมินค่า ทดลองทำ และยอมรับ พฤติกรรมในแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันและสามารถจะวัดได้

2. มีความแตกต่างเกี่ยวกับวิทยาการแผนใหม่ในด้านความซับซ้อน (Complexity) เขาแบ่งความซับซ้อนนี้ออกเป็น 4 ระดับ

ก. ระดับง่ายสุด คือ การเปลี่ยนวัสดุและเครื่องมือเครื่องใช้

ข. ระดับที่สอง คือ ปรับปรุงวิธีการให้ดีขึ้น

ค. ระดับที่สาม คือ การเปลี่ยนแปลงจากวิธีเดิมไปใช้วิทยาการแผนใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

ง. ระดับที่สี่ คือ เป็นระดับที่ยอมรับยากที่สุด ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกิจการความซับซ้อนที่กล่าว

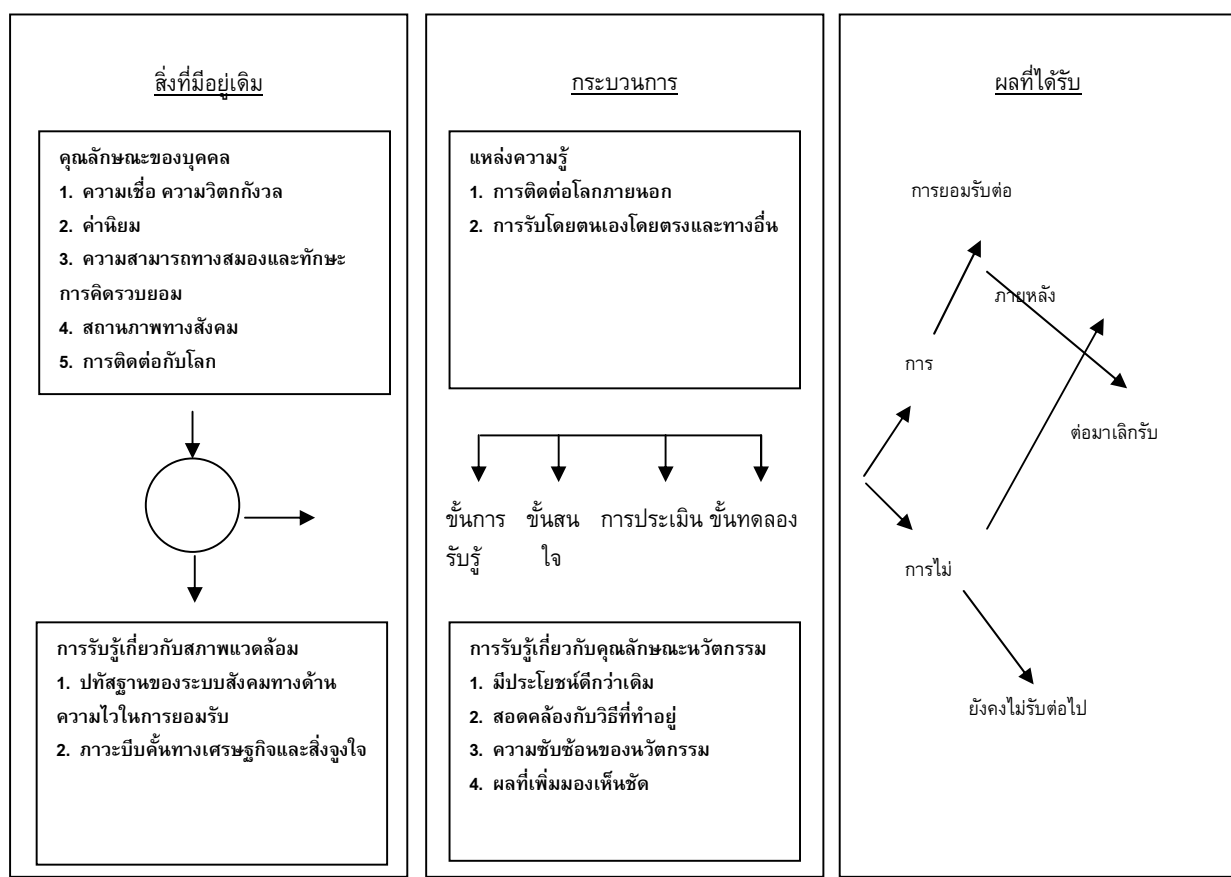
ข้างต้นมีผลต่อความไวของการยอมรับนวัตกรรมของแต่ละบุคคลทั้งยังมีผลต่อการยอมรับ (Rate of adoption) อีกด้วย

3. มีความแตกต่างเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลที่บุคคลจะรับในแต่ละกระบวนการแพร่ขยาย เป็นต้นว่า ขั้นตอนการรับรู้ซึ่งเป็นระดับต่ำสุดที่สุด ข้อมูลมักมาจากสื่อมวลชน แต่ในระดับที่สูงขึ้นมา ข้อมูลจะได้รับการถ่ายทอดโดยตรงจากบุคคล

4. มีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลในกระบวนการแพร่ขยาย เช่น ผู้ส่งมอบของใหม่ ผู้นำการยอมรับ ผู้ที่อยู่ในกลุ่มผู้ใหญ่มาก่อน ผู้ที่อยู่ในกลุ่มเล็กที่หลัง

โรเจอร์ (อพรพณี ลิ้มเจริญ. 2537: 11; อ้างอิงจาก Roger. 1962) ได้เขียนแผนผังในโครงสร้างของกระบวนการยอมรับ เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าไม่แตกต่างจากแนวคิดของบีลและโบเลนมากนัก โรเจอร์ได้แบ่ง

โครงสร้างการยอมรับออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ คือ สิ่งที่มีอยู่เดิม (Antecedents) กระบวนการ (Proces) และผล (Result)



ภาพประกอบ 2 : แสดงขั้นต่างๆ ในกระบวนการยอมรับทางวิทยาการแผนใหม่ของแต่ละบุคคล

ที่มา: ขนิษฐา วิเศษสาร; และมุกดา ศรีรงค์. (2535). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.

สิ่งที่มีอยู่เดิม คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร ซึ่งมียุ่เดิมก่อนการเผยแพร่นวัตกรรม แบ่งเป็น 2 กลุ่มดังนี้

ก. ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล ได้แก่ ทักษะ ค่านิยม ความเชื่อมั่น ความสามารถทางสมอง ทักษะ ความคิดรวบยอด สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น ระดับอายุ ระดับการศึกษา รายได้ ฯลฯ ตลอดจนการติดต่อกับโลกภายนอกและการเป็นผู้นำทางความคิด ซึ่งโรเจอร์เชื่อว่ามียผลทำให้เกิดความแตกต่างในการยอมรับ

ข. การรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ ปทัศฐานของระบบสังคมในด้านความไวในการยอมรับ การได้มีโอกาสติดต่อกับบุคคลในสังคมอื่นๆ ความรู้สึว่าต้องการนวัตกรรม

กระบวนการ ส่วนนี้ตรงกับข้อ 1 ของบีล; และไบเลนในเรื่องของกระบวนการแพร่ขยาย ซึ่งกล่าวถึงการพัฒนาทางด้านความคิดตั้งแต่การรับรู้ ความสนใจ การประเมินค่าและทดลอง จนถึงการยอมรับ ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการ สิ่งสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้กระบวนการนี้ดำเนินไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพหรือยับยั้งมีหลายอย่างเช่น

1. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั่นเอง
2. แหล่งให้ความรู้ ซึ่งแหล่งให้ความรู้มีส่วนคล้ายข้อ 3 ของบีลและไบเลน
3. การรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของวิทยาการแผนใหม่ ได้แก่ ประโยชน์ความซับซ้อน ความสอดคล้องกับวิธีการที่ทำเดิมกับผลผลิตสูงกว่าเดิม คุณภาพดีกว่าเดิม และสามารถทดลองทำได้

### รูปแบบกระบวนการยอมรับ

โรเจอร์ และชูเมกเกอร์ (อรวรรณ สุวรรณประสพ. 2546: 18 - 19; อ้างอิงจาก Roger; & Shoemaker. 1983: 63) ได้กล่าวว่า รูปแบบกระบวนการยอมรับจบลงที่กระบวนการยอมรับ ซึ่งในความเป็นจริงอาจยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรมก็ได้ กระบวนการยอมรับเกิดขึ้นได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นความรู้ (Knowledge) กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมเริ่มต้นเมื่อบุคคลได้สัมผัสนวัตกรรมและเริ่มต้นศึกษาหาข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจถึงหน้าที่ของนวัตกรรมนั้น ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมที่บุคคลได้รับในขั้นนี้สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1.1 ความรู้จักนวัตกรรม (Awareness Knowledge) ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ทำให้เกิดการตื่นตัวเกี่ยวกับนวัตกรรม เป็นความรู้ที่รู้ว่ามียนวัตกรรมเกิดขึ้นมาแล้ว นวัตกรรมนั้น สามารถทำหน้าที่อะไรได้บ้าง

1.2 ความรู้วิธีใช้นวัตกรรม (How to Knowledge) ความรู้ประเภทนี้ได้จากการติดต่อกับสื่อมวลชน การติดต่อกับหน่วยงานราชการที่ทำการเผยแพร่หรือเข้าร่วมประชุม ความรู้ประเภทนี้จะช่วยให้สามารถใช้นวัตกรรมได้อย่างถูกต้อง ยิ่งนวัตกรรมมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าไร

ความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ประเภทนี้ก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น การขาดความรู้ในด้านนี้จะนำไปสู่การปฏิบัติของนวัตกรรมได้มากขึ้น

1.3 ความรู้เกี่ยวกับหลักการ (Principle Knowledge) ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ถึงเกณฑ์เบื้องหลังของนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยให้นวัตกรรมบรรลุ เช่น ความรู้เกี่ยวกับเชื้อโรคและการระบาดของเชื้อโรค ซึ่งทำให้เข้าใจถึงการฉีดวัคซีน หรือการสร้างส้วมให้ถูกสุขลักษณะจะช่วยป้องกันเชื้อโรคได้

2. ขั้นการจูงใจ (Persuasion) ในขั้นนี้บุคคลมีการสร้างทัศนคติที่ชอบหรือไม่ชอบนวัตกรรม กิจกรรมในสมองของบุคคลขั้นความรู้เป็นเรื่องของความคิดเห็น หรือการรู้ส่วนกิจกรรมในสมองในขั้นการจูงใจเป็นเรื่องของอารมณ์ความรู้สึก ในขั้นนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมสำคัญคือ แสวงหาแหล่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแหล่งนวัตกรรมนั้นว่าเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด บุคคลจะมีการพัฒนาแนวคิดเชิงประเมินเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น เป็นการพิจารณาคูณค่าของนวัตกรรมว่า เมื่อรับใช้จะมีผลผลิตตามมาด้านใด เป็นประโยชน์หรือโทษต่อการทำงานของบุคคลนั้น ถ้าเห็นว่าไม่ประโยชน์ก็จะพัฒนาความรู้สึกทางบวกต่อนวัตกรรมนั้น การจูงใจเป็นขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจในการยอมรับนวัตกรรมที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลต้องการเปลี่ยนแปลงสภาพจากเดิมที่มีอยู่แล้วแต่ยังมีความไม่แน่ใจในนวัตกรรม อาจมีความรู้สึกเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้นเป็นผลมาจากการรับรู้คุณค่าของนวัตกรรมนั้น ดังนั้น ขั้นจูงใจจึงสัมพันธ์กับขั้นการประเมินผลหรือพิจารณาทางเลือกในขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจต่อไป

3. ขั้นการตัดสินใจ (Decision) ในขั้นนี้บุคคลจะกระทำกิจกรรมซึ่งนำไปสู่การเลือกที่จะยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม การตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับขั้นตอนที่ผ่านมา คือ ขั้นความรู้ และขั้นการจูงใจ ถ้าบุคคลมีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมมีความรู้สึกชอบและเห็นประโยชน์ของนวัตกรรมนั้น บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมนั้น ขั้นการตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก การที่บุคคลจะเลือกทางเลือกใด จะเป็นผลมาจากขั้นความรู้ขั้นจูงใจ และการพิจารณาลักษณะนวัตกรรมว่าสอดคล้องกับฐานะทางเศรษฐกิจ สถานภาพสังคม และขนบธรรมเนียมประเพณี

4. ขั้นการนำไปใช้ (Implement) กระบวนการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมในขั้นต้นๆ เป็นเรื่องของความรู้ ความคิด แต่การนำไปใช้เป็นเรื่องของการปฏิบัติ เมื่อบุคคลยอมรับที่จะนำนวัตกรรมนั้นไปใช้ เขาจะต้องรู้ว่าเขาสามารถได้นวัตกรรมนั้นมาจากไหน ใช้อย่างไร เมื่อนำไปใช้จะประสบปัญหาอย่างไร และแก้ปัญหาอย่างไร ขั้นการนำไปใช้จะสิ้นสุดเมื่อใดขึ้นอยู่กับนวัตกรรมแต่ละชนิด เมื่อนวัตกรรมได้ถูกนำไปใช้และกลายเป็นส่วนหนึ่งของบุคคลในการดำเนินงาน ขั้นตอนนี้ก็สิ้นสุดลงและจบสิ้นกระบวนการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรม แต่ในหลายกรณีการนำไปใช้จะนำไปสู่ขั้นตอนที่ 5 คือ การยืนยันต่อไป

5. ขั้นการยืนยัน (Confirmation) ขั้นตอนนี้เกิดขึ้นเป็นขั้นตอนสุดท้ายของ

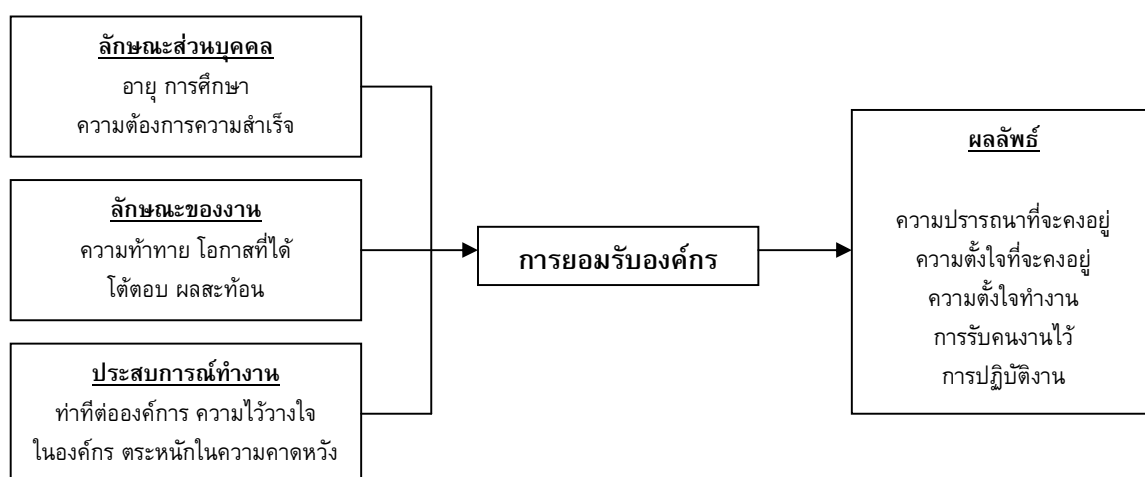
กระบวนการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมในบุคคลส่วนใหญ่ กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้ตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับไปแล้ว บุคคลจะแสวงหาข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของเขา ผลจากการแสวงหาข่าวสารข้อมูลเป็นผลให้บุคคลเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจของตน เมื่อได้รับข่าวสารที่ขัดแย้งกับข้อมูลเดิมที่ได้รับมา บุคคลพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือลดความขัดแย้ง การได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม การได้รับคำปรึกษาหารือของเจ้าหน้าที่ การได้รับข่าวสารจากสื่อมวลชน การได้รับคำแนะนำจากเพื่อนบ้าน ตลอดจนการเห็นผลสำเร็จของนวัตกรรมนั้นจะมีอิทธิพลต่อการยืนยันมาก

### การยอมรับในองค์กร

การยอมรับในองค์กร (ชนินฐา วิเศษสาธิต; และมุกดา ศรียงค์. 2535: 146-149) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างเหนียวแน่น ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

- ก. มีความศรัทธา และยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าของกลุ่ม
- ข. เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับองค์กร
- ค. ความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร การยอมรับในองค์กรมีสาเหตุทำให้เกิดและมีผลตามมา ซึ่งสตีเยร์ (Steer) ได้เสนอองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุให้เกิดการยอมรับในองค์กรว่ามี 3 ประการคือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษา ความต้องการความสำเร็จ ฯลฯ
2. ลักษณะของงาน ได้แก่ ความท้าทายของงาน โอกาสที่ได้ติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมและผลสะท้อนต่างๆ ที่สัมพันธ์กับงาน
3. ประสบการณ์ทำงาน ได้แก่ เจตคติที่มีต่อองค์กร ความไว้วางใจในองค์กร และความตระหนักถึงความคาดหวังภายในองค์กร



ภาพประกอบ 3 : สมมติฐานของสาเหตุและผลลัพธ์ของการยอมรับในองค์กร

ที่มา: ชนินฐา วิเศษสาธิต; และมุกดา ศรียงค์. (2535). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร.

### ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม

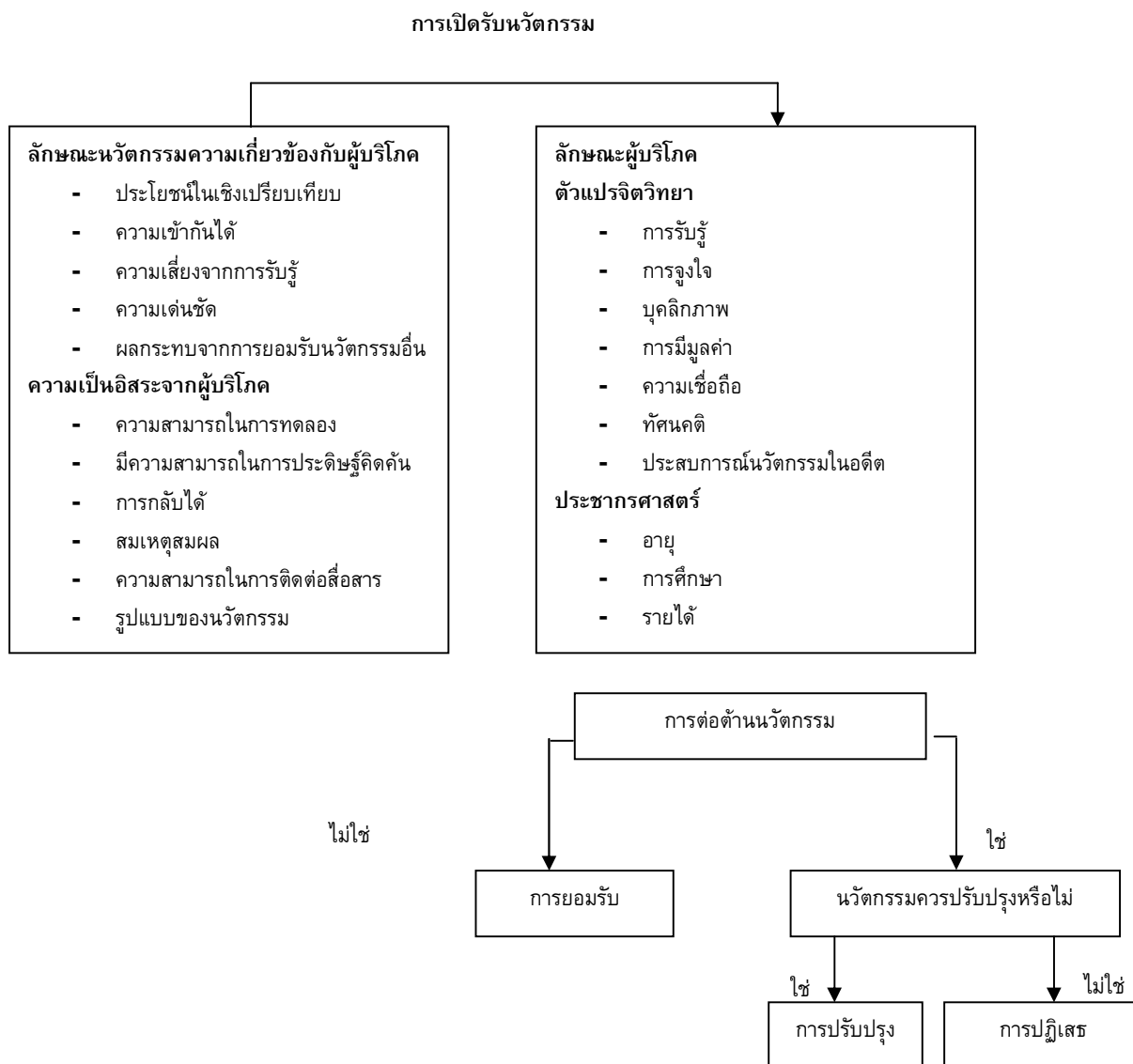
โรเจอร์ และชูเมกเกอร์ (อรวรรณ สุวรรณประสพ. 2546: 19-20; อ้างอิงจาก Roger; & Shoemaker. 1971: 293) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการต่อต้านหรือสนับสนุนต่อการยอมรับนวัตกรรม เกิดขึ้นจากปัจจัยหลายอย่าง ได้แก่

1. ปัจจัยทางวัฒนธรรม ความน่าเชื่อถือและค่านิยมจะต้องเข้ากันได้กับนวัตกรรม
2. ปัจจัยทางจิตวิทยา โดยทั่วไปบุคคลจะเกิดความเคยชินอยู่กับแผนชีวิต หรือการปฏิบัติอย่างเก่า และรู้สึกว่าการเดิมที่อยู่แล้ว ไม่อยากเปลี่ยนแปลงวันแต่เช้าของใหม่จะดีกว่า
3. ปัจจัยทางสังคม ผู้รับการเผยแพร่จะต่อต้านนวัตกรรมที่รับเข้าไปใช้แล้วจะทำให้สังคมของเขาขาดดุลยภาพ เกิดสภาวะไร้ระเบียบ แต่สภาวะดังกล่าวมองเห็นได้ยากและใช้เวลานานมากกว่าจะมองออก
4. ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม ถ้าปรากฏว่านวัตกรรมที่แพร่หลายเข้าไปนั้นไม่มีวิธีการที่ซับซ้อน ผู้รับการเผยแพร่เกิดความวุ่นวายไม่เข้าใจ นวัตกรรมนั้นย่อมถูกละเลย
5. ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ นวัตกรรมนั้นจะต้องมีผลประโยชน์ต่อผู้รับการเผยแพร่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538: 336) ได้กล่าวถึงลักษณะผลิตภัณฑ์ซึ่งมีอิทธิพลต่อการยอมรับไว้ 5 ประการ ดังนี้
  1. ประโยชน์ในเชิงการเปรียบเทียบ (Relative Advantage) ระดับลูกค้าที่มีศักยภาพ ได้รับรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เหนือกว่าสินค้าเดิม
  2. ความเข้ากันได้กับความต้องการของลูกค้า (Compatibility) หมายถึง ระดับซึ่งผู้บริโภคมีศักยภาพรู้สึกว่าผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถเข้ากันได้กับความต้องการ ค่านิยม และการปฏิบัติในปัจจุบัน
  3. คุณสมบัติที่ปรากฏเด่นชัด (Clarity Characteristic) ระดับซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่มีความลำบากที่จะทำความเข้าใจหรือใช้เป็นที่ยอมรับชัดเจน ว่าการทำความเข้าใจหรือใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่จะนำไปสู่การยอมรับผลิตภัณฑ์
  4. สามารถทดลองใช้ (Trial Ability) เป็นระดับซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่ สามารถทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสทดลองใช้ ถ้ามีโอกาสทดลองใช้สูงก็จะทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสที่จะประเมิน และมีการยอมรับผลิตภัณฑ์นั้น
  5. สามารถสังเกตเห็นได้ (Observability) หรือสามารถติดต่อสื่อสารได้ (Communicability) คุณสมบัติและประโยชน์ของผลิตภัณฑ์สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

### ปัจจัยที่มีผลต่อการไม่ยอมรับนวัตกรรม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538: 337) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการไม่ยอมรับผลิตภัณฑ์มี 4 ประการ ดังนี้

1. มีประโยชน์ในเชิงเปรียบเทียบต่ำ
2. ความเข้ากันได้กับความต้องการของลูกค้าต่ำ
3. มีความยุ่งยากซับซ้อน
4. สามารถติดต่อสื่อสารได้ยาก



ภาพประกอบ 4 แสดงโมเดลการต่อต้านนวัตกรรมใหม่

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2538). พฤติกรรมผู้บริโภค. 338.

### ประเภทของผู้ยอมรับนวัตกรรม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2538: 341) ได้กล่าวถึงประเภทของผู้ยอมรับนวัตกรรม ดังนี้

ชนิดของผู้ยอมรับ	ลักษณะ	เปอร์เซ็นต์การยอมรับ
กลุ่มล้ำสมัยหรือผู้บุกเบิกหรือผู้รับนวัตกรรมใหม่	กลุ่มบุกเบิก : กระตือรือร้นที่จะทดลองผลิตภัณฑ์ใหม่ ยอมรับความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับสังคมสูง มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ล้ำสมัยทั้งหลาย	2.5
กลุ่มนำสมัย	กลุ่มที่เป็นที่ยอมรับนับถือ : เกี่ยวข้องกับระบบสังคมในท้องถิ่น เป็นกลุ่มผู้นำความคิด กลุ่มบุคคลที่ตรวจสอบก่อนการใช้ความคิดใหม่	13.5
กลุ่มทันสมัย	กลุ่มที่มีความสุขุม : การยอมรับความคิดใหม่ก่อนเวลาเฉลี่ย นานๆ ครั้งจะเกี่ยวข้องกับตำแหน่ง ความเป็นผู้นำ ใช้ความสุ่มรอบคอบก่อนการยอมรับ	34.0
กลุ่มตามสมัย	กลุ่มที่มีความเคลือบแคลง : ยอมรับความคิดใหม่หลังจากเวลาเฉลี่ย การยอมรับมีความจำเป็นทั้งด้านเศรษฐกิจ และมีความกดดันจากโครงสร้าง มีการยอมรับนวัตกรรมอย่างระมัดระวัง	34.0
กลุ่มล้ำสมัย	กลุ่มโบราณ : กลุ่มอนุรักษ์นิยมเป็นกลุ่มสุดท้ายที่ยอมรับนวัตกรรม มีทัศนคติค่อนข้างแคบ มุ่งความสำคัญที่ประสบการณ์ไม่มีความสงสัยในสิ่งใหม่	16.0

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2538). พฤติกรรมผู้บริโภค. 341.

### คุณสมบัติของผู้รับนวัตกรรมใหม่

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2538: 346) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้รับนวัตกรรมใหม่ดังนี้

1. สนใจในชนิดผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นกลุ่มที่มีอำนาจซื้อและเป็นคนรุ่นใหม่ที่สนใจทดลองสิ่งแปลกใหม่ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดขึ้น
2. ผู้นำความคิด คุณสมบัติที่สำคัญคือ ความมีนวัตกรรม เต็มใจที่จะพูด เชื่อมั่นในตัวเอง ชอบเข้าสังคม สนใจในผลิตภัณฑ์ มีความรู้ สนใจเปิดรับข้อเสนอแนะ ฯลฯ

3. ลักษณะด้านบุคลิกภาพและทัศนคติ มีผู้ทำวิจัยได้พบบุคลิกภาพของผู้รับนวัตกรรมใหม่ ดังนี้

- เป็นกลุ่มผู้ทดลองผลิตภัณฑ์ใหม่หรือไม่คุ้นเคย ด้วยจิตใจที่เปิดกว้าง และมีความกังวลน้อย
- มีจิตใจที่เปิดกว้างเป็นผู้เชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเชื่อถือค่านิยมและมาตรฐานในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งตรงกันข้ามกับกลุ่มที่ไม่ยอมรับนวัตกรรมใหม่ กลุ่มนี้เป็นผู้ที่ขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น
- เป็นผู้ที่ชอบค้นหาความหลากหลาย กล่าวคือ ชอบเปลี่ยนแปลง ทรราชินค้าและเป็นผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่ มีจิตใจที่เปิดกว้าง เป็นผู้ที่ชอบสนใจกับสิ่งภายนอก

ประเด็นสำคัญของบุคลิกภาพและทัศนคติมีดังนี้

3.1 การรับความเสี่ยงภัย เป็นระดับความไม่แน่นอนหรือความกลัวจากผลของการซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งผู้บริโภครู้สึกเมื่อทำการพิจารณาการซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่

3.2 ความเสี่ยงภัย เป็นการวัดความเต็มใจของผู้บริโภคที่จะยอมรับความเสี่ยงจากการซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่ การวัดสภาพความเสี่ยงใช้เพื่อประเมินค่านิยม หรือทัศนคติทั่วไปของบุคคลที่มีต่อการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่

4. ลักษณะการซื้อและการบริโภค ผู้รับนวัตกรรมจะมีความภักดีต่อตราสินค้าน้อยซึ่งเขามีความเต็มใจที่จะทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่

5. อุปนิสัยที่เกี่ยวข้องกับสื่อ

6. ลักษณะด้านสังคม ผู้รับนวัตกรรมใหม่เป็นกลุ่มที่มีการยอมรับในสังคมและชอบเข้าสมาคมมากกว่ากลุ่มที่ไม่ยอมรับนวัตกรรมใหม่ สิ่งนี้ชี้ถึงการยอมรับในสังคมซึ่งถือว่ามีอิทธิพลต่อการซื้อสินค้าใหม่ๆ ที่มีการตอบสนองและยอมรับจากสังคม

7. ลักษณะด้านประชากรศาสตร์เป็นสิ่งที่สมเหตุสมผลที่จะสมมติว่าอายุของผู้รับนวัตกรรมใหม่ จะเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เฉพาะอย่าง จากการวิจัยพบว่าผู้รับนวัตกรรมใหม่มีแนวโน้มอายุน้อยกว่าผู้ยอมรับผลิตภัณฑ์ในช่วงหลัง จากข้อเท็จจริงที่ว่าผลิตภัณฑ์จำนวนมากมีการเลือกซื้อโดยเกิดจากการพบเห็น

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

### ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในองค์กร (Competency) ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของอาจารย์ (จรัมพร ประถมบุรณ 2547: 6-7; อ้างอิงจาก David C. McClelland.n.d.) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง

คุณลักษณะที่ดีของบุคคลในองค์กร (Excellent performer) กับระดับทักษะ ความรู้ และความสามารถ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะที่ดี โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสม ในการทำนายความสามารถ (Competency) ซึ่งบริษัทควรว่าจ้างบุคคลที่ความสามารถมากกว่าคะแนน สอบ (Test scores) ในปี ค.ศ.1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือ “The Competent Manager : A Model of Effective Performance” โดยใช้คำว่า “competency” เป็นคนแรก ดนัย เทียนพุ่ม (จรัมพร ประถมบุรณ์. 2547: 6) นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุ่ม ยังคำนิยามของสมรรถนะว่า เป็นความสามารถในงาน เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และเห็นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในตัวบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ และจะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนด หรือมีเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

ปี ค.ศ. 1994 Hamel and Prahalad (จรัมพร ประถมบุรณ์. 2547: 6) เขียนหนังสือเรื่อง Competing for The Future ได้นำเสนอเกี่ยวกับ “Core competencies” ความสามารถหลักของธุรกิจโดยระบุว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งงานหนึ่งนั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมสัปดาห์ และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ต่อมาแนวความคิดเกี่ยวกับ Competency ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และต่อมาแนวคิดเกี่ยวกับ Competency ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกา สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน ในปีค.ศ. 1998 นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายน ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning

สำหรับประเทศไทย ได้มีการนำแนวความคิดเกี่ยวกับ Competency มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำ ก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศไทย เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น ไทยธนาคาร ปตท. ฯลฯ ซึ่งเครือปูนซีเมนต์ไทย ได้ประสบผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจนในการนำไปใช้ ปัจจุบันมีหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐกิจและเอกชนนำแนวคิดเกี่ยวกับหลักสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร (Management Tools) มากขึ้น โดยแต่ละองค์กรจะออกแบบหลักสมรรถนะให้เหมาะสมกับองค์กรของตน (ชลิดา คงเมือง. 2548: 8-9)

### ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดยอด (Superior performance) ที่เราต้องการโดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) วิธีคิด (self-concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive)

ปรัชญาของสมรรถนะ (ชลิตา คงเมือง. 2548: 6) คือ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีความเชื่อว่าคุณสมบัติของบุคคลจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดขององค์กร

เดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ (จรัมพร ประถมบุรณ์. 2547: 4; อ้างอิงจาก David C. McClelland; n.d.) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่รับผิดชอบ

โฮจ, โทนโดรา และมาร์เรลลี (ชลิตา คงเมือง. 2548: 11; อ้างอิงจาก Hoge, Tondora; & Marrelli. 2005: 517) กล่าวว่า องค์กรประกอบ (Cluster) ของสมรรถนะคือ KSAPs อันได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Abilities) และบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล (Person characteristics) ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

เอกชัย ศรีวิลาศ (2547: 1) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะที่ต้องการในการทำงานและในตัวของแต่ละบุคคลที่เราสามารถคาดการณ์ถึงพฤติกรรมและสมรรถนะที่ต้องการและสามารถวัด Competency ในงานและในตัวบุคคลได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีหรือไม่ดีภายใต้ความสามารถในสมรรถนะการทำงานภายใต้สถานการณ์ต่างๆ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 1) ให้ความหมายสมรรถนะว่า คือ ทักษะคติ อุปนิสัย ทักษะและพฤติกรรมที่คนแสดงออกมา ซึ่งเป็นสิ่งที่แท้จริงของคนๆ นั้น ไม่ใช่การเสแสร้ง ไม่เหมือนกับพฤติกรรมที่สามารถแสร้งแกล้งทำได้ชั่วคราว

บอยาทซิส (दनัย เทียนพุด. 2537: 56-57; อ้างอิงจาก Boyatzis; n.d.) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่นเดียวกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 27) ที่ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า Competency คือความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งที่งานนั้นๆ ต้องการ คำว่า Competency มิได้หมายถึง เฉพาะพฤติกรรม แต่รวมไปถึงความเชื่อ ทักษะคติ อุปนิสัยส่วนตัวของตนด้วย

จรัมพร ประถมบุรณ์ (2547: 23) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ สิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลรวมถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกมาซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

สุทัศน์ นำพุลสุสันต์ (จรัมพร ประถมบุรณ์. 2547: 1) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรม (Attributes) ของบุคคล ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จ

ปูนซีเมนต์ไทยให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะความสามารถที่องค์กรต้องการให้พนักงานมี และทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นการสนับสนุนเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

ชลิตา คงเมือง (2548: 25-26) สรุปความหมายของคำว่า Competency ไว้ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” ได้แก่ ความรอบรู้ในงานที่ทำ ความเข้าใจในการทำงานที่ปฏิบัติ และความสามารถในการบริหารจัดการ

2. ด้านทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน ได้แก่ ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ทักษะในกระบวนการคิดวิเคราะห์ ทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะด้านภาษาอังกฤษ

3. ด้านพฤติกรรม (Attributes) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” ได้แก่ การมุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จ รักการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การกล้ายืนหยัดและแสดงออก การมีส่วนร่วมกับองค์กร การยืดหยุ่น อดทนต่อความกดดัน ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการมีจริยธรรม

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 257-258) ได้เปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะไว้ในหนังสือ The Competency Foundation โดยอธิบายบุคลิกลักษณะ (Characteristic) ของคนว่าเปรียบเสมือนภูเขาหน้าแข็ง กล่าวคือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่

a. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน การฟัง การขับรถ เป็นต้น

b. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น

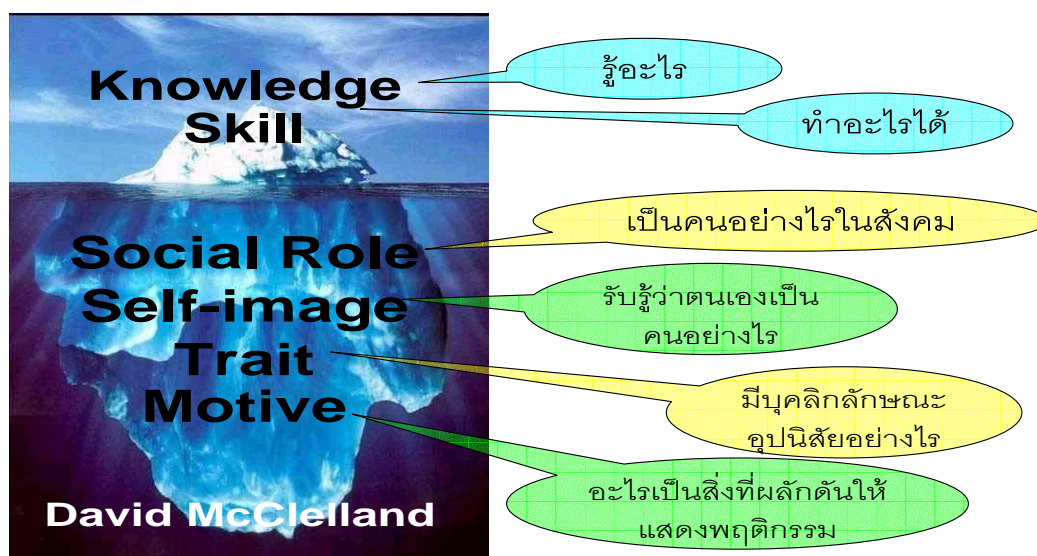
c. บทบาททางสังคม (Social role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

d. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญ ศิลปิน เป็นต้น

e. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

f. แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อการกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่างๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

เดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ (ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency: 1-4; อ้างอิงจาก David C. McClelland; n.d.) ที่กล่าวว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ ความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแผนภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง แสดงเกี่ยวกับ แนวคิด หลักการของ Competency



ภาพประกอบ 5 แสดงแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับ Competency

ที่มา: จิรประภา อัครบวร และนันทวุฒิ ลือมรสิริ (Competency-based HR System 2008; 25 เมษายน 2551)

สามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ที่เรารู้มา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตเห็นและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้น เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าสังเกตเห็นและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ส่วนต่างๆ นี้ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และ

แรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือหน้านั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้เท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดัน เบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ และคำนิยามนี้มักจะถูกนำมาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนด

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency. 1-4) จากแนวความคิดข้างต้น สรุปความหมายของคำว่า Competency คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดง พฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น Competency ของคนซึ่งเกิดได้จาก 3 ทางคือ (ณรงควิทย์ แสนทอง : 2547) 1. เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด 2. เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3. เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2550) ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่า ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ อุปนิสัย บทบาททางสังคม การรับรู้ตนเอง และแรงจูงใจ Competency คือความสามารถซึ่งจะต้องสามารถทำการฝึกอบรมและพัฒนาได้ หากจะกำหนด Competency เพื่อการบริหารบุคคลต้องเข้าใจก่อนว่าจะใช้ Competency ในทางไหน ระหว่างความรู้ ทักษะเท่านั้น หรือคุณลักษณะที่สนับสนุนการทำงาน การกำหนด Competency ต้องดูที่คนทำงานไม่ใช่งานที่คนงานนั้นทำ

### ความสำคัญของสมรรถนะ

สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์ (จรัมพร ประถมบุรณ์. 2547: 2) พบว่า ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจในการพัฒนาเพื่อให้ทันคู่แข่งจะต้องใช้เวลาถึง 7 ปี ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปี ก็สามารถตามทันคู่แข่ง เนื่องจากเทคโนโลยีสามารถซื้อหาได้ ซึ่งการพัฒนาคนจะต้องใช้เวลาถึง 7 ปีเช่นกัน ถึงจะสามารถตามทัน ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาสมรรถนะที่ต้องการขององค์กรให้ได้ก่อนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร การจัดทำสมรรถนะจึงถือว่าการตั้งวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร นับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดี ทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาไปในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators - KPI) บรรลุเป้าหมาย เพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าต้องการบรรลุเป้าหมายตาม KPI แล้ว จะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้งๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเอง โดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัด Competency แล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จ เพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับ Competency ให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลา ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็น Competency เฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมี Competency ในเรื่องความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking)

### ประเภทของสมรรถนะ (Competency types)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547) แบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competency types) ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

2. ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job – Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านการบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถชนิดนี้ สามารถเรียก Functional Competency หรือเป็น Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดนี้เป็นขีดความสามารถเฉพาะ

บุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2550) แบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competency types) ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. Core Competency คือ ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรม ซึ่งเป็นลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของคนทุกระดับ เช่น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) การมุ่งเน้นที่การให้บริการ (Service Focus) การทำงานเป็นทีม (Team Working) ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill) และการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptability)

2. Managerial Competency คือ ความสามารถในการจัดการ เป็นความสามารถที่มีทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย เช่น ความเป็นผู้นำ (Leadership) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) และ การมีไหวพริบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Acumen)

3. Functional Competency คือ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job Based) หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน เช่นงานด้านการตลาดย่อมต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการตลาด การวิจัยตลาด ส่วนงานธุรการต้องมีความรู้ด้านการจัดการเอกสาร/ข้อมูล การประสานงาน และงานด้านบุคคลควรมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management and Development) ด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation)

4. Individual Competency คือ คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย และในงานที่มีหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน ซึ่งสามารถแบ่งความสามารถของตำแหน่งงานนั้นๆ ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ความสามารถหลัก ความสามารถในการจัดการ และความสามารถในงาน เพื่อนำไปใช้ประเมินความสามารถเฉพาะบุคคลไป

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 19) แบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competency types) ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นคุณสมบัติที่พนักงานทุกคนต้องมี เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความคิดเชื่อมโยง ฯลฯ โดยทั่วไปสมรรถนะหลัก มีจำนวนอยู่ระหว่าง 3-5 ตัว และสมรรถนะหลักจะต้องสามารถใช้ได้กับทุกตำแหน่งทุกระดับในองค์กร

2. สมรรถนะในงาน หรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Functional competency) เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานนั้นๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common functional competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องมียุทธลักษณะที่เหมือนกัน คือ ความรู้พื้นฐาน ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

2.2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (Specific functional competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้นๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากร ต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ หรือตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

### ประโยชน์ของสมรรถนะ

เดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ (พรศิริ สกุลเลิศฤทธิ์. 2546: 15; อ้างอิงจาก David C. McClelland. n.d.) กล่าวถึงประโยชน์ในการนำคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์มาใช้ว่า

1. ทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงาน โดยการสังเกตการกระทำของบุคคลว่าจะต้องทำอะไร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้ มากกว่าจะอาศัยการคาดเดาจากลักษณะนิสัย หรือจากคุณสมบัติของบุคคล เช่น สติปัญญา

2. สามารถวัดและทำนายถึงผลการปฏิบัติงานได้ โดยบุคคลต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มากกว่าจะประเมินจากลักษณะนิสัย หรือจากคุณสมบัติของแต่ละบุคคล

3. ความสามารถของบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้ และพัฒนาเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา ซึ่งต่างจากลักษณะนิสัย หรือคุณสมบัติของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก

4. คุณลักษณะหรือสมรรถนะจะต้องเชื่อมโยงกับผลผลิต (Outcomes) ที่จะได้รับ ดังนั้นสมรรถนะจึงต้องกล่าวถึงการปฏิบัติงานของบุคคลตามความเป็นจริง

ไรลาตต์ และโลฮาน (พรศิริ สกุลเลิศฤทธิ์. 2546: 16; อ้างอิงจาก Rylatt & Lohan; n.d.) กล่าวถึงประโยชน์ของคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ไว้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์จะทำให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ทั้งระดับบุคคล และระดับองค์กรที่มีพนักงานที่มีคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ ดังนี้

### ประโยชน์ต่อพนักงาน

1. มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับชั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะในการปฏิบัติงาน และการปรับตัวในการทำงาน เพื่อคุณค่าและศักยภาพในการทำงานที่จะแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป
2. เพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการที่จะถ่ายโอนทักษะ และฝึกให้เป็นทักษะที่จำเป็นต่อความต้องการของตลาด
3. พนักงานสามารถรู้ถึงลักษณะหรือสมรรถนะที่แท้จริงของตน ที่ได้รับการประเมินร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงาน ทำให้รู้ถึงสถานะของตน และรู้ว่าควรทำอย่างไร ให้บรรลุถึงสมรรถนะที่องค์กรต้องการ หรือใช้เปรียบเทียบกับนอกองค์กรได้
4. องค์กรที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากหลักสมรรถนะ แสดงให้เห็นว่าเป็นองค์กรที่มีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน
5. มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เนื่องจากมีการประเมินที่สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้น เป็นการกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐาน

### ประโยชน์ต่อองค์กร

1. ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกอบรม เพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะที่ต้องการ และมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน
2. ทำให้สามารถจัดหลักสมรรถนะที่มีอยู่กับหลักสมรรถนะที่ต้องการในการทำงาน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงาน ด้วยการเปรียบเทียบคุณลักษณะหรือหลักสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับคุณลักษณะของผู้สมัครงาน
4. เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมที่จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเพิ่มผลผลิต และการเพิ่มคุณลักษณะในการแข่งขัน
5. สร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรในการตัดสินใจว่าทรัพยากรมนุษย์ของตนนั้น มีความมุ่งมั่นที่ต้องการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง
6. ช่วยในการประเมินผลกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลของหน่วยงาน
7. ช่วยในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน และองค์กรให้มีความคล่องตัว เพราะสามารถกำหนดคุณลักษณะหรือหลักสมรรถนะไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงได้
8. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการส่งมอบการฝึกอบรม เพื่อลดขั้นตอนการทำงานซ้ำ

### การประยุกต์ใช้สมรรถนะ

ไรลาตต์ และโลฮาน (พรศิริ สกุลเลิศฤทธิ์. 2546: 17-19; Rylatt & Lohan; n.d.) กล่าวว่า ความรู้ความสามารถที่หามาได้นั้น องค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานได้หลายด้าน ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) สามารถใช้มาตรฐานของคุณลักษณะในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on the job training)

2. กลยุทธ์และการวางแผนทางธุรกิจ (Strategy and business) ในการวางแผนกลยุทธ์ องค์กรต้องทำการตรวจสอบทั้งจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) หรือการทำ SWOT

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) จะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของมาตรฐานคุณลักษณะที่ต้องใช้ในงานเฉพาะ ซึ่งฝ่ายจัดการควรแจ้งให้พนักงานทราบว่า ต้องปฏิบัติงานในลักษณะใด รวมถึงบอกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

4. การออกแบบลักษณะงาน (Job Design) ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไร และจะต้องใช้พนักงานจำนวนเท่าไรในแต่ละงาน รวมทั้งต้องการทักษะใดเป็นพิเศษ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) องค์กรควรมีการวางแผนให้พนักงานอย่างเหมาะสม โดยอาจพิจารณาการเลื่อนขั้น หรือการโยกย้ายตำแหน่งตามคุณลักษณะที่ได้ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ และสามารถวัดได้ด้วยการทดสอบตามระดับคุณลักษณะที่องค์กรกำหนด เป็นมาตรฐาน เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเห็นว่า การพัฒนาตนตามคุณลักษณะเป็นหนทางสู่ความสำเร็จในสายอาชีพของตน

6. ระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System - HRIS) คุณลักษณะจะเป็นฐานข้อมูลในด้านความต้องการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร ซึ่งมาตรฐานคุณลักษณะจะบอกได้ว่าองค์กรต้องการพนักงานในลักษณะใด อาจจะเป็นประโยชน์ในการรับสมัครพนักงานใหม่ นอกจากนี้ ยังช่วยกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วย

7. การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) มาตรฐานคุณลักษณะมีประโยชน์ 2 ประการ คือ เป็นการช่วยกำหนดระดับงานในปัจจุบัน และช่วยในการวางแผนอาชีพระยะยาว

8. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) การระบุลักษณะที่จำเป็นในการทำงานระดับต่างๆ จะช่วยให้เกิดระบบในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่ต้องการจะเข้าร่วมงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้สมัครพัฒนากิจกรรมตนเองยังขาดอยู่ และช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงาน ด้วยการกลั่นกรองคุณลักษณะของผู้สมัครงานในระดับหนึ่งว่ามีคุณลักษณะตามที่องค์กรต้องการหรือไม่

9. การเจรจาต่อรอง (Enterprise Bargaining) เมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่องเงินเดือนหรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การกำหนดคุณลักษณะจะช่วยได้มาก โดยฝ่ายจัดการและฝ่ายพนักงานจะต้องมีความชัดเจนว่า

ต้องการอะไรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จและใช้คุณลักษณะนั้นในการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ หรือการจัดสรรเงินค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้

ชลิดา คงเมือง (2548: 16) วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรต่อองค์กร ก็เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพของการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ หมายถึงการมองไปข้างหน้าของผู้บริหารว่าต้องการเห็นองค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรพิจารณาว่า ความสามารถหรือสมรรถนะหลักทางด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถขององค์กรมีอะไรบ้าง ที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต จะดำเนินการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและประยุกต์สิ่งเหล่านี้อย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการทำงาน จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการทำงานเป็นลำดับขั้นตอน เช่นเดียวกับการนำหลักสมรรถนะไปใช้ ควรศึกษาวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขั้นตอนการนำไปใช้อย่างเป็นระบบ

เดชา เตชะวัฒนไพศาล (2543: 17-19) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในองค์กรก็คือ เพื่อใช้เป็น “มาตรฐานการประเมินศักยภาพ” ในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ

ปัจจุบันหลายองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารองค์กร การสรรหาว่าจ้าง และพัฒนาพนักงานเป็นอย่างมาก โดยเริ่มมีการออกแบบขององค์กรบนพื้นฐานความสามารถหรือสมรรถนะหลักขององค์กร (ชลิดา คงเมือง. 2548: 16)

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์ (Human Capital)**

ปรัชญา ชูมนาเสียว (แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร. 710-716) การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน รวมถึงสภาพการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในขณะนี้ทำให้องค์กรทุกแห่งต้องเผชิญทั้งความเสี่ยงภัยที่สูงขึ้น และการสร้างโอกาสที่ดีมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มทางสังคม องค์กรแบบยุคคลาสสิก (Classical Organization) ในศตวรรษที่ 20 ไม่สามารถดำเนินการได้ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) การปฏิบัติ (Practices) และวัฒนธรรม (Culture) เป็นเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2545: 344) การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีมากมาย อาทิ การปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การออกนอกระบบ การร่วมทุน การรวมกิจการ รวมทั้งการนำเทคนิคการจัดการใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547: 257) การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ คือ

ในระดับบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ โดยอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมดหรือบางส่วนขององค์การ ซึ่งรวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เป็นต้น โดยที่จอห์น และซัค (Johns & Saks, 2001) มองการเปลี่ยนแปลงใน 2 ลักษณะที่สำคัญ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอาจส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นด้วยก็ได้ เช่น เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ อาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การไปด้วย

2. การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยีกระบวนการทำงานและวัฒนธรรม จะทำให้องค์การต้องให้ความสำคัญกับคนมากขึ้นโดยจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทักษะที่จำเป็นก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้จะอยู่ภายใต้โลกยุคศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนสามารถสัมผัสกันได้ทั่วไป คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะทั้งโลก (Global) ในสังคมแบบใหม่ที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ (Information Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) หรือเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – based Society and Economy) ลักษณะที่เกิดขึ้นดังกล่าวส่งผลทำให้สังคมที่มีความรู้จะกลายมาเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง การพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการแข่งขันและเสริมสร้างความเข้มแข็งจะเป็นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนาประเทศ ลักษณะที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่สำคัญมี 4 มิติ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 12) ดังนี้

1. นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงความรู้  
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการสร้าง การกระจาย และการนำความรู้ไปใช้

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ และโทรคมนาคม ที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญสำหรับการประมวลผล การเก็บรักษา การถ่ายโอน และการสื่อสารข้อมูลทั้งที่อยู่ในรูปของข้อความ เสียงและภาพ

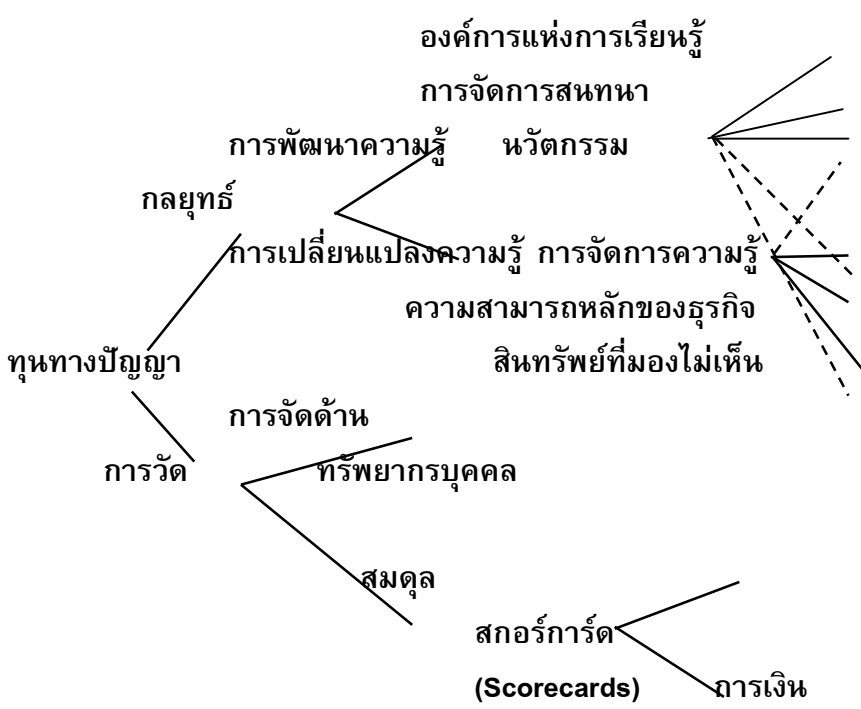
4. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อันได้แก่ นโยบายทางกฎหมาย และเศรษฐกิจของรัฐบาลตั้งนั้น จะเห็นได้ว่าโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ได้เกิดขึ้นแล้วปัญหามีอยู่ว่า พวกเราทุกคนจะรับมือ ปรับตัว และอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้อย่างไร ส่วนวิถีทางที่น่าจะเป็นไปได้ก็คือ ประเทศ ทุกประเทศในโลก องค์การทุกองค์การในโลก กลุ่มทุกกลุ่มในโลก หรือแม้กระทั่งบุคคลทุกบุคคลในโลก จะต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกัน การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยพยายามพัฒนาแนวทางที่จะสามารถรับมือกับปัญหานี้ได้ นั่นก็คือ การเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เพื่อสร้างศักยภาพด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้เกิดขึ้นในทุกๆ ระดับของสังคมแบบใหม่นี้ เพราะมนุษย์ถือได้ว่าเป็นหัวใจและกลไกสำคัญของกระบวนการพัฒนา การพัฒนาคน (Human Development) หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) จะต้องได้รับการเอาใจใส่โดยองค์การที่เกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาองค์การให้

ยังยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้องค์การทุกองค์การจึงควรมุ่งให้ความสำคัญกับตัวคน ในกระบวนการบริหารงาน เพราะคนเป็นหัวใจของการทำงานทุกระบบ และมีผลจะช่วยให้งานนั้นสำเร็จหรือล้มเหลวได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2547: 1) ประเทศพัฒนาต่างๆในโลก จึงให้ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเชื่อว่าหากทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพ ก่อให้เกิดทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ และจะคิดทำการสิ่งใดยังมีโอกาสพบกับความสำเร็จ

**ทุนปัญญาและทุนมนุษย์ในองค์การ (Human Intellectual & Human Capital in Organization)** สภาวะการแข่งขันในโลกปัจจุบัน (Competitiveness) ทำให้องค์การต่างๆต้องหันกลับมาทบทวนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (Human capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขัน (Competitive Advantage) มากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะกับงานและกลยุทธ์ขององค์การแบบที่เป็นอยู่อย่างเดิมๆ ดังคำกล่าวของ โรเบิร์ต แคปแลนด์ และ เดวิส นอร์ตัน ที่ว่า “โอกาสที่แท้จริงสำหรับการปฏิวัติองค์กรใดๆ ขึ้นอยู่กับการศึกษาและประเมินว่า บุคลากร ระบบ และวัฒนธรรมขององค์กรได้รับการเตรียมความพร้อมดีเพียงใด เพื่อใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท” ดังนั้นในเรื่องของการเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากร ระบบและวัฒนธรรมขององค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์การ แต่ในปัจจุบันเราพบว่าองค์การไม่ได้เอื้ออำนวยให้นำทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นมาใช้ในฐานะที่เป็น “ทุน” (Human capital) อย่างเต็มที่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547: 1)

ทุนมนุษย์ (Human Capital) นั้น จัดเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้ว สามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้ และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. 2548: 39) ทุนมนุษย์ (Human Capital) จะหมายถึง เทคโนโลยี ความรู้ทักษะ และสมรรถนะซึ่งติดตัวคนในองค์การ และมีความจำเป็นในการปฏิบัติงานเช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะในการเป็นผู้นำซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่พัฒนาแนวความคิด มาจาก 2 กระแสที่สำคัญคือ กระแสกลยุทธ์ และกระแสการวัด ดังแผนภาพแสดงกรอบความคิดในรากแนวคิดของทุนทางปัญญา

### กรอบความคิดในรากแนวคิดของทุนทางปัญญา



ภาพประกอบ 6 กรอบความคิดในรากแนวคิดของทุนทางปัญญา

ที่มา: Roos & Roos, Edvinsson and dragonetti (1997). Intellectul Capital. 15 (ดเนีย เทียนพุด. 2549: 20)

ลีฟ เอ็ดวินส์สัน (ดเนีย เทียนพุด. 2549: 21; อ้างอิงจาก Leif Edvinsson: 1991) ได้นำเสนอ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital) และองค์ประกอบอื่นๆของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งองค์ประกอบของทุนทางปัญญามีอยู่ 2 แบบ คือ

1. ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นการรวมความรู้ ทักษะ นวัตกรรมและความสามารถของพนักงานแต่ละคนในองค์กรที่ทำงานด้วยตนเอง อีกทั้งยังรวมไว้ด้วยคุณค่า วัฒนธรรม และปรัชญาขององค์กรและทุนมนุษย์ไม่ใช่สิ่งที่องค์กรเป็นเจ้าของ

2. ทุนโครงสร้าง (Structural Capital) ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูลโครงสร้างองค์กร สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพขององค์กรซึ่งสนับสนุนผลผลิตภาพของพนักงาน หรืออีกนัยหนึ่งคือทุกอย่างที่อยู่ในที่ทำงานเมื่อพนักงานกลับบ้านไปแล้วซึ่งทุนโครงสร้างนี้

อาจจะรวมไปถึงทุนความสัมพันธ์ (Relationship Capital) จะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และระหว่างสมาชิกกับบุคคลภายนอกซึ่งรวมถึงผู้ผลิตสินค้า ลูกค้าหรือองค์กรอื่นๆ ทุนความสัมพันธ์นี้ จะเป็นพื้นฐานของความร่วมมือ และการทำงานร่วมกัน เช่นความไว้วางใจต่อกัน (Trust) ความผูกพันของลูกค้า (Loyalty) การร่วมผลิตสินค้า (Co – Production) และการตกลงยินยอมให้ดำเนินธุรกิจ (Licensing Agreement) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547: 3) ซึ่งจากทั้งหมดที่กล่าวมาสามารถสรุปความสัมพันธ์ได้ดังแผนภาพ

<p style="text-align: center;"> <b>ทุนทางปัญญา = ทุนมนุษย์ + ทุนโครงสร้าง + ทุนความสัมพันธ์</b>  <b>(Intellectual Capital) (Human Capital) (Structural Capital) (Relationship Capital)</b> </p>
---

องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรมนุษย์อันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์กรนั้นมีสภาพเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร ในองค์กรนั้นเราสามารถ แบ่งทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 กลุ่มที่สำคัญได้ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับปฏิบัติการ (Operation / Technical HR) ซึ่งเป็นระดับล่างสุดขององค์กร และใช้กำลังการหรือฝีมือแรงงานในด้านใดด้านหนึ่งในการปฏิบัติ ดังนั้นการจะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีจึงจำต้องอาศัยทักษะ หรือความรู้ความชำนาญในหน้าที่ของตนหรือความชำนาญในทางเทคนิคมากกว่าการใช้กำลังสมอง

2. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับต้น (Supervisor HR) ซึ่งทำหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ระดับปฏิบัติการให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายจัดการบุคลากรในระดับนี้ได้แก่ ระดับหัวหน้าหน่วยหัวหน้าแผนก หรือหัวหน้าคนงาน เป็นต้น ซึ่งต้องมีความรู้ความชำนาญงานในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบ และมีทักษะเบื้องต้นในการบริหารงานด้วย

3. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager HR) เช่น ผู้จัดการ หัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกอง ซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

4. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับสูง (Executive HR) เช่นระดับอธิบดีปลัดกระทรวง ผู้อำนวยการฝ่าย หรือกรรมการผู้จัดการ พร้อมทั้งรองและผู้ช่วยซึ่งเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงของสายการบังคับบัญชาในองค์กรทรัพยากรมนุษย์ระดับนี้โดยมากจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วางนโยบายและแผนงาน อำนวยการและควบคุมงานทั้งหมดขององค์กร ลักษณะงานจึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการบริหารและกำลังสมองเป็นอย่างมาก

ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วต้องใช้ทักษะในด้านต่างๆกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ตามแผนภูมิ (เสาวลักษณ์ สุขวิรัช และกมล อุดลพันธ์. 2544: 234) ดังต่อไปนี้

มนุษย์สัมพันธ์ <b>(Human Relation Skill)</b>	การใช้กำลังกาย ในการบริหารงาน และความรู้ความชำนาญ เฉพาะหน้าที่ <b>(Technical Skill)</b>	การใช้สมองและแนวความคิด <b>(Managerial or Conceptual Skill)</b>	ผู้บริหารระดับสูง
			ผู้บริหารระดับกลาง
			ผู้บริหารระดับต้น
			ผู้ปฏิบัติการ

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับในองค์กรเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้กลายเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ หรือจะสามารถแปลงสินทรัพย์มนุษย์ให้เป็นทุนนั้น เป็นการแปลงทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นทุนถ้าไม่มีการจัดการความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ก็จะเป็นแค่เพียงทุนที่ตายแล้ว (Dead Human Capital) และคำกล่าวที่ว่า “รกคนดีกว่ารกหญ้า” อาจจะไม่มีความหมายใดๆเลยสำหรับองค์กรสมัยใหม่ที่เน้นการจัดการและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพแบบ “จิวแต่แจ้ว” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน. 2547: 27) สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องเร่งดำเนินการก็คือการสร้างทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้น โดยใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการ สร้าง และจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ (Creation and Acquisition) ความสามารถทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรด้วยวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับในองค์กรให้มีความเหมาะสมโดยจำเป็นที่จะต้องระบุได้ว่าพนักงานคนไหนมีความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นต่อองค์กร (The Identification of key employees who have essential knowledge) ซึ่งถือได้ว่าเป็นงานที่ทำหาย และมีความจำเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์

ดร.दनัย เทียนพุด (จะใช้อะไรวัดผลตอบแทนด้านคน : HR Scorecard. 2550: DNT Consultants.) ความมั่งคั่งใน "ประดิษฐ์กรรมทางปัญญาของมนุษยชาติ" เป็นสิ่งลึกลับที่มีการศึกษาค้นคว้า มานานนับศตวรรษเลยทีเดียวน เช่นเดียวกัน "ทรัพยากรบุคคลจะมีคุณค่า" ก็ต่อเมื่อสามารถวัด

คุณค่านั้นออกมาได้ "ทรัพยากรบุคคลหรือคน" ถ้าพิจารณาทั้งในด้านเศรษฐศาสตร์จะถือเป็นทรัพย์สิน แต่เป็นทรัพย์สินที่วัดค่าได้ยากที่สุด เหตุที่เป็นเช่นนั้นก็เนื่องมาจากความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล หากบุคคลนั้นสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ คิดค้นสิ่งใหม่และนำไปสู่มูลค่าเชิงเศรษฐกิจได้ ความรู้นั้นก็มีค่าอเนกอนันต์ ในทางกลับกันหากความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลสะสมไว้เรื่อยๆ ไม่สามารถนำออกมาใช้ได้ หรือบูรณาการให้เกิดความรู้ใหม่ไม่ได้ ก็จะบอกว่าบุคคลนั้นมีมูลค่าน้อยหรือมีสาระแห่งชีวิตไม่มากนัก เมื่อดับขันธ์ไปแล้วก็ไม่มีใครจดจำได้ นักเศรษฐศาสตร์จึงพยายามที่จะแยกแยะ "คน" เพื่อให้สามารถวัดมูลค่าในเชิงเศรษฐกิจหรือตีค่าออกเป็นตัวเงินให้ได้จึงเป็นที่มาของ "ทรัพย์สินที่จับต้องได้" (Tangible Assets) และ "ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้" (Intangible Assets) เมื่อโลกธุรกิจก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจใหม่หรือหลายๆ ประเทศกำลังพยายามปรับประเทศไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) หรือจะเรียกกางๆ ว่าเศรษฐกิจแบบเค (K-Economy) ก็ได้เช่นกัน

ความสนใจในเรื่องของทุนทางปัญญา (IC : Intellectual Capital) และการจัดการความรู้ (KM : Knowledge Management) จึงเริ่มมีการพูดถึงกันมากขึ้น โดยสามารถจับทิศทางได้ว่าในส่วนของทุนทางปัญญาจะมีกลุ่มที่สนใจทางกลยุทธ์ธุรกิจ และที่ปรึกษาหรือนักวิชาการสายงานทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจ ที่จะทำการศึกษาและหาเครื่องมือวัดในด้านทุนทางปัญญาให้ชัดเจนหรือตีค่าเป็นตัวเงินให้ได้กับกลุ่มทางด้าน IT หรือ Tech พยายามผลักดันเรื่องของซอฟต์แวร์ในการจัดการความรู้ คือพยายามนำความรู้ของคนในองค์กรใส่เข้าไปในฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Database) จนเป็นคลังความรู้ที่ใหญ่มาก (Knowledge Warehousing) และทำการวิเคราะห์หรือจัดการความรู้ดังกล่าว (Data Mining) ซึ่งยังคงไม่ครอบคลุมในเรื่องการจัดการความรู้ถ้าเน้นในแง่มุมมองเฉพาะ IT หรือ Tech เท่านั้น เนื่องจากควรไปให้ไกลถึงเรื่องของทุนมนุษย์ (Human Capital) และกลุ่มสุดท้ายมองที่หน่วยงานหรือองค์กรดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ว่าจะวัดผลสำเร็จด้านคนอย่างไร ซึ่งมีทั้งพิจารณาในเรื่องของการวัดผลตอบแทนด้านคน (The ROI of Human Capital) และการวัดผลสำเร็จด้านงานทรัพยากรมนุษย์ (The HR Scorecard) ซึ่งในการวัดผลสำเร็จด้าน HR จะใช้เครื่องมือคล้ายกลุ่มที่สนใจทางกลยุทธ์ธุรกิจคือดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (KPIs/BSC)

### การวัดผลตอบแทนด้านคน

दनัย เทียนพุ่ม (จะใช้อะไรวัดผลตอบแทนด้านคน. HR Scorecard. 2550: DNT Consultants.) ไม่ว่าจะเป็แนวคิดหรือที่มาของทฤษฎีในเรื่องของ การวัดคุณค่าของคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) เช่น การวัดผลตอบแทนด้านคน / ทุนมนุษย์ (The ROI of Human Capital) ดัชนีวัดผลสำเร็จด้านงานทรัพยากรมนุษย์ (The HR Scorecard) บางครั้งผู้เขียนเรียกว่า HR-Indicators การวัดมูลค่าเพิ่มของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Value) ผู้เขียนคิดว่าถ้าผู้บริหารธุรกิจ ผู้บริหาร HR หรือผู้ที่สนใจในเรื่องของ "คนหรือทรัพยากรบุคคล" จำเป็นต้องมีพื้นฐานหรือทำ

ความเข้าใจในเรื่องของ "โมเดลใหม่ของ HR สำหรับศตวรรษที่ 21" "ทุนทางปัญญา (ICV: Intellectual Capital Value)" แล้วถึงจะมาทำความเข้าใจใน 3 เรื่องดังกล่าวข้างต้น คือ การวัดผลตอบแทนด้านคน/ทุนมนุษย์ ดัชนีวัดผลสำเร็จด้านงานทรัพยากรมนุษย์และการวัดมูลค่าเพิ่มของทุนทางปัญญา

ทุนทางปัญญา (IC: Intellectual Capital) เป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาหรือทำความเข้าใจให้กระจ่างชัดก่อนที่จะวัดผลตอบแทนด้านคน (ทุนมนุษย์) ตามที่เป็นหัวข้อสำคัญในยุคของเศรษฐกิจใหม่ ความสนใจในทางเศรษฐศาสตร์ที่มองปัจจัยการผลิตซึ่งก็คือ ทุน แรงงาน ที่ดิน อาคาร - สำนักงาน ฯลฯ ทรัพย์สินเหล่านี้ทางเศรษฐศาสตร์จะให้การวัดด้วยแนวคิดของการวิเคราะห์ผลตอบแทนในการลงทุน ทั้งมูลค่าปัจจุบันหรือมูลค่าในอนาคต แต่สิ่งที่เป็นปัญหามากก็คือด้านแรงงาน หรือทุนมนุษย์ หรือคนหาวิธีคิดคำนวณที่ยากมากเพื่อจะบอกให้ได้ว่า "จุดคุ้มทุน" (Breakeven Point) จะอยู่ ณ จุดใด นักบัญชีหรือนักเศรษฐศาสตร์ในยุคก่อนๆ จึงมุ่งวัดทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Assets) และพัฒนาต่อเนื่องมามากมายในปัจจุบันจะมีเทคนิคที่เรียกว่า ABC (Activity Based Costing) คือ การวัดค่าใช้จ่ายเป็นรายการกิจกรรม ขณะเดียวกันก็มีนักเศรษฐศาสตร์ที่สนใจวัด ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ซึ่งหมายถึง คน (Human) หรือมองเชิงเศรษฐศาสตร์ก็คือ ทุนมนุษย์ (HC: Human Capital) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Theodore Schulz ตั้งแต่ปี 1961 ถึง 1981 มองว่า ทุนมนุษย์ คือ ความสามารถที่มีมาแต่กำเนิดหรือได้มาซึ่งจะทำให้มีคุณค่าและสามารถทำให้มีขึ้นได้โดยการลงทุนอย่างเหมาะสม

นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล (Nobel Prize) ปี ค.ศ.1992 แกรี่ เบคเกอร์ (Gary Becker, Professor of Economics and Sociology at the University of Chicago) (อ้างใน รศ. เทียนทองแก้ว, ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital), มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต) และ โรส - แมรี่ และ แจค อาร์ แอนเดอร์สัน (Rose - Marie and Jack R Anderson, Senior Fellow at Stanford's Hoover Institution) เป็นผู้นำร่องเรื่องทุนมนุษย์ ต่อมาบอริสกรอยส์เบิร์ก และแอนดรู เอน แมคลิน และนิติน นอเรีย (Boris Groysberg, Andrew N. Me Lean and Nitin Nohria) ได้ศึกษาเรื่องทุนมนุษย์บนพื้นฐานทฤษฎีของเบคเกอร์ และนำแนวคิดเผยแพร่ต่อ แนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ จึงได้รับความนิยมน้อยแพร่หลาย เพราะการเพิ่มทุนมนุษย์ นำไปสู่ผลการผลิตและการบริการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับทุนมนุษย์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์จึงถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร จึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับทุนมนุษย์ในองค์กร

### หลักคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่ง และเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบค่าทางธุรกิจ แต่ก็สามารถแปรสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบคุณค่าออกมาได้ เมื่อเทียบคุณค่าออกมาได้ สามารถวัดได้ และก็สามารถจัดการได้

การจัดการในทุนมนุษย์ คือ การลงทุนมนุษย์ เป็นการลงทุนในตัวบุคคล เพิ่มศักยภาพบุคคล เพื่อไปเพิ่มคุณค่าผลผลิตในรูปของการสร้างคุณค่าและการฝึกอบรม เป็นการลงทุนทรัพย์สินที่สำคัญที่สุด (Becker.2006,P1) ในการลงทุนทรัพยากรมนุษย์ คนงานได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้จากภายนอกโรงเรียน โดยทักษะจากการทำงาน เป็นการเพิ่มประสบการณ์ จึงเป็นการสะสมทุนมนุษย์ นอกจากนี้ การดูแลสุขภาพทางการแพทย์ถือว่าการรักษาสุขภาพส่วนบุคคลให้สมบูรณ์ ทุนมนุษย์จึงประกอบด้วยทั้งศักยภาพและสุขภาพของมนุษย์

ในยุคปัจจุบัน การแข่งขันศักยภาพของมนุษย์ในด้านความรู้ ถือว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลผลิตส่วนบุคคลและประเทศชาติ ตัวอย่างที่ชัดเจนที่มีการลงทุนทางมนุษย์ทั้งในเรื่องการศึกษา การฝึกอบรมและสุขภาพ เช่น ญี่ปุ่น ไต้หวัน ฮองกง เกาหลีใต้ และประเทศอื่น ๆ อีกหลายประเทศ ซึ่งได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์มาก ผลปรากฏว่าประชาชนมีความศึกษาดี สุขภาพดี มีความสามารถสูง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ได้เป็นปัจจัยนำพาประเทศไปสู่ความสำเร็จ การสร้างเสริมความรู้ทางทฤษฎีทุนมนุษย์จะเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เพื่อเพิ่มทุนมนุษย์ นำไปสู่การพัฒนาองค์กรและสังคม

ดังนั้น ทุนมนุษย์จึงเป็นวิธีการกำหนดและจัดแบ่งทักษะและความสามารถของบุคคลที่นำไปใช้ในการทำงานหรืออย่างอื่นที่ช่วยให้มีรายได้ นักทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ในยุคหนึ่งกล่าวว่า “แรงงาน” ถือเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของผลผลิต

### พัฒนาการของทฤษฎีทุนมนุษย์

ปีโก (Pigou) เป็นคนแรกที่นำคำนี้มาเปิดเป็นประเด็น อภิปราย โดยกล่าวว่า ทุนมนุษย์เป็นการลงทุนในมนุษย์เช่นเดียวกับการลงทุนทางกายภาพในบทความชื่อ (Investment in Human Capital Personal Income Distribution) ในวารสาร The Journal of Political Economy ในช่วงต้นปี ค.ศ.1960 เป็นต้นมา ทฤษฎีทุนมนุษย์ได้มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลต่อทฤษฎีทางเศรษฐกิจ และกำหนดเป็นนโยบายทางเศรษฐกิจ นักเศรษฐศาสตร์หลายคนได้มีส่วนร่วมในการขยายความคิดเรื่องทฤษฎีทุนมนุษย์ เช่น นักเศรษฐศาสตร์ชาวอังกฤษชื่อ วิลเลียมเพตตี (William Petty. 1623 – 1687) และอดัม สมิท (Adam Smith. 1723 – 1790) นักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกันชื่อ แกรี เบคเกอร์ (Gary Becker. 1930) และทีโอดอร์ชูลท์ซ (Theodore Schultz. 1902 – 1998) ในแนวคิดภาพรวมที่มีข้อสมมุติฐานว่า

การใช้จ่ายในการฝึกอบรมและการให้การศึกษาที่มีคุณค่า สมควรได้มีการใช้เงินลงทุนเพื่อที่จะได้เพิ่มรายได้ให้กับประชากร

แนวคิดเรื่องการลงทุนมนุษย์จึงนำไปปรับปรุงโครงสร้างในส่วนนโยบายของประเทศ ในการส่งเสริมแรงงานในตลาดแรงงาน และการยกระดับฝีมือแรงงานโดยมีการเพิ่มการลงทุนทางการศึกษา การฝึกอบรมแรงงาน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าในทุนมนุษย์ให้สูงขึ้น แนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ยังมีการวิพากษ์วิจารณ์ เช่น เฟรด บล็อก (Block, 1990: 21) มาจิ้นสัน (Marginson, 1993: 25) เป็นต้น แต่การประยุกต์แนวคิดที่รู้จักกันดี คือ ข้อเขียนของมินเซอร์ (Minser) และเบคเกอร์ (Becker) ในหนังสือ "Human Capital" ตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1968 ซึ่งถือว่าเป็นหนังสือที่นำไปใช้อ้างอิงกับทุนมนุษย์เป็นเวลาหลายปี

ต่อเนื่องจากแนวคิดของเบคเกอร์ ทุนมนุษย์ได้แยกแนวคิดของทุนมนุษย์ไว้สองลักษณะคือ ลักษณะเฉพาะ (specific) และลักษณะทั่วไป (general) ลักษณะทุนมนุษย์เฉพาะเกี่ยวข้องกับทักษะหรือความรู้ที่มีประโยชน์เฉพาะคนเดียนั้น ในขณะที่ทุนมนุษย์ทั่วไปมีประโยชน์ต่อทุกคน

เมื่อวิเคราะห์ทุนมนุษย์จะมีลักษณะที่เกี่ยวข้อง เช่น ทุนทางสังคม (social capital) การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทุนทางความรู้ (instruction capital) ภาวะผู้นำของบุคคล และความคิดสร้างสรรค์หรือทุนส่วนบุคคล (individual capital) ลักษณะความแตกต่างทางทุนต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ประยุกต์ไปสู่การดำเนินการทางเศรษฐกิจ คำว่า ทุนมนุษย์จึงครอบคลุมลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวด้วย โดยสรุปสาระสำคัญของทุนมนุษย์ดังกล่าวคือ การเพิ่มคุณค่านำไปสู่การเพิ่มศักยภาพบุคคล เพื่อเพิ่มคุณค่าทางผลผลิต ดังนั้นการลงทุนหรือเพิ่มทุนมนุษย์โดยการศึกษาและการฝึกอบรมจากการให้ความรู้และการดูแลสุขภาพให้เกิดศักยภาพที่มีคุณภาพก่อนจะก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในด้านนั้น ๆ

จากแนวคิดด้านทุนมนุษย์ที่มีการพัฒนาความเข้าใจต่อเนื่อง และจากเบคเกอร์ดังกล่าวข้างต้น บอริส กรอยส์เบิร์ก และแอนดรู เอ็นแมคสัน และนิติน นอร์เรีย (Boris Groysberg Andrew N Mclean and Nitin Nohria, 2006) ได้สรุปแนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์ว่า ทุนมนุษย์ควรกำหนดรูปร่างเป็นรูปแบบ มีทักษะและผลลัพธ์ สามารถถ่ายโอนได้ เรียกว่า Portfolio Model of Human capital ซึ่งมี 5 ลักษณะ คือ

1. ทุนมนุษย์ด้านการจัดการทั่วไป (General management human capital) หมายถึงความสามารถในการจัดการทั่วไป ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่นำไปสู่การปฏิบัติ ในด้านต่าง ๆ เช่นด้านการเงิน ด้านเทคนิค และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจจัดการ พันธกิจ ลักษณะของการจัดการทั่วไปนี้ สามารถถ่ายโอนได้สูง ผู้บริหารในทุกองค์กรเมื่อก้าวหน้าเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการพันธกิจในองค์กรใหม่ ถือว่าเป็นการถ่ายโอนการจัดการความรู้จากที่เดิมมาสู่ที่ใหม่ เป็นการถ่ายโอนทั้งความรู้และประสบการณ์

2. **ทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ (Strategic human capital)** ทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพหรือความสามารถด้านกลยุทธ์หรือทักษะยุทธศาสตร์เฉพาะด้าน เช่น กลยุทธ์การลดต้นทุน กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (change management) ทุนมนุษย์ลักษณะนี้สามารถถ่ายโอนไปยังองค์กรอื่นหรือโรงงาน ที่มีสถานการณ์ที่เผชิญหน้าคล้ายกัน สามารถปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สามารถจัดการต่อไปได้ โดยใช้กลยุทธ์ขับเคลื่อนการดำเนินการมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

3. **ทุนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม (Industrial human capital)** หมายถึงทุนมนุษย์ที่มีความสามารถในการเรียนรู้และถ่ายทอดรายละเอียดในการประกอบอาชีพด้านอุตสาหกรรม จะประกอบด้วยการเรียนรู้และการสร้างหรือกำหนดกฎเกณฑ์ การให้บริการลูกค้า การส่งมอบของสู่งานอุตสาหกรรม กล่าวโดยสรุป ก็คือความรู้ชนิดนี้หรือทุนที่มีเหมาะสำหรับการปฏิบัติในงานอุตสาหกรรม

4. **ทุนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ (Relationship human capital)** หมายถึงทุนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์สะท้อนสมรรถภาพของผู้บริหาร ในการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานหรือเพื่อนร่วมงาน สามารถช่วยให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานในหน่วยงานใหม่การสร้างเครือข่าย เพื่อนร่วมงานทำงาน

5. **ทุนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะงาน (Company specific)** หมายถึงความรู้เกี่ยวกับเกี่ยวกับงานที่ทำและวิธีการโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ระบบและกระบวนการที่มีลักษณะเฉพาะองค์กร ทุนมนุษย์แบบนี้ถ่ายโอนไปสู่องค์กรอื่นได้น้อยที่สุด

จากลักษณะของทุนมนุษย์ทั้ง 5 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น ทุนมนุษย์ลักษณะที่ 1 คือทุนมนุษย์ด้านจัดการทั่วไปสามารถถ่ายโอนไปสู่องค์กรอื่น ๆ ได้ ง่ายที่สุด ใน 5 ลักษณะเรียงลงมาตามลำดับ คือ ลักษณะทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ ทุนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม ทุนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ และทุนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะงาน

ในการศึกษากรอยส์เบอร์ก และคณะ เพื่อตรวจสอบความสามารถของผู้บริหารในการถ่ายทอดความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารหรือทุนมนุษย์ ในหน่วยงานอื่น ในระหว่างปี ค.ศ. 1989-2001 พบว่ามีเพียง 3 คนเท่านั้น ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานอุตสาหกรรมที่มีกติกากฎเกณฑ์ที่แตกต่างจากองค์กรเดิม เมื่อพิจารณารายละเอียด ลักษณะที่ถ่ายทอดพบว่า ความรู้ด้านเทคนิคเกี่ยวกับแพทย์ วิศวกรรม หรือ ทักษะทางวิทยาศาสตร์ ของงานอุตสาหกรรมบางประเภท บางครั้งไม่เกิดประโยชน์กับงานอุตสาหกรรมที่มีเทคโนโลยีไม่ซับซ้อน ในทำนองเดียวกันประสบการณ์การค้าขายในธุรกิจขนาดใหญ่จะไม่เหมาะกับการนำมาใช้ในงานอุตสาหกรรมย่อย ๆ

กล่าวโดยสรุปว่าความสามารถในการบริหารหรือจัดการในองค์กรจะไม่สามารถถ่ายโอนได้ทั้งหมด แม้ว่าจะเป็นนักบริหารชั้นเลิศ เว้นแต่ที่กำหนดให้เป็นสถานการณ์ที่ทำหายในสภาพแวดล้อมใหม่ การถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ทางการบริหารขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย ในการ

ถ่ายโอนงานจึงมีนักบริหารหลายคนจะนำทีมงานเดิมอย่างน้อย 3-5 คนเข้าไปร่วมทีมงานใหม่ ทีมงานเดิมจะสามารถทำงานไปในแนวทางเดียวกันได้ แต่ก็อาจเกิดความขัดแย้งกับองค์กรที่มีคนเดิมอยู่แล้ว วัฒนธรรมขององค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการรับการถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์

### การประยุกต์ใช้ทฤษฎีทุนมนุษย์

ดังกล่าวแล้วข้างต้นว่า ทุนมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ มีอยู่ในตัวมนุษย์เป็นศักยภาพและความสามารถที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ การเพิ่มทุนมนุษย์ให้เกิดความเข้มแข็งจึงมีความจำเป็น ในการเพิ่มทุนมนุษย์จะเพิ่มด้านความรู้โดยการให้การศึกษาหรือการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทุนมนุษย์รวมทั้งด้านสุขภาพ คือการเสริมสร้างสุขภาพให้เข้มแข็ง ทุนมนุษย์จึงประกอบด้วยความสามารถของบุคคลที่เกิดจากความรู้และประสบการณ์ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนั้นทุนมนุษย์จะต้องเสริมความแข็งแกร่งด้านคุณธรรม ซึ่งถือว่าเป็นฐานสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์

สำหรับด้านคุณธรรมในปัจจุบันนอกจากประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล คือ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความเป็นธรรม การมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบ แล้ว ความซื่อสัตย์สุจริต และความไว้วางใจได้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะมีตัวอย่างให้เห็นชัดเจนแล้วว่า ผู้ที่มีความสำเร็จทางการบริหารคุณธรรมถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าหากขาดความชอบธรรมทางคุณธรรมแล้ว ความเป็นทุนมนุษย์ที่มีจะล่มสลายไม่ช้าก็เร็ว

ดังนั้นในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีทุนมนุษย์ในด้านต่าง ๆ คือ การจัดการทั่วไป ด้านกลยุทธ์ ด้านอุตสาหกรรมและด้านความสัมพันธ์ไปสู่ระบบในสังคมจึงต้องลงทุน ใน 2 ลักษณะคือ การลงทุนมนุษย์ในแต่ละปัจเจกชนและการลงทุนในทางสังคม

#### 1. การลงทุนมนุษย์ในแต่ละปัจเจกชน

เป้าหมายของการลงทุนในปัจเจกชน คือ การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะต้องอาศัยทั้งความรู้ ทักษะ และคุณธรรมรวมทั้งการมีบุคลิกภาพและสุขภาพที่ดี เป็นการลงทุนเพื่อให้คนมีคุณภาพเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข โดยกระบวนการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งใช้แนวทางการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การพัฒนาด้วยวิธีการใช้ competency based learning (CBL) เป็นต้น (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2549: 63-69)

การพัฒนาด้วยวิธีการใช้ CBL คือ พัฒนาความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลทำงานได้ดีกว่าคนอื่น เป็นการนำความรู้และทักษะมาทำงานซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานของ แต่ละบุคคล การลงทุนมนุษย์คือลงทุนในการพัฒนาสมรรถนะโดยเฉพาะสมรรถนะหลัก (core competency) ที่เน้นเฉพาะบุคคลปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่งงานจะทำให้เกิดเป็นผลกระทบต่อองค์กรทั้งองค์กร

#### 2. การลงทุนในทางสังคม (Social capital)

ทุนสังคม หมายถึง ผลการรวมคุณค่าในเครือข่ายทางสังคมทั้งหมด (Wikipedia. 2549: 1) ซึ่งเกิดจากการเชื่อมโยงของบุคคลเป็นเครือข่ายทางสังคมจึงมีปฏิสัมพันธ์ในสังคมที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพที่ดี ทุนทางสังคมจึงไม่ใช่เฉพาะการรวมกับสถาบันแต่จะเชื่อมโยงกันเป็นเรื่องเดียวกัน (World Bank 1999) เป็นการเชื่อมโยงกันอย่างมุ่งมั่นระหว่างประชาชนด้วยความซื่อสัตย์ ความเข้าใจกัน การแลกเปลี่ยนค่านิยมกัน และพฤติกรรมที่เชื่อมโยงสมาชิกเป็นเครือข่าย และชุมชนที่ทำให้เกิดความร่วมมือในที่สุด (Cohen and Prusak. 2001: 4) ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างสังคมที่สันติสุข การลงทุนมนุษย์จึงเป็นการลงทุนทางสังคม ทุนทางสังคมเป็นอย่างไรดูได้จากทุนมนุษย์

จากที่กล่าวข้างต้นทฤษฎีทุนมนุษย์จึงเป็นของมนุษย์ที่มีคุณค่า แม้ว่าจะไม่เป็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ แต่ผลจากทุนมนุษย์ได้ก่อให้เกิดทรัพย์สินที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้จำนวนมากมาย การลงทุนมนุษย์จึงเป็นการลงทุนที่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อมนุษย์ และทุนทางสังคมที่ก่อให้เกิดเป็นมรดกสืบเนื่องเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่สร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับมนุษย์ สังคม และประเทศชาติ

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Characteristic)**

พีระ จิโรสมถ (De Fleur, M.L. (1996) (De Fleur, Melvin, Theories of Mass Communication) “ทฤษฎีการสื่อสารมวลชนเกี่ยวกับผู้รับสาร” ในเอกสารการสอนชุดวิชาหลักและทฤษฎีการสื่อสาร: 645-646) ได้เสนอทฤษฎีที่กล่าวถึงตัวแปรแทรก (Intervening Variables) ที่มีอิทธิพลในกระบวนการสื่อสารมวลชนระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร โดยให้เห็นว่าข่าวสารมิได้ไหลผ่านจากสื่อมวลชนถึงผู้รับสาร และเกิดผลโดยตรงทันที แต่มีปัจจัยบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับสารแต่ละคน เช่น ปัจจัยทางจิตวิทยา และสังคมที่จะมีอิทธิพลต่อการรับข่าวสารนั้น De Fleur ได้สอน ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ดังนี้

ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคล (Individual Differences Theory) ได้เสนอหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับทฤษฎีความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคลดังนี้ (De Fleur. 1996)

1. มนุษย์เรามีความแตกต่างอย่างมากในองค์ประกอบทางจิตวิทยานบุคคล
2. ความแตกต่างนี้ บางส่วนมาจากลักษณะแตกต่างทางชีวภาค หรือทางร่างกายของแต่ละบุคคล แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมาจากความแตกต่างกันที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้
3. มนุษย์ซึ่งถูกชูปเลี้ยงภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ จะเปิดรับความคิดเห็นแตกต่างกันไปอย่างกว้างขวาง
4. จากการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมทำให้เกิดทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อถือที่รวมเป็นลักษณะทางจิตวิทยาส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไป

พรทิพย์ วรจิโกคาทร (2529: 312-315) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้รับสารที่วิเคราะห์ตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ซึ่งแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันไปโดยมีความแตกต่างทาง

1. เพศ (Sex) มีงานวิจัยที่พิสูจน์ว่า คุณลักษณะบางอย่างของเพศชาย และเพศหญิงที่ต่างกันส่งผลให้การสื่อสารของชายและหญิงต่างกัน เช่น การวิจัยเกี่ยวกับชมภาพยนตร์โทรทัศน์ของเด็กวัยรุ่น พบว่า เด็กวัยรุ่นชายสนใจภาพยนตร์สงครามและจารกรรมมากที่สุด ส่วนเด็กวัยรุ่นหญิงสนใจภาพยนตร์วิทยาศาสตร์มากที่สุด แต่ก็มีงานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงว่า ชายและหญิงมีการสื่อสารและรับสื่อไม่ต่างกัน

2. อายุ (Age) การจะสอนผู้ที่อายุต่างกันให้เชื่อฟัง หรือเปลี่ยนทัศนคติหรือเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นมีความยากง่ายต่างกัน ยิ่งมีอายุมากกว่าที่จะสอนให้เชื่อฟัง ให้เปลี่ยนทัศนคติและเปลี่ยนพฤติกรรมก็ยิ่งยากขึ้น การวิจัย โดย ซี.เมเปิล (C.Maple) และไอ แอล เจนิส และดีเรฟี่ (I.L.Janis and D.Rife) ได้ทำการวิจัยและให้ผลสรุปว่า การชักจูงจิตใจหรือโน้มน้าวจิตใจของคน จะยากขึ้นตามอายุของคนเพิ่มขึ้น อายุยังมีความสัมพันธ์ของข่าวสาร และสื่ออีกด้วย เช่น ภาษาที่ใช้ในวัยต่างกัน ก็ยังมีความต่างกัน โดยจะพบว่า ภาษาใหม่ๆ แปลกๆ จะพบในคนหนุ่มสาว สูงกว่า ผู้สูงอายุ เป็นต้น

3. การศึกษา (Education) การศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญมากที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารของผู้รับสาร ดังงานวิจัยหลายชิ้นที่ชี้ว่า การศึกษาของผู้รับสารนั้นทำให้ผู้รับสารมีพฤติกรรมการสื่อสารต่างกันไป เช่น บุคคลที่มีการศึกษาสูง จะสนใจข่าวสาร ไม่ค่อยเชื่ออะไรง่ายๆ และมักเปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์มาก

4. ฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจ (Social and Economic Status) หมายถึง อาชีพ รายได้ เชื้อชาติ ตลอดจนภูมิหลังของครอบครัว เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล โดยมีรายงานหลายเรื่องที่ได้พิสูจน์แล้วว่า ฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจนั้น มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของคน

คนที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ต่างกัน จะมีลักษณะทางจิตวิทยาต่างกัน (ปรเม สตะเวทิน. 2533: 112) โดยวิเคราะห์จากปัจจัย ดังนี้

1. เพศ ความแตกต่างทางเพศ ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารต่างกัน คือ เพศหญิงมีแนวโน้ม มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารมากกว่าเพศชาย ในขณะที่เพศชายไม่ได้มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มีความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นจากการรับและส่งข่าวสารนั้นด้วย (Will, Goldhabers; & Yates. 1980: 87)

นอกจากนี้เพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้ เพราะวัฒนธรรมและสังคม กำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ต่างกัน

2. อายุ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิดและพฤติกรรม คนที่อายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยม ยึดถืออุดมการณ์และมองโลกในแง่ดีมากกว่าคนที่อายุมาก ในขณะที่คนที่อายุมากมักจะมีความคิดที่อนุรักษ์นิยม ยึดถือการปฏิบัติ ระมัดระวัง มองโลกในแง่ร้ายกว่าคนที่

อายุน้อย เนื่องจากผ่านประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน ลักษณะการใช้สื่อมวลชนก็ต่างกัน คนที่มีอายุมากกว่ามักจะใช้สื่อเพื่อแสวงหาข่าวสารหนักๆ มากกว่าความบันเทิง

3. การศึกษา เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิด ค่านิยม ทักษะและพฤติกรรมแตกต่างกัน คนที่มีการศึกษาสูงจะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดี เพราะเป็นผู้มีความกว้างขวางและเข้าใจสารได้ดี แต่จะเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรง่ายๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลเพียงพอ ในขณะที่คนมีการศึกษาดำ มักจะใช้สื่อประเภทวิทยุ โทรทัศน์และภาพยนตร์ หากผู้มีการศึกษาสูงมีเวลาว่างพอก็จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และภาพยนตร์ แต่หากมีเวลาจำกัดก็มักจะแสวงหาข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าประเภทอื่น

4. สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ หมายถึง อาชีพ รายได้ และสถานภาพทางสังคมของบุคคลมีอิทธิพล อย่างสำคัญต่อปฏิภพการรับรู้ของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสาร เพราะแต่ละคนมีวัฒนธรรม ประสบการณ์ ทักษะ ค่านิยมและเป้าหมายต่างกัน

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบสมรรถนะ (Competency) พบว่า

ชลิดา คงเมือง (2548) ได้ทำการวิจัยค้นคว้าเรื่อง ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่พนักงานทุกคนพึงมี เพื่อให้บรรลุตามหลักสมรรถนะที่พึงประสงค์ขององค์กร สามารถใช้เป็นแนวทางในการสรรหา และพัฒนาพนักงานให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสรุปตามองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) สมรรถนะด้านทักษะ (Skill) สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Attributes) โดยการวิจัยได้นำทฤษฎีและแนวคิดของ สัทสน์ นำพูลสุขสันต์ (จรัมพร ประถมบุรณ์. 2547: 1) มาเป็นพื้นฐานในการวิจัย ซึ่งได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรม (Attributes) ของบุคคล ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยในการวิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการใช้หลักสมรรถนะทั้งหมด 18 คน ซึ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปและมีอายุงานในตำแหน่งนั้นๆ ไม่น้อยกว่า 5 ปี สังกัดฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้หลักสมรรถนะในสถานประกอบการอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ ในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และด้านพฤติกรรม (Attributes)

อัมพา ถ้วยงาม (2551) ได้ทำการวิจัยค้นคว้าเรื่อง การพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาภาครัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตรวจสอบคุณภาพของวิธีการประเมิน โดยการวิจัยได้นำทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546: 2) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กรและได้นำทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของระบบการประเมินบุคลากรทางการศึกษาของรัฐและแบมา ประเทศสหรัฐอเมริกา (Alabama State Department of Education. 2002) และกลุ่มสมรรถนะที่ใช้ประเมินผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศไทย มาเป็นพื้นฐานในการวิจัย ศึกษาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำแนวคิดและปัญหาอุปสรรคมาร่างวิธีการประเมิน จากนั้นพัฒนาวิธีการประเมิน และตรวจสอบคุณภาพของวิธีการประเมินสมรรถนะ โดยผู้เชี่ยวชาญ 17 คน และผู้ใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ 25 คน ใช้เครื่องมือประเมิน 5 ชนิด ได้แก่ 1. แบบประเมินตนเอง 2. แบบสำรวจความคิดเห็นของครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ผู้ปกครอง นักเรียน และนักเรียน 3. แบบเยี่ยมสถานศึกษา 4. แบบทบทวนแฟ้มสะสมงาน 5. แบบบันทึกสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักการสำคัญคือการประเมินเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่ใช้ประเมินมี 13 สมรรถนะ ได้แก่ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การวัดและการประเมิน การเน้นผลสำเร็จ การวางแผน การบริหารนโยบาย การแก้ปัญหา การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาเทคโนโลยี การอำนวยการสถานศึกษา การบริหารงบประมาณ การมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคล

รังสิมา เหลืองอ่อน (2549) ได้ทำการวิจัยค้นคว้าเรื่อง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานและขีดความสามารถของพนักงานกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เขตจังหวัดสมุทรปราการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขีดความสามารถของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดกลางและขนาดเล็ก จังหวัดสมุทรปราการ และเพื่อเปรียบเทียบขีดความสามารถของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดกลางและขนาดเล็ก จังหวัดสมุทรปราการ โดยการวิจัยได้นำทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ (Competency) ของพัฒนา สุขประเสริฐ (2541: 5) ได้ให้ความหมายของความรู้ ทักษะ และเจตคติ ไว้ดังนี้

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้หรือการปรับปรุงแก้ไขความรอบรู้เพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล สามารถอธิบายได้อย่างถูกต้อง นำไปใช้ได้จริง แยกแยะ วิเคราะห์ให้เห็นองค์ประกอบต่างๆ ที่กระจายกันอยู่

ทักษะ (Skill) การพัฒนาทักษะความชำนาญ เป็นจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา แก่ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า เพิ่มความมั่นใจในการตัดสินใจทำให้สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและ คล่องตัวจนมั่นใจว่าจะสามารถทำได้

เจตคติ (Attitude) การสร้างเจตคติที่ดีทำให้มีกำลังใจที่ดีในการทำงาน สามารถทำงานของตนได้ ด้วยความยินดีและพอใจ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยความสะดวกสบายใจ

โดยการวิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิต ชั้นส่วนยานยนต์ขนาดกลางและขนาดเล็ก จังหวัดสมุทรปราการ จำนวนทั้งสิ้น 255 คน ใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม การศึกษาขีดความสามารถของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตชั้นส่วน ยานยนต์ขนาดกลางและขนาดเล็ก จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์ขนาดกลางและขนาดเล็ก จังหวัดสมุทรปราการ มีขีดความสามารถอยู่ใน ระดับมากและปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยของขีดความสามารถด้านความรู้เป็นอันดับแรก รองลงมาเป็น ด้านทักษะ และด้านเจตคติเป็นอันดับสุดท้าย และการเปรียบเทียบขีดความสามารถของพนักงานระดับ ปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์ขนาดกลางและขนาดเล็ก จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า เพศแตกต่างกันมีขีดความสามารถไม่แตกต่างกัน สถานภาพ สมรสแตกต่างกันมีขีดความสามารถไม่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีขีดความสามารถที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีขีด ความสามารถไม่แตกต่างกัน และระดับเงินเดือนแตกต่างกันมีขีดความสามารถไม่แตกต่างกัน

ปียรตน์ ชุณหศวี (2548) ได้ทำการวิจัยค้นคว้าเรื่อง การเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงานระดับ ปฏิบัติการ โดยการฝึกอบรม กรณีศึกษา 5 บริษัทในเครือซัมมิทกรุ๊ป โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษา หลักสูตรการฝึกอบรม วิธีการจัดการฝึกอบรม การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ใ้ใน การปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังได้รับการฝึกอบรม ต่อสมรรถนะ ใน 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ 2. เพื่อ เปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรม สมรรถนะของพนักงานระหว่างสาขา ที่ปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบระหว่างหลักสูตรที่ได้รับการฝึกอบรมต่อการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน โดยการวิจัยได้นำทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้เป็นพื้นฐานในการวิจัย ดังนี้ แนวคิดของ วันทนา กอวัฒนสกุล (2543: 20-21) ที่ได้กล่าวถึงรูปแบบของทักษะ ความรู้ และความสามารถ (Competency Model) ว่าบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ได้ โดยกระบวนการเรียนหรือฝึกอบรมและ สามารถพัฒนาคุณสมบัติที่จำเป็นในการทำงาน โดยกระบวนการเรียนและฝึกอบรม และทฤษฎีและ แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมของ ฟลิปโป (สุภาภรณ์ วิจิธรรม. 2544: 9, Flippo. 1980) ได้กล่าวถึง ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยการวิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล

จากแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 97 ฉบับ ได้รับคืน 87 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.70 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติไค-สแควร์

ผลการวิจัย 1. เพื่อศึกษาหลักสูตรการฝึกอบรม วิธีการจัดการฝึกอบรม การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังได้รับการฝึกอบรมต่อสมรรถนะ ใน 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ พบว่า หลักสูตรการฝึกอบรม วิธีการจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรทั่วไปสามารถสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการได้ดีกว่าหลักสูตรเฉพาะ สำหรับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการและผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังได้รับการฝึกอบรม พบว่า หลังการฝึกอบรมพนักงานสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงานได้ดีมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ ตามลำดับ และ 2. ผลการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรม สมรรถนะของพนักงานระหว่างสาขาที่ปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบระหว่างหลักสูตรที่ได้รับการฝึกอบรมต่อการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน พบว่า พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะได้ดีมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างสาขาที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ กับการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ในแต่ละหลักสูตร พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาหลังโรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ได้ดีมากที่สุดทั้งในหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเฉพาะ

จากการศึกษางานวิจัยข้างต้น เป็นการศึกษาการประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงความหลากหลายของระบบสมรรถนะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหลายๆ ด้าน เพื่อช่วยในการวางแผน เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร อีกทั้งต้องการศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อนวัตกรรมใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กร ว่ามีความคิดเห็นอย่างไร เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ต่อไป

จากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นสามารถกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

ทัศนคติ (Attitudes) หมายถึง การประเมินความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคล ความรู้สึกด้านอารมณ์และแนวโน้มการปฏิบัติที่มีผลต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตามแนวคิดของ Kotler. 2003 และบุคคลจะแสดงความรู้สึกในทางบวก ซึ่งเป็นการแสดงออกในลักษณะของความเห็นด้วยหรือในทางลบ ซึ่งเป็นการแสดงออกในลักษณะของความไม่เห็นด้วย และความรู้สึกที่เป็นกลางคือ ไม่มีความรู้สึกใดๆ ตามแนวคิดของ เบลกิน และสกายเดล (กล่าวอ้างในปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. 2544: 56) จากแนวคิดดังกล่าวได้นำมาเป็นตัวแปรในกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบ

ไปด้วย ทักษะที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการยอมรับ ในการศึกษานี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรว่ามีความคิดเห็นอย่างไร หากมีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

การยอมรับ (Adoption) หมายถึง การตัดสินใจใช้นวัตกรรมทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม โดยระยะเวลาในการตัดสินใจยอมรับนั้นไม่ได้กำหนดแน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของนวัตกรรมนั้นๆ ตามแนวคิดของ ขวัญตา กิระวิศาสิกข (อรรรรณ สุวรรณประสพ. 2546: 18; อ้างอิงจาก ขวัญตา กิระวิศาสิกข. 2542: 38) รวมถึงตามแนวคิดของโรเจอร์และชูเมกเกอร์เกิดขึ้นได้จาก 5 ขั้นตอนอันประกอบด้วย ขั้นความรู้ ขั้นการจูงใจ ขั้นการตัดสินใจ ขั้นการนำไปใช้ และขั้นการยืนยัน ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมของบุคคลส่วนใหญ่ และในการศึกษาวิจัยครั้งนี้การยอมรับเป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรรับรู้ว่าการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรนั้น จะต้องหันกลับไปมองพนักงานในองค์กรว่ามีการยอมรับอยู่ในระดับใด จะทำให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนได้ว่า จะดำเนินการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรต่อไปอย่างไร

ความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคล ตามแนวคิดของ De Fleur, M.L. (1996) (De Fleur, Melvin, Theories of Mass Communication อ้างใน พิระ จิระโสภณ “ทฤษฎีการสื่อสารมวลชนเกี่ยวกับผู้รับสาร” และลักษณะทางประชากรศาสตร์ตามแนวคิดของพรทิพย์ วรภิจโยภาคาร (2529: 312-315) ในด้านเพศ อายุ การศึกษา สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจที่แตกต่างกันย่อมมีอิทธิพลต่อการสื่อสารและรับรู้ข่าวสารที่แตกต่างกัน ความแตกต่างดังกล่าวนี้ได้กลายเป็นสภาวะเงื่อนไขที่กำหนดการรับรู้ข่าวสาร มีบทบาทอย่างสำคัญต่อการรับรู้ข่าวสาร และผู้วิจัยได้นำกรอบแนวความคิดนี้มาใช้เป็นแนวทางในการค้นหาคำตอบเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลต่างๆ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และประเภทองค์กร ว่ามีผลต่อการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

สมรรถนะ (Competency) คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถในงาน เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในตัวบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ และจะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนด หรือมีเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน ตามแนวคิดของ ดนัย เทียนพุ่ม (จรัมพร ประถมบุรณ์. 2547: 6) เช่นเดียวกับ David C. McClelland (จรัมพร ประถมบุรณ์. 2547: 4) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่รับผิดชอบ โดยองค์กรต้องกำหนด “Core competencies” หรือความสามารถหลักของธุรกิจโดยระบุว่า สิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการ

แข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ตามแนวคิดของ Hamel and Prahalad (จรัมพร ประถมบุรณ์. 2547: 6) และผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีความเชื่อว่าความสามารถของบุคคลจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของสมรรถนะ (ชลิตา คงเมือง. 2548: 6)

ประเภทของสมรรถนะ (Competency types) ตามทฤษฎีของอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ (2547) และสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2550) ผู้วิจัยได้สรุปการแบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competency types) ออกเป็น 4 ประเภท ได้ดังนี้

1. ขีดความสามารถหลักหรือสมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของคนทุกระดับในองค์กร เป็นความสามารถหลักโดยรวมที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมกัน เพื่อสนับสนุนในองค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์การ

2. ขีดความสามารถด้านการบริหารหรือสมรรถนะในการบริหาร/จัดการ (Managerial Competency) คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะในการจัดการ/บริหารได้ หรือความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานหรือสมรรถนะตามสายงาน (Functional / Job Competency) คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ อาจกล่าวได้ว่าเป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันด้วย

4. ขีดความสามารถเฉพาะบุคคลหรือสมรรถนะเฉพาะบุคคล (Individual Competency) คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ และในงานที่มีหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน เพื่อนำไปใช้ประเมินความสามารถเฉพาะบุคคล

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ การพัฒนาเพื่อให้ทันคู่แข่งจะต้องใช้เวลาถึง 7 ปี ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปี ก็สามารถตามทันคู่แข่ง เนื่องจากเทคโนโลยีสามารถซื้อหาได้ ซึ่งการพัฒนาคนจะต้องใช้เวลาถึง 7 ปีเช่นกัน ถึงจะสามารถตามทัน ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาสมรรถนะที่ต้องการขององค์กรให้ได้ก่อนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร การจัดทำสมรรถนะจึงถือว่าเป็นการตั้งวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร นับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคลากรที่มีลักษณะดี ทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด จะต้องฝึกอบรมและพัฒนาarayบุคคลไปในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators - KPIs) หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าต้องการบรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้ว จะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง เพื่อกำหนดและวัดความสำเร็จในความสามารถของพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดของสัทธันท์ นำพูลสุขสันต์ (จรัมพร ประถมบุรณ์. 2547: 2)

นอกจากนี้ องค์กรที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากหลักสมรรถนะ แสดงให้เห็นว่า เป็นองค์กรที่มีทัศนคติ และค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน การประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เนื่องจากมีการประเมินที่สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้น เป็นการกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐาน ลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะที่ต้องการ และมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะ โดยผู้วิจัยได้สรุปการประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในงานวิจัยได้ 4 ด้าน จาก 9 ด้าน ตามทฤษฎีของ Rylatt and Lohan (พรศิริ สกุลเลิศฤทธิ์. 2546: 17-19) ดังนี้

1. ด้านการสรรหาบุคลากร องค์กรต้องระบุลักษณะที่จำเป็นในการทำงานในระดับหรือในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรเอาไว้ เพื่อง่ายต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐานและได้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ระบบสมรรถนะในด้านนี้เป็นการช่วยกลั่นกรองคุณลักษณะของผู้สมัครงานในระดับหนึ่งว่ามีคุณลักษณะตามที่องค์กรต้องการหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดในข้อที่ 8 การสรรหาบุคลากร (Recruitment) มาเป็นแนวทางในการวิจัย

2. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรต้องกำหนดมาตรฐานคุณลักษณะที่ต้องใช้ในงานเฉพาะอย่างชัดเจน และแจ้งให้พนักงานได้ทราบว่าต้องปฏิบัติงานในลักษณะใด รวมถึงบอกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อองค์กรและพนักงานที่ปฏิบัติงานจะได้ทราบถึงระดับความสามารถหรือสมรรถนะในตัวพนักงานที่มีว่าอยู่ในระดับใด มีสมรรถนะมากพอหรือไม่ที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นถือได้ว่าเป็นเครื่องบ่งชี้ให้องค์กรและพนักงานได้ทราบถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองในด้านใดต่อไป อีกทั้ง ยังเป็นเครื่องมือที่สร้างความยุติธรรมให้กับพนักงานว่าจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถหรือตามสมรรถนะที่แท้จริงของตนที่มีอยู่ตามลักษณะที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทำให้

พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ด้วยความสมัครใจ โดยผู้วิจัยได้แนวคิดด้านนี้มาจากการประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะข้อ 3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล หลังจากที่องค์กรได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงาน และได้ทราบถึงระดับสมรรถนะของพนักงานรายบุคคลในการปฏิบัติงานแล้วนั้น องค์กรสามารถใช้ระบบสมรรถนะมาเป็นมาตรฐานในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลได้ว่าแต่ละคนนั้นจำเป็นต้องฝึกอบรมในหลักสูตรใดหรือพัฒนาในด้านใดเพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานได้นำความรู้จากการฝึกอบรมมาพัฒนาความสามารถหรือสมรรถนะในตนเอง และสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แนวคิดมาจากการประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะข้อ 1 การฝึกอบรม (Training)

4. ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ องค์กรควรมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหรือการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้พนักงานอย่างเหมาะสม โดยการเลื่อนขั้นหรือการโยกย้ายตำแหน่งตามคุณลักษณะที่ได้ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ซึ่งวัดความสามารถหรือสมรรถนะได้ตามหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดเป็นมาตรฐานไว้ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานว่า การพัฒนาตนเองตามคุณลักษณะเป็นหนทางสู่ความสำเร็จในสายอาชีพของตน และเป็นการวางแผนอาชีพในระยะยาวต่อไป ผู้วิจัยได้แนวคิดมาจากข้อ 5 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และ ข้อ 7 การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development)

ผู้วิจัยได้สรุปการประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะทั้ง 4 ด้านข้างต้น จาก 9 ด้าน ตามทฤษฎีของ Rylatt and Lohan (พรศิริ สกุลเลิศฤทธิ์. 2546: 17-19) ที่ใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าในแต่ละด้านนั้นมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน อีกทั้ง เป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและพนักงานผู้ปฏิบัติงานให้กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการสรรหาบุคลากรที่ช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพมาปฏิบัติงานให้องค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์กรสามารถทราบถึงระดับความสามารถหรือสมรรถนะของพนักงานในองค์กร อีกทั้งยังทำให้ทราบถึงความจำเป็นในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถรายบุคคลให้กับพนักงาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และเมื่อพนักงานมีความสามารถหรือสมรรถนะเพิ่มมากขึ้นแล้ว ผู้บริหารองค์กรสามารถพิจารณาเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายตำแหน่งที่เหมาะสมตามสมรรถนะของพนักงานที่มี เป็นการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานได้อีกด้วย

การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน รวมถึงสภาพการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในขณะนี้ทำให้องค์กรทุกแห่งต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยพยายามพัฒนาแนวทางที่จะสามารถรับมือกับปัญหานี้ได้ นั่นก็คือ การเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เพื่อสร้าง

ศักยภาพด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้เกิดขึ้นในทุกๆ ระดับของสังคมแบบใหม่นี้ เพราะมนุษย์ถือได้ว่าเป็นหัวใจและกลไกสำคัญของกระบวนการพัฒนา ต้องพัฒนาให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นการรวมความรู้ ทักษะ เทคโนโลยี นวัตกรรม และสมรรถนะซึ่งติดตัวคนในองค์กรแต่ละคน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้อ้างอิงตามแนวคิดของปรัชญา ชูมนาเสียว (แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร. 710-716) และแนวคิดของ ลีฟ เอ็ดวินส์สัน (दनัย เทียนพุด. 2549: 21; Leif Edvinsson. 1991)

ดังนั้น จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรจำเป็นต้องใช้ระบบสมรรถนะเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ในด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อองค์กรจะได้มีบุคลากรที่มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกลักษณะที่ดีภายในบุคคลนั้นๆ มาสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรในสภาวะการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “การยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร” ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
3. การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

##### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ดังนั้น จึงใช้สูตรการคำนวณขนาดตัวอย่าง ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 385 ตัวอย่าง เพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 ตัวอย่าง รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 ตัวอย่าง และผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยการแบ่งกลุ่มหรือแบ่งตามพื้นที่ (Cluster or area sampling)

สูตรการคำนวณขนาดตัวอย่าง (Sample size) ในกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

เมื่อ	$n$	=	ขนาดตัวอย่าง
	$p$	=	ความน่าจะเป็นของประชากรที่สนใจศึกษา ร้อยละ 50
	$q$	=	$1 - p$
	$z$	=	ค่ามาตรฐานซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95
	$e$	=	ความคลาดเคลื่อนของตัวอย่างที่ยอมรับได้ ร้อยละ 5

### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่มหรือแบ่งตามพื้นที่ (Cluster or area sampling) ตามสถานที่ทำงานในกลุ่มเขตกำลังพัฒนาของกรุงเทพมหานคร (New Urban Cluster) ที่มีอยู่ทั้งสิ้น 12 กลุ่ม โดยจะทำการสุ่มตัวอย่าง 2 ขั้นตอน (Two – stage sampling) ดังนี้

1.1 สุ่มกลุ่มเขตกำลังพัฒนาของกรุงเทพมหานคร 5 กลุ่มเขต จาก 12 กลุ่มเขต โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย โดยวิธีการจับฉลากได้กลุ่มลุมพินี กลุ่มธนบุรี กลุ่มพระนครเหนือ กลุ่มบูรพา และกลุ่มมหาสวัสดิ์

1.2 ทำการสุ่มเขตจาก 5 กลุ่มที่ได้สุ่มไว้ในข้อ 1.1 กลุ่มละ 1 เขต

แสดงกลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร 12 กลุ่มเขต

### กลุ่มสำนักงานเขตตามนโยบายและการพัฒนาเมืองแนวใหม่ โดยแบ่งเป็นการพัฒนาเมืองในกลุ่มเขตความหนาแน่นสูง (Compact City) และการพัฒนาเมืองในกลุ่มเขตกำลังพัฒนา (New Urban Cluster) เป็น 12 กลุ่มเขต

1. กลุ่มรัตนโกสินทร์	เขตพระนคร เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย เขตดุสิต เขตสัมพันธวงศ์
2. กลุ่มลุมพินี	เขตบางรัก เขตปทุมวัน เขตวัฒนา เขตสาทร
3. กลุ่มวิภาวดี	เขตจตุจักร เขตบางซื่อ เขตราชเทวี เขตพญาไท เขตห้วยขวาง
4. กลุ่มเจ้าพระยา	เขตยานนาวา เขตคลองเตย เขตบางคอแหลม เขตพระโขนง เขตบางนา
5. กลุ่มธนบุรี	เขตบางพลัด เขตคลองสาน เขตธนบุรี เขตบางกอกน้อย เขตบางกอกใหญ่
6. กลุ่มตากสิน	เขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง เขตราษฎร์บูรณะ
7. กลุ่มพระนครเหนือ	เขตหลักสี่ เขตดอนเมือง เขตบางเขน เขตลาดพร้าว เขตสายไหม

กลุ่มสำนักงานเขตตามนโยบายและการพัฒนาเมืองแนวใหม่ โดยแบ่งเป็นการพัฒนาเมือง  
ในกลุ่มเขตความหนาแน่นสูง (Compact City) และการพัฒนาเมืองในกลุ่มเขตกำลังพัฒนา  
(New Urban Cluster) เป็น 12 กลุ่มเขต

8. กลุ่มบูรพา	เขตบางกะปิ เขตคันนายาว เขตวังทองหลาง เขตบึงกุ่ม เขตสะพานสูง เขตสวนหลวง
9. กลุ่มสุวินทวงศ์	เขตหนองจอก เขตคลองสามวา
10. กลุ่มศรีนครินทร์	เขตลาดกระบัง เขตมีนบุรี เขตประเวศ
11. กลุ่มมหาสวัสดิ์	เขตตลิ่งชัน เขตทวีวัฒนา เขตบางแค เขตหนองแขม
12. กลุ่มสนามชัย	เขตบางขุนเทียน เขตบางบอน เขตทุ่งครุ

ที่มา: วารสาร “เรารักกรุงเทพฯ 1 ปี ของผู้ว่าฯ อภิรักษ์ โกษะโยธิน” กับการบริหารกรุงเทพมหานคร,  
แผนที่แสดงการแบ่งเขตเพื่อการบริหารจัดการเมือง, หน้า 86 – 87.

แสดงจำนวนประชากร จำแนกตามกลุ่มเขตกำลังพัฒนาของกรุงเทพมหานคร

ลำดับ	กลุ่มเขต	เขต	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1.	กลุ่มลุมพินี	เขตปทุมวัน	80
2.	กลุ่มธนบุรี	เขตคลองสาน	80
3.	กลุ่มพระนครเหนือ	เขตลาดพร้าว	80
4.	กลุ่มบูรพา	เขตบางกะปิ	80
5.	กลุ่มมหาสวัสดิ์	เขตบางแค	80
<b>รวม</b>			<b>400</b>

- วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) ได้เขตละ 80 ตัวอย่าง
- วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความสะดวก (Convenience sampling) โดยเลือกตัวอย่างตามจำนวน  
สัดส่วนในเขต 5 เขตที่ได้ทำการสุ่มมาจากกลุ่มเขตกำลังพัฒนาของกรุงเทพมหานคร 5 กลุ่มเขตที่ได้สุ่ม  
ขึ้นมาก่อนแล้วในขั้นที่ 1 เพื่อให้ได้ขนาดตัวอย่างเป็นตัวแทนประชากรทั้งหมด 400 ตัวอย่าง

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

2.1 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอ้างอิง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยให้กลุ่มเป้าหมายตอบด้วยตัวเอง (Self – respond questionnaire)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น เพื่อเป็นการศึกษาการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร โดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป รวม 6 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed ended question) มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choice questions) และให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว รายละเอียดดังนี้

1. เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ได้แก่

- ชาย
- หญิง

2. อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งการกำหนดช่วงอายุคำนวณได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2549: 129)

$$\text{จากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ผู้วิจัยกำหนดอายุ 21 ปี เป็นค่าอายุต่ำสุดที่ใช้ในการกำหนดช่วง และข้อมูลอายุสูงสุดคือ 41 ปีขึ้นไป โดยแบ่งออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{41 - 21}{5} = 4$$

จากการคำนวณช่วงอายุข้างต้น สามารถแบ่งช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

- 21 – 25 ปี
- 26 – 30 ปี
- 31 – 35 ปี
- 36 – 40 ปี
- 41 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ได้แก่

- อนุปริญญา
- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- สูงกว่าปริญญาโท

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งการกำหนดช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน คำนวณได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2549: 129)

$$\text{จากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 ปี เป็นค่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำสุดที่ใช้ในการกำหนดช่วง และข้อมูลระยะเวลาในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ 10 ปี ขึ้นไป โดยแบ่งออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{10 - 1}{4} = 2.25 \approx 3$$

จากการคำนวณช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงานข้างต้น สามารถแบ่งช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

- 1 – 3 ปี
- 4 – 6 ปี

- 7 – 9 ปี
- 10 ปี ขึ้นไป

5. รายได้ต่อเดือน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งการกำหนดช่วงรายได้ต่อเดือน คำนวณได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2549: 129)

$$\text{จากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ผู้วิจัยกำหนดรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท เป็นค่ารายได้ต่อเดือนต่ำสุดที่ใช้ในการกำหนดช่วง และรายได้ต่อเดือนสูงสุดคือ 50,001 บาท ขึ้นไป โดยแบ่งออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{69,995 - 20,000}{5} = 9,999 \approx 10,000$$

จากการคำนวณช่วงรายได้ต่อเดือนข้างต้น สามารถแบ่งช่วงรายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท
- 20,001 – 30,000 บาท
- 30,001 – 40,000 บาท
- 40,001 – 50,000 บาท
- 50,001 บาท ขึ้นไป

6. ประเภทองค์กร เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ให้กลุ่มตัวอย่างตอบข้อมูลตามความเป็นจริง

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร รวม 10 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed ended question) มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choice questions) และให้เลือกตอบเพียง

คำตอบเดียว โดยเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) ในแบบสอบถาม รายละเอียดดังนี้

#### ระดับของทัศนคติ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

การแปลผล (Interpretation) และการอภิปรายผลการวิจัย ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ในระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ ลิเคิร์ต (Likert Scale) ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น มีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2549: 129)

$$\text{จากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

แสดงเกณฑ์เฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	ทัศนคติอยู่ในระดับดีมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	ทัศนคติอยู่ในระดับดี
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	ทัศนคติอยู่ในปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	ทัศนคติอยู่ในระดับไม่ดี
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	ทัศนคติอยู่ในระดับไม่ดีอย่างมาก

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการยอมรับของพนักงานต่อระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร รวม 4 ด้าน จำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วย

- การยอมรับด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล จำนวน 3 ข้อ
- การยอมรับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ข้อ
- การยอมรับด้านการสรรหาบุคลากร จำนวน 3 ข้อ
- การยอมรับด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ จำนวน 3 ข้อ

เป็นคำถามปลายปิด (Closed ended question) มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choice questions) และให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว โดยเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) ในแบบสอบถาม รายละเอียดดังนี้

#### ระดับการยอมรับ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

การแปลผล (Interpretation) และการอภิปรายผลการวิจัย ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ในระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น มีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2549: 129)

$$\text{จากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

แสดงเกณฑ์เฉลี่ยระดับการยอมรับของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	การยอมรับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	การยอมรับมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	การยอมรับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	การยอมรับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	การยอมรับน้อยที่สุด

### 3. การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และข้อบกพร่องของข้อคำถาม เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ และกลุ่มตัวอย่าง ประมวลความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดที่ได้รับการพิจารณาแบบสอบถามเป็นรายข้อแล้วนำมาปรับปรุงแบบสอบถามให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

- การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) จากแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 40 ชุด เพื่อนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.8586 โดยใช้สูตร Cronbach's alpha มีสูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2546: 449)

$$\alpha = \frac{\overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}{1 + (k - 1) \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}$$

เมื่อ	$\alpha$	=	ค่าความเชื่อมั่น หรือ Alpha coefficient
	K	=	จำนวนคำถาม
	$\overline{\text{covariance}}$	=	ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ
	$\overline{\text{variance}}$	=	ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำตอบ

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยเตรียมแบบวัดการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร จำนวน 400 ชุด
2. เมื่อผู้วิจัยรวบรวมแบบวัดการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร จำนวน 400 ชุดคืนได้ทั้งหมดแล้วทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบวัดการยอมรับ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

#### 5. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะกระทำการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาจัดทำ การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามปลายปิดที่สมบูรณ์มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้ ส่วนแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยจะนำมาจัดกลุ่มคำตอบแล้วจึงนับคะแนนใส่รหัส
3. การประมวลผลข้อมูล (Data processing) ข้อมูลที่ลงรหัสแล้วได้นำมาบันทึกเข้าไฟล์ โดยใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการประมวลผล ด้วยโปรแกรมสำเร็จ SPSS for Window (Statistical Package for the Social Sciences)
4. วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับแบบสอบถามปลายปิด
  - 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลของแบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลทั่วไป ส่วนที่ 2 ระดับทัศนคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ส่วนที่ 3 ระดับการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
  - 4.2 การวิเคราะห์สมมติฐานการวิเคราะห์ตัวแปรกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าที (Independent t-test) เพื่อใช้ทดสอบลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ได้แก่ ด้านเพศ และประเภทองค์กร

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีเพศ และประเภทองค์กรแตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

- การวิเคราะห์ตัวแปรกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance) เพื่อใช้ทดสอบลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ได้แก่ ด้านอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) เพื่อใช้ทดสอบ

**สมมติฐานที่ 2** ทศนคติเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของพนักงานในการนำระบบสมรรถนะมาใช้บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติโดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และความหมายข้อมูล ดังนี้

### 1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

1.1 ค่าเฉลี่ยร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 36)

$$P = \left[ \frac{f}{n} \right] \times 100$$

เมื่อ P = ค่าสถิติร้อยละ  
f = ความถี่ของข้อมูล  
n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean หรือ  $\bar{X}$ ) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 36)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  = ค่าคะแนนเฉลี่ย  
 $\sum x$  = ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
 $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 38)

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

เมื่อ  $S.D.$  = ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง  
 $(\sum x)^2$  = ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง  
 $\sum x^2$  = ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง  
 $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.4 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability of the test) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2549: 35)

$$\alpha = \frac{k \text{ cov ariance } / \text{ var iance}}{1 + (k - 1) \text{ cov ariance } / \text{ var iance}}$$

เมื่อ  $\alpha$  = ค่าความเชื่อมั่น หรือ Alpha coefficient  
 $k$  = จำนวนคำถาม  
 $\text{cov ariance}$  = ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนร่วมระหว่างคำถาม

ต่างๆ

$\overline{\text{variance}}$  = ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำตอบ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ประกอบด้วย

2.1 สถิติ Independent t-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2549: 108) ใช้ทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์ ด้านเพศ โดยมีสูตรดังนี้

ในการทดสอบ t - test หาค่าความแปรปรวนของข้อมูลโดยการทดสอบ Levene' s test ถ้าความแปรปรวนเท่ากันทุกกลุ่มให้พิจารณาค่าในแถว Equal variances assumed และถ้าค่าความแปรปรวนของข้อมูลไม่เท่ากันทุกกลุ่มให้พิจารณาค่าในแถว Equal variances not assumed โดยใช้สูตร ดังนี้

2.1.1 กรณีที่มีความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน ( $s_1^2 = s_2^2$ )

$$t = \frac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

สถิติที่ใช้ในการทดสอบ t มีชั้นแห่งความเป็นอิสระ  $df = n_1 + n_2 - 2$

เมื่อ  $\overline{X_i}$  = ค่าเฉลี่ยกลุ่มที่  $i$ ;  $i = 1, 2$   
 $S_p$  = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวอย่างรวมจากตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม  
 $n_i$  = ขนาดตัวอย่างของกลุ่มที่  $i$   
 $s_i^2$  = ค่าความแปรปรวนของตัวอย่างกลุ่มที่  $i$ ;  $i = 1, 2$   
 $S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$

2.1.2 กรณีความแปรปรวนทั้ง 2 กลุ่มไม่เท่ากัน ( $s_1^2 \neq s_2^2$ )

$$t = \frac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ t มีชั้นแห่งความเป็นอิสระ = V

$$V = \frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left( \frac{S_1^2}{n_1} \right)}{n_1 - 1} + \frac{\left( \frac{S_2^2}{n_2} \right)}{n_2 - 1}}$$

- เมื่อ  $t$  = ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution  
 $\bar{X}_1$  = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1  
 $\bar{X}_2$  = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2  
 $S_1^2$  = ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1  
 $S_2^2$  = ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2  
 $n_1$  = จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1  
 $n_2$  = จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2  
 $V$  = ชั้นแห่งความเป็นอิสระ

2.2 สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) แบบการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป (กัลยา วาณิชย์ปัญญา. 2549: 293) มีสูตรดังนี้

2.2.1 ใช้ค่า F-test กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน มีสูตรดังนี้

ตาราง 3 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance)

แหล่งความแปรปรวน	df	ss	ms	F
ระหว่างกลุ่ม (B)	k-1	SS <sub>(B)</sub>	$MS_{(B)} = \frac{SS_{(B)}}{k-1}$	$\frac{MS_{(B)}}{MS_{(w)}}$
ภายในกลุ่ม (W)	n-k	SS <sub>(w)</sub>	$MS_{(w)} = \frac{SS_{(w)}}{n-k}$	
รวม (T)	n-1	SS <sub>(T)</sub>		

$$F = \frac{MS(B)}{MS(w)}$$

- เมื่อ F = ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution  
df = ชั้นแห่งความเป็นอิสระได้แก่ ระหว่างกลุ่ม(k-1) และภายในกลุ่ม (n-k)  
k = จำนวนกลุ่มของตัวอย่างที่นำมาทดสอบสมมติฐาน  
n = จำนวนตัวอย่างทั้งหมด  
 $SS_{(B)}$  = ผลรวมกำลังสองระหว่างกลุ่ม (Between Sum of Squares)  
 $SS_{(w)}$  = ผลรวมกำลังสองภายในกลุ่ม (Within Sum of Squares)  
 $MS_{(B)}$  = ค่าประมาณการของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Squares between groups)  
 $MS_{(w)}$  = ค่าประมาณการของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Squares within groups)

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2549: 333)

$$LSD = t_{1-\alpha/2; n-k} \sqrt{MSE \left[ \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

โดยที่  $n_i \neq n_j$

- เมื่อ  $t_{1-\alpha/2; n-k}$  LSD = ผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับประชากรกลุ่มที่ i และ j  
= ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t - distribution ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นแห่งความเป็นอิสระภายในกลุ่ม = n-k  
MSE = ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม ( $MS_w$ )  
 $n_i$  = จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม i  
 $n_j$  = จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม j  
 $\alpha$  = ค่าความคลาดเคลื่อน

ใช้ค่า Brown-Forsythe ( $\beta$ ) กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน (Hartung. 2001: 300) มีสูตรดังนี้

$$\beta = \frac{MS(B)}{MS(W)}$$

โดยค่า  $MS(W) = \sum_{i=1}^k \left(1 - \frac{n_j}{N}\right) S_1^2$

เมื่อ	$\beta$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-Forsythe
	$MS(B)$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square between group)
	$MS(W)$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within group) สำหรับ Brown-Forsythe
	$k$	แทน	จำนวนกลุ่มของตัวอย่าง
	$n_j$	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม $i$
	$N$	แทน	ขนาดของประชากร
	$S_1^2$	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ $i$

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเป็นรายคู่เพื่อดูว่ามีคู่ใดที่แตกต่างกันโดยใช้วิธี Dunnett's T3 (วิเชียร เกศสิงห์. 2543: 116) มีสูตรดังนี้

$$t = \frac{\overline{x_i} - \overline{x_j}}{MS(W) \left( \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$$

เมื่อ	$t$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	$MS(W)$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within group) สำหรับ Brown-Fordythe
	$\overline{X_i}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ $i$
	$\overline{X_j}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ $j$
	$N_i$	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ $i$

$N_j$  แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่  $j$

2.3 สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่อิสระต่อกัน หรือหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 314) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อ 2

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ	$r_{xy}$	=	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum x$	=	ผลรวมของคะแนนชุด x
	$\sum y$	=	ผลรวมของคะแนนชุด y
	$\sum xy$	=	ผลรวมของผลคูณระหว่างคะแนนชุด x และชุด y ทุกคู่
	$n$	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง  $-1 \leq r \leq 1$  สำหรับการแปลความหมายของค่าความสัมพันธ์มีดังนี้

ถ้าค่า  $r$  มีค่าเป็นลบ (-) แสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทาง ตรงกันข้าม

1. ถ้าค่า  $r$  มีค่าเป็นบวก (+) แสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

2. ถ้าค่า  $r$  มีค่าเป็นศูนย์ (0) แสดงว่า  $x$  และ  $y$  ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

3. ถ้าค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ (0) แสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์กันน้อย

4. ถ้าค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

และมีความสัมพันธ์กันมาก

5. ถ้าค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ -1 แสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม

และมีความสัมพันธ์กันมาก

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ถ้าค่า r มีค่าสูงกว่า 0.90	แสดงว่า	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
ถ้าค่า r มีค่าตั้งแต่ 0.70-0.89	แสดงว่า	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ถ้าค่า r มีค่าตั้งแต่ 0.30-0.69	แสดงว่า	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ถ้าค่า r มีค่าตั้งแต่ 0.01-0.29	แสดงว่า	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
ถ้าค่า r มีค่าเท่ากับ 0	แสดงว่า	ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$H_0$	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
$H_1$	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
$t$	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t-Distribution
$F$	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา F-Distribution
$df$	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (Probability)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานองค์กร เอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ข้อมูลด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ใช้บริการที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และประเภทองค์กรตั้งตาราง 2

ตาราง 1 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และประเภทองค์กร

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	149	37.3
หญิง	251	62.7
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>		
21 - 25 ปี	41	10.2
26 - 30 ปี	204	51.0
31 - 35 ปี	79	19.8
36 - 40 ปี	42	10.5
41 ปีขึ้นไป	34	8.5
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
อนุปริญญา	5	1.3
ปริญญาตรี	274	68.5
ปริญญาโท	113	28.2
สูงกว่าปริญญาโท	8	2.0
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>
<b>ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</b>		
1 - 3 ปี	68	17.0
4 - 6 ปี	171	42.8
7 - 9 ปี	96	24.0
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	65	16.2
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

ตาราง 1 (ต่อ)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>รายได้ต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	111	27.8
20,001 – 30,000 บาท	117	29.2
30,001 – 40,000 บาท	95	23.7
40,001 – 50,000 บาท	35	8.8
50,001 บาทขึ้นไป	42	10.5
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>
<b>ประเภทองค์กร</b>		
<b>องค์กรไทย ประกอบด้วยธุรกิจดังนี้</b>		
นำเข้า – ส่งออก	40	10
การเงินการธนาคาร	61	15.2
ที่ปรึกษาและโฆษณา	35	8.8
อสังหาริมทรัพย์	14	3.5
อุตสาหกรรม	19	4.7
อื่นๆ เช่น อาหาร ธุรกิจส่วนตัว	57	14.3
การสื่อสารโทรคมนาคม โรงพยาบาล		
การโรงแรมและการท่องเที่ยว		
<b>รวม</b>	<b>226</b>	<b>56.5</b>
<b>องค์กรต่างชาติ ประกอบด้วยธุรกิจดังนี้</b>		
นำเข้า – ส่งออก	53	13.2
การเงินการธนาคาร	38	9.5
ที่ปรึกษาและโฆษณา	23	5.7
อสังหาริมทรัพย์	21	5.3
อุตสาหกรรม	25	6.3
อื่นๆ เช่น อาหาร ธุรกิจส่วนตัว	14	3.5
การสื่อสารโทรคมนาคม โรงพยาบาล		
การโรงแรมและการท่องเที่ยว		
<b>รวม</b>	<b>174</b>	<b>43.5</b>
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 400 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

**ด้านเพศ** พนักงานองค์กรเอกชนเป็นเพศหญิง จำนวน 251 คน คิดเป็นร้อยละ 62.7 และเพศชาย จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 ตามลำดับ

**ด้านอายุ** พนักงานองค์กรเอกชน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี มีจำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 51 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 31 - 35 ปี มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 19.8 ช่วงอายุ 36 - 40 ปี มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 ช่วงอายุ 21 - 25 ปี มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 และช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 ตามลำดับ

**ด้านระดับการศึกษา** พนักงานองค์กรเอกชนส่วนใหญ่คือระดับปริญญาตรี จำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 68.5 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 รองลงมาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 และระดับอนุปริญญา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

**ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** พนักงานองค์กรเอกชนส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4 - 6 ปี จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 42.8 รองลงมาคือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 รองลงมาคือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0 และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2 ตามลำดับ

**ด้านรายได้ต่อเดือน** พนักงานองค์กรเอกชนส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 รองลงมาคือมีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 รองลงมาคือมีรายได้ 30,001 - 40,000 บาท มีจำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 รองลงมาคือมีรายได้ 50,001 บาทขึ้นไป มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 และมีรายได้ 40,001 - 50,000 บาท มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ตามลำดับ

**ด้านประเภทองค์กร** องค์กรเอกชนส่วนใหญ่เป็นองค์กรไทย มีจำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 56.5 และเป็นองค์กรต่างชาติ มีจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 43.5 ตามลำดับ ประกอบด้วยธุรกิจดังนี้ ประเภทการเงินการธนาคาร มีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 รองลงมาคือประเภทนำเข้า-ส่งออก มีจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 ประเภทอื่นๆ เช่น ประเภทอาหาร ธุรกิจส่วนตัว การสื่อสารโทรคมนาคม โรงแรมและการท่องเที่ยว และโรงพยาบาล มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 รองลงมาประเภทที่ปรึกษาและโฆษณา มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 รองลงมาประเภทอุตสาหกรรม มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0 และประเภทอสังหาริมทรัพย์ มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ตามลำดับ

เนื่องจากข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ ระดับการศึกษา มีความถี่ของข้อมูลกระจายตัวอย่างไม่สม่ำเสมอ และมีจำนวนความถี่น้อยเกินไป ผู้วิจัยจึงได้ทำการ

รวบรวมกลุ่มข้อมูลใหม่เพื่อให้การกระจายของข้อมูลมีความสม่ำเสมอ และเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งได้กลุ่มใหม่ดังนี้คือ

ตาราง 2 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา (จัดกลุ่มใหม่)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าและเท่ากับปริญญาตรี	279	69.8
ปริญญาโท / สูงกว่าปริญญาโท	121	30.2
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่จัดกลุ่มใหม่ จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

**ด้านระดับการศึกษา** พนักงานองค์กรเอกชนส่วนใหญ่มีระดับอนุปริญญาหรือปริญญาตรี มีจำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 69.8 รองลงมาคือระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท มีจำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 30.2 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตาราง 4

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทัศนคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

ทัศนคติเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ มาใช้ในการบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับทัศนคติ
1.องค์กรมีการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency) ตามระดับความยากง่ายของงานแต่ละงานโดยใช้หลักจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน	3.91	0.73	ระดับดี
2.องค์กรมีการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency) โดยมุ่งเน้นการหวังผลกำไรและประโยชน์สูงสุดขององค์กร	3.76	0.93	ระดับดี

ตาราง 3 (ต่อ)

ทัศนคติเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ มาใช้ในการบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับทัศนคติ
3.องค์กรมีการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency) ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร	3.81	0.88	ระดับดี
4.สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) จะกำหนดให้สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ ลักษณะงานแต่ละตำแหน่งในแต่ละระดับ	3.91	0.86	ระดับดี
5.กำหนดสมรรถนะในงาน (Functional Competency) ในแต่ละตำแหน่งตามความรอบรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละหน้าที่ที่บุคคลต้องปฏิบัติ	4.09	0.69	ระดับดี
6.ระบบสมรรถนะ (Competency) เป็นระบบที่ทำให้สามารถประเมินผลความสามารถของบุคลากรได้อย่างยุติธรรม	3.51	0.91	ระดับดี
7.ระบบสมรรถนะ (Competency) ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.83	0.83	ระดับดี
8.ระบบสมรรถนะ (Competency) ทำให้ทราบถึงความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล	4.04	0.57	ระดับดี
9.การสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติให้เข้ามารับการคัดเลือกตามระบบสมรรถนะ (Competency) จะทำให้คัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพได้จริง	3.53	0.88	ระดับดี
10.ระบบสมรรถนะ (Competency) ทำให้องค์กรสามารถประมาณการงบประมาณในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ได้เหมาะสมและถูกต้อง	3.43	0.83	ระดับดี
ภาพรวม	3.78	0.42	พนักงานมี ทัศนคติระดับดี

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร พบว่า มีทัศนคติในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

1. กำหนดสมรรถนะในงาน (Functional Competency) ในแต่ละตำแหน่งตามความรอบรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละหน้าที่ที่บุคคลต้องปฏิบัติ พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

2. ระบบสมรรถนะ (Competency) ทำให้ทราบถึงความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

3. องค์กรมีการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency) ตามระดับความยากง่ายของงานแต่ละงานโดยใช้หลักจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) จะกำหนดให้สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ ลักษณะงานแต่ละตำแหน่งในแต่ละระดับ พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี โดยทั้ง 2 ข้อนั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

4. ระบบสมรรถนะ (Competency) ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

5. องค์กรมีการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency) ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

6. องค์กรมีการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency) โดยมุ่งเน้นการหวังผลกำไรและประโยชน์สูงสุดขององค์กร พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

7. การสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติให้เข้ามารับการคัดเลือกตามระบบสมรรถนะ (Competency) จะทำให้คัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพได้จริง พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

8. ระบบสมรรถนะ (Competency) เป็นระบบที่ทำให้สามารถประเมินผลความสามารถของบุคลากรได้อย่างยุติธรรม พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

9. ระบบสมรรถนะ (Competency) ทำให้องค์กรสามารถประมาณการงบประมาณในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ได้เหมาะสมและถูกต้อง พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ดังตาราง

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนใน  
เขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

การยอมรับของพนักงานต่อระบบสมรรถนะในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการยอมรับ
<b>ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล</b>			
1.มีการกำหนดนโยบายแผนฝึกอบรมรายบุคคลและนำไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของพนักงาน	3.93	0.77	ระดับมาก
2.ขั้นตอนการฝึกอบรมเป็นไปตามมาตรฐานระบบสมรรถนะ (Competency) ขององค์กรเป็นสำคัญ	3.74	0.85	ระดับมาก
3.มีการปรับปรุงหลักสูตรอบรมให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง	3.99	1.00	ระดับมาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.89</b>	<b>0.69</b>	<b>พนักงานให้การยอมรับมาก</b>
<b>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>			
4.มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและยุติธรรมโดยอิงจากระบบสมรรถนะ (Competency) ขององค์กร	3.91	0.87	ระดับมาก
5.การประเมินผลตามระบบสมรรถนะ (Competency) จะไม่เข้าข้างผู้ที่ไม่มีความสามารถและไม่พัฒนาตนเอง	3.57	1.00	ระดับมาก
6.การประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบสมรรถนะ (Competency) จะทำให้ทราบถึงการมีความสามารถและขาดความสามารถในการปฏิบัติงาน	3.91	0.82	ระดับมาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.68</b>	<b>พนักงานให้การยอมรับมาก</b>
<b>ด้านการสรรหาคูคณากร</b>			
7.การสรรหาคูคณากรจะอิงจากระบบสมรรถนะ (Competency) เพื่อกลั่นกรองคุณลักษณะของบุคลากรให้เหมาะสม	3.84	0.80	ระดับมาก
8.การสรรหาคูคณากรตามระบบสมรรถนะ (Competency) สามารถลดระบบเส้นสายขององค์กรได้	3.54	0.86	ระดับมาก

ตาราง 4 (ต่อ)

การยอมรับของพนักงานต่อระบบสมรรถนะในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการยอมรับ
<b>ด้านการสรรหาบุคลากร</b>			
9.การสรรหาบุคลากรตามระบบสมรรถนะ (Competency) สามารถ สร้างความเป็นมาตรฐานของขั้นตอนการสรรหาบุคลากรของ องค์กร	3.88	0.63	ระดับมาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.60</b>	<b>พนักงานให้ การยอมรับมาก</b>
<b>ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ</b>			
10.ควรมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความสามารถ / สมรรถนะใน ตนเอง	4.05	0.81	ระดับมาก
11.ควรมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตามความสามารถ / สมรรถนะ	3.96	0.71	ระดับมาก
12.ควรถูกกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อลดความเสี่ยงกับการได้บุคลากรที่มีสมรรถนะไม่ตรงกับงาน	3.79	0.79	ระดับมาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.60</b>	<b>พนักงานให้ การยอมรับมาก</b>

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร พบว่า ในภาพรวมพนักงานให้การยอมรับอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

**ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร** พนักงานให้การยอมรับในภาพรวมอยู่ในระดับยอมรับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานให้การยอมรับด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับยอมรับมาก คือ มีการปรับปรุงหลักสูตรอบรมให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง กำหนดนโยบาย แผนฝึกอบรมรายบุคคลและนำไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของพนักงาน และกำหนดขั้นตอนการฝึกอบรมเป็นไปตามมาตรฐานระบบสมรรถนะ (Competency) ขององค์กร เป็นสำคัญ และ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.93 และ 3.74 ตามลำดับ

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** พนักงานให้การยอมรับในภาพรวมอยู่ในระดับยอมรับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานให้การยอมรับ

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับยอมรับมาก คือ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและยุติธรรม โดยอิงจากระบบสมรรถนะ (Competency) ขององค์กร และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบสมรรถนะ (Competency) จะทำให้ทราบถึงการมีความสามารถและขาดความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยทั้ง 2 ข้อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือเท่ากับ 3.91 และการประเมินผลตามระบบสมรรถนะ (Competency) จะไม่เข้าข้างผู้ที่ไม่มีความสามารถและไม่พัฒนาตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ตามลำดับ

**ด้านการสรรหาคูคณาจารย์** พนักงานให้การยอมรับในภาพรวมอยู่ในระดับยอมรับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานให้การยอมรับด้านการสรรหาคูคณาจารย์อยู่ในระดับยอมรับมาก คือ การสรรหาคูคณาจารย์จะอิงจากระบบสมรรถนะ (Competency) เพื่อกลั่นกรองคุณลักษณะของบุคลากรให้เหมาะสม การสรรหาคูคณาจารย์ตามระบบสมรรถนะ (Competency) สามารถสร้างความเป็นมาตรฐานของขั้นตอนการสรรหาคูคณาจารย์ขององค์กร และการสรรหาคูคณาจารย์ตามระบบสมรรถนะ (Competency) สามารถลดระบบเส้นสายขององค์กรได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88, 3.84 และ 3.54 ตามลำดับ

**ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ** พนักงานให้การยอมรับในภาพรวมอยู่ในระดับยอมรับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานให้การยอมรับด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับยอมรับมาก คือ ควรมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความสามารถ / สมรรถนะในตนเอง ควรมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายตามความสามารถ / สมรรถนะ และควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อลดความเสี่ยงกับการได้บุคลากรที่มีสมรรถนะไม่ตรงกับงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05, 3.96 และ 3.79 ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1** ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และประเภทองค์กรแตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

##### เพศ

สมมติฐานข้อที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

$H_0$ : เพศที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เพศที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติ Independent t-test ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 5 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศกับการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร	Levene's test for Equality of Variances	
	F	P
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล	0.260	0.610
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	23.453*	0.000
ด้านการสรรหาบุคลากร	1.559	0.213
ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	0.034	0.854

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การยอมรับการนำระบบ สมรรถนะมาใช้ในการบริหาร จัดการทุนมนุษย์ขององค์กร	เพศ	t-test for Equality of Means				
		$\bar{X}$	S.D.	t	df	P
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รายบุคคล	ชาย	3.97	0.72	1.840	398	0.066
	หญิง	3.84	0.68			
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ชาย	3.68	0.85	-2.431*	226.110	0.016
	หญิง	3.87	0.56			
ด้านการสรรหาบุคลากร	ชาย	3.91	0.53	4.178*	398	0.000
	หญิง	3.66	0.63			

ตาราง 5 (ต่อ)

การยอมรับการนำระบบ สมรรถนะมาใช้ในการบริหาร จัดการทุนมนุษย์ขององค์กร	เพศ	t-test for Equality of Means				
		$\bar{X}$	S.D.	t	df	P
ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	ชาย	3.79	0.64	-3.716*	398	0.000
	หญิง	4.02	0.60			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 5 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่ามีค่าความน่าจะเป็นดังนี้

1. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.610 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน

2. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

3. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.213 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน

4. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.854 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบ Independent t-test สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.066 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า เพศแตกต่างกันมี

การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า เพศแตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เพศชายมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน น้อยกว่าเพศหญิง

3. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า เพศแตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เพศชายมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร มากกว่าเพศหญิง

4. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า เพศแตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เพศชายมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ น้อยกว่าเพศหญิง

### อายุ

สมมติฐานข้อที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

$H_0$ : อายุของพนักงานที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : อายุของพนักงานที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ให้ค่าสถิติของการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) หรือ Brown-Forsythe ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยเริ่มจากการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Levene's test จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 หากค่าแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย F-test และหากค่าแปรปรวนของทุกกลุ่ม ไม่เท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าคู่เฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 6 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร	Levene Statistic	df1	df2	P
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล	17.374*	4	395	0.000
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	5.947*	4	395	0.000
ด้านการสรรหาคลากร	6.490*	4	395	0.000
ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	6.734*	4	395	0.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมา ใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของ องค์กร		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	P
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล	Brown- Forsythe	12.736*	4	135.334	0.000
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	Brown- Forsythe	7.932*	4	218.106	0.000
ด้านการสรรหาคลากร	Brown- Forsythe	2.728*	4	213.479	0.030

ตาราง 6 (ต่อ)

การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมา ใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของ องค์กร		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	P
ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	Brown- Forsythe	10.500*	4	222.430	0.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 6 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่ามีค่าความน่าจะเป็นดังนี้

1. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

2. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

3. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

4. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติทดสอบ Brown-Forsythe เนื่องจากค่าความแปรปรวนแตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมี

การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 7

2. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า อายุที่ต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 8

3. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.030 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า อายุที่ต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 9

4. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า อายุที่ต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 10

ตาราง 7 แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุน

มนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จำแนกตามอายุโดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3

อายุ	$\bar{X}$	21-25 ปี	26-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		3.37	3.93	3.78	3.92	4.44
21-25 ปี	3.37	-	-0.57*	-0.41	-0.55*	-1.08*
			(0.011)	(0.200)	(0.017)	(0.000)

ตาราง 7 (ต่อ)

อายุ	$\bar{X}$	21-25 ปี	26-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		3.37	3.93	3.78	3.92	4.44
26-30 ปี	3.93		-	0.16 (0.579)	1.000 (0.911)	-0.51* (0.000)
31-35 ปี	3.78			-	-0.14 (0.796)	-0.66* (0.000)
36-40 ปี	3.92				-	-0.52* (0.000)
41 ปีขึ้นไป	4.44					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี กับอายุ 26-30 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รายบุคคล น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 26-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.57

2. พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี กับอายุ 36-40 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.017 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รายบุคคล น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.55

3. พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี กับอายุ 41 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รายบุคคล น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.08

4. พนักงานที่มีอายุ 26-30 ปี กับอายุ 41 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26-30 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

รายบุคคล น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.51

5. พนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี กับอายุ 41 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รายบุคคล น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.66

6. พนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี กับอายุ 41 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รายบุคคล น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.52

ส่วนอื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 8 แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3

อายุ	$\bar{X}$	21-25 ปี	26-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		4.18	3.79	3.70	3.45	4.02
21-25 ปี	4.18	-	0.39*	0.47*	0.73*	0.16
			(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.881)
26-30 ปี	3.79		-	0.08	0.34*	-0.23*
				(0.994)	(0.056)	(0.383)
31-35 ปี	3.70			-	0.25*	-0.31*
					(0.557)	(0.236)
36-40 ปี	3.45				-	-0.57*
						(0.004)
41 ปีขึ้นไป	4.02					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี กับอายุ 26-30 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี มี

การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 26-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.39

2. พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี กับอายุ 31-35 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.47

3. พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี กับอายุ 36-40 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.73

4. พนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี กับอายุ 41 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.57

ส่วนอื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 9 แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาคณากร จำแนกตามอายุโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3

อายุ	$\bar{X}$	21-25 ปี	26-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
21-25 ปี	3.80	-	0.11 (0.683)	0.08 (0.994)	-0.13 (0.947)	0.11 (0.845)
26-30 ปี	3.69		-	-0.03 (1.000)	-0.25 (0.272)	-0.22* (0.023)
31-35 ปี	3.73			-	-0.21 (0.660)	-0.19 (0.413)
36-40 ปี	3.94				-	0.02 (1.000)

ตาราง 9 (ต่อ)

อายุ	$\bar{X}$	21-25 ปี	26-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
41 ปีขึ้นไป	3.91	3.80	3.69	3.73	3.94	3.91
						-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีอายุ 26-30 ปี กับอายุ 41 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.023 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26-30 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.22 ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 10 แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ จำแนกตามอายุโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3

อายุ	$\bar{X}$	21-25 ปี	26-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		<b>4.38</b>	<b>3.92</b>	<b>3.70</b>	<b>4.07</b>	<b>3.89</b>
21-25 ปี	4.38	-	0.47*	0.69*	0.31*	0.49*
			(0.000)	(0.000)	(0.010)	(0.001)
26-30 ปี	3.92		-	0.22	-0.16	0.02
				(0.258)	(0.338)	(1.000)
31-35 ปี	3.70			-	-0.38*	-0.20
					(0.010)	(0.784)
36-40 ปี	4.07				-	0.18
						(0.737)
41 ปีขึ้นไป	3.89					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี กับอายุ 26-30 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 26-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.47

2. พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี กับอายุ 31-35 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.69

3. พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี กับอายุ 36-40 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.31

4. พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี กับอายุ 41 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.49

5. พนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี กับอายุ 36-40 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.38

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### ระดับการศึกษา

สมมติฐานข้อที่ 1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

$H_0$ : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

เนื่องจากข้อมูลเกี่ยวกับระดับการศึกษา มีความถี่ของข้อมูลกระจายตัวอย่างไม่สม่ำเสมอ และมีจำนวนความถี่น้อยเกินไป ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมกลุ่มข้อมูลใหม่เพื่อให้การกระจายของข้อมูลมีความสม่ำเสมอ และเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งได้จัดกลุ่มใหม่ตามตาราง 3 จำแนกได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มระดับอนุปริญญาหรือปริญญาตรี และกลุ่มระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติ Independent t-test ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 11 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร	Levene's test for Equality of Variances	
	F	P
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล	4.968*	0.026
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	6.753*	0.010
ด้านการสรรหาบุคลากร	3.962*	0.047
ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	27.697*	0.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การยอมรับการนำระบบ สมรรถนะมาใช้ในการ บริหารจัดการ ทุนมนุษย์ขององค์กร	ระดับการศึกษา	t-test for Equality of Means				
		$\bar{X}$	S.D.	t	df	p
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รายบุคคล	อนุปริญญาหรือ ปริญญาตรี	3.85	0.67	-1.484	210.720	0.139

ตาราง 11 (ต่อ)

การยอมรับการนำระบบ สมรรถนะมาใช้ในการ บริหารจัดการ ทุนมนุษย์ขององค์กร	ระดับการศึกษา	t-test for Equality of Means				
		$\bar{X}$	S.D.	t	df	p
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รายบุคคล	ปริญญาโทหรือ สูงกว่าปริญญาโท	3.97	0.73			
ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	อนุปริญญาหรือ ปริญญาตรี	3.85	0.61	2.161*	182.989	0.032
	ปริญญาโทหรือ สูงกว่าปริญญาโท	3.67	0.81			
ด้านการสรรหาบุคลากร	อนุปริญญาหรือ ปริญญาตรี	3.75	0.63	-0.079	265.251	0.937
	ปริญญาโทหรือ สูงกว่าปริญญาโท	3.76	0.53			
ด้านความก้าวหน้าในสาย อาชีพ	อนุปริญญาหรือ ปริญญาตรี	3.96	0.53	1.046	167.680	0.297
	ปริญญาโทหรือ สูงกว่าปริญญาโท	3.88	0.80			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 11 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่า มีค่าความน่าจะเป็นดังนี้

1. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.026 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน
2. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

3. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.047 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

4. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบ Independent t-test สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.139 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.032 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือปริญญาตรี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท

3. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.937 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.297 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของ

องค์กรด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานข้อที่ 1.4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

$H_0$  : ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ให้ค่าสถิติของการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) หรือ Brown-Forsythe ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยเริ่มจากการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Levene's test จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 หากค่าแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย F-test และหากค่าแปรปรวนของทุกกลุ่ม ไม่เท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าคู่เฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร	Levene Statistic	df1	df2	P
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล	19.127*	3	396	0.000
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	20.354*	3	396	0.000
ด้านการสรรหาบุคลากร	3.977*	3	396	0.008
ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	7.979*	3	396	0.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 12 (ต่อ)

การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมา					
ใช้ในการบริหารจัดการ		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	P
ทุนมนุษย์ขององค์กร					
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล	Brown-Forsythe	6.709*	3	244.806	0.000
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	Brown-Forsythe	2.742*	3	259.644	0.044
ด้านการสรรหาบุคลากร	Brown-Forsythe	2.749*	3	349.714	0.043
ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	Brown-Forsythe	10.396*	3	276.952	0.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 12 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่า มีค่าความน่าจะเป็นดังนี้

1. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

2. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.044 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

3. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.043 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

4. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติทดสอบ Brown-Forsythe เนื่องจากค่าความแปรปรวน แตกต่างกันได้ ดังนั้น สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 13

2. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.044 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 14

3. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาคูคลากร พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.043 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาคูบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 15

4. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 16

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุน  
 มนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน  
 โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3

ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	1-3 ปี 3.53	4-6 ปี 3.98	7-9 ปี 3.93	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป 3.95
1-3 ปี	3.53	-	0.45* (0.001)	0.40* (0.021)	0.42* (0.007)
4-6 ปี	3.98		-	0.05 (0.997)	0.02 (1.000)
7-9 ปี	3.93			-	-0.02 (1.000)
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.95				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี กับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มากกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.45

2. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี กับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.021 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มากกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.40

3. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี กับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มากกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.42

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุน มนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3)

ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	1-3 ปี 3.96	4-6 ปี 3.80	7-9 ปี 3.64	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป 3.85
1-3 ปี	3.96	-	0.15 (0.380)	0.31* (0.004)	0.11 (0.894)
4-6 ปี	3.80		-	0.16 (0.586)	-0.04 (0.995)
7-9 ปี	3.64			-	-0.20 (0.484)
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.85				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี กับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มากกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.31

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุน มนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	1-3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
		3.78	3.67	3.86	3.79
1-3 ปี	3.78	-	0.11 (0.596)	0.09* (0.010)	-0.02 (1.000)
4-6 ปี	3.67		-	-0.20 (0.107)	-0.13 (0.474)
7-9 ปี	3.86			-	0.07 (0.968)
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	3.79				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปีกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร มากกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.09

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุน มนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	1-3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
		4.16	3.90	3.70	4.13
1-3 ปี	4.16	-	0.26* (0.016)	0.45* (0.000)	0.02 (1.000)

ตาราง 16 (ต่อ)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	1-3 ปี 4.16	4-6 ปี 3.90	7-9 ปี 3.70	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป 4.13
4-6 ปี	3.90		-	0.19 (0.198)	0.23* (0.002)
7-9 ปี	3.70			-	0.43* (0.000)
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	4.13				-

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี กับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มากกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.26

2. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี กับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มากกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.45

3. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี กับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มากกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.23

4. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี กับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มากกว่า พนักงานที่มี

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.43

### รายได้ต่อเดือน

สมมติฐานข้อที่ 1.5 รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

$H_0$  : รายได้ต่อเดือนของพนักงานที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : รายได้ต่อเดือนของพนักงานที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) หรือ Brown-Forsythe ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยเริ่มจากการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Levene's test จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 หากค่าแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย F-test และหากค่าแปรปรวนของทุกกลุ่ม ไม่เท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาคู่เฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างรายได้ต่อเดือนกับการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร	Levene Statistic	df1	df2	P
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล	4.352*	4	395	0.002
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	9.393*	4	395	0.000
ด้านการสรรหาบุคลากร	4.181*	4	395	0.003
ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	2.668*	4	395	0.032

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 17 (ต่อ)

การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมา					
ใช้ในการบริหารจัดการ		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	P
ทุนมนุษย์ขององค์กร					
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล	Brown-Forsythe	4.665*	4	298.943	0.001
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	Brown-Forsythe	1.928	4	248.705	0.106
ด้านการสรรหาบุคลากร	Brown-Forsythe	7.891*	4	309.506	0.000
ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	Brown-Forsythe	5.880*	4	305.552	0.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่า มีค่าความน่าจะเป็นดังนี้

1. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน
2. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน
3. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน
4. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.032 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยใช้สถิติทดสอบ Brown-Forsythe เนื่องจากค่าความแปรปรวน แตกต่างกันได้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า รายได้ต่อเดือน แตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 18

2. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.106 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า รายได้ต่อเดือน แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่ได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาคูคน พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า รายได้ต่อเดือน แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาคูคน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 19

4. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า รายได้ต่อเดือน แตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตาราง 20

ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	$\bar{X}$	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	30,001-40,000 บาท	40,001-50,000 บาท	50,001 บาทขึ้นไป
		3.74	3.91	3.92	3.75	4.24
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	3.74	-	-0.17 (0.495)	-0.18 (0.634)	-0.01 (1.000)	0.50* (0.002)
20,001-30,000 บาท	3.91		-	-0.01 (1.000)	0.16 (0.799)	-0.33 (0.057)
30,001-40,000 บาท	3.92			-	0.17 (0.845)	-0.32 (0.138)
40,001-50,000 บาท	3.75				-	0.49* (0.010)
50,001 บาทขึ้นไป	4.24					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 50,001 บาทขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมากกว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 50,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.50

2. พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-50,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 50,001 บาทขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-50,000 บาท มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมากกว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 50,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.49

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	$\bar{X}$	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	30,001-40,000 บาท	40,001-50,000 บาท	50,001 บาทขึ้นไป
		3.65	3.62	4.02	3.75	3.81
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	3.65	-	0.02 (1.000)	0.37* (0.000)	-0.11 (0.925)	-0.16 (0.541)
20,001-30,000 บาท	3.62		-	0.39* (0.000)	-0.13 (0.896)	-0.19 (0.531)
30,001-40,000 บาท	4.02			-	0.27 (0.134)	0.21 (0.434)
40,001-50,000 บาท	3.75				-	-0.06 (1.000)
50,001 บาทขึ้นไป	3.81					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร มากกว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.37

2. พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร มากกว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.39

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุน  
 มนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบ  
 รายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3

รายได้เฉลี่ยต่อ เดือน	$\bar{X}$	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 20,000 บาท	20,001- 30,000 บาท	30,001- 40,000 บาท	40,001- 50,000 บาท	50,001 บาทขึ้นไป
		4.12	3.91	3.73	3.86	4.02
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	4.12	-	0.20 (0.081)	0.38* (0.001)	0.26 (0.160)	0.09 (0.959)
20,001-30,000 บาท	3.91		-	0.18 (0.476)	0.06 (1.000)	-0.11 (0.923)
30,001-40,000 บาท	3.73			-	-0.12 (0.974)	-0.29 (0.063)
40,001-50,000 บาท	3.86				-	-0.17 (0.812)
50,001 บาท ขึ้นไป	4.02					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มากกว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.38

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### ประเภทองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 1.6 ประเภทองค์กรที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

$H_0$ : ประเภทองค์กรที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ประเภทองค์กรที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติ Independent t-test ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างประเภทองค์กรกับการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร	Levene's test for Equality of Variances	
	F	P
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล	0.233	0.630
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	12.807*	0.000
ด้านการสรรหาบุคลากร	5.479*	0.020
ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	4.432*	0.036

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การยอมรับการนำระบบ สมรรถนะมาใช้ในการบริหาร จัดการทุนมนุษย์ขององค์กร	ประเภท องค์กร	t-test for Equality of Means				
		$\bar{X}$	S.D.	t	df	p
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รายบุคคล	ไทย	3.95	0.699	2.430*	398	0.016
	ต่างชาติ	3.78	0.679			
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ไทย	3.94	0.577	5.031*	264.733	0.000
	ต่างชาติ	3.58	0.780			
ด้านการสรรหาบุคลากร	ไทย	3.76	0.563	0.283	292.333	0.777
	ต่างชาติ	3.74	0.668			

ตาราง 21 (ต่อ)

การยอมรับการนำระบบ สมรรถนะมาใช้ในการบริหาร จัดการทุนมนุษย์ขององค์กร	ประเภท องค์กร	t-test for Equality of Means				
		$\bar{X}$	S.D.	t	df	p
ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	ไทย	4.04	0.566	4.283*	289.647	0.000
	ต่างชาติ	3.76	0.680			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่า มีค่าความน่าจะเป็นดังนี้

1. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.630 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน

2. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

3. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.020 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

4. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.036 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร จำแนกตามประเภทองค์กร โดยใช้สถิติทดสอบ Independent t-test สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าประเภทองค์กร แตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ องค์กรไทยมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มากกว่าองค์กรต่างชาติ

2. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ประเภทองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ องค์กรไทยมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มากกว่าองค์กรต่างชาติ

3. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.777 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ประเภทองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. การยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ประเภทองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ องค์กรไทยมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มากกว่าองค์กรต่างชาติ

**สมมติฐานข้อ 2** ทศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของพนักงานในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

สมมติฐานข้อที่ 2.1 ทศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

$H_0$  : ทศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

$H_1$  : ทักษะของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 22 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ทักษะของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ทักษะของพนักงาน เกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ของ องค์กร	การยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร			
	n	Pearson Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากร	400	0.480*	0.000	ความสัมพันธ์อยู่ใน ระดับปานกลาง

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 22 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรกับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) สามารถสรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยเฉลี่ย พบว่า ค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.480 แสดงว่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีทักษะที่ดีเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร จะทำให้การยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มีการยอมรับเพิ่มมากขึ้น

ตาราง 23 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ทัศนคติของพนักงาน เกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ของ องค์กร	การยอมรับของพนักงานในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรเฉลี่ย			
	n	Pearson Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	400	0.577*	0.000	ความสัมพันธ์อยู่ใน ระดับปานกลาง

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 23 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) สามารถสรุปได้ว่า จากกรวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเฉลี่ย พบว่า ค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.577 แสดงว่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร จะทำให้การยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการยอมรับเพิ่มมากขึ้น

ตาราง 24 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร

ทัศนคติของพนักงาน เกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ของ องค์กร	การยอมรับของพนักงานในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรเฉลี่ย			
	n	Pearson Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการสรรหาบุคลากร	400	0.459*	0.000	ความสัมพันธ์อยู่ใน ระดับปานกลาง

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 24 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) สามารถสรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร โดยเฉลี่ย พบว่า ค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.459 แสดงว่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร จะทำให้การยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร มีการยอมรับเพิ่มมากขึ้น

ตาราง 25 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ทัศนคติของพนักงาน เกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ของ องค์กร	การยอมรับของพนักงานในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการ บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรเฉลี่ย			
	n	Pearson Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	400	0.366*	0.000	ความสัมพันธ์อยู่ใน ระดับปานกลาง

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 25 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรกับการยอมรับของพนักงานการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) สามารถสรุปได้ว่าจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยเฉลี่ย พบว่า ค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.366 แสดงว่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร จะทำให้การยอมรับของพนักงานต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีการยอมรับเพิ่มมากขึ้น

### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

1. ลักษณะของพนักงานทางประชากรศาสตร์ ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และประเภทองค์กรแตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

ตาราง 26 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ข้อ 1

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1.1 เพศที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคลแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.2 เพศที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.3 เพศที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากรแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.4 เพศที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.5 อายุที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคลแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe
1.6 อายุที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe

ตาราง 26 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1.7 อายุที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากรแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe
1.8 อายุที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe
1.9 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคลแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.10 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.11 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากรแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.12 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.13 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคลแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe
1.14 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe

ตาราง 26 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1.15 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากรแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe
1.16 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe
1.17 รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคลแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe
1.18 รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe
1.19 รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากรแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe
1.20 รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe
1.21 ประเภทองค์กรที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคลแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	T-test

ตาราง 26 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1.22 ประเภทองค์กรที่ต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	T-test
1.23 ประเภทองค์กรที่ต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากรปฏิบัติงาน แตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	T-test
1.24 ประเภทองค์กรที่ต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ แตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	T-test

ตาราง 27 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ข้อ 2

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
2.1 ทศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของพนักงานในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Pearson Correlation
2.2 ทศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Pearson Correlation
2.3 ทศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาบุคลากร	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Pearson Correlation
2.4 ทศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับของพนักงานในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Pearson Correlation

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีการศึกษาวิจัย

##### ความมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และประเภทองค์กร ที่มีต่อการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครกับการยอมรับต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

##### ความสำคัญของการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษาค้นคว้าที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ใช้เป็นแนวทางและข้อเสนอแนะให้กับผู้บริหารองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

##### สมมติฐานของการศึกษาวิจัย

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และประเภทองค์กรแตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน
2. ทัศนคติเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการยอมรับของพนักงานในการนำระบบสมรรถนะมาใช้บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

##### ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

#### 1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

##### 1.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ โดยจำแนกได้ดังนี้

###### 1.1.1 เพศ

	1.1.1.1	ชาย
	1.1.1.2	หญิง
1.1.2	อายุ	
	1.1.2.1	21 - 25 ปี
	1.1.2.2	26 - 30 ปี
	1.1.2.3	31 - 35 ปี
	1.1.2.4	36 - 40 ปี
	1.1.2.5	41 ปี ขึ้นไป
1.1.3	ระดับการศึกษา	
	1.1.3.1	อนุปริญญา
	1.1.3.2	ปริญญาตรี
	1.1.3.3	ปริญญาโท
	1.1.3.4	สูงกว่าปริญญาโท
1.1.4	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	
	1.1.4.1	1 - 3 ปี
	1.1.4.2	4 - 6 ปี
	1.1.4.3	7 - 9 ปี
	1.1.4.4	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
1.1.5	รายได้ต่อเดือน	
	1.1.5.1	ต่ำกว่า หรือ เท่ากับ 20,000 บาท
	1.1.5.2	20,001 - 30,000 บาท
	1.1.5.3	30,001 - 40,000 บาท
	1.1.5.4	40,001 - 50,000 บาท
	1.1.5.5	50,001 บาทขึ้นไป
1.1.6	ประเภทองค์กร	
	1.1.6.1	องค์กรไทย
	1.1.6.2	องค์กรต่างชาติ

1.2 ทักษะของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

**2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่** การยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อระบบสมรรถนะในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร โดยศึกษาในด้าน

- 2.1 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล
- 2.2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.3 ด้านการสรรหาบุคลากร
- 2.4 ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

### **ขอบเขตของการศึกษาวิจัย**

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยกำหนดขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าดังนี้

#### **ประชากรที่ใช้ในการวิจัย**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

#### **กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ดังนั้น จึงใช้สูตรการคำนวณขนาดตัวอย่าง ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 385 ตัวอย่าง เพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 ตัวอย่าง รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 ตัวอย่าง และผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยการแบ่งกลุ่มหรือแบ่งตามพื้นที่ (Cluster or area sampling)

#### **การเลือกกลุ่มตัวอย่าง**

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่มหรือแบ่งตามพื้นที่ (Cluster or area sampling) ตามสถานที่ทำงานในกลุ่มเขตกำลังพัฒนาของกรุงเทพมหานคร (New Urban Cluster) ที่มีอยู่ทั้งสิ้น 12 กลุ่ม โดยจะทำการสุ่มตัวอย่าง 2 ขั้นตอน (Two – stage sampling) ดังนี้

- 1.1 สุ่มกลุ่มเขตกำลังพัฒนาของกรุงเทพมหานคร 5 กลุ่มเขต จาก 12 กลุ่มเขต โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย โดยวิธีการจับฉลากได้กลุ่มลุมพินี กลุ่มธนบุรี กลุ่มพระนครเหนือ กลุ่มบูรพา และกลุ่มมหาสวัสดิ์

- 1.2 ทำการสุ่มเขตจาก 5 กลุ่มที่ได้สุ่มไว้ในข้อ 1.1 กลุ่มละ 1 เขต

### **การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

แหล่งข้อมูลประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอ้างอิง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยให้กลุ่มเป้าหมายตอบด้วยตัวเอง (Self – respond questionnaire)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น เพื่อเป็นการศึกษาการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร โดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป รวม 6 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed ended question) มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choice questions) และให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และประเภทองค์กร

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร รวม 10 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed ended question) มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choice questions) และให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว โดยเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) ในแบบสอบถาม รายละเอียดดังนี้

#### ระดับของทัศนคติ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการยอมรับของพนักงานต่อระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร รวม 4 ด้าน จำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วย

- การยอมรับด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล จำนวน 3 ข้อ
- การยอมรับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ข้อ
- การยอมรับด้านการสรรหาบุคลากร จำนวน 3 ข้อ
- การยอมรับด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ จำนวน 3 ข้อ

เป็นคำถามปลายปิด (Closed ended question) มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choice questions) และให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว โดยเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) ในแบบสอบถาม รายละเอียดดังนี้

### ระดับการยอมรับ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และข้อบกพร่องของข้อคำถาม เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ และกลุ่มตัวอย่าง ประมวลความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดที่ได้รับการพิจารณาแบบสอบถามเป็นรายชื่อแล้วนำมาปรับปรุงแบบสอบถามให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
- การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) จากแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 40 ชุด เพื่อนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.8586 โดยใช้สูตร Cronbach's alpha

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยเตรียมแบบวัดการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร จำนวน 400 ชุด
2. เมื่อผู้วิจัยรวบรวมแบบวัดการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร จำนวน 400 ชุด คืนได้ทั้งหมดแล้วทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบวัดการยอมรับ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

### การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะกระทำการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาจัดทำวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามปลายปิดที่สมบูรณ์มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้ ส่วนแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยจะนำมาจัดกลุ่มคำตอบแล้วจึงนับคะแนนใส่รหัส

3. การประมวลผลข้อมูล (Data processing) ข้อมูลที่ลงรหัสแล้วได้นำมาบันทึกเข้าไฟล์ โดยใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการประมวลผล ด้วยโปรแกรมสำเร็จ SPSS for Window (Statistical Package for the Social Sciences)

#### 4. วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับแบบสอบถามปลายปิด

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลของแบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลทั่วไป ส่วนที่ 2 ระดับทัศนคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ส่วนที่ 3 ระดับการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

4.2 การวิเคราะห์สมมติฐานการวิเคราะห์ตัวแปรกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าที (Independent t-test) เพื่อใช้ทดสอบลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ได้แก่ ด้านเพศ และประเภทองค์กร

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีเพศ และประเภทองค์กรแตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

- การวิเคราะห์ตัวแปรกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance) เพื่อใช้ทดสอบลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ได้แก่ ด้านอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) เพื่อใช้ทดสอบ

**สมมติฐานที่ 2** ทัศนคติเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของพนักงานในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

### การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับคำตอบจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ได้จำนวน 400 ชุด จากการลงรหัส (Coding) ตามคู่มือการลงรหัสแล้วตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง ก่อนนำไปบันทึกข้อมูลใน SPSS data editor แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวไปทำการวิเคราะห์ในโปรแกรมสถิติ

สำเร็จรูป Statistic Package for Social Science for Window Version 11.0 เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน โดยจะมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) โดย

1.1 นำข้อมูลในส่วนที่ 1 ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และประเภทองค์กร โดยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด นำมาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละเพื่อนำมาสรุปผล

1.2 นำข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามในแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 คือทัศนคติเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร และการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อนำมาสรุปผล

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) เพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ โดยใช้สถิติต่างๆ ในการวิเคราะห์

### ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติโดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และความหมายข้อมูล ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

1.1 ค่าเฉลี่ยร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม

1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean หรือ  $\bar{X}$ ) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.)

1.4 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability of the test) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ประกอบด้วย

2.1 สถิติ Independent t-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2549: 108) ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์ ด้านเพศ โดยมีสูตรดังนี้

ในการทดสอบ t - test หาค่าความแปรปรวนของข้อมูลโดยการทดสอบ Levene's test ถ้าความแปรปรวนเท่ากันทุกกลุ่มให้พิจารณาค่าในแถว Equal variances assumed และถ้าค่าความแปรปรวนของข้อมูลไม่เท่ากันทุกกลุ่มให้พิจารณาค่าในแถว Equal variances not assumed

2.2 สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) แบบการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) และใช้ค่า Brown-Forsythe ( $\beta$ ) กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน โดยใช้วิธี Dunnett's T3 สถิติต่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่อิสระต่อกัน หรือหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง  $-1 \leq r \leq 1$

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร สามารถสรุปผลได้ดังนี้

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

**ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า**

**เพศ** พนักงานองค์กรเอกชนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 251 คน คิดเป็นร้อยละ 62.7 และเพศชาย จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 ตามลำดับ

**อายุ** พนักงานองค์กรเอกชนส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี มีจำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 51 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 31 - 35 ปี มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 19.8 ช่วงอายุ 36 - 40 ปี มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 ช่วงอายุ 21 - 25 ปี มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 และช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** พนักงานองค์กรเอกชนส่วนใหญ่มีระดับอนุปริญญาหรือปริญญาตรี มีจำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 69.8 รองลงมาคือระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท มีจำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 30.2 ตามลำดับ

**ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** พนักงานองค์กรเอกชนส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 42.8 รองลงมาคือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 รองลงมาคือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0 และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2 ตามลำดับ

**รายได้ต่อเดือน** พนักงานองค์กรเอกชนส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 รองลงมาคือมีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 รองลงมาคือมีรายได้ 30,001-40,000 บาท มีจำนวน 95 คน คิดเป็น

ร้อยละ 23.7 รองลงมาคือมีรายได้ 50,001 บาทขึ้นไป มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 และมีรายได้ 40,001–50,000 บาท มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ตามลำดับ

**ประเภทองค์กร** องค์กรเอกชนส่วนใหญ่เป็นองค์กรไทย มีจำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 56.5 และเป็นองค์กรต่างชาติ มีจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 43.5 ตามลำดับ ประกอบด้วยธุรกิจ ดังนี้ ประเภทการเงินการธนาคาร มีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 รองลงมาคือประเภทนำเข้า – ส่งออก มีจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 ประเภทอื่นๆ เช่น ประเภทอาหาร ธุรกิจส่วนตัว การสื่อสารโทรคมนาคม โรงแรมและการท่องเที่ยว และโรงพยาบาล มีจำนวน 71 คิดเป็นร้อยละ 17.8 รองลงมาประเภทที่ปรึกษาและโฆษณา มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 รองลงมาประเภทอุตสาหกรรม มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0 และประเภทอสังหาริมทรัพย์ มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร** เกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร พบว่า มีทัศนคติในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

1. กำหนดสมรรถนะในงาน (Functional Competency) ในแต่ละตำแหน่งตามความรู้ ให้เหมาะสมกับแต่ละหน้าที่ที่บุคคลต้องปฏิบัติ พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

2. ระบบสมรรถนะ (Competency) ทำให้ทราบถึงความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

3. องค์กรมีการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency) ตามระดับความยากง่ายของงาน แต่ละงานโดยใช้หลักจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) จะกำหนดให้สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ ลักษณะงานแต่ละตำแหน่งในแต่ละระดับ พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี โดยทั้ง 2 ข้อนั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

4. ระบบสมรรถนะ (Competency) ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

5. องค์กรมีการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency) ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

6. องค์กรมีการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency) โดยมุ่งเน้นการหวังผลกำไรและประโยชน์สูงสุดขององค์กร พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

7. การสรรหาคูคลองที่มีคุณสมบัติให้เข้ามารับการคัดเลือกตามระบบสมรรถนะ (Competency) จะทำให้คัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพได้จริง พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

8. ระบบสมรรถนะ (Competency) เป็นระบบที่ทำให้สามารถประเมินผลความสามารถของบุคลากรได้อย่างยุติธรรม พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

9. ระบบสมรรถนะ (Competency) ทำให้องค์กรสามารถประมาณการงบประมาณในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ได้เหมาะสมและถูกต้อง พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ตามลำดับ

**ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลการยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร พบว่า** มีการยอมรับในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

**ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร** พนักงานให้การยอมรับในภาพรวมอยู่ในระดับยอมรับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานให้การยอมรับด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก คือ มีการปรับปรุงหลักสูตรอบรมให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง กำหนดนโยบาย แผนฝึกอบรมรายบุคคล และนำไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของพนักงาน และกำหนดขั้นตอนการฝึกอบรมเป็นไปตามมาตรฐานระบบสมรรถนะ (Competency) ขององค์กรเป็นสำคัญ และ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.93 และ 3.74 ตามลำดับ

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** พนักงานให้การยอมรับในภาพรวมอยู่ในระดับยอมรับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานให้การยอมรับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับยอมรับมาก คือ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและยุติธรรม โดยอิงจากระบบสมรรถนะ (Competency) ขององค์กร และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบสมรรถนะ (Competency) จะทำให้ทราบถึงความสามารถและขาดความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยทั้ง 2 ข้อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือเท่ากับ 3.91 และการประเมินผลตามระบบสมรรถนะ (Competency) จะไม่เข้าข้างผู้ที่ไม่มีความสามารถและไม่พัฒนาตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ตามลำดับ

**ด้านการสรรหาคูคลากร** พนักงานให้การยอมรับในภาพรวมอยู่ในระดับยอมรับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานให้การยอมรับด้านการสรรหาคูบุคลากรอยู่ในระดับยอมรับมาก คือ การสรรหาคูบุคลากรจะอิงจากระบบสมรรถนะ (Competency) เพื่อกลั่นกรองคุณลักษณะของบุคลากรให้เหมาะสม การสรรหาคูบุคลากรตามระบบสมรรถนะ (Competency) สามารถสร้างความเป็นมาตรฐานของขั้นตอนการสรรหาคูบุคลากรขององค์กร และการสรรหาคูบุคลากรตามระบบสมรรถนะ (Competency) สามารถลดระบบเส้นสายขององค์กรได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88, 3.84 และ 3.54 ตามลำดับ

**ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ** พนักงานให้การยอมรับในภาพรวมอยู่ในระดับยอมรับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานให้การยอมรับด้านความก้าวหน้าในสาย

อาชีพอยู่ในระดับยอมรับมาก คือ ควรมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความสามารถ / สมรรถนะในตนเอง ควรมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายตามความสามารถ / สมรรถนะ และควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อลดความเสี่ยงกับการได้บุคลากรที่มีสมรรถนะไม่ตรงกับงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05, 3.96 และ 3.79 ตามลำดับ

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อที่ 1** ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และประเภทองค์กรแตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

#### เพศ

**สมมติฐานข้อที่ 1.1** เพศที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศแตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศแตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เพศชายมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน น้อยกว่าเพศหญิง

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศแตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาคูคลากร แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เพศชายมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาคูบุคลากร มากกว่าเพศหญิง

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศแตกต่างกันมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เพศชายมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ น้อยกว่าเพศหญิง

#### อายุ

**สมมติฐานข้อที่ 1.2** อายุที่แตกต่างกัน มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน









พนักงานเพศหญิงสามารถยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรได้มากกว่าพนักงานเพศชาย พนักงานที่มีอายุน้อยกว่าสามารถยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรได้มากกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า และพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าสามารถยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรได้มากกว่าพนักงานที่มีรายได้มากกว่า เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคล (Individual Differences Theory) ของ De Fleur, M.L. (1996) ที่ได้เสนอหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับทฤษฎีความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคล ไว้ว่า มนุษย์เรามีความแตกต่างอย่างมากในองค์ประกอบทางจิตวิทยาบุคคล ความแตกต่างนี้ บางส่วนมาจากลักษณะแตกต่างทางชีวภาคหรือทางร่างกายของแต่ละบุคคล แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมาจากความแตกต่างกันที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ และมนุษย์ซึ่งถูกซบเลี้ยงภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ จะเปิดรับความคิดเห็นแตกต่างกันไปอย่างกว้างขวาง และสอดคล้องกับแนวคิดของ พรทิพย์ วรกิจโกคาทร (2529: 312-315) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้รับสารที่วิเคราะห์ตามลักษณะประชากรศาสตร์ซึ่งแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันไปโดยมีความแตกต่างทางประชากรศาสตร์ จะมีอิทธิพลต่อการสื่อสาร ลักษณะประชากรศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ การศึกษา และฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งหมายถึง อาชีพ รายได้ เชื้อชาติ ตลอดจนภูมิหลังของครอบครัว เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรมของคนซึ่งหมายรวมถึงพฤติกรรมการยอมรับของแต่ละบุคคลด้วย นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538: 346) เรื่อง คุณสมบัติของผู้รับนวัตกรรมใหม่ กล่าวว่า ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Characteristic) เป็นสิ่งที่สมเหตุสมผลที่จะสมมติว่าอายุของผู้รับนวัตกรรมใหม่ จะเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เฉพาะอย่าง จากการวิจัยพบว่า ผู้รับนวัตกรรมใหม่มีแนวโน้มอายุน้อยกว่าผู้ยอมรับผลิตภัณฑ์ในช่วงหลัง และยังสอดคล้องกับแผนผังในโครงสร้างของกระบวนการยอมรับของโรเจอร์ (อรรถพรณี ลิ้มเจริญ. 2537: 11; อ้างอิงจาก Roger. 1962) ซึ่งได้แบ่งโครงสร้างการยอมรับออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ สิ่งที่มีอยู่เดิม กระบวนการ และผลที่ได้รับ ตามภาพที่ 2 แสดงขึ้นต่างๆ ในกระบวนการยอมรับทางวิทยาการแผนใหม่ของแต่ละบุคคล (ขนิษฐา วิเศษสาทร; และมุกดา ศรียงค์. 2535: จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) อธิบายว่า สิ่งที่มีอยู่เดิม คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร ซึ่งมีอยู่เดิมก่อนการเผยแพร่นวัตกรรม ในเรื่องของลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล ได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อมั่น ความสามารถทางสมอง ทักษะ ความคิดรวบยอด สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น ระดับอายุ ระดับการศึกษา รายได้ ฯลฯ ตลอดจนการติดต่อกับโลกภายนอกและการเป็นผู้นำทางความคิด ซึ่งโรเจอร์เชื่อว่ามิผลทำให้เกิดความแตกต่างในการยอมรับ

2. ทัศนคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี จากการพิจารณารายข้อพบว่า ทัศนคติในแต่ละข้อก็อยู่ในระดับดีเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีทัศนคติเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรอยู่ในระดับดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2546: 214) ที่กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง การประเมินความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคล ความรู้สึกด้านอารมณ์และแนวโน้มการปฏิบัติที่มีผลต่อความคิดหรือสิ่งใด

สิ่งหนึ่ง (Kotler 2003: 199) และจากการวิจัยครั้งนี้ ก็พบว่า การประเมินความพึงพอใจในเรื่องทัศนคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรมีความพึงพอใจมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความรู้สึกหรือความคิดเห็นของพนักงานที่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร โดยที่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร แต่หากพนักงานมีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร อาจจะมีทัศนคติที่ดีมากขึ้น

3. การยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับยอมรับมาก จากการพิจารณารายด้านก็พบว่า การยอมรับในแต่ละด้านก็อยู่ในระดับยอมรับมากเช่นกัน อาจเนื่องมาจากความศรัทธา และยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าของกลุ่มหรือขององค์กรที่พนักงานทำงานอยู่ ซึ่งจะนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร โดยสอดคล้องกับแนวคิดการยอมรับในองค์กร (ขนิษฐา วิเศษสาทร และมุกดา ศรียงค์. 2535: 146-149) ที่กล่าวว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีความเกี่ยวพันกับองค์กรอย่างเหนียวแน่น ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ ในเรื่องความศรัทธา และยอมรับในเป้าหมาย และคุณค่าของกลุ่ม ในงานวิจัยนี้จะหมายถึง องค์กรที่พนักงานทำงานอยู่ หากพนักงานในองค์กรมีความศรัทธาและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ก็ย่อมยอมรับต่อการที่องค์กรจะนำสิ่งที่คิดว่าจะมีประโยชน์กับองค์กรอย่างระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร รวมถึงเรื่องความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร การยอมรับในองค์กรจึงมีสาเหตุทำให้เกิด และมีผลตามมานั่นเอง ซึ่งสเตียร์ (Steer) ได้เสนอองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุให้เกิดการยอมรับในองค์กรว่า ลักษณะของงาน ได้แก่ ความท้าทายของงาน โอกาสที่ได้ติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมและผลสะท้อนต่างๆ ที่สัมพันธ์กับงาน รวมถึงประสบการณ์ทำงาน ได้แก่ เจตคติที่มีต่อองค์กร ความไว้วางใจในองค์กร และความตระหนักถึงความคาดหวังภายในองค์กร ซึ่งหากพนักงานคิดว่าตนยังคงทำงานในองค์กรนี้ต่อไป ก็ย่อมเกิดการยอมรับในสิ่งที่องค์กรจะนำมาใช้ปฏิบัติภายในองค์กร ดังภาพที่ 3 (สมมติฐานของสาเหตุและผลลัพธ์ของการยอมรับในองค์กร (ขนิษฐา วิเศษสาทร; และมุกดา ศรียงค์. 2535: จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร.) ที่แสดงให้เห็นว่า การยอมรับในองค์กรนั้นมีผลลัพธ์ในหลายด้าน เช่น ความปรารถนาที่จะคงอยู่ ความตั้งใจที่จะคงอยู่เป็นพนักงานขององค์กรต่อไป ความตั้งใจทำงานซึ่งอาจส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน การรับคนงานไว้ โดยอาจเริ่มมาจากการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรและการปฏิบัติงานที่พนักงานจะต้องถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ทัศนคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง แม้ว่าทัศนคติของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี และการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรอยู่ในระดับยอมรับมาก ทั้งนี้ อาจ

เนื่องมาจากการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรนั้น ถือเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ยังไม่เคยถูกนำมาใช้ภายในองค์กรมาก่อน ประกอบกับพนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบสมรรถนะที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรอย่างแท้จริงอีกด้วย จึงอาจทำให้พนักงานมีทัศนคติต่อการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแค่ระดับปานกลาง เพราะยังไม่รู้ว่าระบบสมรรถนะ (Competency) ที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรนั้น เป็นอย่างไร มีหลักการอะไรบ้าง ต้องนำไปปฏิบัติอย่างไร มีประโยชน์กับการทำงานของพนักงานอย่างไร จะนำไปใช้อย่างไรจึงจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน แอล ฟรีดแมน และคณะ (Jonathan L. Freedman et. al.) ที่กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง ระบบที่มีลักษณะมั่นคงอันหนึ่งซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ องค์ประกอบทางด้านความรู้สึกและองค์ประกอบทางด้านแนวโน้มพฤติกรรมหรือการกระทำ (สุโขทัยธรรมมาธิราช. 2539: 503) นอกจากนี้ ยังไม่สอดคล้องกับโมเดลองค์ประกอบทัศนคติ 3 ประการ (Tricomponent attitude model) หมายถึง โมเดลทัศนคติ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (1) ส่วนของความเข้าใจ (Cognitive) หรือความรู้ (Knowledge) เป็นอาการที่ทัศนคติเข้าไปเกี่ยวข้องและได้รับการนึกเห็นภาพพจน์ (2) ส่วนของความรู้สึก (Affective หรือ feeling learning) เป็นความรู้สึกของการชอบหรือไม่ชอบ (3) ส่วนของพฤติกรรม (Conative หรือ Doing หรือ Behavior) เป็นแนวโน้มที่จะมีการปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่คนเรามีทัศนคติเกี่ยวข้องในสิ่งนั้น (Schiffman and Kanuk. 1994: 667) และยังไม่สอดคล้องกับแนวคิดของโรเจอร์ และชูเมกเกอร์ (อรวรรณ สุวรรณประสง. 2546: 18-19; อ้างอิงจาก Roger; & Shoemaker. 1983: 63) ที่ได้กล่าวว่า รูปแบบกระบวนการยอมรับจบลงที่กระบวนการยอมรับ ซึ่งในความเป็นจริงอาจยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรมก็ได้ กระบวนการยอมรับเกิดขึ้นได้ 5 ขั้นตอน คือ 1. ขั้นความรู้ เป็นการรู้จักนวัตกรรมหรือในงานวิจัยครั้งนี้หมายถึง ระบบสมรรถนะ (Competency) ว่าเกิดขึ้นมาแล้วสามารถทำหน้าที่อะไรได้บ้าง จะนำไปใช้ได้อย่างไร และมีหลักการอะไรบ้าง 2. ขั้นการสนใจ ในขั้นนี้บุคคลมีการสร้างทัศนคติที่ชอบหรือไม่ชอบนวัตกรรมหรือระบบสมรรถนะ (Competency) โดย บุคคลจะมีพฤติกรรมพิจารณาคุณค่าของนวัตกรรมหรือระบบสมรรถนะ (Competency) ว่าจะมีประโยชน์หรือโทษต่อการทำงานของเขาเพียงใด ถ้าเห็นว่ามีประโยชน์ก็จะพัฒนาความรู้สึกทางบวกต่อระบบสมรรถนะ (Competency) การสนใจเป็นขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจในการยอมรับนวัตกรรมหรือระบบสมรรถนะ (Competency) ที่เกิดขึ้น และขั้นนี้จะไปสัมพันธ์กับขั้นที่ 3. ขั้นการตัดสินใจ ในขั้นนี้บุคคลจะกระทำกิจกรรมซึ่งนำไปสู่การเลือกที่จะยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรมหรือระบบสมรรถนะ (Competency) การตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรมหรือระบบสมรรถนะ (Competency) นั้น ขึ้นอยู่กับขั้นตอนที่ผ่านมามากกว่าข้างต้น ถ้าพนักงานมีความรู้เกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency) มีความรู้สึกชอบและเห็นประโยชน์ของระบบสมรรถนะ (Competency) ก็จะมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจยอมรับระบบสมรรถนะ (Competency) นั้นมากขึ้น ส่วนขั้นที่ 4. ขั้นการนำไปใช้ เป็นเรื่องของการปฏิบัติ เมื่อบุคคลหรือในงานวิจัยครั้งนี้หมายถึง พนักงานมีการยอมรับที่เจ้านวัตกรรมหรือระบบสมรรถนะ (Competency) ไปใช้ หลังจากได้ผ่าน 3 ขั้นตอนแรกดังกล่าว

มาแล้ว ซึ่งการที่พนักงานจะนำไปใช้ได้ นั้น พนักงานควรจะต้องรู้ว่าเขาจะสามารถนำไปใช้อย่างไร เมื่อนำไปใช้แล้วประสบปัญหาอย่างไร และแก้ปัญหาอย่างไร ดังนั้น เมื่อระบบสมรรถนะ (Competency) ยังไม่เคยถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรมาก่อน พนักงานก็ยังไม่รู้ว่าจะต้องนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้อย่างไร และขั้นตอนสุดท้าย ขั้นตอนที่ 5. ขั้นตอนการยืนยัน เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมหรือระบบสมรรถนะ (Competency) เมื่อบุคคลหรือพนักงานตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับไปแล้ว ก็จะแสวงหาข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของตน เมื่อได้รับข้อมูลที่ขัดแย้งกับข้อมูลเดิมที่ได้รับมา ก็จะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งนั้น และหากได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม หรือได้รับคำแนะนำ ตลอดจนเห็นผลสำเร็จของนวัตกรรม ก็จะมีอิทธิพลต่อขั้นการยืนยันการยอมรับมากขึ้น ดังนั้น หากพนักงานได้รับการศึกษาอบรมหรือได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency) จนสามารถเข้าใจและเห็นผลลัพธ์ของการนำมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแล้ว อาจส่งผลให้พนักงานมีระดับการยอมรับมากขึ้นก็เป็นได้

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ กล่าวโดยสรุปได้ว่า หากพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency) ที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร โดยการแนะนำหรือการศึกษาอบรม พนักงานอาจจะมีทัศนคติเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency) อยู่ในระดับดีมากขึ้น และมีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรอยู่ในระดับยอมรับมากขึ้นด้วย

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร พบว่า

1. กลุ่มพนักงานองค์กรเอกชนเป้าหมายที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ คือ เพศหญิง อายุระหว่าง 26-30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท ส่วนใหญ่ทำงานในองค์กรไทย ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการยอมรับการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรมากกว่ากลุ่มอื่นๆ ดังนั้น หากนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่ดีและเหมาะสมที่สุดควรให้ความสำคัญกับกลุ่มพนักงานเอกชนเป้าหมายกลุ่มนี้

2. ผู้บริหารขององค์กรควรให้พนักงานในองค์กรได้รับทราบถึงขั้นตอน หลักการ ข้อดี ข้อเสีย หรือประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรว่าเป็นอย่างไร หรือให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในแต่ละขั้นตอนของระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้พนักงานได้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง

ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้ ก็เพื่อให้การยอมรับการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

3. ผู้บริหารขององค์กรควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานในองค์กรให้มากขึ้น เมื่อพนักงานมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีขึ้นกับองค์กร ก็จะส่งผลต่อแนวโน้มการปฏิบัติต่อองค์กรหรือการแสดงพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กรมากขึ้นไปด้วย ทั้งนี้ จากผลการวิจัยในครั้งนี้ที่กล่าวว่า พนักงานองค์กรเอกชนมีทัศนคติเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับดี ดังนั้น หากพนักงานขององค์กรมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมากเท่าใด ก็จะส่งผลถึงแนวโน้มการมีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติต่อองค์กรดีขึ้นตามไปด้วยเท่านั้น

4. ผู้บริหารขององค์กรควรชี้แจง อบรม ให้คำแนะนำ หรือให้ความรู้เกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency) ที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรกับพนักงานในองค์กร ได้ทราบวาระบบสมรรถนะนั้น (Competency) จะก่อให้เกิดการบริหารที่ทันสมัยขึ้นและได้รับประโยชน์สูงสุดทั้งพนักงานและองค์กรอย่างไร เป็นการสร้างความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency) ในการนำมาบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร เนื่องจาก หากพนักงานได้เข้าใจถึงระบบสมรรถนะ (Competency) มากขึ้นแล้ว จะส่งผลให้มีทัศนคติที่ดีขึ้นและมีการยอมรับในระบบสมรรถนะ (Competency) ที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรมากขึ้นด้วยเช่นกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและควรคำนึงถึงเป็นอันดับแรกๆ เพื่อให้ทัศนคติของพนักงานในองค์กรเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร กับการยอมรับการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ เกิดความสัมพันธ์กันมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีผลต่อการยอมรับการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร เช่น ความรู้ความเข้าใจระบบสมรรถนะ (Competency) ความต้องการการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ว่าหากมีการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรแล้ว พนักงานในองค์กรมีความต้องการอย่างไร และจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency) ได้อย่างไร

2. ศึกษาทัศนคติ ความรู้ความเข้าใจ และการยอมรับการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ด้านกลยุทธ์และการวางแผนทางธุรกิจ ด้านการออกแบบลักษณะงาน และด้านการเจรจาต่อรอง ที่มีผลต่อการยอมรับการนำระบบ

สมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงระบบสมรรถนะ (Competency) ในการนำมาใช้บริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ที่จะสามารถทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

3. ศึกษาความคาดหวัง และการรับรู้จริงของพนักงานขององค์กร เพื่อทราบระดับความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร ซึ่งส่งผลถึงแนวโน้มการยอมรับการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กองประชาสัมพันธ์ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. (2548). *แผนที่แสดงการแบ่งกลุ่มเขตเพื่อการบริหารจัดการเมือง*. วารสารเรารักกรุงเทพฯ 1 ปี ของผู้ว่าฯ อภิรักษ์ โกษะโยธิน กับการบริหารกรุงเทพมหานคร, 86 – 87.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2549). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2546). *การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คาแพลน เอสโรเบอร์ต และคณะ. (2548). *ทุนมนุษย์ (แปลจาก Human Capital โดยพิพัฒน์ ก้องกิจกุล)*. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- จรัมพร ประถมบุรณ์. (2547). *Competency การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศในกระบวนการยุติธรรมทางปกครอง*. วันที่ค้นข้อมูล 15 กรกฎาคม 2551, จาก [http://www.frda.or.th/competency\\_2html](http://www.frda.or.th/competency_2html)
- จิราพร พูนพิพัฒน์. (2550). *การศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการตามความต้องการของบริษัทข้ามชาติ เพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างมีคุณภาพ*. วิทยานิพนธ์ กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ชลิดา คงเมือง. (2548). *ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2541). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: เทพนิมิตการพิมพ์.
- จิตติรัตน์ ตั้งศิริเสถียร. (2547). *ศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับเทคโนโลยีระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ของอาจารย์ระดับอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (ภูมิศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2539). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- \_\_\_\_\_. (2537). *กลยุทธ์การพัฒนาคคน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- \_\_\_\_\_. (2541). รายงานการวิจัยเรื่อง ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550). งานวิจัย. สถาบันการจัดการงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- \_\_\_\_\_. (2543). การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด.
- เดชา เดชะวิวัฒน์ไพศาล. (2543). *Competency – Based Human Resources Management. HR Magazine*, 3(12), 43 – 46.
- ทิพย์รัตน์ รจิตพิทักษ์. (2549). ทศนคติของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ที่มีต่อระบบการบริหารงานด้านอสังหาริมทรัพย์โดยใช้ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- น้ำฝน เสี่ยงรัมย์. (2549). ทศนคติ การยอมรับและความรู้ของพนักงาน บริษัท โนเบิล พีซีซี (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อระบบมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 : 2004. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุษยมาส มารยาตร์. (2542). การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ปนัดดา อินทรารุช. (2543). การยอมรับมาตรฐาน ISO14001 ของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท อินเตอร์เนชั่น คิวริตี้ ฟุตแวร์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ปรีชญา ชุ่มนาเสียว. (2549). แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร. การประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติครั้งที่ 7 (พ.ศ. 2549). ภาควิชาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- ประธาน รัชฎูเจริญ. (2550). การเปรียบเทียบทัศนคติและแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อรถยนต์นิสสันรุ่น TIIDA แบบ SEDAN และ HATCHBACK. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล. (2543). การนำ competency สู่ภาคการปฏิบัติ. วารสารการบริหารคน, 21(4), 23 – 28.
- พจนีย์ เพ็ชรธงไชย. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกใช้บริการสถานพยาบาลสัตว์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด นครราชสีมา. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- พรศิริ สุกุลเลิศฤทธิ์. (2546). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร บริษัท ซี. พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- พุดพิงศ์ มวนออม. (2548). *ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติในการทำงานของพนักงาน : กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติงานในสายการผลิต บริษัท ดี เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด*. สารนิพนธ์ รศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม. ถ่ายเอกสาร.
- รังสิมา เหลืองอ่อน. (2549). *ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานและขีดความสามารถของ พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ขนาดกลางและขนาดเล็ก จังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์ กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2549). *การวิจัยการตลาด ฉบับปรับปรุงใหม่*. กรุงเทพฯ: DIAMOND IN BUSINESS WORLD.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- \_\_\_\_\_. (2547). *Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้*. *Productivity*, 9(53),. 47 - 52.
- \_\_\_\_\_. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน).
- สุรพงษ์ มาลีโชติ. (2550). *การจัดการทุนมนุษย์ : กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550, 1 - 9*. นนทบุรี : สำนักงาน ก.พ.
- สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2550). *Competency คืออะไร*. วันที่ค้น ข้อมูล 20 กรกฎาคม 2551, เข้าถึงได้จาก <http://department.utcc.ac.th/HR/index>.
- อัมพา ถ้วยงาม. (2551). *การพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. *จุฬาลงกรณ์ปริทัศน์*, 4(9), 28 – 31
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). *Career Development in Practice*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543). *การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล*. *วารสารการบริหาร คน*, 5(12), 56 – 58.
- อำนวยการ แสงสว่าง. (2540). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

- Abdulla, Ahmad G. (2004). Distance learning student's perceptions of the online instructor roles and competencies. *Dissertation Abstracts International*, 65(07), 2409a .(UMI No. 3137394)
- Becker, Gary. (1994). *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago : The University of Chicago Press.
- Cohen, D. and Prusak, L (2001). *In Good Company. How social capital makes organization work*. Boston Ma : Harvard Business School Press.
- David, F. (1992). *Competency Based Human Resource Management Value – Driven Strategies*. Santa Monica : Kogen Publishing Network.
- Fitzsimons, Patrick. (2006). “Human Capital Theory and Education”. [online]. Available : <http://www.vussl.encyclopaedia / humancapital.htm>.
- Fred, E., & Allan, M. (2000) *Competence at work : Models for superior performance*. Retrieved March 10, 2004, from <http://www.ccb.ucr.edu/publications/index.html> – 11k
- Gary Hamel & C. K. Prahalad. *The Core Competence of the Corporation* (1990). Retrieved from "[http://en.wikipedia.org/wiki/Core\\_competency](http://en.wikipedia.org/wiki/Core_competency)"
- Groyberg, Boris, McLean, Andrew N, and Nothria Nitin. (2006). “Are Leaders Portable ?” *Harvard Business Review*. P : 96 – 102.
- Hoge, Micheal A., Tondora, Janis, & Marrelli, Anne F. (2005). *The fundamentals of workforce competency : Implications for behavioral health*. Springer Science+Business Media B.V., Formerly Kluwer Academic Publishers B.V. *Public Administration Review*, 32(5/6), 509 – 529.
- <http://thesis.tiac.or.th>
- Infed. (2006). “Social Capital”. [online]. Available : <http://www.infed.org/biblio/social-capital.htm>. 17/7/2551.
- Lyle, M.S., McClelland, D.C., & Spencer, S.M. (1990). *Competency Assessment Methods : History and State of the Art Hay*. New Jersey : McBer Research Press.
- McClelland, D.C. (1973). *Testing for Competency rather than for Intelligence*. New Jersey : American Psychologist.
- Schoonover Associates. (2547). *Competency FAQ's - Schoonover Associates*. วันที่ค้นข้อมูล 1 กรกฎาคม 2551, เข้าถึงได้จาก [http://www.schoonover.com/competency\\_fags.htm](http://www.schoonover.com/competency_fags.htm).
- Spencer, M. L., & Spencer, M. S., (1993). *Competency at work*. New York : John Wiley & Sons.

Thompson, J. (2003). *Strategic competency and measured performance*. Retrieved July 12, 2004, from <http://www.doe.mass.edu/>.

Wikipedia. (2006). "Social Capital". [online]. Available : <http://en.wikipedia.org/wiki/social-capital>. 17/7/2551.

World Bank. (1999). "What is social capital ?" *Poverty Net*. [online]. Available : <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/whats.htm>.

[www.google.co.th](http://www.google.co.th)

[www.lib.buu.ac.th](http://www.lib.buu.ac.th)

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

**แบบสอบถาม**  
**การยอมรับของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการนำระบบสมรรถนะ**  
**มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร**

การจัดทำแบบสอบถามชุดนี้เพื่อวัตถุประสงค์หลักในการวิเคราะห์และพิจารณาการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้และเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

<b>คำชี้แจง</b>	<b>แบบสอบถามมี 3 ส่วน คือ</b>
<b>ส่วนที่ 1</b>	แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
<b>ส่วนที่ 2</b>	แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีกับระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร
<b>ส่วนที่ 3</b>	แบบสอบถามเกี่ยวกับการยอมรับต่อการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

**ความหมาย**

- 1. สมรรถนะ (Competency)** หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลบุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น
- 2. สมรรถนะหลักของพนักงาน (Core Competency)** หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทำให้คุณลักษณะของคนในองค์กรโดยรวมที่ต้องมีร่วมกัน
- 3. สมรรถนะตามสายงาน (Functional / Job Competency)** หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job - Based) เช่น วิศวกร นักบัญชี เป็นต้น
- 4. สมรรถนะในการจัดการ/บริหาร (Managerial Competency)** หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะในการจัดการ/บริหารได้
- 5. สมรรถนะเฉพาะบุคคล (Individual Competency)** หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะบุคคลตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

**ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียว

**1. เพศ**

ชาย

หญิง

**2. อายุ**

21 – 25 ปี

26 – 30 ปี

31 – 35 ปี

37 – 40 ปี

41 ปีขึ้นไป

**3. ระดับการศึกษา**

อนุปริญญา / ปวส.

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

สูงกว่าปริญญาโท

**4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน**

1 – 3 ปี

4 – 6 ปี

7 – 9 ปี

มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

**5. รายได้ต่อเดือน**

ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท

20,001 – 30,000 บาท

30,001 – 40,000 บาท

40,001 – 50,000 บาท

50,001 บาทขึ้นไป

**6. ประเภทองค์กรของท่าน**

องค์กรไทย

ประเภทธุรกิจ โปรดระบุ.....

องค์กรต่างชาติ

ประเภทธุรกิจ โปรดระบุ.....

**ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีกับระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการ  
ทุนมนุษย์ขององค์กร**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับทัศนคติของท่านมากที่สุด

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2 = ไม่เห็นด้วย

3 = ไม่แน่ใจ

4 = เห็นด้วย

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ทัศนคติของพนักงานที่มีกับระบบสมรรถนะ (Competency) ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ขององค์กร	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็น ด้วย	3 ไม่แน่ใจ	4 เห็นด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. องค์กรมีการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency) ตามระดับความยากง่ายของงานแต่ละงาน โดยใช้หลักจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน					
2. องค์กรมีการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency) โดยมุ่งเน้นการหวังผลกำไรและประโยชน์สูงสุดขององค์กร					
3. องค์กรมีการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency) ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร					
4. สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) จะกำหนดให้สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ ลักษณะงานแต่ละตำแหน่งในแต่ละระดับ					
5. กำหนดสมรรถนะในงาน (Functional Competency) ในแต่ละตำแหน่งตามความรอบรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละหน้าที่ที่บุคคลต้องปฏิบัติ					
6. ระบบสมรรถนะ (Competency) เป็นระบบที่ทำให้สามารถประเมินผลความสามารถของบุคลากรได้อย่างยุติธรรม					
7. ระบบสมรรถนะ (Competency) ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
8. ระบบสมรรถนะ (Competency) ทำให้ทราบถึงความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร					
9. การสรรหามอบบุคลากรที่มีคุณสมบัติให้เข้ามารับการคัดเลือกตามระบบสมรรถนะ (Competency) จะทำให้คัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพได้จริง					
10. ระบบสมรรถนะ (Competency) ทำให้องค์กรสามารถประมาณการงบประมาณในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ได้เหมาะสมและถูกต้อง					

**ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามเกี่ยวกับการยอมรับต่อระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการ  
ทุนมนุษย์ขององค์กร**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับการยอมรับของท่านมากที่สุด

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2 = ไม่เห็นด้วย

3 = ไม่แน่ใจ

4 = เห็นด้วย

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การยอมรับของพนักงานต่อระบบสมรรถนะ (Competency) ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็น ด้วย	3 ไม่แน่ใจ	4 เห็นด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ด้านการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล</b>					
1. มีการกำหนดนโยบาย แผนฝึกอบรมรายบุคคลและนำไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของพนักงาน					
2. ขั้นตอนการฝึกอบรมเป็นไปตามมาตรฐานระบบสมรรถนะ (Competency) ขององค์กรเป็นสำคัญ					
3. มีการปรับปรุงหลักสูตรอบรมให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง					
<b>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>					
4. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและยุติธรรม โดยอิงจากระบบสมรรถนะ (Competency) ขององค์กร					
5. การประเมินผลตามระบบสมรรถนะ (Competency) จะไม่เข้าข้างผู้ที่ไม่มีความสามารถและไม่พัฒนาตนเอง					
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบสมรรถนะ (Competency) จะทำให้ทราบถึงการมีความสามารถและขาดความสามารถในการปฏิบัติงาน					
<b>ด้านการสรรหาบุคลากร</b>					
7. การสรรหาบุคลากรจะอิงจากระบบสมรรถนะ (Competency) เพื่อถ่วงดุลคุณลักษณะของบุคลากรให้เหมาะสม					
8. การสรรหาบุคลากรตามระบบสมรรถนะ (Competency) สามารถลดระบบเส้นสายขององค์กรได้					
9. การสรรหาบุคลากรตามระบบสมรรถนะ (Competency) สามารถสร้างความเป็นมาตรฐานของขั้นตอนการสรรหาบุคลากรขององค์กร					

การยอมรับของพนักงานต่อระบบสมรรถนะ (Competency) ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็น ด้วย	3 ไม่แน่ใจ	4 เห็นด้วย	5 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ</b>					
10. ควรมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงานเพื่อส่งเสริมการพัฒนา ความสามารถ / สมรรถนะในตนเอง					
11. ควรมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตาม ความสามารถ / สมรรถนะ					
12. ควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อลดความเสี่ยงกับการได้บุคลากรที่มีสมรรถนะไม่ ตรงกับงาน					

\* ขอขอบคุณยิ่งในการให้ความร่วมมือกรอกแบบสอบถาม \*

ภาคผนวก ข  
จดหมายขอเชิญผู้เชี่ยวชาญ





ภาคผนวก ค  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฏฐ์ กุณิสร์  
อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจ  
คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์  
อาจารย์พิเศษ ภาควิชาบริหารธุรกิจ  
คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	สุวรรณา ต້องกระโทก
วันเดือนปีเกิด	8 มีนาคม 2521
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	333/66 หมู่บ้านวิเศษสุนทรโครงการ 16 ซอยประชาอุทิศ 90 ตำบลบ้านคลองสวน อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	กรมศุลกากร ถนนสุนทรโกษา แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2542	ศศ.บ. สาขาภาษาอังกฤษ จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2552	บธ.ม สาขาการจัดการ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ