



การวิเคราะห์องค์ประกอบและโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัด
กระทรวงแห่งหนึ่ง

FACTOR ANALYSIS AND DEVELOPMENT PROGRAM OF HUMAN RESOURCES
COMPETENCY AMONG CIVIL SERVANTS

ลลิตา เดชเป้า

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2561

การวิเคราะห์องค์ประกอบและโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

FACTOR ANALYSIS AND DEVELOPMENT PROGRAM OF HUMAN
RESOURCES COMPETENCY AMONG CIVIL SERVANTS



A Dissertation Submitted in partial Fulfillment of Requirements
for DOCTOR OF PHILOSOPHY (Applied Psychology)
INSTITUTE OF RESEARCH IN BEHAVIORAL SCIENCE Srinakharinwirot University

2018

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การวิเคราะห์องค์ประกอบและโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัด

กระทรวงแห่งหนึ่ง

ของ

ลลิตา เดชเป้า

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลวรรณ คารมปราชนีย์ (รองศาสตราจารย์ ดร.ศจีมาจ ณ วิเชียร)
คล้ายแก้ว)

..... ที่ปรึกษาร่วม กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ชัญญา ลีศรีตรูฟาย) (อาจารย์ ดร.นันท์ชัตต์สันท์ สกุลพงศ์)

ชื่อเรื่อง	การวิเคราะห์องค์ประกอบและโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนัก ทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง
ผู้วิจัย	ลลิตา เดชเป้า
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2561
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กมลวรรณ คารมปราชญ์ คล้ายแก้ว

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง 3) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการใช้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์เชิงลึกจากนักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง จากนั้นนำผลที่ได้ไปสร้างแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง และนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง จำนวน 110 คน โดยแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .969 ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งจำนวน 12 คน เป็นการทดลองแบบหนึ่งกลุ่มทดสอบความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 30 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ด้านความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ มี 12 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ มี 6 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล มี 6 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง มี 4 ตัวบ่งชี้ และ 5) ด้านความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ มี 2 ตัวบ่งชี้ ส่วนการเปรียบเทียบผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งแบบรายด้านระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผลด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองระยะติดตามผลแตกต่างจากก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งสามารถพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองได้

คำสำคัญ : สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ, การวิเคราะห์องค์ประกอบ, โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ

Title	FACTOR ANALYSIS AND DEVELOPMENT PROGRAM OF HUMAN RESOURCES COMPETENCY AMONG CIVIL SERVANTS
Author	LALITA DACH-PAO
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2018
Thesis Advisor	Assistant Professor Kamolwan Kalomprach Klaykaew , Ph.D.

The study focused on human resources competency among civil servants and had three purposes: (1) to study human resources competency; (2) to study the factors of human resource competency; and (3) to examine the effectiveness of a development program to enhance human resource competency among civil servants. The researcher studied the theory, previous research and opinions of the key informants working in the research area. The questionnaire was used to collect information, with a reliability value of .969, using a sample consisting of one hundred and ten human resource officers working in a government ministry. The data from the study was analyzed using exploratory factor analysis. Then, the factor of human resource competency was considered to design a development program with one group of twelve participants and tested the repeated measure method.

The results revealed that there were five factors with thirty indicators. The first was social ability and ethics, with twelve indicators. The second was human resources knowledge with six indicators. The third was thinking and data management skills with six indicators. The fourth was business acumen with four indicators. The fifth was public sector work system with two indicators. An examination of the competency development program that revealed the comparison of the pretest, the factor of business acumen significantly changed to a higher score in the follow stage.

Keyword : Human resources competency Civil servants Factor analysis Competency development program

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้เป็นความพยายามที่ผ่านการล้มนแล้วถูกมานับเป็นสิบครั้ง ในทุกครั้งจะมีท่านหนึ่งที่ทั้งผ่านสั้นผ่านยาวและให้กำลังใจมาเสมอ กราบขอบพระคุณในความเมตตาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กมลวรรณ คารมณีนพราชญ์ คล้ายแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์ ที่ได้ทุ่มเทเสียสละในการตั้งคำถามที่กระตุ้นปัญญา ให้ความเอาใจใส่รายละเอียด และการแก้ไขข้อบกพร่องในจุดต่างๆ ตลอดจนถึงการประสานงานกันอย่างเข้าใจกับอาจารย์ ดร. ชัญญา ลีศัตร์พ่าย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ช่วยกันประคับประคองกันมาจนมาถึงวันนี้ได้ เพราะการรับมือกับผู้วิจัยซึ่งตกอยู่ในสภาวะของการหมดใจและท้อแท้บ่อยครั้งนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายๆ เลย กราบของพระคุณทั้งสองท่านจริงๆ ค่ะ

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. ศจีมาจ ณ วิเชียร รองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลาผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร และอาจารย์ ดร. นันทวิชิตสันต์ สกุลพงศ์ ที่ให้ความกรุณารับเป็นกรรมการสอบเค้าโครงปริญญาานิพนธ์และกรรมการสอบปริญญาานิพนธ์ พร้อมทั้งให้คำแนะนำและเป็นแบบอย่างของอาจารย์ที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการและความเมตตากรุณาในฐานะครู

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์สมเกียรติ ทิพยทัศน์ และอาจารย์ ดร. นิยะดา จิตต์จรัส ที่เป็นต้นแบบของความเป็นครูจิตวิทยาอย่างแท้จริง และเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้ฝึกฝนตนเองให้เติบโตในเส้นทางสายนี้ได้อย่างมั่นใจ ทั้งสองท่านเป็นเสมือนสายน้ำที่คอยปลอบประโลมและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานในพื้นที่วิจัย งานวิจัยนี้จะสำเร็จไม่ได้หากไม่ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและเข้าร่วมทำกิจกรรม ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณนักทรัพยากรบุคคลทุกท่านที่ร่วมเป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่าน โดยเฉพาะพี่ๆ ชาวจิตวิทยาประยุกต์รุ่น 1 ที่ร่วมฝ่าฟัน ไม่มีใครทิ้งใครเอาไว้ข้างหลัง เป็นการช่วยเหลือกันและกันที่ผู้วิจัยเองก็ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นได้ในสังคมของการเรียนในระดับปริญญาเอก ขอขอบคุณจริงๆ ค่ะ

ขอขอบคุณเป็นที่สุดกับกัลยาณมิตรผู้ซึ่งเป็นบัดดี้ไปไหนไปกัน น้องเม เมทินี ทนงกิจ เราไปฝึกฝนตัวเองด้วยกัน ไปลองโอกาสท้าทายใหม่ๆ ด้วยกัน บางครั้งเมเดินไปข้างหน้าเมื่อเจออุปสรรคอะไรจะหันกลับมาบอกเพื่อให้เตรียมตัวเอาไว้ให้พร้อมหากจะต้องเจออุปสรรคแบบนั้นด้วย เป็นมิตรภาพที่เกิดขึ้นมาระหว่างคนสองคนที่ต่างกันสุดขั้ว แต่เราก็คาดกันและกันไม่ได้จริงๆ

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณความดีอันเกิดจากปริญญาานิพนธ์เล่มนี้แก่พ่อ แม่ และสมาชิกในครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจและสนับสนุนในทุกทาง ขอขอบคุณคูชีวิต พันโทพัทธดนย์ สัมมาโพธิ์ ผู้อยู่เคียงข้างอย่างเข้าใจและไม่เคยปล่อยให้ทิ้งไปไหน ขอขอบคุณจากใจค่ะ

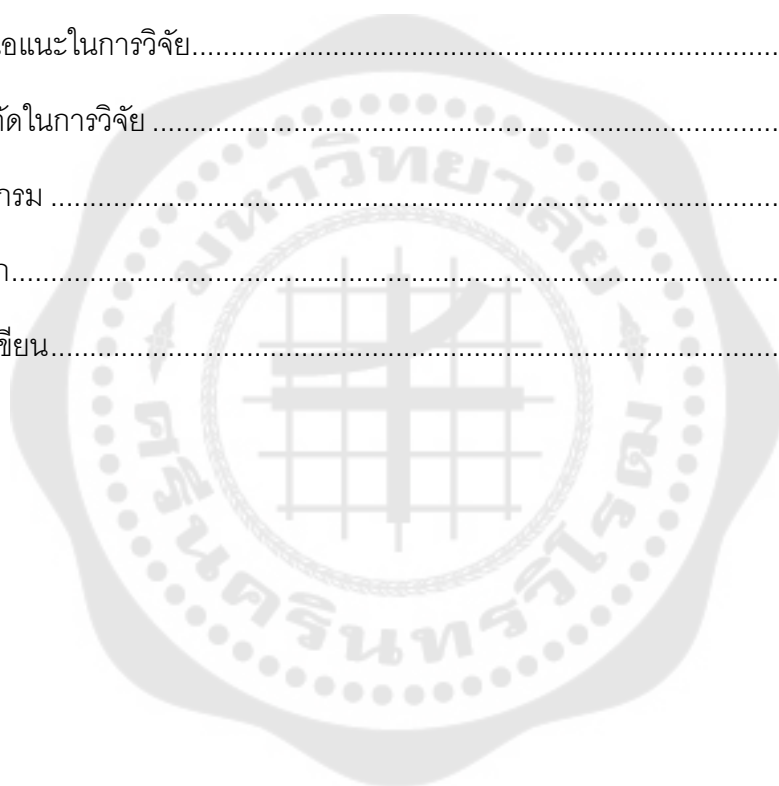
สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ขอบเขตด้านประชากร.....	6
ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง.....	6
ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ.....	9
สมมติฐานการวิจัย.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	11
1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคล.....	11
1.1.1 แนวคิดของ Frederick W. Taylor (1911).....	11

1.1.2 แนวคิดของ David C. McClelland (1973)	12
1.1.3 แนวคิดของ Richard E. Boyatzis (1982)	15
1.1.4 แนวคิดของ Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer (1993)	16
1.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ	20
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล	24
2.1 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในต่างประเทศ.....	24
2.2 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย.....	28
2.3 ตัวแปรทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในเบื้องต้น.....	32
3. การพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล	46
3.1 แนวคิดที่ใช้ในการสร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	47
3.2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคล.....	56
3.3 วิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน.....	60
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	68
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	71
การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	73
1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	73
1.2 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย	74
1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	75
1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
การวิจัยระยะที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวง แห่งหนึ่ง.....	76
2.1 ประชากร	76
2.2 กลุ่มตัวอย่าง	77

2.3 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย	78
2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	79
2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
การวิจัยระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง.....	80
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	80
3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	81
3.3 แบบแผนการทดลอง	85
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	86
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
จรรยาบรรณในการวิจัย	87
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
การวิเคราะห์ผลการวิจัย.....	88
การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	88
1.1 ความหมายของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	88
1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง .	89
การวิจัยระยะที่ 2 องค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวง แห่งหนึ่ง.....	96
การวิจัยระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง	105
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	120
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	120
สมมติฐานการวิจัย	120
วิธีดำเนินการวิจัย	120

กลุ่มตัวอย่าง.....	121
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	121
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	121
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	123
สรุปผลการวิจัย.....	123
อภิปรายผล.....	131
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	148
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	151
บรรณานุกรม.....	153
ภาคผนวก.....	166
ประวัติผู้เขียน.....	224



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงระดับของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่คาดหวัง จำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่ง.....	21
ตาราง 2 แสดงรายการสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติสายงานนักทรัพยากรบุคคล หน่วยงานในสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง	23
ตาราง 3 แสดงสรุปการอธิบายความหมายความสามารถในการปรับตัว.....	37
ตาราง 4 สรุปวิธีการจัดกระทำเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคล.....	60
ตาราง 5 สรุปวิธีการจัดกระทำเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน.....	65
ตาราง 6 สรุปวิธีการพัฒนาที่สอดคล้องกับระดับของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้.....	67
ตาราง 7 แสดงจำนวนประชากรแยกตามระดับตำแหน่ง	77
ตาราง 8 ตัวอย่างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง (รายละเอียดโปรแกรมฯ ฉบับเต็มตามภาคผนวก ค).....	84
ตาราง 9 แบบแผนการวิจัยถึงการทดลองแบบวัดซ้ำ (Repeated Measure Design).....	86
ตาราง 10 สรุปที่มาขององค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลทั้งจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์	94
ตาราง 11 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรบุคคลสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง (n = 110)	97
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อวัดในแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล ภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง	98
ตาราง 13 ผลการสกัดองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมในแต่ละองค์ประกอบ	101
ตาราง 14 องค์ประกอบและน้ำหนักองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ.....	102

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัด กระทรวงแห่งหนึ่งแบบภาพรวมและรายองค์ประกอบ.....	105
ตาราง 16 ตรวจสอบความแปรปรวนและเปรียบเทียบความแตกต่างผลของโปรแกรมที่มีต่อ องค์ประกอบด้านที่ 1 ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	107
ตาราง 17 ตรวจสอบความแปรปรวนและเปรียบเทียบความแตกต่างผลของโปรแกรมที่มีต่อ องค์ประกอบด้านที่ 2 ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	107
ตาราง 18 ตรวจสอบความแปรปรวนและเปรียบเทียบความแตกต่างผลของโปรแกรมที่มีต่อ องค์ประกอบด้านที่ 3 ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล	108
ตาราง 19 ตรวจสอบความแปรปรวนและเปรียบเทียบความแตกต่างผลของโปรแกรมที่มีต่อ องค์ประกอบด้านที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง	108
ตาราง 20 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายค่าของค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับ องค์กรตนเองก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผลด้วยวิธีการ Greenhouse- Geisser	109
ตาราง 21 ตรวจสอบความแปรปรวนและเปรียบเทียบความแตกต่างผลของโปรแกรมที่มีต่อ องค์ประกอบด้านที่ 5 ความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ	109
ตาราง 22 สรุปความรู้สึก ความรู้ และแนวโน้มในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน	115
ตาราง 23 สรุปเทคนิคที่ใช้ในโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐจำแนกตาม จุดเน้นการพัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะ.....	128
ตาราง 24 สรุปกิจกรรมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวง แห่ง หนึ่ง	129

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 Competence at Work : Model for Superior Performance.....	18
ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย	69
ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการวิจัย	72
ภาพประกอบ 4 วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น.....	78
ภาพประกอบ 5 วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม.....	81
ภาพประกอบ 6 คะแนนผลประเมินการเรียนรู้กิจกรรมที่ 1 จับคู่สิ่งของ.....	110
ภาพประกอบ 7 คะแนนผลประเมินการเรียนรู้กิจกรรมที่ 2 บ้านกับต้นไม้	111
ภาพประกอบ 8 คะแนนผลประเมินการเรียนรู้กิจกรรมที่ 3 Broken Square	111
ภาพประกอบ 9 คะแนนผลประเมินการเรียนรู้กิจกรรมที่ 4 ปฏิบัติตามคำสั่ง	112
ภาพประกอบ 10 คะแนนผลประเมินการเรียนรู้กิจกรรมที่ 5 สร้างป่าอังกฤษ.....	113
ภาพประกอบ 11 คะแนนผลประเมินการเรียนรู้กิจกรรมที่ 6 ปริศนาที่จอดรถ.....	113
ภาพประกอบ 12 คะแนนผลประเมินการเรียนรู้กิจกรรมที่ 7 ปิงปอง.....	114

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในอดีต บุคคลถูกจัดให้เป็นเพียงปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเท่านั้น ความสำคัญของบุคคลอยู่ที่กำลังแรงงานที่จะสามารถมอบให้กับองค์กรได้ ต่อมาเมื่อองค์กรมีการขยายหรือเติบโตเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ บุคคลจึงจัดเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินกิจกรรมในองค์กร เนื่องจากในการดำเนินงานทุกขั้นตอนภายในองค์กร จะต้องอาศัยบุคคลเป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อให้องค์กรดำเนินต่อไปได้ (จูลินี เทียนไทย, 2553 : 8-37) หรืออาจกล่าวได้ว่าความสามารถหลักที่องค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการแข่งขันกับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ มาจากการที่องค์กรจะมีกลยุทธ์ในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้มากน้อยเพียงไร (Huang, Huang, and Tzeng, 2016) แนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นส่งเสริมให้บุคลากรมีผลงานในระดับสูง จึงได้รับความสนใจและมีการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่นำไปสู่ประสิทธิผลของบุคลากร เพื่อมุ่งหวังให้ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรต่อไป (Sikora, Ferris, and Van Iddekinge.2015 : 1908-1918) นอกจากนี้ การที่ถือว่าการที่ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของทุกองค์กร เพราะเป็นทรัพยากรที่สร้างสรรค์คุณค่าให้แก่องค์กรสูงสุด เนื่องจากความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคล มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร องค์กรจึงมุ่งเน้นการปรับปรุงหรือพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรอยู่เสมอ (ชมสุภักดิ์ ครุฑทกะ, 2554 : 63) นั่นคือองค์กรจะต้องคำนึงถึงสิ่งที่สำคัญ 2 ประการ นั่นคือ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ณรงควิทย์ แสนทอง, 2544 : 10-11) ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนความสามารถทั้ง 2 ประการดังกล่าว ย่อมได้แก่นักทรัพยากรบุคคลนั่นเอง

จากความจำเป็นในการปรับตัวขององค์กรดังกล่าวมาแล้วนั้นเอง นักทรัพยากรบุคคลเริ่มได้รับความสนใจในฐานะผู้รับผิดชอบด้านการบริหารและพัฒนา “คน” ในองค์กร แนวคิดบทบาทของนักทรัพยากรบุคคลยุคใหม่เริ่มได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศเบื้องต้น พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Competencies) ที่ตอบสนองต่อบทบาท 4 ประการของนักบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวคิดของ Dave Ulrich ซึ่งได้เสนอไว้ในปี ค.ศ.1997 ได้แก่ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Business Partners) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบริหาร

ทรัพยากรบุคคล (Administrative Expert) บทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และบทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน (Employee Champion) (Ulrich, 1997 : 303-306) โดยสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่พบจากการศึกษาในต่างประเทศได้แก่ ความสามารถในการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ ความสามารถสร้างขีดความสามารถให้องค์กร ความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง บุคลากรและนวัตกรรมด้านงานบุคคล สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ (Ozdemir, Akatay, and Eroglu, 2015 :47-60, Ulrich, et. al, 2013: 457-471) และสมรรถนะที่แตกต่างออกไปอีกสองสมรรถนะจากการศึกษาอื่น ได้แก่ ความสามารถทางสังคม และความเต็มอกเต็มใจ (Ahmad, Kausar, & Azhar, 2015: 201-220)

สำหรับในประเทศไทยนั้น องค์การที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ.) และองค์การที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาคเอกชน (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย : PMAT) ต่างให้ความสนใจต่อบทบาทนักทรัพยากรบุคคลยุคใหม่และการศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย และพบว่านิยมทำการศึกษสมรรถนะใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นสร้างความพร้อมสู่การทำงานบทบาทของนักทรัพยากรบุคคล 4 ประการตามข้อเสนอของ Ulrich (วีรวัดณ์ ปันนิตามัย, 2553: 43-74; เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, 2555; ปรีดาพร อารักษ์สมบุญ และนิชชีญา นราฐปนัน, 2559 : 1112- 1121; รัชฎาทิพย์ อุปลัมภ์ประชา, 2562 : 122-134) และการศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลมุ่งเน้นด้านเทคนิคหรือความเชี่ยวชาญในงานส่วนทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก (บุญเลิศ สุธรรมานนท์, 2551; อนุชัย รามวงษ์กูร และคณะ, 2551)

สืบเนื่องจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพลเรือน พ.ศ.2551 ที่กำหนดให้ สำนักงาน ก.พ. กระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลให้แก่กระทรวง กรม ส่งผลกระทบเชิงสัญลักษณ์ให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในส่วนราชการในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานด้านบุคคลจึงไม่สามารถทำหน้าที่ "ธุรการงานบุคคล" ดังเดิม หากแต่ต้องปรับเปลี่ยนเป็นผู้ที่มีความรู้ สมรรถนะ และทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถพัฒนาแนวคิด และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมืออาชีพ สามารถขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงาน ก.พ., 2552) สำนักงาน ก.พ. จึงพยายามผลักดันแนวคิด "นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ" โดยหมายถึงบุคคลที่ปฏิบัติงานโดยใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ซึ่งมีการพัฒนาและเสริมสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบจนเป็นที่ยอมรับร่วมกัน โดยมีจรรยาบรรณวิชาชีพ 6 ประการเป็นกรอบแนวทางการประพฤติ คือ สุจริตไม่เลือกปฏิบัติ พัฒนาความสามารถ ไม่ประมาทเรื่องข้อมูลข่าวสาร เป็นมาตรฐานด้านจรรยาบรรณ ไม่เกี่ยวพันผลประโยชน์อื่นใด และใส่ใจคุณภาพชีวิต เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาท 4 ประการของนักทรัพยากรบุคคลได้

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ร่วมกับคณะอนุกรรมการวิสามัญในคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนพลเรือน เกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ได้เห็นชอบกับภาพรวมของข้อเสนอระบบการพัฒนานักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ ในปีงบประมาณ 2555 โดยมีจุดมุ่งหมายมุ่งสร้างมาตรฐานวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อรองรับบทบาทการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการจัดองค์ประกอบของความเป็นวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล ได้แก่ 1) การกำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) การกำหนดมาตรฐาน ข้อกำหนด ความรู้ ทักษะ สมรรถนะของวิชาชีพ 3) การพัฒนาการรับรองวิชาชีพ และ 4) การมีองค์กรวิชาชีพ โดยในส่วนของกลยุทธ์ด้านการกำหนดมาตรฐาน ข้อกำหนด ความรู้ ทักษะ สมรรถนะของวิชาชีพนั้น สำนักงาน ก.พ. ได้มีโครงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคล หรือหลักสูตรนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) ซึ่งได้เริ่มดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวมาตั้งแต่มีงบประมาณ 2556 ต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยลักษณะสำคัญของหลักสูตรนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ คือการออกแบบหลักสูตรเป็นรายหมวดวิชาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามสายงานนักทรัพยากรบุคคล แบ่งตามระดับตำแหน่งปฏิบัติการ ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ หลักสูตรมีการกำหนดเกณฑ์การผ่านหลักสูตรที่ชัดเจน มีการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม และมีการจัดทำผลงานที่สะท้อนถึงการนำความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้จริง และเปิดโอกาสให้นักทรัพยากรบุคคลจากส่วนราชการต่าง ๆ สมัครเข้ารับการพัฒนาตามจำนวนที่กำหนดในแต่ละปีงบประมาณ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าสิ่งที่สำนักงาน ก.พ. ใช้ชื่อเรียกว่าสมรรถนะเฉพาะตามสายงานที่ปฏิบัติหรือเทียบได้กับสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) หรือสมรรถนะในการทำงานตามสายงาน (Job Competency) นั้น ไม่ปรากฏว่ามีภาระบ่งชี้ชัดเจนว่าสมรรถนะอะไรบ้างที่เป็นสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของนักทรัพยากรบุคคล และสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลที่ทำการศึกษาในประเทศไทยส่วนใหญ่ จะเป็นการศึกษาในบริบทของภาคเอกชน การศึกษาบทบาทและสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

เท่าที่ตรวจสอบจากงานวิจัยที่ผ่านมา ยังไม่ได้แสดงให้เห็นถึงการใช้องค์ความรู้ทางสถิติการวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่พัฒนาขึ้นมาอย่างสอดคล้องกับบริบทการเป็นหน่วยงานรัฐ ซึ่งนับว่าเป็นช่องว่างทางระเบียบวิธีวิจัยที่ผู้วิจัยจะสามารถเข้ามาทำการศึกษาได้ นอกจากนี้ หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสายงานนักทรัพยากรบุคคล หรือมีชื่อเรียกว่า หลักสูตร HR Professional นั้น มีจุดเน้นที่การให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการงานบริหารทรัพยากรบุคคล ยังไม่ครอบคลุมถึงการพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญที่มีผลต่อการแสดงออกมาเป็นความสามารถหรือพฤติกรรมในการทำงานตามสายงาน นับเป็นช่องว่างในการพัฒนาที่ผู้วิจัยเชื่อว่าจะเป็น การเติมเต็มองค์ความรู้และแนวทางเชิงปฏิบัติได้ด้วยวิธีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ในส่วนที่ยังขาดอยู่นี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะภายในส่วนบุคคล โดยผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลและทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยกระบวนการทางสถิติ เพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้ไปกำหนดเป็นประเด็นในการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ทดลองใช้หลักสูตรและประเมินผล ทั้งนี้ หากสามารถระบุสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐได้อย่างชัดเจน จะสามารถนำรายการสมรรถนะที่จะได้จากการศึกษานี้เพื่อทำการประเมินความเหมาะสมในการเข้าสู่ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล การประเมินเพื่อการโยกย้ายนักทรัพยากรบุคคลข้ามส่วนราชการ การประเมินสมรรถนะประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และรวมไปถึงการนำรายการสมรรถนะไปเป็นประเด็นในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อให้นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสามารถแสดงบทบาทของตนเองเพื่อสนับสนุนความเจริญเติบโตขององค์กรต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการใช้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

ความสำคัญของการวิจัย

ความสำคัญทางทฤษฎี

1. เกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เป็นการนำผลการศึกษาศมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลซึ่งส่วนใหญ่ทำการศึกษาในภาคเอกชนประกอบกับมุมมองของนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานในภาครัฐมาเป็นแนวทางในการศึกษาและนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

2. เกิดการประยุกต์การนำวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการสร้างแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ที่มีคุณภาพทั้งในด้านความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของแบบวัด มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทขององค์การภาครัฐ และสามารถนำไปปรับใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐได้

3. เกิดการบูรณาการความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและความรู้ทางด้านจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ โดยนำรูปแบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนาตามสมรรถนะ (Competency-Based Development)

4. เกิดความเข้าใจถึงกระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคคล โดยเน้นที่การพัฒนาสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคลก่อน แล้วจึงเสริมสร้างความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและใช้เทคนิคการฝึกปฏิบัติเพื่อเป็นโอกาสให้ใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดเป็นความชำนาญ และพัฒนาเป็นทักษะในการทำงาน

ความสำคัญทางปฏิบัติ

1. ได้แบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพิจารณาสรรหาคัดเลือก ประเมินผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐได้

2. ได้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่ทำให้ทราบว่าการฝึกอบรมด้วยกิจกรรมกลุ่มตามแนวคิดกระบวนการกลุ่ม และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่น่าสนใจและมีความเป็นไปได้ที่จะนำเข้ามาเป็นอีกเทคนิคการเรียนรู้หนึ่งสำหรับการฝึกอบรมในองค์การ

3. ผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการต่าง ๆ สามารถเพิ่มระดับความเข้าใจ ความเข้าใจในระบบสมรรถนะ และเพิ่มความตระหนักว่าการพัฒนาบุคลากรควรพิจารณาให้ครอบคลุมองค์ประกอบสมรรถนะทั้งส่วนที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคล ความรู้ และทักษะในการทำงาน และเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับธรรมชาติขององค์ประกอบสมรรถนะ โดย

สามารถจัดฝึกอบรมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นกลุ่มที่เพิ่งเข้ามาสู่สายงานนักทรัพยากรบุคคลตามที่คุณวิจัยนำเสนอ และพิจารณาปรับเปลี่ยนเพื่อใช้กับระดับตำแหน่งอื่น ๆ ได้ตามความเหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

คือ ข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง จำนวน 641 คน (ข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ณ วันที่ พฤศจิกายน 2560)

ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ด้วยการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลักโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานในสายงานนักทรัพยากรบุคคลสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งมากกว่า 15 ปี จำนวน 3 คน

ระยะที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง โดยนำผลที่ได้จากรยะที่ 1 มาสร้างแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และนำแบบวัดสมรรถนะไปใช้กับนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษที่สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง จำนวน 110 คน ที่ได้มาจากการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) และนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง โดยนำลักษณะและองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ร่วมกับการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ นำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากเลือกส่วนราชการจำนวน 3 หน่วยงานและสุ่มออกมาจำนวน 12 คน ใช้แบบแผนการวิจัยกึ่งทดลองแบบวัดซ้ำ (Repeated Measure Design) โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบเมื่อมีการวัดซ้ำ (Repeated Measures ANOVA)

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาศมรรณนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐและศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรณนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง แบ่งเป็น

ระยะที่ 1 ศึกษาศมรรณนะนักทรัพยากรบุคคล จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในต่างประเทศ ในประเทศไทย และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานในสายงานนักทรัพยากรบุคคลสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งมากกว่า 15 ปี จำนวน 3 คน

ระยะที่ 2 องค์กรประกอบสมรรณนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 5 องค์กรประกอบ ได้แก่

1. ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ
2. ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
3. ทักษะด้านการคิดและการจัดการข้อมูล
4. ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง
5. ความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ

ระยะที่ 3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรณนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

1. ตัวแปรจัดกระทำ คือ โปรแกรมพัฒนาสมรรณนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ 2) การพัฒนาความรู้ในการทำงานด้วยการอภิปรายกลุ่มและการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน และ 3) การพัฒนาทักษะในการทำงานด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน

2. ตัวแปรตาม คือ สมรรณนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 5 องค์กรประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ 2) ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 3) ทักษะด้านการคิดและการจัดการข้อมูล 4) ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง และ 5) ความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ

นิยามศัพท์เฉพาะ

นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ หมายถึงข้าราชการพลเรือนตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ

โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ หมายถึง หลักสูตรการพัฒนสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลโดยมุ่งพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล ความรู้ และทักษะในการทำงานของนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมตามหลักการจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ เทคนิคกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และอภิปรายกลุ่มตามแนวคิดกระบวนการกลุ่มและการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน โดยมีขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

1. การพัฒนาสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคล ด้วยการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ตามแนวคิดกระบวนการกลุ่ม ผู้เข้ารับการอบรมจะเริ่มทำความรู้จักสมาชิกในกลุ่มผ่านการขับเคลื่อนของกลุ่ม (Group Dynamics) เป็นไปตามหลักการของกระบวนการกลุ่ม คือ ระยะเวลาการรวมกลุ่ม ระยะเวลาเกิดความขัดแย้ง ระยะเวลาสร้างความไว้วางใจและการจัดโครงสร้างของ กลุ่ม ระยะเวลาร่วมกันปฏิบัติงาน และระยะสิ้นสุดการปฏิบัติงานของกลุ่ม ประเมินการเรียนรู้โดยใช้วิธีการสะท้อนคิดโดยสมาชิกจะเล่าความรู้สึกหรือความคิดที่ได้จากกิจกรรม เปรียบเทียบกับเกณฑ์การเรียนรู้ของแต่ละกิจกรรมซึ่งผู้นำกิจกรรมตั้งเกณฑ์เอาไว้ก่อนแล้ว

2. การพัฒนาความรู้ในการทำงาน ด้วยการศึกษานี้ออกหาความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล ภาครัฐด้วยตนเอง การอภิปรายกลุ่ม และการศึกษาแนวทางปฏิบัติหรือข้อกำหนดทางกฎหมายเกี่ยวกับกระบวนการงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐผ่านกรณีศึกษาที่ใช้ในกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน

3. การพัฒนาทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล ด้วยการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ตามแนวคิดกระบวนการกลุ่ม และกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน ผู้เข้ารับการอบรม จะได้รับการพัฒนากระบวนการคิดวิเคราะห์ การเชื่อมโยงข้อมูล การสืบค้นข้อมูล และการจัดการข้อมูลผ่านกระบวนการของการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน และในท้ายที่สุดจะกระตุ้นให้เกิดการคิดนอกกรอบเชิงสร้างสรรค์จากการพยายามเสนอแนวทางป้องกันปัญหาที่ได้มาจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ หมายถึง ความสามารถภายในบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะภายในบุคคล ความรู้ และทักษะที่มีความสัมพันธ์กันและส่งผลให้นักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในภาครัฐสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลงานในระดับสูง แบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มีความสามารถนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด การแปลความหมายคือ ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำ แสดงว่าเป็นผู้ที่มีสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐต่ำ ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. **ด้านความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ** หมายถึง คุณลักษณะภายในบุคคลที่ทำให้นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐตระหนักรู้ในตนเอง รู้ผู้อื่น ตอบสนองกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามหลักการในวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล ตัวบ่งชี้ในด้านนี้ประกอบไปด้วย 1) การเข้าใจอารมณ์หรือความรู้สึกของตนเอง 2) รับรู้อารมณ์หรือความรู้สึกของผู้อื่น 3) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 4) เข้าอกเข้าใจและรู้สึกร่วมไปกับผู้อื่น 5) ปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ 6) จูงใจให้ผู้อื่นมาร่วมกันทำงานได้เป็นอย่างดี 7) มีทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น 8) ใช้งานระบบเทคโนโลยีการสื่อสารต่าง ๆ ได้ 9) ใช้งานโปรแกรมสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ 10) ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล 11) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม 12) ทำงานด้วยความละเอียด รอบคอบ

2. **ด้านความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ** หมายถึง การที่บุคคลรู้ในกระบวนการงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ตัวบ่งชี้ในด้านนี้ประกอบไปด้วย 1) มีความรู้ในกระบวนการวางแผนอัตรากำลัง 2) มีความรู้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3) มีความรู้ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ 4) มีความรู้ในกระบวนการสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของบุคลากร 5) มีความรู้ในกระบวนการพัฒนาองค์กร 6) อธิบายได้ว่ามีกฎ ระเบียบ หรือคำสั่งอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

3. **ด้านทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล** หมายถึง การที่บุคคลสามารถวิเคราะห์และจัดการข้อมูลจนนำไปสู่ข้อเสนอหรือแนวทางทำงานบนพื้นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ ตัวบ่งชี้ในด้านนี้ประกอบไปด้วย 1) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ 2) มีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง 3) มีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง 4) ประมวลผลข้อมูลบุคลากรด้วยสถิติที่จำเป็น

ได้ 5) ทำการวิจัยประเด็นทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ 6) เสนอรายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

4. ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง หมายถึง การที่บุคคลเข้าใจเป้าหมายผลผลิตและรู้จักผู้รับบริการขององค์กร ตัวบ่งชี้ในด้านนี้ประกอบไปด้วย 1) รู้เป้าหมายของส่วนราชการของตนเอง 2) รู้ภารกิจของส่วนราชการของตนเอง 3) รู้จักลูกค้าหรือกลุ่มผู้รับมอบผลงานจากส่วนราชการของตนเอง 4) รู้ว่าสิ่งใดคือผลผลิตหรือผลลัพธ์ของส่วนราชการของตนเอง

5. ด้านความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ หมายถึง การที่บุคคลรู้ระบบสนับสนุนที่ใช้ในภาครัฐ ได้แก่ ระบบการเงิน การคลัง การพัสดุ และระบบการสื่อสาร ตัวบ่งชี้ในด้านนี้ประกอบไปด้วย 1) รู้ระบบสารบรรณและระบบการสื่อสารอื่น ๆ ที่ใช้ภายในส่วนราชการ 2) รู้ระบบการเงินและพัสดุที่ใช้ในส่วนราชการ

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 องค์กรประกอบของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่ตั้งกวดกระทรวงแห่งหนึ่ง มีองค์ประกอบมากกว่า 1 องค์ประกอบ

สมมติฐานที่ 2 ระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการพัฒนาในโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐเปลี่ยนแปลงไปภายหลังเข้ารับการทดลอง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคล
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล
 - 2.1 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในต่างประเทศ
 - 2.2 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย
 - 2.3 ตัวแปรทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในเบื้องต้น
3. การพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
 - 3.1 แนวคิดที่ใช้ในการสร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
 - 3.2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคล
 - 3.3 วิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
4. กรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคล

1.1.1 แนวคิดของ Frederick W. Taylor (1911)

Taylor มุ่งเน้นศึกษาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และลดการสูญเสียทรัพยากรการผลิตให้น้อยที่สุด โดยระบบการทำงานแนวใหม่ที่ Taylor พยายามศึกษาอยู่นั้น จะต้องนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองสูงสุด (Maximum Prosperity) (วิริญบิตร วัฒนา, 2545: 8) ที่มีต่อทั้งนายจ้างและลูกจ้างเช่น นายจ้างได้ผลตอบแทนการลงทุนที่สูงขึ้นรวมถึงได้พัฒนาทุก ๆ ด้านของธุรกิจไปสู่ความเชี่ยวชาญ ในขณะที่ลูกจ้างได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้นและยังได้รับการพัฒนาไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงที่สุดตามความสามารถของแต่ละคนอีกด้วย ซึ่งความเจริญสูงสุดของแต่ละคนนั้น จะมีได้เมื่อคน ๆ นั้นอยู่ในสถานการณ์ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดงานชิ้นแรก ๆ ของ Taylor ที่เป็นการพยายามศึกษาวิธีการทำงานแนวใหม่ที่เรียกว่าหลักการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) (Taylor, 1911) ก็คือ การศึกษาประสิทธิภาพ

ของคนทำงานประเภทใช้แรงงานในบริษัท Bethlehem Steel Company และแยกประเภทคนทำงาน ลำเลียงเหล็กชั้นหนึ่งออกจากคนทำงานลำเลียงเหล็กอื่น ๆ จากการพิจารณาศักยภาพทางร่างกาย ว่ามีแนวโน้มจะทำงานลำเลียงเหล็กได้ปริมาณตามที่กำหนดไว้ ประกอบการพิจารณาลักษณะนิสัยและความทะเยอทะยานของแต่ละคน กลุ่มคนทำงานลำเลียงเหล็กชั้นหนึ่งที่ผ่านคุณสมบัติตามที่ Taylor เลือกมานั้น จะได้รับข้อมูลว่า ตนเองเป็นแรงงานชั้นหนึ่งที่จะได้รับค่าตอบแทนการทำงานที่สูงกว่าคนอื่น ๆ หากสามารถลำเลียงเหล็กในปริมาณที่กำหนดไว้ได้ โดยคนงานจะต้องทำตามคำสั่งและคำแนะนำจากผู้ควบคุมอย่างใกล้ชิด ในที่สุดก็ปรากฏว่า คนงานเหล่านั้นสามารถลำเลียงเหล็กได้ตามปริมาณที่กำหนดซึ่งสูงกว่าปริมาณที่คนงานทั่วไปทำได้ และได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าคนงานอื่น ๆ เมื่อประกอบกับผลการศึกษารุ่นอื่น ๆ ต่อมา Taylor จึงเสนอหลักการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ซึ่งมีหลักการสำคัญสี่ประการได้แก่ ประการแรก การเลือกคนทำงานอย่างระมัดระวัง ประการที่สองคือ การจูงใจให้คนทำงาน ประการที่สามคือ การฝึกฝนและช่วยให้คนทำงานได้ตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้ และประการที่สี่ คือการออกแบบงานที่สอดคล้องกับเวลาและการเคลื่อนไหวร่างกายในการทำงาน (Time and Motion Study) เพื่อให้สามารถทำงานได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละบุคคล

จะเห็นได้ว่า แม้ในการศึกษาของ Taylor จะศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใช้แรงงาน แต่ Taylor ได้สะท้อนถึงความเชื่อเกี่ยวกับประสิทธิภาพที่สูงที่สุดในการทำงานของบุคคล ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคนงานนั้นประกอบไปด้วยลักษณะทางกายที่เหมาะสมกับงาน (ซึ่งอาจเรียกว่าลักษณะภายนอก) และลักษณะนิสัยที่มีความทะเยอทะยาน (ซึ่งอาจเรียกว่าคุณลักษณะภายในบุคคล) โดยจะต้องมีระบบการบริหารคนได้แก่ การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน ใช้ระบบจูงใจ และการฝึกฝนพัฒนาฝีมือคนงานเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงอาจกล่าวได้ว่า Taylor เป็นนักวิชาการคนแรกที่สนใจเรื่องขีดความสามารถของคนงาน และสนใจถึงกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดผลงานสูงซึ่งสามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2554: 77-82)

1.1.2 แนวคิดของ David C. McClelland (1973)

หนังสือหรือบทความเกี่ยวกับสมรรถนะโดยส่วนใหญ่จะเสนอว่า McClelland คือนักวิชาการคนแรกที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548 : 11-17) โดยเริ่มจากการที่เขาเสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" (McClelland, 1973 : 1-14) ซึ่งเขาต้องการพิสูจน์ว่าความสามารถทาง

ปัญญาที่ถูกทดสอบด้วยเครื่องมือแบบทดสอบเชาว์ปัญญานั้น ไม่สามารถชี้วัดความสำเร็จในชีวิต และความสำเร็จในอาชีพได้ โดย McClelland ยกตัวอย่างถึงแบบทดสอบความฉลาดฉบับดั้งเดิมของบินเน็ต ที่มีจุดเริ่มต้นมาจากการใช้กิจกรรมที่ครูใช้ในห้องเรียน จึงไม่น่าแปลกใจที่แบบทดสอบความฉลาดนี้จะมีความสัมพันธ์สูงกับผลการเรียนในโรงเรียน และเพื่อตรวจสอบข้อสงสัยเกี่ยวกับปัจจัยในการทำนายความสำเร็จในชีวิตและอาชีพ ในปี 1940 McClelland จึงทำการศึกษาในกลุ่มนักเรียนที่เขาเคยสอน ณ Wesleyan University โดยศึกษาในกลุ่มนักเรียนที่มีผลการเรียนระดับเอ (เกรด A) จำนวน 8 คนเปรียบเทียบกับกลุ่มนักศึกษาที่มีผลการเรียนระดับแค่พอผ่าน (เกรด C หรือน้อยกว่านั้น) จำนวน 8 คน เวลาผ่านไป 15-18 ปี เขาติดตามสถานะของนักเรียนเหล่านั้น พบข้อมูลที่ทำให้เขาประหลาดใจก็คือ ทั้ง 2 กลุ่มก็มีคนที่จบการศึกษาและประกอบอาชีพนายความ แพทย์ และนักวิจัยทางวิทยาศาสตร์ได้เหมือนกันทั้ง 2 กลุ่มได้ และ McClelland ยังได้ยกตัวอย่าง การศึกษาอีกหลายชิ้นที่แสดงผลออกมาในลักษณะเดียวกัน ทั้งการศึกษาในอังกฤษ (ยกตัวอย่าง งานของ Hudson, 1960) และการศึกษาในสหรัฐอเมริกาเอง (ยกตัวอย่างงานของ Berg, 1970) และการศึกษาของ Taylor, Smith, and Ghiselin (1963) ที่มีผลการศึกษาว่าผลการปฏิบัติงานที่เป็น Superior performance ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการเรียน

สิ่งที่ McClelland เสนอเพื่อนำมาใช้ทดแทนแบบทดสอบเชาว์ปัญญาแบบเก่า โดยเขาใช้คำว่าแบบทดสอบความสามารถ (Competence Test) มีลักษณะหกประการ กล่าวคือ ประการแรก จะวัดสิ่งใดก็ต้องเลือกวิธีการวัดที่สามารถบอกสิ่งที่ต้องการจะวัดนั้นได้ (Criterion Sampling) เช่น ต้องการวัดความสามารถในการขับรถ ควรเลือกวิธีการวัดด้วยการให้ลองขับรถจริง ไม่ใช่การใช้วิธีทำข้อสอบเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการขับรถหรือข้อสอบเกี่ยวกับแผนที่ และข้อพึงระวังไว้ก็คือ หากต้องการวัดความสามารถใด ๆ ผู้ทำการประเมิน (Testers) จะต้องเข้าใจว่าสิ่งที่ต้องการจะวัดมีทั้งส่วนที่เป็นทฤษฎี (ความรู้ในสิ่งนั้น) และที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง (ทักษะที่ทำสิ่งนั้น) การเลือกวิธีการวัดส่วนทฤษฎีและส่วนการกระทำก็จะมี ความแตกต่างกัน คุณลักษณะ ประการที่สอง แบบทดสอบจะต้องสามารถสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่บุคคลผู้นั้นได้เรียนรู้ไป McClelland อธิบายว่าแบบทดสอบแบบเดิมนั้น ผู้ทำการประเมิน (Testers) มักจะเก็บคะแนนผลการทดสอบไว้เป็นความลับ ผู้เข้ารับการประเมินจะไม่สามารถเรียนรู้จุดที่ต้องพัฒนาตนเองได้ อีกประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ แบบทดสอบแบบเดิมสะท้อนถึงความสามารถหรือความถนัดที่บุคคลมีติดตัวมาอยู่แล้ว (Innate Aptitude) โดยไม่ได้มุ่งเน้นการวัดความสามารถที่พัฒนาขึ้นได้จากการเรียนรู้ประสบการณ์ของบุคคล ทั้ง ๆ ที่ความถนัดที่ติดตัวมาของบุคคลนั้นเป็นลักษณะนิสัย (Trait) ซึ่งยังไม่มีหลักฐานยืนยันได้ว่าสิ่งที่เป็นลักษณะนิสัยจะสามารถเปลี่ยนแปลง

ได้ด้วยการฝึกอบรม ดังนั้น McClelland จึงเสนอลักษณะสำคัญประการที่สองของแบบทดสอบความสามารถแนวใหม่ว่าควรมุ่งเน้นวัดคุณลักษณะที่เปลี่ยนแปลงได้ พัฒนาได้ตามการเจริญอกงามขึ้นของบุคคล

คุณลักษณะประการที่สาม แบบทดสอบความสามารถที่ดีจะต้องสามารถเปิดเผยทั้งคำถามและคำตอบต่อสาธารณชนได้ เพื่อให้ผู้รับการทดสอบสามารถเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของตนเอง McClelland อธิบายว่า การทดสอบพฤติกรรมในแบบทดสอบ (Test Behavior) ที่แท้จะไม่สามารถสรุปอ้างอิงไปถึงความสามารถเชิงพฤติกรรม (Criterion Behavior) อย่างแท้จริงนั้น จะสามารถเกิดการปลอมแปลงผลการทดสอบได้ (Fake High Score) ถ้าผู้รับการทดสอบมีการเตรียมตัวหรือฝึกฝนในสิ่งที่จะทำการทดสอบ เช่น แบบทดสอบวัดการสะกดคำ หรือวัดการอ่าน แต่ถ้าใช้แบบทดสอบความสามารถแบบมุ่งเน้นเกณฑ์การวัดความสามารถเชิงพฤติกรรม (Criterion Behavior) จะไม่เกิดการปลอมแปลงผลการทดสอบ จึงเป็นหลักการที่สนับสนุนแนวคิดที่ว่า แบบทดสอบความสามารถที่ดีจะต้องสามารถเปิดเผยได้ ไม่เก็บเป็นความลับเหมือนแนวคิดเดิม

คุณลักษณะประการที่สี่ แบบทดสอบความสามารถควรจะประเมินความสามารถหลาย ๆ อย่างที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในชีวิต McClelland ยกตัวอย่างการทดสอบโครงการ ABLE โดย Gagne' ในปี 1965 ซึ่งใช้แบบทดสอบทักษะต่าง ๆ ของคนงานที่ทำงานช่างไม้และลักษณะงานช่างอื่น ๆ ที่ใกล้เคียงกัน การทดสอบมุ่งเน้นประเมินทักษะในการทำงานช่าง เช่น ความสามารถในการลับเครื่องมือให้คม ความสามารถในการระบุขนาดของชิ้นงาน ซึ่งแบบทดสอบโครงการ ABLE นี้ สามารถระบุถึงทักษะการใช้มือและแรงกายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานช่างได้เป็นอย่างดี สามารถส่งมอบผลงานของช่างได้ แต่ไม่สามารถประเมินถึงความสามารถที่ผู้ทำงานช่างจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ McClelland จึงเสนอว่า ไม่ควรละเลยการประเมินทักษะอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในชีวิต เช่น ทักษะในการสื่อสาร ความอดทน ทักษะในการกำหนดเป้าหมายที่ไม่ต่ำเกินไปและไม่สูงเกินไป และทักษะในการพัฒนาตนเองคุณลักษณะประการที่ห้าของแบบทดสอบ คือควรให้ความสำคัญกับการจำลองสถานการณ์ที่มีสิ่งเร้าหลากหลายเพื่อดูว่าผู้ตอบจะสามารถหาทางเลือกตอบสนองได้อย่างไร และคุณลักษณะประการที่หก ได้แก่ แบบทดสอบควรเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้รูปแบบการคิดแก้ปัญหาที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายสถานการณ์

จะสังเกตได้ว่า ข้อเสนอของ McClelland มุ่งเน้นที่การเสนอรูปแบบใหม่ในการประเมินความสามารถของบุคคลโดยมุ่งเน้นแบบประเมินเชิงพฤติกรรม แต่กระนั้นก็ตาม ก็ยังไม่มี

ข้อพิสูจน์ว่าแนวคิดการประเมินความสามารถที่เขาเสนอนี้ จะมีความแกร่งมากกว่าเครื่องมือที่มีอยู่เดิม และข้อวิพากษ์อีกประการที่มีต่อแนวคิดของ McClelland ก็คือ เขาไม่ได้อธิบายคำจำกัดความของคำว่า Competency ไว้อย่างชัดเจน แต่ก็อาจจะกล่าวได้ว่า McClelland เป็นผู้จุดประกายแนวคิดเรื่อง Competency ให้เป็นที่สนใจของนักวิชาการในยุคต่อ ๆ มา (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2554: 91-92)

1.1.3 แนวคิดของ Richard E. Boyatzis (1982)

Boyatzis คือผู้ที่ผลักดันให้แนวคิดเรื่องสมรรถนะเข้ามาอยู่ในสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยบทความแรกที่มีชื่อเสียงโด่งดังของเขาที่ชื่อว่า “The Competent Manager : A Model for Effective Performance” ในปี 1982 ซึ่งเขาพยายามอธิบายถึงพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงในกลุ่มของผู้บริหารโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้ในการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหาร ในที่สุดเขาได้เสนอว่าสิ่งที่นำไปสู่ผลงานนั้นสามารถแยกระดับของความสามารถได้เป็น 2 ระดับโดยระดับแรกคือความรู้ทั่วไป คุณลักษณะโดยทั่วไป (Threshold Competency) ทำให้คนสร้างผลงานออกมาได้โดยปกติ แต่คนจะสร้างผลงานที่โดดเด่นและมีประสิทธิภาพสูงนั้นมาจากขีดความสามารถหรือคุณลักษณะระดับที่สองที่เขาเรียกว่า Competencies

ข้อเสนอของ Boyatzis ในปี 1982 จึงมุ่งเน้นอธิบายขีดความสามารถที่ทำให้คนเราสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงในกลุ่มของผู้บริหาร เพราะเขาเชื่อว่าผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมหรือมีการกระทำบางอย่างที่เรียกว่า “Specific Actions” นำไปสู่ Competencies เขาจึงให้คำจำกัดความของคำว่าสมรรถนะโดยหมายถึงคุณลักษณะภายใน (Characteristic) ที่นำไปสู่หรือเป็นเหตุให้นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Performance) โดยมีสิ่งที่เรียกว่า Intent (ในที่นี้ผู้วิจัยนิยามคำว่า Intent ในลักษณะของเจตจำนง หรือความปรารถนาที่เปรียบเทียบได้กับแรงขับ) เป็นกลไกของคุณลักษณะภายในดังกล่าว (Boyatzis, 2008 : 6) เช่น บุคคลแสดงพฤติกรรมคำถามและฟังคำตอบจากอีกบุคคลหนึ่ง พฤติกรรมคือการถาม แต่บุคคลสามารถมีเจตจำนงหรือแรงขับได้ต่าง ๆ กัน เช่น ถามเพราะอยากรู้ความคิดเห็นของผู้ตอบ ถามเพื่อแสดงว่าตนเองเข้าใจผู้อื่น หรือถามเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบเป็นบุคคลสำคัญที่ผู้ถามให้ความสนใจ ดังนั้น จึงอาจสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะตามแนวคิดของ Boyatzis หมายถึงคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย แรงขับ บุคลิกภาพที่ถาวร การมีภาพลักษณ์และบทบาททางสังคม รวมถึงความรู้และทักษะที่คนมีและเอามาใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีโดดเด่น เหนือกว่าผู้อื่น (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2554: 100)

จากงานชิ้นแรกของ Boyatzis ที่เสนอว่าขีดความสามารถมี 2 ระดับคือ ระดับขีดคุณลักษณะทั่วไป (Threshold Competency) และระดับขีดความสามารถสูง (Competencies) โดยที่เขายังไม่ได้อธิบายรายละเอียดของระดับขีดความสามารถสูงนั้น ต่อมาในช่วงกลางปี 1990s (Boyatzis, 2011 : 93) เขาได้เผยแพร่แนวคิดการจัดประเภทของ Competencies ที่นำไปสู่ผลงานที่โดดเด่น โดยแบ่งเป็น 3 ประเภทได้แก่ 1) ขีดความสามารถด้านการรู้คิด (Cognitive Competencies) เช่น การคิดเป็นระบบ การรู้จำรูปแบบ (Pattern Recognition) 2) ขีดความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Competencies) เช่น การตระหนักรู้ในตนเอง และการควบคุมอารมณ์ตนเอง และ 3) ขีดความสามารถทางสังคม (Social Intelligence Competencies) เช่น ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ซึ่งการจัดแบ่งประเภทของ Competencies ตามแนวคิดของ Boyatzis นี้ เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาศักยภาพของนักวิชาการในยุคต่อมาด้วย

1.1.4 แนวคิดของ Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer (1993)

ในปี 1993 นักวิชาการทั้งสองท่านคือ Lyle M. Spencer และ Signe M. Spencer (ในที่นี้ใช้ชื่อเรียกแทนว่า Spencer and Spencer) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competence at Work โดยรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ McClelland และแนวคิดการใช้เครื่องมือประเมินขีดความสามารถในการทำงาน (Job Competence Assessment: JCA) ของบริษัทที่ปรึกษา McBer โดย Spencer and Spencer ให้นิยามคำว่า Competency หมายถึงคุณลักษณะภายในบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผล (Causally Related to) กับเกณฑ์ที่สามารถอ้างอิงได้ เป็นเกณฑ์ที่สามารถทำนายถึงผลการปฏิบัติงานระดับสูง และทำให้บุคคลนั้นมีผลการปฏิบัติงานระดับสูง (Superior Performance) โดยคุณลักษณะภายในดังกล่าวจะฝังลึกเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลและสามารถทำนายถึงพฤติกรรมเมื่อบุคคลเผชิญกับสถานการณ์และลักษณะของงานต่าง ๆ และเกณฑ์ที่สามารถอ้างอิงได้นั้นหมายถึง เกณฑ์จำเพาะเจาะจง (Specific Criterion) หรือมาตรฐานที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการวัดสมรรถนะ โดยสามารถจำแนกได้อย่างแท้จริงได้ว่าบุคคลใดมีผลการปฏิบัติงานดีหรือผลการปฏิบัติงานแย่ (Spencer and Spencer, 1993 : 9-15) ทั้งนี้ Spencer and Spencer มีการอธิบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับคุณลักษณะภายในบุคคลซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบแรกซึ่งอยู่ส่วนลึกที่สุดคือแรงขับ (Motive) หมายถึงความปรารถนาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีพลังขับเคลื่อนมากพอที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา (Drive, Direct, and Select) เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการนั้น ๆ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น เช่น บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายด้วยตนเอง ลงมือกระทำการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และใช้ผลสะท้อนกลับ

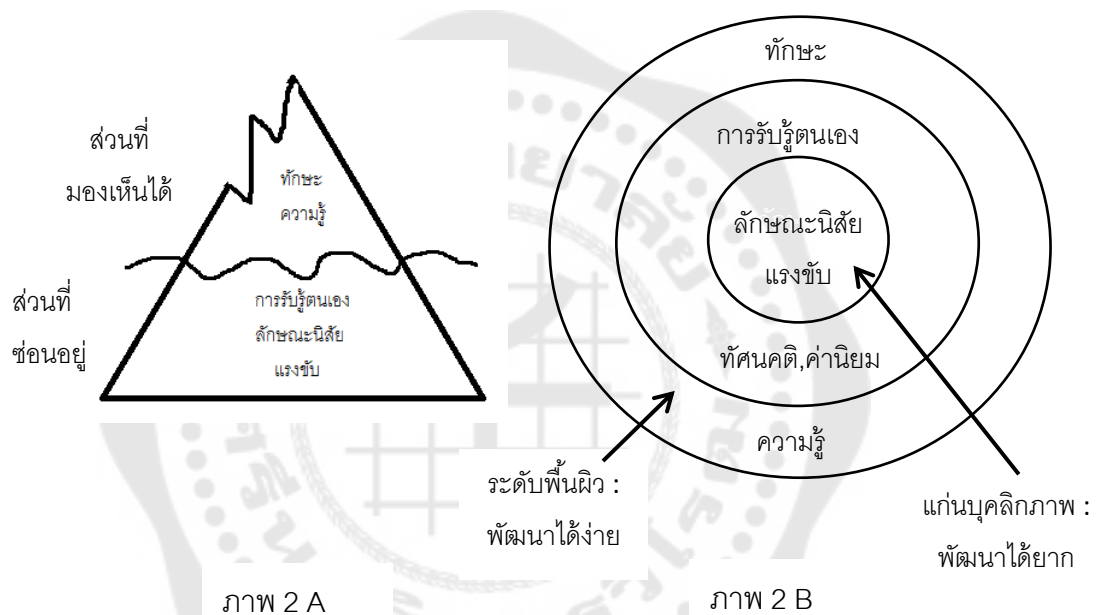
(Feedback) เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น องค์ประกอบประการที่สองได้แก่ ลักษณะนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพ ที่แสดงถึงการตอบสนองต่อสถานการณ์หรือข้อมูลต่าง ๆ อย่างมีความคงเส้นคงวาจนกลายเป็นคุณลักษณะประจำบุคคลหรือเป็นลักษณะนิสัยส่วนบุคคล เช่น ความไวต่อปฏิกริยาตอบสนองและความสามารถในการมองเห็นที่ดี เป็นคุณลักษณะทางกายภาพที่เหมาะสมสำหรับการเป็นนักบินต่อสู้อากาศยานแต่สำหรับบางคุณลักษณะก็มีการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ซับซ้อนมากกว่าลักษณะทางกายภาพโดยทั่ว ๆ ไป เช่น การควบคุมอารมณ์ตนเองและการคิดริเริ่ม บางคนควบคุมความโกรธของตัวเองได้ ไม่ตอบโต้โกรธตอบและยังสามารถแก้ไขปัญหายุ่งยากได้สภาวะความเครียดไปเกินกว่าระดับที่ถูกคาดหวังเสียอีก ทั้งสององค์ประกอบ (แรงขับและลักษณะนิสัย) เป็นความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าภายใน (Intrinsic Operant) ที่สามารถใช้ทำนายความสามารถในการทำงานหรือนอกเหนือจากการทำงานในระยะยาวได้ (Above and Beyond The Call of Duty) โดยไม่ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

องค์ประกอบประการที่สามได้แก่ การรับรู้ตนเอง (Self-Concept) หมายถึงทัศนคติ ความเชื่อ หรือภาพลักษณ์ของบุคคล เช่น ความมั่นใจในตนเอง ซึ่งหมายถึงบุคคลที่มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ใด ๆ ได้ดี มีประสิทธิภาพ ซึ่งความมั่นใจในตนเองนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการรับรู้ตนเองความรู้ ส่วนค่านิยมของบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่สะท้อนผ่านการกระทำของบุคคลในภาวะพิเศษในช่วงเวลาสั้น ๆ เช่น เมื่อบุคคลได้รับข้อมูลว่า งานหรือแบบทดสอบที่จะให้ทำนี้ เป็นงานหรือเป็นแบบทดสอบความสามารถในการเป็นผู้นำ คนที่มีค่านิยมในการเป็นผู้นำ จะแสดงพฤติกรรมกรรมการนำ และโดยเฉพาะถ้าเขามีค่านิยมว่าการนำหมายถึงการบริหารจัดการ (In Management) แต่ไม่มีค่านิยมภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เขาจะได้อิทธิพลมอบหมายงานระดับบริหารในช่วงแรกแต่จะไม่สามารถรักษาตำแหน่งนั้นเอาไว้ได้เพราะขาดแรงขับเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั่นเอง กล่าวโดยสรุปก็คือ การรับรู้ตนเองทำให้ได้ตำแหน่งแต่แรงขับและคุณลักษณะภายในจะเป็นตัวรักษาตำแหน่งนั้นไว้

องค์ประกอบประการที่สี่ ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลมีเพื่อใช้ในการทำงานในสายงานของตนเอง ความรู้เป็นความสามารถที่ซับซ้อนที่ต้องใช้ความเข้าใจอย่างถูกต้องในการเลือกใช้วิธีการประเมินความรู้เรามักจะพบว่าวิธีการวัดความรู้ที่ใช้แบบทดสอบไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้เนื่องจากการใช้แบบทดสอบมีลักษณะประเมินความทรงจำที่เกี่ยวข้องกับงานมากกว่าที่จะวัดตัวความรู้ในงานหรือวิธีการแสวงหาข้อมูลที่ต้องการใช้ในการทำงาน นอกจากนั้น แบบทดสอบมักเป็นการให้ “เลือก” วิธีการตอบสนองที่ถูกต้อง แต่บุคคลไม่สามารถ “กระทำ” การตอบสนองได้จริงบนพื้นฐานของความรู้ เช่น เราสามารถเขียนตอบได้ว่าอะไรคือ

วิธีการถกเถียงโต้แย้งกันอย่างมีประสิทธิภาพ แต่คำตอบของคำถามแบบนี้ ไม่สามารถบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการถกเถียงอย่างสร้างสรรค์ท่ามกลางสถานการณ์ความขัดแย้งได้องค์ประกอบประการสุดท้ายได้แก่ทักษะ (Skill) คือความสามารถในการทำงาน ทั้งงานที่ต้องใช้ทักษะทางกายและทักษะทางการคิด

จากการอธิบายดังกล่าว Spencer and Spencer ได้สรุปเป็นแผนภาพแสดงการจัดประเภทหรือแบ่งระดับของ Competency ที่ประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 Competence at Work : Model for Superior Performance

ที่มา : Spencer and Spencer (1993 : 11)

จากภาพประกอบ 1 ข้างต้น Spencer and Spencer ได้อธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า ภาพ 2 A แสดงระดับขององค์ประกอบ Competency ตามการปรากฏออกมาเป็นสิ่งที่สังเกตได้-สิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน เปรียบเทียบกับภาพที่ 2 B แสดงการแบ่งองค์ประกอบของ Competency ตามความยาก-ง่ายในการพัฒนา กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้และทักษะนั้น ถือเป็นส่วนที่แต่ละบุคคลสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ) ในขณะที่องค์ประกอบที่เหลือ คือการรับรู้ตนเอง (ทัศนคติและ

ค่านิยม) ลักษณะนิสัย และแรงขับ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548 : 14)

จากแนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า สิ่งที่นักวิชาการทั้ง 4 คนมีแนวความคิดร่วมกัน ได้แก่ Competency เป็นความสามารถของบุคคลที่นำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยที่ความสามารถนั้นเป็นผลมาจากคุณลักษณะบางประการที่อยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งแตกต่างกันที่การใช้ชื่อเรียกและจุดเน้นในการศึกษา โดยที่ Taylor ระบุคุณลักษณะภายในนั้นว่าคือ ลักษณะนิสัยและความทะเยอทะยาน ของกลุ่มผู้ใช้แรงงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเหล็กส่วน McClelland กล่าวถึงคุณลักษณะภายในของบุคคลประเภทอื่นที่แตกต่างออกไปจากเขาว่าปัญญา เป็นความสามารถเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงานที่ทำและมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในชีวิต โดยยกตัวอย่างไปถึงทักษะในการสื่อสาร และความอดทน เป็นต้น ในขณะที่ Boyatzis ระบุว่า คุณลักษณะภายใน Competencies ทั้ง 3 ประเภท คือ ความสามารถด้านความรู้คิด ความสามารถทางอารมณ์ และความสามารถทางสังคม นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วน Spencer and Spencer ระบุชัดเจนว่าคุณลักษณะภายในดังกล่าวนี้ คือ การรับรู้ตนเอง ลักษณะนิสัย และแรงขับ

จากการวิเคราะห์แนวทางการศึกษาสมรรถนะดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การที่บุคคลจะมีความสามารถในการทำงานและสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น เป็นผลมาจากคุณลักษณะภายในบุคคลบางประการที่ทำงานร่วมกันจนแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานที่สร้างผลงานได้อย่างโดดเด่นกว่าผู้อื่น โดยที่เมื่อพิจารณาการจัดประเภทของคุณลักษณะภายในบุคคลแบ่งตามระดับของสมรรถนะตามแนวคิด Model for Superior Performance ของ Spencer and Spencer (1993) พบว่า สามารถแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1) สมรรถนะที่อยู่ในระดับแก่นของบุคลิกภาพ เป็นส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ ได้แก่ คุณลักษณะภายในบุคคลที่เป็นแรงขับ ลักษณะนิสัย และการรับรู้ตนเอง อันเป็นส่วนที่พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงระดับได้ยาก และ 2) สมรรถนะที่อยู่ในระดับพื้นผิว เป็นส่วนที่สังเกตและมองเห็นได้ ได้แก่ ความรู้ และทักษะ และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ง่ายกว่า ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐโดยจัดประเภทของสมรรถนะออกเป็นส่วนที่เรียกว่าคุณลักษณะภายในบุคคล ส่วนที่เป็นความรู้ และส่วนที่เป็นทักษะ เนื่องจากเป็นการจัดแบ่งตามระดับของสมรรถนะที่สามารถระบุได้ถึงระดับของการเกิดสมรรถนะและความยาก-ง่ายในการพัฒนาหรือยกระดับสมรรถนะนั้น ๆ ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจในตัวแบบสมรรถนะ และเพื่อจะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถนำไปปรับใช้ได้โดยไม่จำเป็นต้อง

เป็นนักวิจัยผู้เชี่ยวชาญทางจิตวิทยาสังคม (ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2553 : 43-35)

ดังนั้น ในงานวิจัยครั้งนี้จึงสรุปเป็นความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถภายในบุคคลประกอบด้วย คุณลักษณะภายในบุคคล ความรู้ และทักษะที่มีความสัมพันธ์กันและส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลงานในระดับสูง

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ

ตามหลักการของหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 สำนักงาน ก.พ.กำหนดมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งได้มีคำจำกัดความของสมรรถนะตามแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. โดยสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร และได้แบ่งระดับที่มาของสมรรถนะออกเป็นระดับตามความยากง่ายของการประเมินและพัฒนาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) (สำนักงาน ก.พ., 2553) ออกเป็น 3 ระดับ คือระดับที่หนึ่ง ความรู้ คือองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ระดับที่สอง ได้แก่ ทักษะ คือการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและคล่องแคล่ว และส่วนที่สามคือ สมรรถนะ เป็นการรวมส่วนที่อยู่เหนือน้ำและใต้น้ำทั้งหมด อันได้แก่ความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภายลักษณ์ภายใน อุปนิสัย และแรงผลักดันเบื้องต้น และแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สำหรับกระบวนการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญนั้น เริ่มจากมีการเก็บข้อมูลความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งจากทั้ง 2 วิธีการ ได้แก่ วิธี Top-Down Approach การเก็บข้อมูลจากบนลงล่าง ซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ การเก็บข้อมูลพันธกิจและยุทธศาสตร์ของแต่ละสำนัก/กอง และการเก็บข้อมูลเปรียบเทียบกับตำแหน่งเดียวกันในส่วนราชการอื่น และใช้วิธี Bottom Up Approach เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้ครองตำแหน่งที่มีผลงานโดดเด่นว่าแต่ละคนมีกระบวนการทำงานอย่างไร โดยใช้แบบสอบถาม หลังจากเก็บข้อมูลความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเรียบร้อยแล้ว จึงเข้าสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง มีการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเพื่อเข้าสู่กระบวนการสร้างคำอธิบายรายละเอียด

ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยที่ในขั้นตอนนี้ สำนักงาน ก.พ. กำหนดระดับมาตรฐานของความรู้และทักษะ ตามความยาก-ง่ายของการแสดงออกถึงการมีความรู้และทักษะ 5 ระดับ สำหรับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ นั้น มีการกำหนดคำอธิบายรายละเอียด 16 สมรรถนะแต่ละสมรรถนะแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามความยาก-ง่ายของการแสดงออกถึงพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละสมรรถนะซึ่งได้มีการกำหนดระดับตำแหน่งงาน ที่สอดคล้องกับระดับความคาดหวังของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตาม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สำนักงาน ก.พ., 2552ข) ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงระดับของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ ปฏิบัติที่คาดหวัง จำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่ง

ประเภทและระดับตำแหน่ง	ระดับของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่คาดหวัง							สมรรถนะเฉพาะตาม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
	ความรู้ความสามารถ			ทักษะ				
	ความรู้ในงาน	กฎหมายและกฎระเบียบ	คอมพิวเตอร์	ภาษาอังกฤษ	คำนวณ	จัดการข้อมูล		
ประเภททั่วไป								
1. ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	1	
2. ชำนาญงาน	2	1	1	1	1	1	1	
3. อาวุโส	3	2	2	2	2	2	2	
4. ทักษะพิเศษ	4	2	2	2	2	2	2	
ประเภทวิชาการ								
1. ปฏิบัติการ	1	2	2	2	2	2	2	1
2. ชำนาญการ	2	2	2	2	2	2	2	2
3. ชำนาญการพิเศษ	3	3	2	2	2	2	2	3
4. เชี่ยวชาญ	4	3	2	2	2	2	2	4
5. ทรงคุณวุฒิ	5	3	2	2	2	2	2	5

ตาราง 1 (ต่อ)

ประเภทและระดับตำแหน่ง	ระดับของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่คาดหวัง						
	ความรู้ ความสามารถ			ทักษะ			สมรรถนะเฉพาะตาม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
	ความรู้ ในงาน	กฎหมายและ กฎระเบียบ	คอมพิวเตอร์	ภาษาอังกฤษ	คำนวณ	จัดการข้อมูล	
ประเภทอำนาจการ							
1. ระดับต้น	1	3	2	2	2	2	3
2. ระดับสูง	2	3	2	2	2	2	4

จากตาราง 1 สรุปแนวความคิดการจำแนกสมรรถนะและการแบ่งระดับสมรรถนะได้ว่า สำนักงาน ก.พ. จำแนกสมรรถนะเป็นสามส่วนคือ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ มีการระบุความรู้และทักษะอย่างชัดเจน ได้แก่ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ทักษะ ประกอบด้วย การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาอังกฤษ การคำนวณ และการจัดการข้อมูล ส่วนสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานซึ่งใช้ชื่อเรียกว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ นั้น สำนักงาน ก.พ. กำหนดชื่อและคำอธิบายของสมรรถนะจำนวน 16 สมรรถนะ โดยที่ให้อยู่ในดุลยพินิจของส่วนราชการ ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. กำหนดระดับที่คาดหวังของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานสอดคล้องตามประเภทและระดับของตำแหน่งงานจำนวนทั้งสิ้น 5 ระดับ

เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นต้นแบบไว้แล้วนั้น สำนักงาน ก.พ. เปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการพิจารณากำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่สอดคล้องกับส่วนราชการ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. เลขที่ นร1008/ว 34 ลงวันที่ 28 กันยายน 2553 กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการกำหนดรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งทั่วไป อำนาจการ และบริหาร

ของส่วนราชการ ให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 31 มีนาคม 2554 และเสนอคณะกรรมการสามัญประจำกรม หรือส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม (อ.ก.พ. กรม) เพื่อพิจารณาเห็นชอบ ในกรณีนี้ ส่วนราชการภายใต้กระทรวงแห่งหนึ่งซึ่งเป็นพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่มีสถานะเป็นกรมหรือเทียบเท่ากรม ได้มีการกำหนดสมรรถนะสำหรับสายงานนักทรัพยากรบุคคล ตามการพิจารณาของแต่ละกรม โดยที่มีการกำหนดสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคลและประกาศใช้เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการพัฒนาบุคลากร สามารถกระทำแล้วเสร็จในบางส่วนราชการ เมื่อพิจารณาเฉพาะสมรรถนะที่มีการเลือกซ้ำกันมากกว่า 1 กรมขึ้นไป (ความถี่ 2 ขึ้นไป) รายการสมรรถนะปรากฏรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 แสดงรายการสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติสายงานนักทรัพยากรบุคคล หน่วยงานในสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

ลำดับ	ชื่อกรม	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติสายงานนักทรัพยากรบุคคล				
		การตรวจสอบ			ความเข้าใจ	
		ความยืดหยุ่น ผ่อนปรน	ความถูกต้อง ตาม กระบวนการงาน	การคิด วิเคราะห์	องค์กร และระบบ ราชการ	การสร้าง สัมพันธภาพ
1.	ส่วนราชการที่ 1		✓		✓	✓
2.	ส่วนราชการที่ 2	✓	✓	✓	✓	
3.	ส่วนราชการที่ 3	✓	✓	✓		
4.	ส่วนราชการที่ 4	✓	✓	✓		
5.	ส่วนราชการที่ 5	✓	✓			
6.	ส่วนราชการที่ 6	✓				✓
สรุป (ความถี่)		5	5	3	2	2

ที่มา : ส่วนราชการที่ 1, (2554), ส่วนราชการที่ 2, (2559), ส่วนราชการที่ 3, (ม.ป.ป.), ส่วนราชการที่ 4, (ม.ป.ป.) ระบบการประเมินสมรรถนะสำหรับบุคลากร, ส่วนราชการที่ 5, (2556), ส่วนราชการที่ 6, (2553)

จากตาราง 2 แสดงถึงรายชื่อสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติสายงานนักทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง เรียงลำดับตามสมรรถนะที่กำหนดให้เป็นสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติสายงานนักทรัพยากรบุคคลจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สมรรถนะความยืดหยุ่นผ่านปรนการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการคิดวิเคราะห์ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ และการสร้างสัมพันธภาพ ซึ่งแต่ละสมรรถนะมีคำจำกัดความและความหมายตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

จากการศึกษาข้อมูลรายการสมรรถนะสายงานนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง จะพบว่า แต่ละส่วนราชการมีการระบุรายการสมรรถนะสายงานนักทรัพยากรบุคคลแตกต่างกัน และแม้กระทั่งสำนักงาน ก.พ. เอง ก็ไม่ได้ระบุอย่างแน่ชัดว่าสมรรถนะใดบ้างที่เป็นสมรรถนะสายงานนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกส่วนราชการ ซึ่งนับว่าเป็นช่องว่างขององค์ความรู้ที่ผู้วิจัยสนใจทำการศึกษา เนื่องจากหากสามารถระบุสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐได้อย่างชัดเจน จะสามารถนำรายการสมรรถนะที่จะได้จากการศึกษานี้ เพื่อทำการประเมินความเหมาะสมในการเข้าสู่ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล การประเมินเพื่อการโยกย้ายนักทรัพยากรบุคคลข้ามส่วนราชการ การประเมินสมรรถนะประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และรวมไปถึงการนำรายการสมรรถนะไปเป็นประเด็นในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ หมายถึง ความสามารถภายในบุคคลประกอบด้วย คุณลักษณะภายในบุคคล ความรู้ และทักษะที่มีความสัมพันธ์กันและส่งผลให้นักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในภาครัฐสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลงานในระดับสูง

2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล

2.1 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในต่างประเทศ

Ulrich และคณะ (Ulrich, et. al, 2013: 457-471) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลด้วยการทำสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมที่นักทรัพยากรบุคคลมีอาชีพควรจะมี หรือเป็นพฤติกรรมที่ทำ จำนวน 139 พฤติกรรม คณะผู้วิจัยใช้วิธีการสำรวจ 360 องศา กล่าวคือ ใช้การแบบรายงานตนเองกับกลุ่มของนักทรัพยากรบุคคล (HR) และสอบถามจากผู้ที่ไม่ใช่พนักงานทรัพยากรบุคคล (non-HR) จำนวนทั้งสิ้น 20,013 ราย ดังนั้น การศึกษานี้จึงเป็นผลการรับรู้สมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลทั้งจากการรับรู้ตนเองและจากการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้รับการบริการหรือการส่งมอบผลงานจากนักทรัพยากรบุคคล จากการทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ

เพื่อจัดกลุ่มของ 139 พฤติกรรมจึงได้ออกมาเป็น 6 องค์ประกอบของสมรรถนะที่นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ ได้แก่ 1) ความสามารถในการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Positioner) นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพควรมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจหรือภารกิจขององค์กรตนเอง สามารถร่วมกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์ขององค์กรได้ รู้จักลูกค้าหรือกลุ่มผู้รับมอบผลงานจากองค์กรเป็นอย่างดี และมีความรู้ที่ลึกซึ้งเพียงพอเกี่ยวกับปัจจัยเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร 2) ความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพจะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในตนเองได้เมื่อสามารถกระทำได้ตามที่พูดไว้ และสามารถสร้างความสัมพันธ์ในบรรยากาศของการไว้วางใจกันได้ การสื่อสารที่ชัดเจน สม่ำเสมอ และมีความโปร่งใส 3) ความสามารถสร้างขีดความสามารถให้องค์กร (Capability Builder) ขีดความสามารถขององค์กรอาจสามารถตรวจสอบได้จากวัฒนธรรมขององค์กร กระบวนการหรืออัตลักษณ์ขององค์กร ซึ่งนักทรัพยากรบุคคลสามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดความสามารถขององค์กรนี้ได้ผ่านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อส่งผลถึงขีดความสามารถขององค์กร 4) ความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Champion) นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพจะช่วยอำนวยความสะดวกให้องค์กรสามารถทำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีรูปแบบเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการ โดยที่นักทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่รองรับการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารอย่างเป็นระบบและการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายในองค์กร 5) นูรณากรและนวัตกรรมด้านงานบุคคล (Human Resource Innovator and Integrator) นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพที่มีความรู้ในเชิงการวิจัยประเด็นทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะสามารถมองเห็นแนวทางแก้ไขหรือป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต และสร้างนวัตกรรมความรู้ต่าง ๆ ในงานทรัพยากรบุคคลได้ รวมถึงการที่มีความรู้เท่าทันกระแสความนิยมประเด็นความรู้ทางด้านทรัพยากรบุคคล ช่วยให้องค์กรไม่เสียงบประมาณและเวลาในการทำตามกระแสที่ไม่ยั่งยืนได้ 6) ความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ (Technology Proponent) ในเบื้องต้นนั้น กระบวนการต่างทางการบริหารทรัพยากรบุคคลล้วนต้องอาศัยเทคโนโลยีต่าง ๆ และยังรวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเพื่อเชื่อมต่อระหว่างบุคคล นั่นคือ การใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง เช่น การใช้สื่อทางสังคมเพื่อสื่อสารภายในองค์กร และการใช้โปรแกรมฐานข้อมูลสารสนเทศทางงานบุคคล จากองค์ประกอบทั้ง 6 สมรรถนะนี้ คณะผู้วิจัยยังได้เสนออีกด้วยว่า สมรรถนะที่สำคัญที่สุดก็คือความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ

สมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลที่มีการศึกษาในพื้นที่อื่น ได้แก่ การศึกษาในกลุ่มนักศึกษาในประเทศตุรกี (Ozdemir, Akatay, and Eroglu, 2015 :47-60) คณะผู้วิจัยศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลตามแนวคิดของ Ulrich (2012) และ Vicere (1987) โดยศึกษากับนักศึกษาที่คาดว่าจะประกอบอาชีพนักทรัพยากรบุคคลหากสำเร็จการศึกษาออกไป จำนวน 158 คน สัมภาษณ์ความคิดเห็นโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบ 8 สมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคล ได้แก่ 1) ความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) 2) การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Manager) 3) ความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Manager) 4) การความสามารถในการออกแบบโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร (Culture and Structure Architect) 5) ความรอบรู้ในธุรกิจขององค์กร (Business Knowledge) 6) ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Innovator) 7) ความเชี่ยวชาญในกระบวนการทรัพยากรบุคคล (HRM Specialist) และ 8) ความสามารถในการนำ (Manager and Leader)

จากข้อเสนอ HR Competency Model ของ Human Resource Professionals Association ของแคนาดา (Human Resource Professionals Association, 2014) ได้กล่าวถึงประเภทของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล 2 ประเภท ได้แก่ 1) Functional Competency ซึ่งหมายถึงสมรรถนะที่มีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานตามภารกิจของนักทรัพยากรบุคคล และ 2) Enabling Competencies เป็นสมรรถนะโดยทั่วไป ไม่เฉพาะเจาะจงกับตำแหน่งงานใดตำแหน่งงานหนึ่ง แต่มีความจำเป็นที่จะขาดไปเสียไม่ได้ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานของบุคคล

ประเด็นที่น่าสนใจ ได้แก่ กลุ่มของสมรรถนะทั่วไป (Enabling Competencies) ที่จะสนับสนุนสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะกลุ่มของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ได้แก่ 1) ทักษะระดับบุคคล (Individual Skills) ได้แก่ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking and Analysis) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Technology Savvy) ทักษะทางการวิจัย (Research Skills) ทักษะการจัดการข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Skills) และความรู้ทางด้านกฎหมาย (Critical Legal Thinking) 2) ทักษะระดับกลุ่ม (Team Skills) ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ความสามารถในการบริหารงาน บริหารโครงการ (Project Management) ทักษะการตัดสินใจ (Decision-Making Skills) ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร (Business Acumen) และความยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติแบบมืออาชีพ (Independence)

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 โดย Phyllis Felton Parker (Parker, 2013) โดย Parker พบว่า งานวิจัยในยุคศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นไปที่สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ แต่เมื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 นักทรัพยากรบุคคลถูกคาดหวังให้ใช้ทักษะการวางแผน การบริหารจัดการ และการส่งเสริมความร่วมมือกันภายในองค์กร เขาจึงมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคลผ่านมุมมองและการรับรู้ของนักทรัพยากรบุคคล โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลในศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วย 7 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) Strategic Business Focus การมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ขององค์กร คือมีความเข้าใจเป้าประสงค์ขององค์กร และสามารถดำเนินกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลให้สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรได้
- 2) Business Acumen มีความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างผลงานที่ส่งมอบจากงานทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร
- 3) Change Agent นำการเปลี่ยนแปลงได้ โดยสามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้
- 4) Effective Consultant and communicator การเป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสร้างและใช้ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม
- 5) Global and cultural awareness มีความรู้เท่าทันกระแสโลกและประเด็นทางวัฒนธรรม เข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและจารีตต่าง ๆ ได้
- 6) HR technical and professional expertise, knowledge, and practice มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และ
- 7) Ethical Practice ปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ

กล่าวโดยสรุปคือ งานวิจัยในต่างประเทศพบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลค่อนข้างเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ มีความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร มีความรู้และทักษะในงานบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม มีความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสามารถในการสื่อสาร และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ

2.2 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย

สำหรับการศึกษาสมรรถนะในประเทศไทยเองนั้น พบว่านิยมทำการศึกษาสมรรถนะใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นสร้างความพร้อมสู่การทำบทบาทของนักทรัพยากรบุคคล 4 ประการตามข้อเสนอของ Ulrich อันได้แก่ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Business Partners) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (Administrative Expert) บทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และบทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน (Employee Champion) (Ulrich, 1997 : 303-306) และการศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลมุ่งเน้นด้านเทคนิคหรือความเชี่ยวชาญในงานส่วนทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก

2.2.1 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการสร้างความพร้อมสู่การทำบทบาทของนักทรัพยากรบุคคล

การศึกษาสมรรถนะในกลุ่มนี้โดยส่วนใหญ่อ้างอิงองค์ประกอบ 6 สมรรถนะตามแนวคิดของ Ulrich โดยเป็นการศึกษาสมรรถนะ และการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในกลุ่มนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน (วิวัฒน์ บันนิตมัย, 2553: 43-74) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,010 ราย จากนักทรัพยากรบุคคล (HR) และผู้บริหารหรือพนักงานที่ไม่ใช่ทรัพยากรบุคคลแต่รู้เห็นถึงกิจกรรมของนักทรัพยากรบุคคล (non-HR) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ทั้งสถิติพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรบุคคล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ในภาพรวม นักทรัพยากรบุคคลไทยมีบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรบุคคลมากที่สุด ส่วนบทบาทที่ปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กร เมื่อวิเคราะห์ Post Hoc ด้วยวิธี Scheffe พบว่า นักทรัพยากรบุคคลภาคเอกชนแสดงบทบาทการเป็นที่พึ่งพาแก่พนักงานสูงกว่านักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ส่วนในด้านสมรรถนะนั้น พบว่า นักทรัพยากรบุคคลไทยมีสมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือมากที่สุดโดยที่นักทรัพยากรบุคคลภาคเอกชนมีสมรรถนะความน่าเชื่อถือสูงกว่าภาครัฐ ส่วนที่มีน้อยที่สุดคือสมรรถนะเรื่องความรอบรู้เชิงธุรกิจ โดยที่นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐมีสมรรถนะด้านนี้ต่ำกว่าภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน ในด้านความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรบุคคลนั้น พบว่า ในภาพรวม นักทรัพยากรบุคคลไทยสามารถพัฒนากิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กรได้มากที่สุด แต่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรผ่านกิจกรรมบริหารทรัพยากรบุคคลน้อยที่สุด กล่าวคือ มีกิจกรรมตามยุทธศาสตร์องค์กรแต่คุณค่าน้อยนั่นเอง โดยที่เมื่อวิเคราะห์สมการถดถอยด้วยวิธี Hierarchical จากกลุ่ม

ตัวอย่างทั้งภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน พบว่า สมรรถนะด้านการส่งเสริมยุทธศาสตร์องค์การเพียงตัวแปรเดียว สามารถอธิบายความเป็นมืออาชีพนักทรัพยากรบุคคลได้ถึงร้อยละ 44 – 52 จะเห็นได้ว่าการศึกษานี้ไม่เป็นไปตามทฤษฎีที่คาดหวังว่า นักทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันควรแสดงบทบาทในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กร และควรมีสมรรถนะด้านการสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์การในระดับที่สูง และผู้วิจัยยังชี้ว่า นักทรัพยากรบุคคลไทยยังแสดงบทบาทแบบตั้งรับ คือเน้นเป็นผู้ปฏิบัติงานกิจวัตรตามนโยบายขององค์การ หากอยากก้าวไปเป็นนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพควรปฏิบัติหน้าที่ในเชิงรุกได้

นอกจากนั้น ยังมีการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (ชานินทร์ ศรีสุวรรณนภา, 2553) ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนเกี่ยวกับนโยบายและความสอดคล้องเชื่อมโยงของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล การส่งเสริมวัฒนธรรม การมุ่งเน้นผลงาน การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร และคุณภาพชีวิตและการทำงาน พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยราชการโดยรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.18 ซึ่งเป็นความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ และเมื่อพิจารณารายมิติพบว่า ทุกมิติมีระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยมิติด้านความพร้อมรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุด จากข้อมูลดังที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่า แม้ประเด็นเรื่องความสามารถและการแสดงบทบาทนักทรัพยากรบุคคลจะได้รับความสนใจ และให้ความสำคัญไม่ว่าจะในองค์กรภาครัฐหรือเอกชน แต่ก็พบว่ามีช่องว่างระหว่างความคาดหวังของผู้ใช้บริการที่มีต่อนักทรัพยากรบุคคลของไทย โดยเฉพาะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ซึ่งถูกคาดหวังให้แสดงสมรรถนะและบทบาทของนักทรัพยากรบุคคลยุคใหม่มากขึ้น ทั้งนี้ หากนักทรัพยากรบุคคลมีสมรรถนะและสามารถปฏิบัติตามบทบาทของตนเองได้อย่างมืออาชีพ ผลลัพธ์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอันได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์การ การวางแผนและสรรหาบุคลากรที่มีผลศักยภาพสูง (Talent) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน พนักงานสัมพันธ์และการพัฒนาองค์กร ผลลัพธ์จากกระบวนการทั้งหลายเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้ภารกิจขององค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ulrich, et al, 2013: 462) และช่วยส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรและสภาพแวดล้อมของบุคลากรในองค์กรได้ (ฉัตริน สุธาประดิษฐ์, 2556)

การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในภาคเอกชนของไทย ได้แก่ การศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลตามความต้องการของตลาดแรงงานภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย (ปรีดาพร อารักษ์สมบุญ และนิชธิธัญญา นารัฐพนัน, 2559 : 1112- 1121) ศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณโดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในนิคมอุตสาหกรรมเขตภาคตะวันออก จำนวน 400 ตัวอย่าง พบว่า ตลาดแรงงานภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทยมีความต้องการนักทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านคุณลักษณะ กล่าวคือ นักทรัพยากรบุคคลจะต้องมีภาวะผู้นำและมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน 2) สมรรถนะด้านทักษะ กล่าวคือ นักทรัพยากรบุคคลจะต้องมีทักษะด้านการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 3) สมรรถนะด้านความรู้ นักทรัพยากรบุคคลจะต้องมีทักษะการทำงานที่เน้นการใช้ระบบสารสนเทศและมุ่งไปที่การให้บริการลูกค้า

การศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลมีอาชีพจากการรวบรวมข้อมูลสมรรถนะในมุมมองของนักวิชาการและในมุมมองขององค์กร (รัชฎาธิพย์ อุปลัมภ์ประชา, 2562 : 122-134) ซึ่งเป็นการศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลมีอาชีพที่พบทั้งในงานวิจัยส่วนบุคคลของนักวิชาการทางด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและจากองค์กรชั้นนำของโลก โดยรวบรวมรายการสมรรถนะและหาความถี่ที่มากที่สุดของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคลมีอาชีพ แล้วนำมาวิเคราะห์เพิ่มเติม พบสมรรถนะ 7 ประการ ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ ได้แก่ การมีความรู้ มีทักษะ มีเชาว์ปัญญาทางด้านธุรกิจสามารถเลือกใช้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการวิเคราะห์ความต้องการและนำเสนอทางแก้ไขปัญหา 2) เข้าใจโลกาภิวัตน์ ได้แก่ การมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของโลกสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรด้วย 3) ความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การมีความรู้และความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล รวมถึงความสามารถในการส่งมอบงานอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล มีความน่าไว้วางใจ โดยวัดจากบุคลิกภาพส่วนตัวของนักทรัพยากรบุคคลและจากความสามารถที่ทำได้ตามที่สัญญาไว้ 5) ทักษะการติดต่อสื่อสาร การโน้มน้าวใจและการชักชวน ความสามารถในการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) การใช้เทคโนโลยีในทางธุรกิจ สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรบุคคล และ 7) การมีจริยธรรมในการปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพทรัพยากรบุคคล

2.2.2 การศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลมุ่งเน้นด้านเทคนิคหรือความเชี่ยวชาญในงานส่วนทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก

การศึกษาในกลุ่มนี้ มุ่งเน้นไปที่สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Functional Competency) ที่เป็นเทคนิคหรือความเชี่ยวชาญในงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก ได้แก่ การศึกษาสมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาคธุรกิจในประเทศไทย (บุญเลิศ สุธรรมานนท์, 2551) ศึกษาในกลุ่มของนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 1,072 คน โดยกำหนด 4 บทบาทของนักทรัพยากรบุคคล ได้แก่ บทบาทการวางระบบงานและนำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล บทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ บทบาทการให้คำปรึกษา แนะนำการบริหารทรัพยากรบุคคล และบทบาทการอำนวยความสะดวกและให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล และทำการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล โดย 16 สมรรถนะที่สอดคล้องกับแต่ละบทบาท ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ 2) การวางแผนกำลังคน 3) การจัดวางและใช้ทรัพยากรบุคคล 4) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคล 5) การพัฒนาองค์กร 6) การบริหารความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล 7) การบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพกำลังคนทดแทนและผู้มีความสามารถสูง 8) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล 9) การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ 10) การบริหารค่าตอบแทน 11) การบริหารผลงาน 12) ระเบียบวินัย คุณภาพชีวิตและความผูกพันในองค์กร 13) กฎหมายและระเบียบปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล 14) การออกแบบองค์กร 15) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 16) การบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานสมรรถนะ

การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมยานยนต์ (อนุชัช งามวรัญกูร และคณะ, 2551) ทำการศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟายในการรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 13 คน และนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะด้วยวิธี Principal Component Analysis พบการจัดโครงสร้างองค์ประกอบสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ โดยสมรรถนะหลักประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาองค์กร 2) ด้านการให้บริการ และ 3) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่ง สำหรับสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่นั้น พบว่าประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการประเมินการปฏิบัติงานภายในองค์กร ได้แก่ การวางแผนสายอาชีพต่าง ๆ ในองค์กร 2) ความรู้และเข้าใจหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กร และ 4) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร

เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย โดยเฉพาะนักทรัพยากรบุคคลภาคเอกชนนั้น ก็ยังคงพบผลการศึกษาที่คล้ายคลึงกับการศึกษาในต่างประเทศ กล่าวคือ เป็นการศึกษาศมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมสู่การทำบทบาทของนักทรัพยากรบุคคล และมุ่งเน้นไปที่สมรรถนะด้านเทคนิคหรือความเชี่ยวชาญในงานด้านทรัพยากรบุคคลประกอบกัน กล่าวโดยสรุปคือ สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลของไทยควรประกอบไปด้วยความรู้และทักษะในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ความเข้าใจในองค์การตนเองเพื่อการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ขององค์การได้ มีความสามารถในการสื่อสารและมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานรวมถึงลูกค้าซึ่งได้แก่บุคลากรในองค์การ

จากข้อมูลการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยสามารถแยกประเภทความสามารถของนักทรัพยากรบุคคลออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ ความสามารถในการคิด ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน และความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ซึ่งในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรทางจิตวิทยาที่อาจจะสอดคล้องกับความสามารถทางการคิด ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ และความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว และความฉลาดทางสังคม จึงได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรทางจิตวิทยาดังกล่าวในเบื้องต้น เพื่อนำเข้าสู่การรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

2.3 ตัวแปรทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในเบื้องต้น

เมื่อพิจารณาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น จะพบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลสามารถจำแนกได้เบื้องต้นเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะภายในบุคคล โดยในส่วนของความรู้นั้นมุ่งเน้นไปที่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานสายงานนักทรัพยากรบุคคล ส่วนของทักษะมุ่งเน้นไปที่การมีทักษะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการงานทรัพยากรบุคคล ส่วนคุณลักษณะภายในบุคคลนั้นมุ่งเน้นไปที่ความสามารถทางการคิด ความสามารถในการประสานความร่วมมือและทำงานร่วมกับผู้อื่น ในส่วนของคุณลักษณะภายในบุคคลดังกล่าวนี้เอง ที่ผู้วิจัยพิจารณาแล้วที่มีความใกล้เคียงกับตัวแปรทางจิตวิทยาบางประการ จึงได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อทำความเข้าใจในความหมาย สาเหตุ และผลของของตัวแปรทางจิตวิทยานั้น ๆ เพื่อเป็นแนวคิดทฤษฎีเบื้องต้นที่ใช้ประกอบในการศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล และใช้เป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยระยะที่ 1 ต่อไป โดยตัวแปรทางจิตวิทยาที่มีความใกล้เคียงกับคุณลักษณะภายในบุคคลที่

ผู้วิจัยกำหนดที่จะศึกษาได้แก่ การคิดวิเคราะห์ ความสามารถในการปรับตัว และความฉลาดทางสังคม โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 การคิดวิเคราะห์

1. ความหมายของการคิดวิเคราะห์

การอธิบายความหมายของการคิดวิเคราะห์โดยส่วนใหญ่ พบว่า มุ่งเน้นอธิบายความหมายถึงการจำแนกออกเป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อลงข้อสรุปอย่างมีเหตุผลตามแนวทางการอธิบายการคิดวิเคราะห์ของ Bloom (1956) โดยการศึกษาที่อธิบายความหมายนี้ได้แก่ จิตรภาพ สีสวรรค์ (2554 : 21) ซึ่งอธิบายว่า การคิดวิเคราะห์ หมายถึง การจำแนกแยกแยะสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อค้นหาองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในเรื่องนั้น นพคุณ นิสามณี (2559: 10) อธิบายว่าการคิดเชิงวิเคราะห์ หมายถึง การคิดพิจารณาใคร่ครวญในการตีค่า หรือประเมินข้อมูลในลักษณะของการเจาะลึก Montraku, Kaittikomol, and Tiranathanakul (2012 : 18) อธิบายว่าการคิดวิเคราะห์ หมายถึง การจำแนกแยกแยะออกเป็นส่วนต่าง ๆ โดยยึดหลักเหตุผล หลักการ หน้าที่ หรือบริบทที่แวดล้อม และสามารถจัดกลุ่มความสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้ การคิดวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การวิเคราะห์ความสำคัญ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ การวิเคราะห์หลักการ และปรานี พิพัฒน์สถิตกุล (2556: 10) อธิบายว่า การคิดวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการแยกแยะเพื่อหาส่วนย่อย ความสัมพันธ์ ความสำคัญ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน นำไปสู่การตัดสินใจอย่างถูกต้อง (การคิดวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความสำคัญ คือการวิเคราะห์ว่าสิ่งใดสำคัญ สิ่งใดเป็นเหตุ สิ่งใดเป็นผล 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ คือการวิเคราะห์ว่าความสำคัญหรือรายละเอียดปลีกย่อยมีความเกี่ยวข้องหรือขัดแย้งกันอย่างไร 3) การวิเคราะห์หลักการ คือการวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้างหรือระบบอย่างไร อาศัยหลักการใด)

จากการศึกษาการให้ความหมายของการคิดวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การคิดวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการแยกแยะส่วนประกอบเพื่อหาส่วนย่อย ความสัมพันธ์ ความสำคัญ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน นำไปสู่การตัดสินใจอย่างถูกต้อง

2. การวัดการคิดวิเคราะห์

งานวิจัยที่ศึกษาในประเทศไทยซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในสาขาวิชาทางการศึกษานั้น มักใช้วิธีการสร้างแบบทดสอบเพื่อวัดการคิดวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวัดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ, 2538: 149-154) โดยหมายถึง การวัดความสามารถในการแยกแยะส่วนต่าง ๆ ของเหตุการณ์ เรื่องราว หรือเนื้อหาต่าง ๆ ว่าประกอบด้วยอะไร มีจุดมุ่งหมายสิ่งใด และส่วนย่อย ๆ ที่สำคัญนั้นแต่ละเหตุการณ์เกี่ยวพันกันอย่างไรบ้าง และเกี่ยวพันกันโดยหลักการใด ซึ่งจะพบว่า ความสามารถด้านการวิเคราะห์นั้นจะเป็นการหาสาเหตุมาประกอบการพิจารณาการวัดความสามารถในการคิดวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการวิเคราะห์ความสำคัญ การเป็นวิเคราะห์ว่าสิ่งที่พิจารณาอยู่นั้นอะไรสำคัญ จำเป็น หรือมีบทบาทมากที่สุด สิ่งไหนเป็นเหตุ สิ่งไหนเป็นผล เหตุผลใดถูกต้องและเหมาะสมที่สุด

2. ด้านการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เป็นการหาความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องของส่วนย่อยในเหตุการณ์หรือเนื้อหานั้น เพื่อนำมาเปรียบเทียบหรือค้นหาว่าแต่ละเหตุการณ์นั้นมีความเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง

3. ด้านการวิเคราะห์หลักการ เป็นความสามารถที่จะจับเงื่อนไขของเรื่องราวนั้นว่ายึดหลักการอะไร มีเทคนิคใด ใช้หลักการอะไรมาเป็นสื่อเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

2. แบบทดสอบวัดความสามารถทางการคิดวิเคราะห์ (ปรีดาพรรณ อ่อนนางใย, 2555) สร้างแบบทดสอบใช้สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาตามแนวคิดของมาร์ซาโน 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการจับคู่ (Matching)
2. ด้านการจัดหมวดหมู่ (Classification)
3. ด้านการวิเคราะห์ข้อผิดพลาด (Error Analysis)
4. ด้านการสรุปเป็นหลักเกณฑ์ทั่วไป (Generalizing)
5. ด้านการสรุปเป็นหลักเกณฑ์เฉพาะ (Specifying)

ผลการทดสอบคุณภาพของแบบทดสอบวัดความสามารถทางการคิดวิเคราะห์ พบว่า มีคุณภาพใช้ได้ มีค่าความยากพอเหมาะ ค่าอำนาจจำแนกที่ใช้ได้ และมีค่าความเชื่อมั่น .90

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการคิดวิเคราะห์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการคิดวิเคราะห์ในประเทศไทย โดยส่วนใหญ่จะอยู่ในสาขาวิชาทางการศึกษา กล่าวคือ เป็นการศึกษาวิธีการพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนในชั้นเรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การศึกษาของนิติบดี ศุขเจริญ และ วิญญูธรรม อยู่ในคิล (2016 : 58) ทำการสังเคราะห์งานวิจัยอย่างเป็นระบบของการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการคิดขั้นสูง พบว่า วิธีที่ใช้พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ที่มากที่สุดได้แก่ การพัฒนาด้วยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เว็บไซต์, รองลงมาได้แก่ การสืบเสาะข้อมูล การใช้แบบฝึก การใช้ชุดกิจกรรม/ชุดการสอน การใช้ปัญหาเป็นฐานในการแก้ปัญหา และการสอนที่เน้นการเรียนรู้แบบร่วมมือ

สุมนา โสติถิผลอนันต์(2009) ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาเครื่องมือการประเมินแบบรูบริกส์สำหรับประเมินผลการวิเคราะห์งานวิจัยทางการพยาบาล ศึกษา ร่วมกับความสามารถคิดวิเคราะห์งานวิจัยทางการพยาบาล กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาพยาบาล ชั้นปีที่ 3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จำนวน 91 คน พบว่า แบบประเมินผลการอ่านสรุป และวิเคราะห์งานวิจัยทางการพยาบาลที่เป็นแบบรูบริกส์ สามารถนำมาใช้พัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานวิจัยทางการพยาบาลได้

วิภาณีย์ จิรธรรมภักดี, ชุตติมา วัฒนะศิริ และ ราชนันท์ บุญธิมา (2012: 190-198)ศึกษาในกลุ่มนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย จังหวัดลพบุรี จำนวน 88 คน พบว่า นักเรียนกลุ่มที่ได้รับการจัดการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐานมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์สูงกว่านักเรียนกลุ่มที่ใช้เทคนิคหมวกหกใบโดยอภิปรายว่า การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน เป็นการกระตุ้นให้นักเรียนต้องใช้การคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาในแต่ละขั้นตอนในลักษณะของการค้นคว้าด้วยตนเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย และนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์สังเคราะห์ความรู้ สรุปและประเมินค่าของคำตอบ มากกว่าการใช้เทคนิคหมวกหกใบ ซึ่งเน้นการคิดอย่างเป็นระบบ คิดหลาย ๆ ด้าน แม้จะใช้การคิดวิเคราะห์แต่เนื่องจากแหล่งความรู้ที่นักเรียนต้องนำมาใช้เพื่อคิดแก้ปัญหานั้นมาจากใบงานที่ครูเตรียมไว้ให้เท่านั้น แหล่งข้อมูลจึงไม่หลากหลาย นักเรียนจึงอาจใช้การคิดวิเคราะห์น้อยกว่าการจัดการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน

กล่าวโดยสรุป วิธีการพัฒนาที่มักจะนำมาใช้เสริมสร้างการคิดวิเคราะห์ในชั้นเรียน ได้แก่ การใช้รูปแบบการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนฝึกการวิเคราะห์ปัญหาอย่างหลากหลาย ฝึกการรวบรวมสืบเสาะหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และใช้การร่วมมือแก้ปัญหาเป็นกลุ่มเพื่อให้เกิดการรับฟังความคิดจากบุคคลอื่น ๆ ด้วย

2.3.2 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

1. ความหมายของความสามารถในการปรับตัว

สมาคมจิตวิทยาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Psychological Association : APA) ให้คำนิยามของความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยความสามารถในการปรับเปลี่ยนตัวเองนี้จะทำให้สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างหรือรับมือกับความแตกต่างของบุคคลที่อยู่รอบ ๆ ตัวเราได้ (VandenBos, 2007 cited in Martin; et al, 2013) ซึ่งเป็นการอธิบายความสามารถในการปรับตัวแบบกว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจงบริบทของสภาพแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับการอธิบายของ Jeff Rettew (2009 cited in Lopez, 2009 : 10-12) โดยเขาอธิบายว่า คือความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม อาจเป็นการปรับตัวทางจิตใจ และ/หรือทางร่างกายตามธรรมชาติก็ได้ โดยที่สภาพแวดล้อมดังกล่าวนั้นสามารถเป็นไปได้ทั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงทางบวก เปลี่ยนแปลงทางลบ หรือคงสภาพเดิมตามธรรมชาติ ระดับของความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคลจะเป็นเครื่องชี้วัดคุณภาพในการดำรงชีวิตอยู่ เนื่องจากการปรับตัวสามารถนำไปสู่ผลที่ดีขึ้น หรือแย่ลงก็ได้ ทั้งนี้ Rettew อธิบายความสามารถในการปรับตัวประกอบกับตัวแปรจิตวิทยาเชิงบวกอีก 2 ตัวแปร คือ ความหวัง (Hope) และการฟื้นคืนสภาพ (Resilience) เมื่อบุคคลมีระดับความหวังที่สูง จะเอื้อให้เกิดการปรับตัวเชิงบวก และมีลักษณะของการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Continuum) และในที่สุดจะช่วยให้เกิดสุขภาวะของบุคคล (Well-Being) และจะมีการฟื้นคืนสภาพ (Resilience) เป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยรักษาสุขภาพสุขภาวะนั้นไว้ ดังนั้น อาจกล่าวสรุปได้ว่า การที่บุคคลสามารถอดทนจนสามารถปรับตัวภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบากต่าง ๆ ได้ เป็นผลมาจากปัจจัยภายในตัวบุคคล เช่น อารมณ์ ความสามารถทางปัญญา อารมณ์ขัน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทักษะการแก้ปัญหาทางสังคม และการแสดงออกทางสังคม

ในการศึกษาความสามารถในการปรับตัวนั้น มีนักวิชาการที่อธิบายความหมายเฉพาะเจาะจงถึงความสามารถในการปรับตัวในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของงานวิจัยนี้ ความสามารถในการปรับตัวในการทำงานหรือในอาชีพ โดยทั่วไปหมายถึง ความสามารถในการรับมือกับงานของตนเองตามที่บุคคลได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าหรือเตรียมการรับมือไว้ล่วงหน้า รวมถึงการที่บุคคลเต็มใจเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในงานที่ไม่อาจคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าด้วย ทั้งนี้ สามารถจำแนกลักษณะการให้ความหมายของความสามารถในการปรับตัวในบริบทการทำงานออกเป็น 2 ลักษณะ คือการปรับตัวของบุคคล

(Individual) และการปรับตัวของกลุ่มคน (Team) ดังตารางรวบรวมการอธิบายความหมายของความสามารถในการปรับตัว ดังนี้

ตาราง 3 แสดงสรุปการอธิบายความหมายความสามารถในการปรับตัว

ปีที่ตีพิมพ์	ผู้แต่ง	อธิบายความหมายความสามารถในการปรับตัว
1995	Cannon-Bowers, Tennenbaum, Salas, and Volpe	เป็นกระบวนการที่คนในทีมใช้ข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมของงานเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงาน โดยใช้วิธีการปรับเปลี่ยน โยกย้าย หรือชุดเซพท์พยากรต่าง ๆ ภายในทีม
1999	Kozlowski, Gully, Nason, and Smith	เป็นความสามารถของคนในทีมที่จะสร้างเครือข่ายของทีมแบบใหม่เพื่อรับมือกับงานที่ไม่ใช่งานประจำกิจวัตร
2000	Pulakos, Arad, Plamondon, and Donovan	ความสามารถในการปรับเปลี่ยนเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบ 8 ด้านได้แก่ การรับมือกับภาวะฉุกเฉินและวิกฤตการณ์ การรับมือกับความเครียดในงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การรับมือกับสถานการณ์งานที่ไม่ชัดเจนและไม่สามารถคาดการณ์ได้ การเรียนรู้ภาระงาน เทคโนโลยี และการร่วมงาน ความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม และ ความสามารถในการปรับตัวทางกายภาพ

ตาราง 3 (ต่อ)

ปีที่ตีพิมพ์	ผู้แต่ง	อธิบายความหมายความสามารถในการปรับตัว
2001	G. Klein and Pierce	ทีมงานที่สามารถปรับเปลี่ยนตามความจำเป็นเมื่อเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ
2001	Kozlowski, Toney, Mullins, Weissbein, Brown, and Bell	การประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่ได้รับการฝึกอบรมมาใช้กับงานที่ยาก และซับซ้อน
2003	Fleming, Wood, Dudley, Bader, and Zaccaro	การที่บุคคลใช้คุณลักษณะภายในตนเองหลาย ๆ อย่าง ประกอบกันเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อตอบสนองสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น
2003	Lepine	ปฏิบัติการปรับตัวแบบไม่ได้เตรียมตัวไว้ล่วงหน้าของทีม เพื่อที่จะยังคงรักษาประสิทธิภาพของทีมให้คงอยู่ต่อไป
2004	Merriam-Webster Online	การกระทำหรือกระบวนการปรับเปลี่ยน
2013	Martin, Nejad, Colmar, and Liem	พฤติกรรมปรับตัวและปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสภาวะเงื่อนไขต่าง ๆ

ที่มา : ปรับปรุงเพิ่มเติมจาก Burke; et. al. (2006 : 1191)

จากตาราง 3 ซึ่งรวบรวมความหมายของความสามารถในการปรับตัวข้างต้น สรุปได้ว่า ความสามารถในการปรับตัวศึกษาในบริบทการทำงาน คือความสามารถอันเกิดจากคุณลักษณะภายในตัวบุคคลที่จะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่ใช้ในการปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยอาจเป็นการปรับตัวเฉพาะรายบุคคล และ/หรือ การปรับตัวของบุคคลเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะของทีมได้

2. การวัดความสามารถในการปรับตัว

1. แบบวัด Clifton Strengths Finder โดย Clifton, Anderson, and Schreiner, 2006 (cited in Rettew, 2009 : 10-12) เป็นการศึกษาศักยภาพในการปรับตัวในฐานะเป็นหนึ่งใน 34 คุณลักษณะของ Talent โดยที่ Talent หมายถึง รูปแบบทางความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ อันจะนำไปสู่ผลงานที่ดีที่สุด

2. แบบวัด Job Adaptability Inventory: (JAI) โดย Pulakos; et al (2000) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของความสามารถในการปรับตัวออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ การรับมือกับภาวะฉุกเฉินและวิกฤตการณ์ การรับมือกับความเครียดในงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การรับมือกับสถานการณ์งานที่ไม่ชัดเจนและไม่สามารถคาดการณ์ได้ การเรียนรู้ภาระงาน เทคโนโลยี และกระบวนการ ความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม และความสามารถในการปรับตัวทางกายภาพ

3. แบบวัด Adaptability Scale โดย Martin, et al (2012 cited in Martin; et al, 2013) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ ภายใต้โครงสร้างการประเมินเกี่ยวกับ 3 ลักษณะ คือ 1) การปรับตัวและแสดงออกซึ่งความคิด อารมณ์ และการกระทำอย่างเหมาะสม 2) สภาพแวดล้อมที่ไม่ชัดเจน และ/หรือเป็นสภาพแวดล้อมที่แปลกไป 3) เป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ มาตรฐานประเมินค่า 7 ระดับ โดยที่ 1 หมายถึงไม่เห็นด้วยมากที่สุด ไปจนถึง 7 หมายถึงเห็นด้วยมากที่สุด

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถในการปรับตัว

Lang and Bliese (2009) มีความสนใจที่จะศึกษาว่าปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้แต่ละบุคคลมีความสำเร็จที่แตกต่างกันในการปรับตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะโลกของการทำงานปัจจุบันที่บุคคลจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหลากหลาย มีรูปแบบแปลกใหม่ และเป็นการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่เขาทั้งสองคนเชื่อว่าจะสามารถอธิบายความแตกต่างของการปรับมือนั้นได้คือแนวคิดหรือกระบวนการที่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงในงาน (Task-Change Paradigm) อันมีหลักการสำคัญคือ เป็นการทดลองสร้างสภาวะเพื่อให้บุคคล หรือทีม เผชิญกับสถานการณ์ที่แปลกใหม่และซับซ้อน แล้วดูว่าจะสามารถผ่านพ้นสภาวะนั้นได้อย่างไรบ้าง ในการจะผ่านพ้นการเปลี่ยนแปลงที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อทดลองนั้น ปัจจัยที่สำคัญคือพฤติกรรมปรับตัวนั่นเอง ในการศึกษาก่อนหน้านี้มีการอธิบายความสามารถทางการรู้คิดส่งผลต่อการปรับตัวของบุคคลในแบบที่ต่างกันโดยสิ้นเชิงอยู่สองกลุ่ม โดยกลุ่มหนึ่งพบว่า ความสามารถทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปรับตัว อีกกลุ่มโต้แย้งโดยพบว่าความสามารถทางการรู้คิดมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสามารถในการปรับตัว Lang and Bliese จึงสนใจ

บทบาทของความสามารถทางการคิดโดยทั่วไป (General Mental Ability: GMA) กับความสามารถในการปรับตัวสองรูปแบบ คือ การปรับตัวเมื่อเผชิญความเปลี่ยนแปลงเพื่อพยายามลดผลกระทบเชิงลบ (Transition Adaptation) กับ การปรับตัวอันเป็นผลจากการเรียนรู้ประสบการณ์ (Reacquisition Adaptation) ซึ่งเป็นการปรับตัวของบุคคลที่มีการเรียนรู้มาแล้วจากประสบการณ์เผชิญการเปลี่ยนแปลงในครั้งก่อน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือนักศึกษาในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในเยอรมันตะวันตก จำนวน 184 คน เมื่อจำลองสถานการณ์ที่ยากลำบาก (Tank Battle Scenarios) เข้าไปในการทดลอง พบว่า ความสามารถทางการคิดโดยทั่วไปมีความสัมพันธ์กับผลงานทั้งก่อนการเปลี่ยนแปลงและหลังการเปลี่ยนแปลง และพบว่า ผู้ที่มีระดับความสามารถทางการคิดโดยทั่วไปสูง จะมีผลงานลดลงเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยพบมาก่อน ทั้งนี้อาจสามารถอธิบายได้ว่า ผู้ที่มีความสามารถทางการคิดโดยปกติจะมีผลงานที่ดี จึงยึดติดกรอบแนวคิดการทำงานในลักษณะงานที่ทำเป็นประจำ เมื่อเผชิญสภาวะการเปลี่ยนแปลงแบบที่ไม่เคยเผชิญมาก่อน จึงไม่สามารถรักษาระดับของผลงานเอาไว้ได้ ในขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางการคิดโดยทั่วไปกับความสามารถในการปรับตัวแบบมีการเรียนรู้ประสบการณ์ ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ว่า ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนรู้ประสบการณ์ครั้งก่อนไม่นานเพียงพอที่บุคคลจะเกิดการเรียนรู้และปรับตัวได้

Chen, Wallace, and Thomas (2005) สนใจศึกษาผลของการถ่ายโอนความรู้จากการฝึกอบรมความสามารถในการปรับตัวเปรียบระหว่างผลในระดับบุคคลกับระดับกลุ่ม สถานการณ์ที่ใช้ในการทดลองได้แก่ การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกทำกิจกรรมจำลองการโจมตีทางอากาศด้วยเฮลิคอปเตอร์ แล้วมอบหมายงานบางอย่างให้ทำโดยที่งานนั้นเป็นสิ่งแปลกใหม่และเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน เพื่อตรวจสอบการถ่ายโอนความรู้จากกิจกรรมโจมตีทางอากาศกับงานที่มอบหมายให้ โดยประเมินทั้งความรู้ ทักษะ และความรู้สึของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างได้แก่ นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่แห่งหนึ่งใน Southeastern University จำนวน 156 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับบุคคลกับระดับกลุ่มมีความสัมพันธ์แบบส่งเสริมกัน ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการปรับตัวเปรียบก่อน-ระหว่าง และหลังการทดลอง ในขณะที่พบว่า ความรู้มีผลต่อทักษะการปรับตัวในระดับบุคคล แต่ไม่มีผลต่อระดับทักษะของกลุ่ม ซึ่งอาจสามารถสรุปได้ว่า การถ่ายโอนความรู้และทักษะในการฝึกอบรมมีผลในระดับบุคคลมากกว่าในระดับกลุ่ม

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นจะพบว่า ความสามารถในการปรับตัวของบุคคลอาจมาจากหลายปัจจัย แต่วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาหรือทดสอบความสามารถในการ

ปรับตัวที่คล้ายคลึงกันได้แก่ การให้เผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก เพื่อสังเกตหรือพัฒนาความสามารถในการปรับตัวเอง

2.3.3 ความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence)

จาก Webster's New World Dictionary ให้นิยามคำว่า “เชาว์ปัญญา” (Intelligence) ว่า 1) ความสามารถในการเรียนรู้หรือเข้าใจ โดยผ่านประสบการณ์ทางการเรียน โดยบุคคลสามารถรับ และรักษาความรู้ที่เรียนไว้ได้ 2) ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วและถูกต้องในสถานการณ์ใหม่ ๆ โดยรู้จักให้เหตุผลในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รัตนาศิริพานิช, 2555 : 283) ทั้งนี้โดยทั่วไปแล้วนั้น เมื่อกล่าวถึงความฉลาด หรือบางครั้งเราใช้คำว่า “เชาว์ปัญญา” จะเข้าใจกันในความหมาย 2 ลักษณะ โดยลักษณะแรกเป็นความหมายที่เราคุ้นเคยว่าความฉลาดหมายถึงความสามารถในการเรียนรู้และความสามารถในการใช้เหตุผล และความหมายลักษณะที่สองจะเกี่ยวข้องกับสังคม โดยหมายถึงความสามารถของบุคคลในการทำความเข้าใจและสามารถมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงการบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Kihlstorm and Cantor, 2000 : Online) ซึ่งความหมายในลักษณะที่สองนี้เองที่นำไปสู่การอธิบายความฉลาดทางสังคม

1. ความหมายของความฉลาดทางสังคม

แนวคิดความฉลาดทางสังคมถูกเสนอขึ้นครั้งนี้โดย Edwards Thorndike (1920) โดยให้ความหมายถึงความสามารถในการเข้าใจผู้คนและจัดการกับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง เป็นเด็กชายหรือเด็กหญิงได้อย่างชาญฉลาด (Kihlstorm and Cantor, 2000 : Online) โดย Thorndike จำแนกความฉลาดของบุคคลออกเป็น 3 ด้านได้แก่ ความฉลาดด้านการคิดเชิงนามธรรม (Abstract Intelligence) ความฉลาดด้านการปฏิบัติ (Mechanical Intelligence) และความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) การศึกษาในช่วงแรก ๆ นั้น จึงมุ่งศึกษาไปที่การอธิบายและการวัดความฉลาดในการแสดงพฤติกรรมทางสังคม แต่ต่อมาได้มีการหันเหทิศทางการความสนใจจากการมุ่งอธิบายและวัดความฉลาดเมื่อเผชิญสถานการณ์ทางสังคมต่าง ๆ ไปเป็นการศึกษาในเชิงความสามารถในการปรับตัวและบทบาทของการแสดงพฤติกรรมในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Behavior) ซึ่งเป็นการศึกษาในแนวทางเดียวกันกับการศึกษาแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ โดย Peter Salovey และ John Mayer ได้เสนอว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นส่วนหนึ่งของความฉลาดทางสังคมนั่นเอง (Bar-On, 2006 : 1)

ในปี 1995 เมื่อ Daniel Goleman ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ “Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than IQ” โดยเสนอแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ อันมี 5 องค์ประกอบได้แก่ ความตระหนักรู้ในตนเอง การควบคุมตนเอง การจูงใจตนเอง ความเห็นอก

เห็นใจผู้อื่น และความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งองค์ประกอบสุดท้ายนี้เองที่นำไปสู่การอธิบายความฉลาดทางสังคม (Albrecht, 2006 : 10-11) โดย Goleman (2006) ให้ความหมายความฉลาดทางสังคม คือความสามารถ (Ability) ของบุคคลในการเข้าสังคม การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างกลมกลืนและมีความสุข สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในสังคม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดย Goleman กำหนดองค์ประกอบของความฉลาดทางสังคม ออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านที่ 1) การรับรู้ผู้อื่นหรือการตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness) ประกอบด้วย การรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น (Primal Empathy) การเชื่อมต่อกับความรู้สึกกับผู้อื่น (Attunement) การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathic Accuracy) และการรู้คิดทางสังคม (Social Cognition) ด้านที่ 2) การปฏิบัติต่อผู้อื่นหรือการเอื้ออำนวยต่อสังคม (Social Facility) ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารที่สอดคล้อง (Synchrony) การแสดงออก (Social-Presentation) การโน้มน้าว (Influence) และการห่วงใยใส่ใจผู้อื่น (Concern)

Karl Albrecht (2006) ให้ความหมายว่า ความฉลาดทางสังคม คือ ความสามารถที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Get Along) ได้เป็นอย่างดี และทำให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น รวมทั้งมีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในทุกสถานการณ์ โดย Albrecht ได้เสนอองค์ประกอบของความฉลาดทางสังคม 5 ประการคือ 1) การตระหนักรู้ในสถานการณ์ (Situational Awareness) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการอ่าน "Read" สถานการณ์และตีความพฤติกรรมของผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยใช้ความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์เป็นพื้นฐานของการทำความเข้าใจตระหนักรู้ในสถานการณ์ 2) การแสดงออก (Presence) หมายถึง การแสดงออกทั้งในรูปแบบของวจนภาษาและอวัจนภาษา รวมถึงสิ่งที่ปรากฏออกมาทั้งหมด (Appearance) ท่าทาง น้ำเสียง การเคลื่อนไหว หรือภาพรวมที่บุคคลแสดงออก อันจะเป็นตัวกำหนดภาพของบุคคลที่มีต่อการรับรู้ของผู้อื่น 3) ความจริงแท้ (Authenticity) หมายถึง สิ่งที่แสดงออกมาทางพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การตัดสินใจจากผู้อื่นว่าเป็นคนเปิดเผย ซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่นไม่ว่าจะในสถานการณ์ใด ๆ นำเชื่อถือจริงใจ เจตนาดี และเป็นความจริงแท้ 4) ความชัดเจน (Clarity) หมายถึง ความสามารถในการอธิบายความคิด ความคิดเห็น มุมมอง และความตั้งใจของตนเองได้อย่างชัดเจน รวมทั้งกำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติเพื่อสร้างความร่วมมือจากคนอื่น ๆ ได้ 5) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) หมายถึง ความรู้สึกร่วมกันระหว่างบุคคลและเป็นความสามารถในการเชื่อมต่อกับผู้อื่น นำไปสู่พื้นฐานของปฏิสัมพันธ์ที่ดี (Albrecht, 2006)

จากคำอธิบายความหมายและองค์ประกอบของความฉลาดทางสังคมทั้ง 3 กลุ่มแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความฉลาดทางสังคม เป็น “ความสามารถ” ของบุคคล ในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความสุข และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยได้รับความร่วมมืออันดี งานประสบความสำเร็จ โดยบุคคลมีการตระหนักรู้ทางสังคม ได้แก่ การรับรู้ผู้อื่น การเข้าใจผู้อื่น การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น บุคคลมีการรู้คิดทางสังคม ได้แก่ การรู้คิดในพฤติกรรม การมีข้อเสนอแนะทางสังคม การตัดสินสภาพการณ์ทางสังคม และบุคคลมีทักษะทางสังคม ได้แก่ การแสดงออกทางอารมณ์ การแสดงออกทางสังคมและการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม

2. การวัดความฉลาดทางสังคม

การวัดความฉลาดทางสังคม สามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การใช้แบบรายงานตนเอง (Self-Report Inventories) เป็นวิธีการวัดโดยนิยามความหมายเชิงปฏิบัติการแบบเชิงโครงสร้าง กล่าวคือ ใช้ข้อมูลการรายงานตนเอง กำหนดขึ้นเป็นโครงสร้างของแบบวัด เช่น การศึกษาของ Riggio ซึ่งกำหนดโครงสร้างข้อคำถาม แบบวัดทักษะทางสังคม (Social Skills Inventory: SSI) (Riggio, 1989) ซึ่งแบบวัด SSI นี้ เป็นผลมาจากการวิเคราะห์เนื้อหาและจัดแบ่งกลุ่มเนื้อหาออกเป็นองค์ประกอบย่อย 6 ด้าน แปลผลตามรายด้าน แบบวัดนี้มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น การชอบเข้าสังคม การกล้าเสี่ยง การฟังพากลุ่ม มีความไวต่อการเข้าสังคม เป็นต้น ผู้ที่ได้คะแนนการวัดสูง จะตีความได้ว่าเป็นผู้มีพฤติกรรมทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและมีเครือข่ายทางสังคมอย่างล้นเหลือ

แบบรายงานตนเองของ Marlowe (1986) ระบุการจำแนกความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ ทักษะคติแบบมุ่งสังคม (Prosocial Attitudes) ทักษะทางสังคม (Social Skills) ทักษะการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy Skills) พื้นฐานทางอารมณ์ (Emotionality) และความวิตกกังวลในการเข้าสังคม (Social Anxiety)

Lacanlale (Lacanlale, 2013) ทำการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างแบบวัดความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence Inventory : SII) ใช้ในกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาในวิทยาลัย Tarlac State University ประเทศฟิลิปปินส์ ในการสร้างข้อคำถามนั้น เขาใช้ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางสังคม ประกอบกับการขอความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ในการสร้างข้อคำถาม เมื่อวิเคราะห์ด้านเนื้อหาแล้วสามารถจัดแบ่งข้อคำถามออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ความไวต่อการเข้าสังคม (Social Sensitivity) การสื่อสารทางสังคม (Social Communication) การมีอิทธิพลทางสังคม (Social Influence) ความรับรู้ความสามารถทางสังคม (Social Efficacy) ความเป็นผู้ประสานสังคม (Social

Catalyst) และการนำสังคม (Social Advancement) ทุกรายด้านมีจำนวน 15 ข้อ รวมทั้งฉบับจำนวน 90 ข้อ มาตราวัด 6 ระดับ ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบวัด .989

สำหรับแบบวัดความฉลาดทางสังคมที่ใช้ในประเทศไทยนั้น พบว่ามีการพัฒนาแบบวัดเพื่อใช้ในกลุ่มนักศึกษาตามแนวคิดที่แตกต่างกัน 2 การศึกษา 1) การศึกษาของกาญจน์กมล สุวิทย์รัตน์ (2557) เป็นการพัฒนาแบบวัดโดยอ้างอิงความหมายและองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ความหมายตามแนวคิดของ Goleman (2006) แนวคิดของ Albrecht (2006) แนวคิดของ Buzan (2002) และแนวคิดของ Komitzki; et a. (1993) สรุปเป็นองค์ประกอบของความฉลาดทางสังคม 3 องค์ประกอบ คือองค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ทางสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรับรู้ผู้อื่น การเข้าใจผู้อื่น การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น องค์ประกอบด้านการรู้คิดทางสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรู้คิดในพฤติกรรม การมีข้อสนเทศทางสังคม การตัดสินใจทางสังคม และองค์ประกอบด้านการมีทักษะทางสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การแสดงออกทางอารมณ์ การแสดงออกทางสังคม การสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม องค์ประกอบทั้งหมดนี้ มีค่าความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์สูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถวัดองค์ประกอบความฉลาดทางสังคมได้ และ 2) การศึกษาของธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน (2015) ซึ่งศึกษาและพัฒนาแบบวัดความฉลาดทางสังคมตามแนวคิด Albrecht (2006) ประกอบด้วยข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ด้าน จำนวน 40 ข้อ ใช้ในกลุ่มตัวอย่างนิสิตคณะสังคมศาสตร์ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความฉลาดทางสังคมเท่ากับ .95

2. การใช้การสังเกตพฤติกรรม (Behavioral Observations) วิธีการสังเกตพฤติกรรม ทำโดยการที่ผู้ประเมินจะมีการกำหนดโครงสร้างพฤติกรรมที่จะสังเกตไว้ก่อนล่วงหน้า และให้ผู้รับการทดสอบแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์ตามที่ผู้ประเมินกำหนดไว้ หากผู้ทดสอบแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับมิติด้านใด ให้จัดกลุ่มภายใต้โครงสร้างที่แบ่งไว้แล้วนั้น การประเมินจะใช้การเปรียบเทียบระหว่างเกณฑ์เชิงโครงสร้างกับพฤติกรรมที่แสดงออกมาจริง

Ford and Tisak (Ford and Tisak ,1983) ใช้การสังเกตพฤติกรรม โดยกำหนดโครงสร้างความฉลาดทางสังคมแบ่งเป็นมิติความสามารถในการพูดอย่างมีประสิทธิภาพ มิติการตอบคำถามต่อผู้สัมภาษณ์ด้วยคำพูดและท่าทางที่เหมาะสม เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Frederickson, Carlson, and Ward (Frederickson, Carlson, and Ward ,1984) ซึ่งใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมของผู้ป่วยที่มาพบแพทย์

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางสังคม

Birknerova, Frankovsky, and Zbihlejova (2013) ศึกษาบทบาทของความฉลาดทางสังคมในลักษณะของการเป็นตัวแปรเชิงคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและตัวแปรที่มีความสามารถทำนายความสำเร็จในการประกอบวิชาชีพครู โดยศึกษาความฉลาดทางสังคมร่วมกับตัวแปรบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ใช้แบบวัดความฉลาดทางสังคม Tromso Social Intelligence (TSIS) ของ Silverra, Martinussen, and Dakl (2001) ซึ่งมีข้อคำถาม 21 ข้อ มาตราวัด 7 ระดับโดย 1 หมายถึงอธิบายความเป็นตัวผู้ตอบได้น้อยที่สุด ไปจนถึง 7 หมายถึงสามารถอธิบายความเป็นตัวผู้ตอบได้ดีที่สุด คำถามทั้ง 21 ข้อนั้นแบ่งเป็นองค์ประกอบของความฉลาดทางสังคม 3 ด้าน ได้แก่ การประมวลผลข้อมูลทางสังคม (Social Information Processing) ทักษะทางสังคม (Social Skills) และการตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness) ศึกษาในกลุ่มครูในประเทศสโลวาเกีย จำนวน 552 คน ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดทางสังคมมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของครู โดยที่หากครูมีระดับทักษะทางสังคมและการตระหนักรู้ทางสังคมสูง จะพบว่ามีระดับของบุคลิกภาพแบบหัวนั้ในในระดับต่ำ ($r = -.386$, $r = -.279$) หากครูมีระดับความฉลาดทางสังคมทั้ง 3 ด้านสูงจะพบว่ามีระดับของบุคลิกภาพแบบเปิดเผยสูงด้วย ($r = .112$, $r = .500$, $r = .135$) หากครูมีระดับการประมวลผลข้อมูลทางสังคมสูง จะพบว่ามีระดับบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ใหม่สูงด้วย ($r = .145$) หากครูมีการตระหนักรู้ทางสังคมสูง จะพบว่ามีระดับบุคลิกภาพแบบประนีประนอมสูงด้วย ($r = .272$) และหากครูมีระดับความฉลาดทางสังคมทั้ง 3 ด้านสูงจะพบว่ามีระดับของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสูงด้วย ($r = .143$, $r = .230$, $r = .136$) นั่นคือกล่าวโดยรวมแล้วความฉลาดทางสังคมมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ

ธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน (2015) ศึกษาระดับความฉลาดทางสังคมและระดับพฤติกรรมเอื้อต่อสังคม และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางสังคมกับพฤติกรรมเอื้อต่อสังคมของนิสิตคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างเป็นนิสิตคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 616 คน แบบวัดความฉลาดทางสังคมพัฒนาขึ้นตามแนวคิด Albrecht (2006) ประกอบด้วยข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ด้าน จำนวน 40 ข้อ ผลการศึกษาพบว่า นิสิตคณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีระดับความฉลาดทางสังคมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ทั้งนี้พบว่า หากนิสิตคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีระดับของความฉลาดทางสังคมในระดับสูง ก็จะมีระดับพฤติกรรมเอื้อต่อสังคมสูงด้วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.001$ ($r = .667$)

สำหรับการศึกษาที่มีการจัดกระทำเพื่อพัฒนาระดับความฉลาดทางสังคมนั้น มีการศึกษาในกลุ่มนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาภาคใต้ของไทย (กาญจน์กมล สุวิทยารัตน์,

2557) โดยที่ในขั้นแรกเป็นการศึกษาและพัฒนาแบบวัดความฉลาดทางสังคม (ตามที่ได้เสนอไว้ในหัวข้อการวัดความฉลาดทางสังคมข้างต้น) และขั้นต่อไปเป็นการพัฒนาความฉลาดทางสังคมโดยใช้โปรแกรมกลุ่มฝึกอบรม (Training Group) โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบพฤติกรรมนิยมใช้ในการทดลองมนุษย์สัมพันธ์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการพัฒนาความฉลาดทางสังคม เป็นนักศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 ปีการศึกษา 2554 มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบในขั้นตอนที่หนึ่ง เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Selective) โดยพิจารณาคะแนนเฉลี่ยความฉลาดทางสังคมโดยรวมตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 ลงมา จำนวน 25 คน สุ่มอย่างง่ายเข้าสู่กลุ่มควบคุมจำนวน 10 คน ไม่ได้รวมกลุ่มฝึกอบรม และเข้าสู่กลุ่มทดลองจำนวน 10 คน ที่เข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรม มีการฝึกอบรมสัปดาห์ละ 2 ครั้ง ๆ ละ 1 ชั่วโมง 30 นาที ถึง 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 12 ครั้ง เป็นเวลา 6 สัปดาห์ ใช้แบบแผนการทดลองแบบการวิจัยแบบสองกลุ่มสอบก่อน-สอบหลัง (Pretest-Posttest Control Group Design) ผลการทดลองพบว่าคะแนนความฉลาดทางสังคมของนักศึกษาหลังการทดลองเพิ่มขึ้นจากก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($d = .82, p < .001$) เมื่อสิ้นสุดการติดตามผล คะแนนความฉลาดทางสังคมของนักศึกษาสูงกว่าหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($d = 1.15, p < .001$)

3. การพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพยายามรวบรวมสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลที่เคยมีการศึกษามาก่อนหน้านี้และจัดประเภทของสมรรถนะตามการจัดกลุ่มขององค์ประกอบสมรรถนะตามแนวคิดของ spencer (Spencer and Spencer, 1993 : 9-15) ซึ่งเสนอว่า 5 องค์ประกอบสมรรถนะได้แก่ แรงขับ ลักษณะนิสัย การรับรู้ตนเอง ความรู้ และทักษะ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มให้รวมองค์ประกอบแรงขับ ลักษณะนิสัย และการรับรู้ตนเองเข้าไว้ด้วยกันเป็นกลุ่มของคุณลักษณะภายในส่วนบุคคล ดังนั้น สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐในการวิจัยนี้จึงสามารถจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะส่วนที่เป็นคุณลักษณะภายในส่วนบุคคล สมรรถนะส่วนที่เป็นความรู้ และสมรรถนะส่วนที่เป็นทักษะ

จากตารางที่แสดงการรวบรวมองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล (ตาราง 3) จะทำให้เห็นว่ารายการสมรรถนะที่นำเข้าสู่การพัฒนาเป็นแบบวัดเพื่อการจัดโครงสร้างองค์ประกอบนั้นก็ครอบคลุมทั้ง 3 ส่วนเช่นกัน ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่สามารถพัฒนา

คุณลักษณะภายในส่วนบุคคล ความรู้ และทักษะด้วยการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดดังนี้

3.1 แนวคิดที่ใช้ในการสร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับหลักการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาได้ทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล ความรู้ และทักษะในการทำงานตามที่กล่าวไว้ข้างต้น และพบว่าการจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ (Experiential Learning) เป็นหลักการเรียนรู้ที่มีสอดคล้องกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน และมีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร เนื่องจากการจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์นั้น เป็นการดำเนินการอันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายโดยให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนรู้ก่อน และให้ผู้เรียนสังเกต ทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้น และนำสิ่งที่เกิดขึ้นมาคิดพิจารณาไตร่ตรองร่วมกันจนกระทั่งผู้เรียนสามารถสร้างความคิดรวบยอด แล้วนำความคิดรวบยอดนั้นไปทดลองใช้หรือประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ได้ (ทิตนา แชมณี, 2560 : 131-132, ทิตนา แชมณี, 2551 : 10-12) โดยในงานวิจัยนี้ใช้เทคนิคการฝึกอบรมด้วยกิจกรรมกลุ่ม การอภิปรายกลุ่ม และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน ซึ่งล้วนเป็นการออกแบบกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากการลงมือทำตามหลักการของการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ นอกจากนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับดำเนินกิจกรรมกลุ่ม การอภิปรายกลุ่ม และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานเพื่อประยุกต์ใช้ในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ รายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1.1 แนวคิดกระบวนการกลุ่ม (Group Process)

กลุ่มเป็นหน่วยของสังคม ประกอบไปด้วยสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 130) สมาชิกในกลุ่มจะเริ่มรู้สึกสบายที่จะทำงานด้วยกันและเรียนรู้ที่จะแบ่งปันหรือทำงานอะไรให้กลุ่ม เพื่อส่งผลให้กลุ่มมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ต้องผ่านกระบวนการพัฒนากลุ่ม จึงมีการศึกษากระบวนการกลุ่มซึ่งเป็นการศึกษาที่เกี่ยวกับกลุ่มคน เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของคน ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนาการทำงานของกลุ่มคนให้มีประสิทธิภาพ

Kurt Lewin ผู้บุกเบิกด้านการศึกษากรุป เป็นคนแรกที่ใช้คำว่าพลวัต (Dynamics) เป็นกลุ่มที่มีแนวโน้มของการแสดงออกในลักษณะของการมีพลังอำนาจมากกว่าการอ่อนแอ มีลักษณะเชิงรุก (Active) มากกว่าเชิงรับ (Passive) มีการเปลี่ยนแปลง (Fluid) มากกว่าการคงที่ และเป็นการกระตุ้น (Catalyze) มากกว่าการหยุดนิ่ง (Reifying) (จุฑามาศ แหนจอน, 2562 :

6) Lewin ใช้คำว่าพลวัตกลุ่ม (Group Dynamic) เพื่อเน้นพลังที่มีผลต่อกระบวนการที่ซับซ้อนทางสังคมของสมาชิกกลุ่ม (อนงค์ วิเศษสุวรรณ, 2544 : 8) ดังนั้น Lewin จึงสรุปว่าพลวัตกลุ่มหมายถึง การศึกษากลุ่มอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ รวมทั้งพฤติกรรม กระบวนการ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกลุ่มหรือสังคม และต่อมา Forsyth (Forsyth, 1999 quoted in อนงค์ วิเศษสุวรรณ, 2544 : 9) ได้ให้ความหมายพลวัตกลุ่มในลักษณะของคำที่ใช้เรียกกระบวนการกลุ่ม เราจึงพบว่ามีการใช้คำว่าพลวัตกลุ่มและกระบวนการกลุ่มสองคำนี้กลับไปกลับมาในพื้นที่การศึกษาที่ว่าด้วยเรื่องของกลุ่ม

ผู้ที่สนใจศึกษากระบวนการพัฒนากลุ่มได้แก่ Tuckman (1965 quoted in Franz, 2012: 49-50) ซึ่งเสนอกระบวนการแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน และต่อมา Wheelan (Wheelan, 1993 : 14-19) ได้ปรับปรุงแนวคิดของ Tuckman และเสนอกระบวนการพัฒนากลุ่มแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระยะรวมกลุ่ม (Dependency and Inclusion)

ระยะรวมกลุ่มเป็นระยะเริ่มต้นที่สมาชิกในกลุ่มอาจจะยังไม่รู้จักกันดี อาจเกิดความตึงเครียด วิดกกังวล ยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ยังไม่แน่ใจในการยอมรับในสถานะเป็นสมาชิกกลุ่ม ในระยะนี้สมาชิกจะพยายามจำแนกว่ากลุ่มควรจะทำอะไร และเริ่มพัฒนาปฏิสัมพันธ์กันในระยะแรก สมาชิกจะเริ่มเต็มใจที่จะแสดงความรับผิดชอบและปฏิบัติงานตามที่ตกลงกัน เริ่มมีความเข้าใจและไว้วางใจผู้อื่น

ขั้นตอนที่ 2 ระยะต่อสู้หรือระยะเกิดความขัดแย้ง (Counterdependency and fight)

ระยะนี้กลุ่มเริ่มเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกหรือระหว่างสมาชิกกับผู้นำกลุ่ม เริ่มมีการตั้งคำถามถึงเป้าหมาย ทิศทางของกลุ่ม รวมถึงสมาชิกบางคนอาจต้องการให้ผู้นำกลุ่มใช้วิธีการที่นำ สมาชิกบางคนอาจแสดงความคับข้องใจเนื่องจากงานของกลุ่มมีความยากขึ้น บางคนอาจเริ่มตั้งข้อสงสัยในความสามารถของกลุ่มว่าจะสามารถไปถึงเป้าหมายได้สำเร็จหรือไม่ อาจมีการรวมกลุ่มกันเป็นกลุ่มย่อย ๆ ในกลุ่มใหญ่

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความไว้วางใจและการจัดโครงสร้างของกลุ่ม (Trust and structure)

เมื่อผ่านพ้นระยะของการขัดแย้งมาได้ สมาชิกในกลุ่มจะเริ่มมีความรู้สึกมั่นคงมากขึ้น และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันรวมถึงไว้วางใจในการนำของผู้นำกลุ่มมากขึ้น กลุ่มจะพัฒนาความสามารถในการทำงานและความรู้สึกร่วมในการทำงานร่วมกัน รวมถึง

การทำงานเป็นทีมและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ในระยะนี้สมาชิกของกลุ่มจะเริ่มพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการให้คำปรึกษา และการจัดการกับภาวะความไม่ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 4 ระยะปฏิบัติงาน (Work)

ในระยะนี้จะมีการเปิดกว้างและมีความร่วมมือกันภายในสมาชิกกลุ่ม สมาชิกจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นรวมถึงพยายามระดมทรัพยากรที่จำเป็นในการผลิตผลงาน มีการเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของแต่ละคนเข้ากันกับเป้าหมายของกลุ่ม ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือ สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีทัศนคติเชิงบวก และมีผลการปฏิบัติงาน สมาชิกกลุ่มจะเกิดการเรียนรู้ถึงความสมดุลระหว่างแนวทางของกลุ่มกับของบุคคล รวมถึงจะสามารถปรับตัว อดทนต่อความตึงเครียด ซึ่งช่วยให้กลุ่มมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้

ขั้นตอนที่ 5 ระยะสิ้นสุดของกลุ่ม (Termination)

ระยะสิ้นสุดของกลุ่มนี้อาจจะเกิดขึ้นโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เช่น เมื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรืออาจเกิดโดยที่ไม่ได้มีการวางแผนมาก่อน เช่น เกิดความขัดแย้งจนสมาชิกถอนตัวออกไปหรืออาจเกิดความล้มเหลวหลายครั้งจนกลุ่มสลายตัวไป ซึ่งหากผู้นำกลุ่มได้มีการประเมินปัญหาหรือสาเหตุของปัญหาและพยายามหาทางแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงสมาชิกกลุ่มได้เกิดภาวะผู้นำในตนเองประกอบกัน ก็อาจจะช่วยให้การรวมกลุ่มประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผลได้

ในการประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับพลวัตกลุ่มหรือกระบวนการกลุ่ม เพื่อออกแบบกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์มาใช้เป็นอีกหนึ่งวิธีการพัฒนาในโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะในครั้งนี้ จำเป็นต้องทำความเข้าใจกับหลักการของทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ในการสอน ที่มุ่งเน้นยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พยายามจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้จากกลุ่มให้มาก ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พยายามค้นหาและพบคำตอบด้วยตนเอง พยายามเน้นให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ถึงกระบวนการต่าง ๆ ในการแสวงหาคำตอบไม่ใช่มุ่งแต่ที่คำตอบอย่างเดียว และประการสุดท้ายคือ พยายามจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนได้มีโอกาสคิดค้นหาแนวทางที่จะนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการเรียนไปใช้ในชีวิตประจำวัน โดยในโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะครั้งนี้ผู้สอนเลือกใช้วิธีการสอนผ่านเกม (Game) โดยผู้สอนจะสร้างสถานการณ์สมมติขึ้น ให้ผู้เรียนลงเล่นด้วยตนเองภายใต้ข้อตกลงหรือกติกาบางอย่างที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้เรียนจะต้องตัดสินใจทำอย่างใดอย่างหนึ่ง อันจะมีผลออกมาในรูปของการแพ้หรือการชนะ วิธีการนี้จะทำให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์ความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และยังทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกสนุกสนานในการทำกิจกรรมอีกด้วย (ทีศนา แชมณี, 2522 : 200-201)

3.1.2 แนวคิดการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning)

Barrows และ Tamblyn (1980) เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก ซึ่งแนวคิดนี้เกิดขึ้นที่ McMaster University ประเทศแคนาดา เนื่องจากเกิดปัญหาการเรียนการสอนในสาขาแพทย์ 2 ประการ คือ ปัญหาจากวิธีสอนแบบบรรยายซึ่งนิยมใช้มาก เนื่องจากเป็นวิธีที่ให้เนื้อหาได้มาก แต่ไม่ได้พัฒนาทักษะกระบวนการคิดของผู้เรียน ประกอบกับปัญหาเกี่ยวกับความรู้ในด้านการแพทย์ซึ่งเป็นวิชาชีพที่เน้นการปฏิบัติในช่วงที่เรียนอยู่ ผู้เรียนได้ความรู้จำนวนหนึ่งไป แต่เมื่อไปทำงานกลับต้องเผชิญสถานการณ์หรือปัญหาหลากหลายแตกต่างกับที่ครูเคยสอนไว้ในชั้นเรียน และผู้เรียนไม่สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ เพราะในการเรียนการสอนนั้นไม่ได้ให้ทักษะในการแก้ปัญหาแก่ผู้เรียน (ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์, 2558: 348)

การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยจัดประสบการณ์ให้บุคคลเกิดกระบวนการที่สามารถกระตุ้นการคิดวิเคราะห์ การนำความรู้เดิมมาอธิบาย ให้ความหมายและเชื่อมโยงกับสิ่งที่ต้องการเรียนรู้เพิ่มขึ้นในสถานการณ์ใหม่ ผู้เรียนจะระลึกได้ด้วยตนเองว่าในสถานการณ์ใหม่นี้มีสิ่งใดบ้างที่ยังไม่รู้ คือมีช่องว่างเกิดขึ้นระหว่างความรู้เดิมที่มีอยู่กับความใหม่ที่ต้องการเรียนรู้และต้องการเติมเต็มหรือต่อยอดให้มีความรู้เพิ่มขึ้น ความรู้ที่ต้องการเพิ่มขึ้นนี้ผู้เรียนจะต้องสะท้อนออกมาในรูปแบบของประเด็นการเรียนรู้ (Learning Issue) ที่ตนเองกำหนดขึ้นเป็นข้อคำถามหรือปัญหา (problem) และใช้คำถามหรือปัญหานี้เป็นสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นภายในผลักดันตนเองไปแสวงหาความรู้เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่บนพื้นฐานของความสามารถในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อน ซึ่งความรู้ที่ได้มาอย่างอิสระบนพื้นฐานความต้องการของผู้เรียน จัดได้ว่าเป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่าและเป็นพลังนำตนเองให้ต้องการแสวงหาองค์ความรู้อื่น ๆ อย่างต่อเนื่องต่อไป (ทัศนศิริ เสมียนเพชร และ จงสุข คงเสน, 2554: 4)

การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน จะแบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มย่อย แต่ละกลุ่มจะมีผู้เรียนประมาณ 5-8 คน และจะมีครูผู้สอน 1 คน หรืออาจจะมากกว่า ทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้น สนับสนุน และช่วยเหลือให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ ซึ่งจะเรียกผู้สอนในระบบนี้ว่า tutor หรือ facilitator ขั้นตอนของ PBL ในแต่ละสถาบันอาจมีความแตกต่างกันไปบ้างตามแนวคิด เช่น โรงเรียนแพทย์ที่มหาวิทยาลัยลิมบูร์ก (ชื่อปัจจุบันคือ มหาวิทยาลัยมาสเตอร์ริคท์) เมืองมาสเตอร์ริคท์ ประเทศเนเธอร์แลนด์ มี 7 ขั้นตอน ดังนี้ (วัลลีส ตียาศัย, 2547: 17-18)

ขั้นตอนที่ 1 ทำความเข้าใจกับศัพท์หรือมโนทัศน์

ขั้นตอนแรกนี้ กลุ่มผู้เรียนจะต้องพยายามทำความเข้าใจกับคำศัพท์หรือมโนทัศน์ (concept) ของโจทย์ปัญหาที่ได้รับก่อน หากมีคำศัพท์หรือมโนทัศน์ที่ยังไม่เข้าใจหรือเข้าใจไม่ตรงกันอยู่ จะต้องพยายามหาคำอธิบายให้ชัดเจนโดยใช้ความรู้เดิมของสมาชิกกลุ่มหรือในบางกรณีอาจต้องใช้พจนานุกรมมาช่วยในการอธิบาย

ขั้นตอนที่ 2 ระบุปัญหา

หลังจากทำความเข้าใจกับศัพท์และมโนทัศน์ในขั้นตอนแรกแล้ว กลุ่มจะต้องช่วยกันระบุปัญหาจากโจทย์ปัญหาดังกล่าว โดยสมาชิกกลุ่มจะต้องมีความเข้าใจต่อปัญหาที่ตรงกัน หรือสอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัญหา

ขั้นตอนนี้ สมาชิกจะระดมสมองช่วยกันวิเคราะห์ปัญหาและหาเหตุผลมาอธิบาย โดยอาศัยความรู้เดิมของสมาชิกกลุ่ม เป็นการใช้ brain-storming ในการช่วยกันคิดอย่างมีเหตุมีผล สรุปรวบรวมความรู้และแนวคิดของสมาชิกเกี่ยวกับขอบข่ายและกลไกของการเกิดปัญหา เพื่อนำไปสู่การสร้างสมมติฐานต่าง ๆ อันสมเหตุสมผลสำหรับใช้แก้ปัญหาที่นั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 4 การตั้งและจัดลำดับความสำคัญของสมมติฐาน

หลังจากวิเคราะห์ปัญหาแล้ว กลุ่มจะช่วยกันตั้งสมมติฐานที่เชื่อมโยงกับปัญหาดังกล่าวตามที่ได้ร่วมกันวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 3 แล้วนำสมมติฐานดังกล่าวมาจัดเรียงลำดับความสำคัญ โดยอาศัยข้อมูลสนับสนุนจากความจริงและความรู้เดิมของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อพิจารณาหาข้อยุติสำหรับสมมติฐานที่สามารถปฏิเสธได้ในขั้นต้น และคัดเลือกสมมติฐานสำคัญที่จำเป็นต้องแสวงหาข้อมูลความรู้มาเพิ่มเติมต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 สร้างวัตถุประสงค์การเรียนรู้

จากขั้นตอนที่ 4 กลุ่มจะต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ในการแสวงหาข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติม เพื่อนำมาใช้ในการพิสูจน์หรือล้มล้างสมมติฐานที่ได้คัดเลือกไว้

ขั้นตอนที่ 6 รวบรวมข้อมูลนอกกลุ่ม

ขั้นตอนนี้ สมาชิกแต่ละคนของกลุ่มจะมีหน้าที่รับผิดชอบในการแยกย้ายกันไปแสวงหาความรู้เพิ่มเติมตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ วิธีการหาข้อมูลควรมาจากแหล่งวิทยาการต่าง ๆ ที่หลากหลาย หรือสื่อต่าง ๆ ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ระหว่างนี้ กลุ่มอาจจะมีการนัดหมายพบปะกันตามความจำเป็นก็ได้

ขั้นตอนที่ 7 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาใหม่

ในขั้นตอนสุดท้าย กลุ่มจะนำข้อมูลที่ได้เรียนรู้เพิ่มเติมตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนที่ 5 กลับมาอภิปรายร่วมกัน เพื่อทำการพิสูจน์หรือล้มล้างสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้แต่แรก โดยสมาชิกกลุ่มแต่ละคนจะนำความรู้ใหม่ที่ตนแสวงหามาได้ เสนอต่อสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม เพื่อช่วยกันพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้มาเพียงพอหรือไม่ ถ้าพบว่าข้อมูลบางส่วนยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ อาจต้องมีการหาข้อมูลเพิ่มเติมอีก กระบวนการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานจะสิ้นสุดต่อเมื่อกลุ่มสามารถหาข้อมูลได้ครบถ้วนมาพิสูจน์สมมติฐานทั้งหมดได้ พร้อมทั้งสามารถสรุปหลักการต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาปัญหานี้ เป็นแนวทางในการนำไปใช้แก้ปัญหาอื่น ๆ ในอนาคตต่อไปได้

3.1.3 ข้อควรพิจารณาในการออกแบบการฝึกอบรมในองค์กร

ในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยศึกษาความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การออกแบบกระบวนการฝึกอบรมบุคลากร รวมไปถึงการหาวิธีการเพิ่มประสิทธิผลของการฝึกอบรมที่นิยมใช้กับการฝึกอบรมในองค์กร รายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมในองค์กรด้วย

ADDIE Model

การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้เสริมความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมทางสังคมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ปัจจุบัน (Casio and Aguinis, 2005: 381, Noe, 2008 : 4) โดยองค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมโดยมีการวางแผนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบเพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น หากพิจารณาความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าว จะพบว่าเป็นการชี้ให้เห็นถึงการมุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมทางสังคมของบุคคล โดยใช้หลักการเรียนรู้ การสร้าง และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาแนวคิดการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและใช้วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลซึ่งเป็นทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมทางสังคม

กระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรเริ่มต้นในช่วงยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยเริ่มใช้ในการฝึกอบรมทหารแห่งสหรัฐอเมริกา แนวคิดที่สำคัญของกระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (Instructional System Design:ISD) ก็คือ การออกแบบกระบวนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (System Approach) โดยใช้หลักการเรียนรู้ (Learning Theory) ทั้งนี้ ความเป็นระบบ

หมายถึง มีการส่งต่อผลลัพธ์ของขั้นตอนแรกส่งต่อเป็นปัจจัยนำเข้าของขั้นตอนที่สอง ตั้งแต่ขั้นตอนการรวบรวมความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ไปจนถึงขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรม และในระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ จะพิจารณาถึงหลักการเรียนรู้ เช่น ความพร้อมของผู้รับการฝึกอบรม สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการฝึกอบรม และหลักการถ่ายโอนการเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งต่อมา ได้มีการประยุกต์ใช้แนวคิดการออกแบบกระบวนการฝึกอบรมที่ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ที่รู้จักและใช้ภายในองค์กรต่าง ๆ อย่างแพร่หลายในชื่อ ADDIE Model (Sink, 2014 : 181-182)

ADDIE Model หมายถึง กระบวนการออกแบบการฝึกอบรมที่ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งนำเสนอโดย Royce (1970 cited in Thomas, 2010: 190-191) โดยใช้อักษรขึ้นต้นของคำแต่ละขั้นตอนมาประกอบเป็นชื่อเรียก (Acronym) คือ A: Analysis, D: Design, D: Development, I: Implementation และ E: Evaluation โดยทั้ง 5 ขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้ (McGriff, 2000)

1. ขั้นการวิเคราะห์ (Analysis) เป็นขั้นตอนของการระบุปัญหาสาเหตุของปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปัญหา ในขั้นตอนนี้ สามารถใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Analysis) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการวิเคราะห์ภาระงาน (Task Analysis) ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์จะทำให้สามารถระบุวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและประเด็นการฝึกอบรม นำเข้าสู่ปัจจัยนำเข้าของขั้นตอนที่สองต่อไป

2. ขั้นการออกแบบ (Design) เป็นขั้นตอนการระบุวิธีการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่จะใช้ในการฝึกอบรม โดยเริ่มจากการพิจารณาคูณลักษณะต่าง ๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ รูปแบบและเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้ กำหนดวิธีวัดและประเมินผล แล้วนำผลของการออกแบบระบบการฝึกอบรมเข้าไปเป็นปัจจัยนำเข้าของขั้นตอนที่สามต่อไป

3. ขั้นการพัฒนา (Development) วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้คือการนำผลจากการวิเคราะห์และออกแบบการฝึกอบรมมาสร้างเป็นเครื่องมือที่จะนำไปใช้จริง ได้แก่ การสร้างเนื้อหา เอกสารประกอบการฝึกอบรม แบบฝึกหัด หรือสื่อการฝึกอบรมอื่น ๆ รวมถึงสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล

4. ขั้นการดำเนินการฝึกอบรม (Implementation) เป็นขั้นที่ทำการฝึกอบรมจริงโดยอาจจะเป็นรูปแบบชั้นเรียน (Classroom-Based) ห้องทดลอง (Lab-Based) หรือรูปแบบการเรียนการสอนที่ใช้คอมพิวเตอร์ (Computer-Based) โดยจุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้

คือการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องให้การส่งเสริมความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมถึงทำให้แน่ใจว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้จากสิ่งที่ฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

5. **ขั้นการประเมินผล (Evaluation)** ประกอบด้วยสองส่วนคือการประเมินผลรูปแบบ (Formative) และการประเมินผลในภาพรวม (Summative) การประเมินผลรูปแบบคือการประเมินในระหว่างดำเนินขั้นตอนการฝึกอบรมตามกระบวนการแต่ละขั้นของ ADDIE นำผลการประเมินรูปแบบไปพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ เพื่อช่วยให้มั่นใจว่ากระบวนการที่ดำเนินการมานั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายซึ่งได้แก่การประเมินผลในภาพรวม ซึ่งจะทำการฝึกอบรมเสร็จสิ้น เพื่อประเมินผลประสิทธิผลการฝึกอบรมทั้งหมด ข้อมูลจากการประเมินผลรวมโดยปกติมักจะถูกใช้เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรม

ผู้วิจัยกำหนดให้องค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 5 ด้าน เป็นข้อมูลวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา (Analysis: A) และใช้วิธีการพัฒนาสมรรถนะจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจัยในการออกแบบวิธีการพัฒนา (Design: D) ลงมือสร้างเนื้อหา กิจกรรม เอกสารใบงานประกอบการทำกิจกรรม และเกณฑ์ที่ใช้เปรียบเทียบ เพื่อให้คะแนนในช่วงการสะท้อนคิดกิจกรรมในขั้นตอนการพัฒนา (Development: D) ดำเนินการฝึกอบรมจริงโดยจัดสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรมให้เป็นบรรยากาศเปิดกว้าง กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมลงมือทำและแสดงพฤติกรรมเป็นไปตามธรรมชาติของผู้เข้ารับการอบรม (Implementation: I) และในทุกกิจกรรมจะมีการวัดประสิทธิภาพของกิจกรรมแตกต่างกันออกไป โดยกิจกรรมกลุ่มใช้วิธีการสะท้อนคิดเปรียบเทียบกับเกณฑ์การเรียนรู้ของกิจกรรม การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานจะพิจารณาจากข้อเสนอในการแก้ไขและป้องกันปัญหา และใช้การวัดประสิทธิผลของโปรแกรมด้วยการใช้แบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (Evaluation: E)

2. การถ่ายโอนการฝึกอบรม (Transfer of Training)

การถ่ายโอนการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประยุกต์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ (Muchinsky, 2003: 202-203) การถ่ายโอนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงไรจะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการถ่ายโอน (Generalization) คือการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมใกล้เคียงกับสภาวะของการปฏิบัติงานจริง และกระบวนการรักษาสິงที่เรียนรู้ (Maintenance) คือการคงอยู่ของทักษะและพฤติกรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่สำคัญหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ได้แก่ การได้รับความสนับสนุนจากหัวหน้างาน การยกย่องให้เป็นต้นแบบพฤติกรรม มีโอกาสใน

การแสดงความรู้ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมภายหลังการฝึกอบรม ซึ่งทั้งหมดอาจสามารถเรียกได้ว่า มีระบบสนับสนุนทางสังคมอย่างแข็งแกร่งเพียงพอ จึงจะช่วยเอื้อให้เกิดการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้งานจริงอย่างคงทน

ผู้วิจัยประยุกต์ใช้หลักการถ่ายโอนการฝึกอบรมสำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน โดยมีพื้นที่ความรู้ที่นำมากำหนดเป็นปัญหาคือ กระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ซึ่งเป็นกรณีปัญหาที่เคยเกิดขึ้นจริงและที่มีโอกาสเกิดเป็นประเด็นปัญหาในอนาคต เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเชื่อมโยงกับฐานความรู้และประสบการณ์เดิมได้ดี สามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามหลักการถ่ายโอนการฝึกอบรม

3. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning)

ทฤษฎีหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ถูกพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายการเรียนรู้ของผู้ใหญ่โดยเฉพาะ เนื่องจากแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นการอธิบายการเรียนรู้ของเด็กและเยาวชน และเป็นการเรียนรู้ในสาขาทางการศึกษา (Pedagogy) การเรียนรู้แบบการศึกษานั้น มีลักษณะผู้เรียนเป็นฝ่ายรับฟังข้อมูล คำสั่ง หรือเนื้อหา (Passive Recipients) และแทบจะไม่ได้ใช้ประสบการณ์ในชีวิตมาช่วยในการเรียนรู้ได้เลย ดังนั้น แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) จึงถูกนำมาใช้อธิบายหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งมีลักษณะสำคัญที่ควรพิจารณา 5 ประการ ดังนี้ (Noe,2008: 133-134)

1. ผู้ใหญ่ต้องการทราบเหตุผลของการเรียนรู้ ก่อนที่จะเรียนรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ผู้ใหญ่ต้องรู้สึกว่าการเรียนรู้นั้นมีความสำคัญต่อเขา
2. ผู้ใหญ่มีอิสระและควบคุมตนเองได้ ต้องการอิสระในการตัดสินใจว่าสิ่งใดมีความสำคัญและสมควรที่จะเรียนรู้
3. ผู้ใหญ่มีประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับชีวิต ได้สั่งสมประสบการณ์ชีวิตซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้ และการเรียนรู้สิ่งใหม่ควรที่จะมีการเชื่อมโยงกับประสบการณ์เหล่านี้
4. ผู้ใหญ่สนใจการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นแก้ไขปัญหา กล่าวคือ มีความต้องการที่จะนำความรู้ไปใช้เพื่อแก้ไขปรับปรุงการทำงานของตนเอง
5. ผู้ใหญ่เกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้เนื่องมาจากสิ่งจูงใจทั้งแบบภายในและภายนอกเช่นเดียวกันกับการประยุกต์ใช้หลักการถ่ายโอนการฝึกอบรม ในกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานนั้น เป็นการออกแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เนื่องจากเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่เคย

เกิดขึ้นจริงหรือที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต สอดคล้องกับความต้องการ และเปิดโอกาสให้ได้ใช้ประสบการณ์เดิมมาเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาสู่การแก้ปัญหาสำหรับประสบการณ์ใหม่ และเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมกันเสนอวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นซ้ำอีกในการทำงานต่อไป

3.2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคล

เมื่อพิจารณารายการสมรรถนะที่ได้รวบรวมและตัวแปรทางจิตวิทยาที่ผู้วิจัยตั้งเอาไว้เป็นตัวแปรที่อาจจะเกี่ยวข้องกับสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลไว้ จะพบว่าสมรรถนะส่วนที่เป็นคุณลักษณะภายในส่วนบุคคลโดยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความสามารถที่ใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้แก่ ความสามารถในการสร้างบรรยากาศความน่าไว้วางใจ การสร้างสัมพันธภาพ ความสามารถในการปรับตัว การเปิดรับสิ่งใหม่ ความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง ความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางสังคม และความสามารถในการสื่อสารจูงใจผู้อื่น ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยด้านการพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลอันได้แก่ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของบุคคล ซึ่งเป็นพื้นที่ความรู้ที่สามารถนำแนวคิดทฤษฎีจิตวิทยาสังคมมาอธิบายได้

การศึกษาเรื่องทัศนคติ หรือในสาขาของจิตวิทยาสังคมใช้คำว่าเจตคติ นั้น เป็นพื้นที่การศึกษาที่ใหญ่มาตั้งแต่วิชาจิตวิทยาสังคมได้เริ่มพัฒนาขึ้นมาเป็นศาสตร์สำคัญในปัจจุบัน โดยความเชื่อที่มีมาดั้งเดิมว่าทัศนคติเป็นบ่อเกิดของพฤติกรรม ต่อมาเมื่อมีการวิจัยมากมายในภายหลังจึงพบว่าทัศนคติเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่กำหนดพฤติกรรม โดยนักจิตวิทยาได้จัดประเภทของการเกิดทัศนคติเอาไว้เป็น 3 ประเภท *ประเภทที่หนึ่ง* บุคคลเกิดมีทัศนคติต่อสิ่งใดขึ้นมาด้วยเหตุแห่งการวางเงื่อนไขแบบโยงความสัมพันธ์ คือถ้าสิ่งนั้นมาคู่กับสิ่งที่เคยชอบอยู่ก่อนแล้วหลาย ๆ ครั้งบุคคลมักจะชอบสิ่งนั้นตามไปด้วย *ประการที่สอง* บุคคลรับทัศนคติในทิศทางใดทิศทางหนึ่งต่อสิ่งไรเพราะผลกรรมจากการตอบสนองต่อสิ่งเรานั้น *ประการที่สาม* บุคคลรับเอาทัศนคติของคนสำคัญที่มีอิทธิพลต่อเขามาเป็นของตนเองด้วยการเลียนแบบ (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2529 : 151) ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือการพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลที่เป็นความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคตินั้นสามารถกระทำได้ผ่านการส่งเสริมแบบรายบุคคลและกระทำโดยคนที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นผ่านกลุ่มหรือองค์การที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ โดยอาศัยแนวคิดที่ว่าเมื่อสมาชิกกลุ่มได้เข้ามาร่วมในประสบการณ์เดียวกัน พวกเขาจะพัฒนาทัศนคติและความเชื่อไปในทางเดียวกัน (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2549 : 233-234) งานวิจัยนี้จึง

มุ่งสนใจศึกษาวิธีการพัฒนาทัศนคติของบุคคลผ่านการจัดกระทำของกลุ่มหรือองค์การ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์จริงของการพัฒนาบุคลากรในองค์การ

Killen and Verkuyten (Killen and Verkuyten, 2017 : 707-718) เสนอบทความการศึกษาที่อธิบายธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมภายในกลุ่ม โดยเขาศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเชื้อสังคมและจริยธรรมภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มและพบว่า อัตลักษณ์ของกลุ่ม (Group Identity) และพลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics) ไม่ใช่กลไกตัวร้ายที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือนำมาใช้เป็นข้ออ้างในการแยกกลุ่มตนออกจากกลุ่มอื่น แต่เพียงอย่างเดียว ในทางกลับกัน ความเป็นกลุ่มและพลวัตของกลุ่มต่างหากที่เอื้อให้คนในกลุ่มมีความสามารถในการปรับตัว ทำให้บุคคลมีค่านิยมเชิงจริยธรรมและเอื้อต่อการเกิดเป็นพฤติกรรมเชื้อสังคมในที่สุด

Gray and Gabriel (Gray and Gabriel, 2018 : 395-412) ทำการศึกษาระยะยาวเกี่ยวกับผลของพลวัตของกลุ่มที่มีต่อชุมชนนักปฏิบัติแห่งหนึ่งที่อยู่ในโครงการ The Silver Academy โดยโครงการนี้เป็นการเชิญให้ผู้ที่ตงานหรือผู้ที่เพิ่งออกจากงานมาทำธุรกิจของตนเอง โดยในกลุ่มเป็นคนกลุ่มวัยใกล้เคียงกันคืออายุประมาณ 50 นักวิจัยเลือกศึกษาในกลุ่มดังกล่าวเนื่องจากกลุ่มคนที่ตงานหรือต้องเริ่มต้นธุรกิจของตัวเองในวัยนี้จะมีภูมิหลังสภาพจิตใจที่ใกล้เคียงกัน นั่นคือ มีความวิตกกังวลต่อความมั่นคงในการประกอบอาชีพของตนเอง โครงการชุมชนนักปฏิบัตินี้ไม่เปิดเผยว่าต้องการศึกษาผลที่เกิดขึ้นในเชิงของคุณลักษณะภายในบุคคล แต่จะใช้กลยุทธ์การจัดระบบให้ความช่วยเหลือทางด้านความรู้ วิทยาการต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่อาจจะจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง วิธีการเสริมสร้างความรู้ที่โครงการนี้ใช้ เช่น การนัดหมายสนทนากลุ่ม การให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม จากข้อมูลเชิงคุณภาพพบข้อความที่สะท้อนว่าผู้เข้าร่วมโครงการเกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์และความรู้สึกเนื่องจากได้เข้ามาอยู่ร่วมกับสมาชิกที่มีอายุใกล้เคียงกัน ประสบปัญหาการตงานคล้ายกัน ทำให้กลุ่มมีความรู้สึกร่วมกันและเอื้อต่อการรับฟังข้อมูลหรือความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาที่หลากหลายจากสมาชิกท่านอื่น ๆ ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการนำมาปรับใช้เพื่อเริ่มต้นธุรกิจของตนเองได้ หลังจากนั้น นักวิจัยทำการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่ม และทำการสรุปเป็นข้อค้นพบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการนี้แม้ว่าจะมีประสบการณ์ที่ขมขื่นมาจากการตงาน แต่พวกเขาก็สามารถเข้ามาทำงานร่วมกันในโครงการนี้ได้ ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้สึกของการทำงานเป็นกลุ่ม (work-group mentality) มีความสามารถที่จะอดทนต่องานที่หนักและยากลำบาก รวมถึงมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นได้ด้วยกลไกพลวัตของกลุ่ม

นอกจากนั้น ยังมีการศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงการประยุกต์แนวคิดกระบวนการกลุ่มของ Tuckman ในการออกแบบเกมดิจิทัลเพื่อใช้ในวงการการศึกษา (Lin and Shih, 2018 : 51-63) คณะวิจัยได้นำเอา 6 กิจกรรมที่เคยใช้ในการเรียนการสอนแบบดั้งเดิมนั้นมาพัฒนาใหม่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาเป็นเกมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 2 เกม พัฒนาเป็นเกมในคอมพิวเตอร์ขนาดพกพา 2 เกม และพัฒนาเป็นเกมที่เน้นภาพการเคลื่อนไหวอีก 2 เกม การพัฒนาเกมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทั้ง 6 เกมในครั้งนี้ออกแบบตามขั้นตอนการเกิดกระบวนการกลุ่ม 5 ขั้นตอนตามแนวคิดกระบวนการกลุ่มของ Tuckman ได้แก่ ระยะเวลาการรวมกลุ่ม (Forming stage) ระยะเวลาต่อสู้ (Storming stage) ระยะเวลาสร้างค่านิยมกลุ่ม (Norming stage) ระยะเวลาปฏิบัติงาน (Performing stage) และระยะเวลาปรับเปลี่ยนและการเป็นกลุ่ม (Adjusting stage) กลุ่มทดลองซึ่งคือนักศึกษาจากต่างวิทยาลัยจำนวน 30 คน จะถูกสุ่มอย่างง่ายเข้าสู่กลุ่มจำนวน 6 กลุ่ม และจะได้เล่นเกมดิจิทัลโดยมีการปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่น ๆ ได้เรียนรู้การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นและต้องใช้ความเป็นทีมไปตลอดในทุกระยะเวลาของการเล่นเกม การประเมินผลใช้วิธีการพิจารณาความสำเร็จของกลุ่มจากการที่กลุ่มสามารถแก้ไขปัญหาหรือปฏิบัติภารกิจของเกมได้สำเร็จประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสะท้อนคิดและการสัมภาษณ์ประเด็นที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ในเรื่องความสัมพันธ์ภายในกลุ่มในขณะที่เล่นเกม ซึ่งเป็นคำพูดหรือข้อความการสะท้อนคิดที่เป็นข้อความในเชิงบวกที่สมาชิกมีต่อกัน ผลการทดลองในครั้งนี้จึงพบว่า การใช้เกมบนพื้นฐานแนวคิดพลวัตของกลุ่มมีผลต่อการพัฒนาทักษะที่เป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคคล และการใช้เกมยังมีผลต่อการพัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์เพื่อทำให้ภารกิจสำเร็จ และเป็นการฝึกความอดทนต่อความยากลำบากในขณะที่เล่นเกมอีกด้วย

สำหรับในประเทศไทยนั้น ยังมีการศึกษาผลของกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียนสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ผการัตน์ เสือเปรม และบุหงา วชิระศักดิ์มงคล, 2018 : 141-147) โดยเป็นการวิจัยเชิงทดลองแบบแผนการวิจัย Randomized Pretest-Posttest Control Group Design) เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความแตกต่างระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และระหว่างก่อน-หลังทดลอง โปรแกรมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนั้นได้ออกแบบโดยคำนึงถึงคุณลักษณะ 5 องค์ประกอบคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียนซึ่งวิเคราะห์มาจากกรอบแนวคิดจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้เวลาในการทดลอง 5 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 3 ครั้ง ครั้งละประมาณ 50 นาที รวมทั้งสิ้น 14 ครั้ง ผลการทดลองพบว่า นักเรียนกลุ่มทดลองมีคะแนนคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียนสูงกว่าก่อนเข้าร่วมกิจกรรมอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .01 และหลังการทดลอง นักเรียนกลุ่มทดลองมีคะแนนสูงกว่านักเรียนกลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยที่ศึกษาวิธีการพัฒนาความฉลาดทางสังคมโดยใช้โปรแกรมกลุ่มฝึกอบรม (Training Group) ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบพฤติกรรมนิยมใช้ในการทดลองมนุษย์สัมพันธ์ในกลุ่มนักศึกษา (กาญจน์กมล สุวิทยารัตน์, 2557) โดยเน้นการได้รับประสบการณ์และความรู้อย่างเข้มข้นในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและวิธีการเรียนรู้การปรับปรุงทักษะระหว่างบุคคล รวมทั้งการใช้ทักษะทางสังคมมาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนา เป็นการประยุกต์ทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษาเป็นพื้นฐาน ใช้หลักการและเทคนิคทางด้านจิตวิทยา เทคนิคในการฝึกอบรมมาร่วมด้วย ใช้แบบแผนการทดลองแบบการวิจัยแบบสองกลุ่มสอบก่อน-สอบหลัง (Pretest-Posttest Control Group Design) ผลการทดลองพบว่า คะแนนความฉลาดทางสังคมของนักศึกษาหลังทดลองเพิ่มขึ้นจากก่อนทดลอง และระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยที่ศึกษาวิธีการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวด้วยการใช้สถานการณ์จำลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นสถานการณ์ที่ยากลำบาก หรือซับซ้อน พบว่า กลไกที่มีผลต่อความสามารถในการปรับตัวได้แก่ความสามารถทางการคิด โดยงานวิจัยพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับบุคคลกับระดับกลุ่มมีความสัมพันธ์แบบส่งเสริมกัน ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการปรับตัวเปรียบเทียบก่อน-ระหว่าง และหลังการทดลอง (Chen, Wallace, and Thomas, 2005 : 827-841)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การใช้กิจกรรมกลุ่มโดยอาศัยหลักการพลวัตกลุ่มและกระบวนการกลุ่ม สามารถพัฒนาสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคลโดยเฉพาะที่เป็นความสามารถทางสังคมที่ใช้เพื่อการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลได้ และการใช้กิจกรรมกลุ่มเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมกันปฏิบัติภารกิจที่มีความยากและซับซ้อน ยังสามารถช่วยพัฒนาทักษะทางการคิดเชิงกลยุทธ์ได้อีกด้วย นอกจากนี้ ยังพบว่า การใช้สถานการณ์จำลองที่มีความยากลำบากสามารถพัฒนาความสามารถในการคิดซึ่งมีผลต่อความสามารถในการปรับตัวของบุคคลได้อีกด้วย ดังที่สรุปตามตาราง 4

ตาราง 4 สรุปวิธีการจัดกระทำเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคล

ผู้ทำการศึกษา	ตัวแปรที่พัฒนา	การจัดกระทำ
Killen and Verkuyten, 2017	พฤติกรรมเอื้อสังคมและจริยธรรมของสมาชิกในกลุ่ม	อัตลักษณ์ของกลุ่ม (Group Identity) และพลวัตกลุ่ม
Gray and Gabriel, 2018	ความรู้สึกรู้สึกของการทำงานเป็นกลุ่ม ความสามารถในการทำงานหนัก และยากลำบาก ภาวะผู้นำ	การรวมกลุ่มเป็นชุมชนนักปฏิบัติ โดยใช้หลักการพลวัตกลุ่ม
Lin and Shih, 2018	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความอดทนต่อความยากลำบาก	เกมดิจิทัลที่ออกแบบโดยใช้หลักการพลวัตกลุ่มและขั้นตอนตามกระบวนการกลุ่ม
ผการัตน์ เสือเปรม และบุหงา วชิระศักดิ์ มงคล, 2018	คุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียน	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์
กาญจน์กมล สุวิทยา รัตน์, 2557	ความฉลาดทางสังคม	โปรแกรมกลุ่มฝึกอบรม (Training Group) ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบพฤติกรรมนิยม
Chen, Wallace, and Thomas, 2005	ความสามารถในการปรับตัว	การใช้สถานการณ์จำลอง

3.3 วิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

จากรายการสมรรถนะที่รวบรวมไว้นั้น ผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มของความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของนักทรัพยากรบุคคลเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ความรู้เชิงเทคนิคในการทำงานด้านทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับองค์กรและระบบงานที่ใช้ในองค์กรของตนเอง และทักษะหรือความสามารถในการคิด ซึ่งนัยยะหมายถึงว่า การทำงานในสายวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล นับเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ในการทำงาน (Knowledge work หรือ Knowledge-based tasks) และนักทรัพยากรบุคคลนับเป็นผู้ที่ต้องใช้ความรู้ในการทำงาน (Knowledge worker) โดยคำ ๆ นี้ได้เริ่มเป็นที่แพร่หลายหลังจาก Peter Drucker ได้เสนอเอาไว้ในปี 1957 โดยกล่าวว่าทุนที่สำคัญที่สุดที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้แก่ “ความรู้” บุคลากรที่ต้องใช้ความรู้ในการทำงานจะต้องย่อยข้อมูลเป็น จัดระเบียบข้อมูลเป็น ประมวลผลได้ มีการ

เปรียบเทียบ สังเคราะห์ และสรุปข้อมูล รวมทั้งแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน การพัฒนาบุคลากร ให้เป็นผู้ที่ใช้ความรู้ในการทำงานต้องยึดแนวการเรียนรู้แบบวิชาชีพ (Professional) โดยแยกให้เห็นลักษณะของการทำงานเป็น 2 มิติ คือ มิติเนื้อหา (substance) และมิติกระบวนการ (procedure) มิติเนื้อหาเป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและหลักการของงานซึ่งอาจประกอบด้วยความรู้หลายศาสตร์ หลายแขนง และต้องเข้าใจถึงปรัชญาของงาน (disciplinary) ลำดับถัดมาจึงออกแบบขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องหรือตอบสนองต่อเนื้อหาของงาน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2552 : 60-62)

Ronald L. Jacobs (Jacobs, 2017 : 194-198) เสนอวิธีการพัฒนาความรู้และความสามารถในการคิดที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยแบ่งออกเป็นการพัฒนา 5 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1) การศึกษาและฝึกอบรม (Education and training) บุคลากรควรมีความรู้ด้านเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองในเชิงลึก วิธีการศึกษาและฝึกอบรมก็สามารถทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น การศึกษาในสถาบันศึกษาหรือฝึกอบรม การเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (S-OJT) การฝึกอบรมโดยใช้สื่อคอมพิวเตอร์ (Computer-based training) และการฝึกอบรมโดยใช้หลากหลายรูปแบบร่วมกัน (Blended training) ระยะที่ 2) การฝึกปฏิบัติ (Practice) เป็นการฝึกใช้ความรู้ด้านเนื้อหาประยุกต์เข้าสู่สถานการณ์ในการทำงานและได้รับข้อมูลสะท้อนกลับอย่างเหมาะสม รูปแบบการพัฒนาด้วยการฝึกปฏิบัติอาจใช้วิธีการโค้ช (Coaching) และการบันทึกการทำกิจกรรม (Activity logs) เพื่อบันทึกว่าบุคลากรได้รับความรู้หรือข้อมูลใหม่ ๆ จากการฝึกปฏิบัติ ระยะที่ 3) การสะท้อนคิด (Reflection) เนื่องจากความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นความสามารถในการคิดและแสดงออกมาเป็นการทำงาน การพิจารณาอย่างใคร่ครวญเกี่ยวกับการกระทำใด ๆ ที่บุคคลแสดงออกในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ รูปแบบการสะท้อนคิดไม่ว่าจะเป็นการอภิปรายหรือการวิเคราะห์กรณีศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้หรือประสบการณ์การเรียนรู้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ภายในบุคคลได้อย่างต่อเนื่อง โดยที่เราสามารถใช้ข้อมูลจากบันทึกกิจกรรมในระยะที่สองมาเป็นเครื่องมือกระตุ้นการสะท้อนคิดได้อีกด้วย ระยะที่ 4) การพัฒนาความสามารถในการคิด (Cognitive strategy) ในระยะนี้จะมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการคิดนี้อาจทำได้โดยใช้การฝึกอบรม การวิเคราะห์กรณีศึกษา การจำลองสถานการณ์ และการแสดงบทบาทสมมติ ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ ควรอธิบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับกระบวนการคิดที่จะนำมาใช้ประกอบการฝึกปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับการฝึกปฏิบัติโดยเริ่มต้นฝึกจากสถานการณ์ปัญหาที่คุ้นเคย ไล่เรียงไปจนถึงสถานการณ์ที่ซับซ้อน และสถานการณ์

ที่ใช้ในการฝึกปฏิบัตินั้นควรมีความใกล้เคียงหรือเชื่อมโยงกับการทำงานจริง และระยะที่ 5) การยืนยันสิ่งที่ได้เรียนรู้ (Confirmation) เป็นขั้นตอนสรุปยอดสิ่งที่ได้เรียนรู้ทั้งในมิติของเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานและกระบวนการได้มาซึ่งความรู้นั้น ใช้รูปแบบการให้ผลสะท้อนกลับจากงานและระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งยืนยันตัดสินความสามารถในการเรียนรู้

จากประเด็นการพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานข้างต้นนั้น จะพบว่า รูปแบบการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานโดยส่วนใหญ่เป็นวิธีพัฒนาที่เน้นการฝึกปฏิบัติโดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะทางการคิดและเข้าใจกระบวนการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาบนพื้นฐานการมีความรู้ด้านเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ผู้วิจัยจึงทำการศึกษารูปแบบการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทั้งการพัฒนาความรู้และทักษะทางการคิด พบงานวิจัยที่ศึกษาวิธีการพัฒนาความรู้และทักษะทางการคิดด้วยการใช้การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning : PBL) ในกลุ่มของนักศึกษาสาขาบริหารทรัพยากรบุคคลใน Southampton Business School สหราชอาณาจักร (Reynolds, Saxon and Benmore, 2006 : 359-370) ซึ่งทำการศึกษาผลของการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL) และการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ (Enquiry-based Learning : EBL) โดยทำการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณตลอดระยะเวลา 3 ปีที่นักศึกษาในกลุ่มนี้อยู่ในหลักสูตรวิชาบริหารทรัพยากรบุคคล โดยในปีแรกเป็นเตรียมความพร้อมด้านทักษะสำหรับการทำงานในสายอาชีพ ทีมผู้สอนใช้รูปแบบการพัฒนาทั้งแบบรายบุคคลและการพัฒนาแบบเป็นทีม เนื้อหาการเรียนรู้ตลอดระยะเวลา 3 ปีจะเป็นความรู้ในงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและใช้การเรียนรู้แบบ PBL/EBL เพื่อพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่เป็นพื้นฐานไปสู่การเป็นศึกษาตลอดชีวิตและการเป็นผู้ใช้ความรู้ในการทำงาน เก็บรวบรวมข้อมูลมุ่งเน้นประเมินประสิทธิผลของการใช้ PBL/EBL ที่มีต่อทักษะการเรียนรู้และความเข้าใจในเนื้อหาวิชา โดยเก็บรวบรวมข้อมูล 4 รูปแบบได้แก่ การใช้แบบสำรวจ การสนทนากลุ่ม การสกัดข้อมูลจากบันทึกการสะท้อนคิดจากนักศึกษา และจากการสัมภาษณ์ผู้สอน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า วิธีการเรียนรู้แบบนี้ช่วยให้นักศึกษามีความเข้าใจในเนื้อหาวิชา (ร้อยละ 62) และช่วยให้นักศึกษาพัฒนาการทำงานแบบทีมได้ (ร้อยละ 56) โดยที่ทักษะที่ได้รับการพัฒนามากที่สุดในความคิดเห็นของนักศึกษาได้แก่ ทักษะการประสานความร่วมมือกับผู้อื่น ทักษะการสืบค้นความรู้ และทักษะการเรียนรู้ส่วนบุคคลเนื่องจาก PBL/EBL ใช้หลักการเรียนรู้แบบการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองมากกว่าที่จะเรียนรู้ด้วยวิธีการฟังคำบรรยายจากผู้สอนเพียงอย่างเดียว

รูปแบบการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานนิยมใช้กันมากในวงการแพทยศาสตรศึกษาจากทั่วทุกมุมโลกนี้ โดยมีงานวิจัยหนึ่งที่มุ่งศึกษาผลระยะยาวที่เป็นมาจากการใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานในโรงเรียนแพทย์ (Schmidt, Vermeulen, and Der Molen, 2006 : 562-567) โดยทั่วไปคนมีความคาดหวังว่านักเรียนแพทย์ที่ศึกษามาจากโรงเรียนแพทย์ที่ใช้รูปแบบการเรียนการสอนที่มีปัญหาเป็นฐานน่าจะมีทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลสูง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และถูกสอนมาให้เป็นผู้ที่สามารถกำกับตนเองให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งความคาดหวังนี้ก็มาจากคุณลักษณะของวิธีการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานนั่นเอง เนื่องจากคุณลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานคือ เป็นการศึกษาร่วมกันในกลุ่มขนาดเล็ก จุดหมายสำคัญของการศึกษาอยู่ที่การให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหา ผู้เรียนจำเป็นต้องทุ่มเทเวลาไปกับการแกะติดปัญหานั้น ๆ จึงจำเป็นต้องใช้การกำกับตนเองให้เรียนรู้อยู่เสมอ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามให้ผู้ตอบประเมินตนเองเกี่ยวกับสมรรถนะทางด้านการแพทย์จำนวน 18 สมรรถนะ เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มนักเรียนแพทย์จากโรงเรียนแพทย์ที่ใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานกับโรงเรียนแพทย์ที่ใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบดั้งเดิม เช่น การสอนแบบมุ่งเน้นการเรียนรู้เนื้อหาวิชา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ที่จบแพทยศาสตรจากโรงเรียนแพทย์ที่ใช้การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานประเมินสมรรถนะของตนเองในระดับที่สูงกว่ากลุ่มโรงเรียนแพทย์ที่ใช้วิธีการสอนแบบดั้งเดิม โดยสมรรถนะนั้นเป็นทั้งส่วนที่เป็นทักษะที่พัฒนาด้วย PBL และเป็นส่วนของสมรรถนะที่เป็นทักษะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ในขณะที่ผู้ที่จบแพทยศาสตรจากโรงเรียนแพทย์ที่ใช้วิธีการสอนแบบดั้งเดิมประเมินตนเองว่ามีสมรรถนะที่เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและทักษะการเขียนสูงกว่ากลุ่มที่ใช้ PBL ดังนั้น ผลการศึกษานี้จึงสรุปเป็นข้อเสนอว่า PBL มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การกำกับตนเองให้ใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ และทักษะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ส่วนวิธีการสอนแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เนื้อหาวิชานั้นมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นความรู้ในงานและทักษะด้านการเขียน

การศึกษาเอกสารด้วยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Review) เพื่อศึกษาผลของการใช้วิธีการเรียนการสอนแบบการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในกลุ่มของนักศึกษาแพทย์ (Koh, et, al., 2008 : 34-41) คณะผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบโดยคัดเลือกการศึกษาผลของการใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานที่ใช้ในโรงเรียนแพทย์ ในช่วงตุลาคม 2006 จนถึงช่วงที่ทำการศึกษา เกณฑ์ในการคัดเลือกงานวิจัยเข้าสู่การทบทวนอย่างเป็นระบบได้แก่ เป็นบทความที่ว่าด้วยการใช้รูปแบบการสอนด้วยการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานในโรงเรียนแพทย์ โดยมีการติดตามประเมินสมรรถนะด้าน

การแพทย์หลังจากจบการศึกษาไปแล้วเปรียบเทียบกับกลุ่มนักศึกษาแพทย์ที่ใช้รูปแบบการเรียนการสอนแบบเดิม คณะวิจัยได้บทความที่คัดเข้าทั้งสิ้นจำนวน 102 บทความ ในตอนท้ายมีบทความที่เข้าสู่เกณฑ์ทั้งหมดจำนวน 13 บทความ จากการศึกษาพบว่า เมื่อใช้วิธีการประเมินตนเองเพื่อพิจารณาสมรรถนะด้านการแพทย์ที่รวบรวมไว้ได้ทั้งสิ้น 37 สมรรถนะนั้น กลุ่มตัวอย่างประเมินตนเองว่ามีสมรรถนะที่เป็นผลมาจากการได้รับการสอนรูปแบบการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานจำนวน 8 สมรรถนะ ในขณะที่เมื่อใช้วิธีการประเมินสมรรถนะโดยการใช้ผู้อื่นคอยสังเกตและประเมิน พบสมรรถนะที่เป็นผลมาจากการได้รับการสอนรูปแบบการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานจำนวน 7 สมรรถนะ โดยที่สมรรถนะที่เป็นผลมาจากการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานนั้น ล้วนเป็นสมรรถนะทางสังคมและสมรรถนะทางการคิด เช่น สมรรถนะด้านการจัดการกับสถานการณ์ที่คลุมเครือ การปฏิบัติตามข้อกำหนดและจรรยาบรรณทางการแพทย์ ทักษะการสื่อสาร และความสามารถในการควบคุมกำกับตนเองในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สรุปก็คือ ผลการศึกษาครั้งนี้เป็นสิ่งยืนยันว่าการใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานในการศึกษาแพทยศาสตร์ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการแพทย์แม้ว่าจะจบการศึกษาไปแล้วก็ตาม และสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนานั้นล้วนเป็นความสามารถมิติความสามารถทางสังคมและความสามารถทางการคิดทั้งสิ้น

นอกจากการเรียนรู้เป็นทีมที่มุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องในงานดังกล่าวข้างต้นนั้น ปัจจุบันรูปแบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized learning) กำลังเข้ามาสู่การเรียนในห้องแบบเดิมมากขึ้น โดย Sam Redding (Redding, 2014) เสนอข้อมูลจากการศึกษาการเรียนรู้เฉพาะบุคคลว่า เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานวิธีการเดิมในชั้นเรียนและปรับให้เข้ากับความต้องการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล การเรียนรู้แบบนี้สามารถเสริมสร้างสมรรถนะทางการคิดความสามารถในการควบคุมกำกับตนเองในการเรียนรู้ส่วนบุคคล และพัฒนาทักษะการใช้การเรียนรู้แบบใหม่อย่างมีเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะที่เป็นการจูงใจภายในบุคคลเนื่องจากจะต้องตั้งมั่นอยู่กับการบรรลุจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถพัฒนาสมรรถนะที่เป็นความสามารถทางอารมณ์และความสามารถทางสังคมได้ เนื่องจากผู้เรียนจะต้องบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเองเพื่อให้สามารถสำเร็จการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้นให้ได้ เห็นคุณค่าของตนเองเมื่อบรรลุการเรียนรู้ตามที่ตั้งเป้าหมาย รูปแบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคลจะอาศัยเทคโนโลยีการศึกษาสมัยใหม่หลากหลายชนิด เช่น การใช้ machine ซึ่งอาจเป็นหุ่นยนต์หรือรูปแบบอื่น การใช้ adaptive learning software การเรียนรู้ผ่านเกม หรือแม้กระทั่งการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-Learning ทั้งนี้ การออกแบบระบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคลจะต้องคำนึงถึงหลักการทำงานของสมอง ความจำ กระบวนการเรียนรู้ และจิตวิทยาการเรียนรู้ด้วย (วรารักษ์ สามโกเศศ, 2560)

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาส่วนที่เป็นความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานสามารถพัฒนาได้ทั้งในส่วนที่เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน ทักษะการคิด และทักษะทางสังคม และรูปแบบการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นที่เนื้อหาวิชาที่ยังคงเหมาะสมที่จะนำมาใช้เพื่อพัฒนาความรู้ในงานได้ รวมถึงรูปแบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคลซึ่งเป็นการออกแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการศึกษา ดังสรุปเป็นวิธีการพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ตามตาราง 5

ตาราง 5 สรุปวิธีการจัดกระทำเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน

ผู้ทำการศึกษา	ตัวแปรที่พัฒนา	การจัดกระทำ
Ronald L. Jacobs, 2017	ความรู้และ ความสามารถในการคิด ที่เกี่ยวข้องกับงาน	1) การศึกษาและฝึกอบรม เช่น การเรียนรู้ ในขณะปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การ ฝึกอบรมโดยใช้สื่อคอมพิวเตอร์ (Computer-based training) และการ ฝึกอบรมโดยใช้หลากหลายรูปแบบร่วมกัน 2) การฝึกปฏิบัติ เช่น การโค้ช การบันทึกการ ทำกิจกรรม 3) การสะท้อนคิด 4) การพัฒนาความสามารถในการคิด เช่น การ ฝึกอบรม การวิเคราะห์กรณีศึกษา การจำลอง สถานการณ์ และการแสดงบทบาทสมมติ 5) การยืนยันสิ่งที่ได้เรียนรู้ เช่น การให้ผล สะท้อนกลับจากงาน การใช้ระบบบริหารผล การปฏิบัติงาน
Reynolds, Saxon and Benmore, 2006	ความรู้และทักษะ ทางการคิด	การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน (Problem- based Learning: PBL) และการเรียนรู้แบบ สืบเสาะหาความรู้ (Enquiry-based Learning : EBL)

ตาราง 5 (ต่อ)

ผู้ทำการศึกษา	ตัวแปรที่พัฒนา	การจัดกระทำ
Schmidt, Vermeulen, and Der Molen, 2006	สมรรถนะด้านการแพทย์	1.PBL เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสาร ระหว่างบุคคล ความสามารถในการแก้ไข ปัญหา การกำกับตนเองให้ใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ 2.การเรียนการสอนที่มุ่งเน้นเนื้อหาวิชา เพื่อพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องในงานและ ทักษะด้านการเขียน
Koh, et, al., 2008	สมรรถนะด้านการแพทย์ โดยเฉพาะส่วนที่เป็น ความสามารถทางสังคม และความสามารถ ทางการคิด	การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน
Redding, 2014	สมรรถนะทางการคิด ความสามารถในการ ควบคุมกำกับตนเอง และ ทักษะการใช้การเรียนรู้ แบบใหม่อย่างมี เป้าหมาย	รูปแบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคลโดยใช้ adaptive learning software เช่น การเรียนรู้ ผ่านเกม การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-Learning

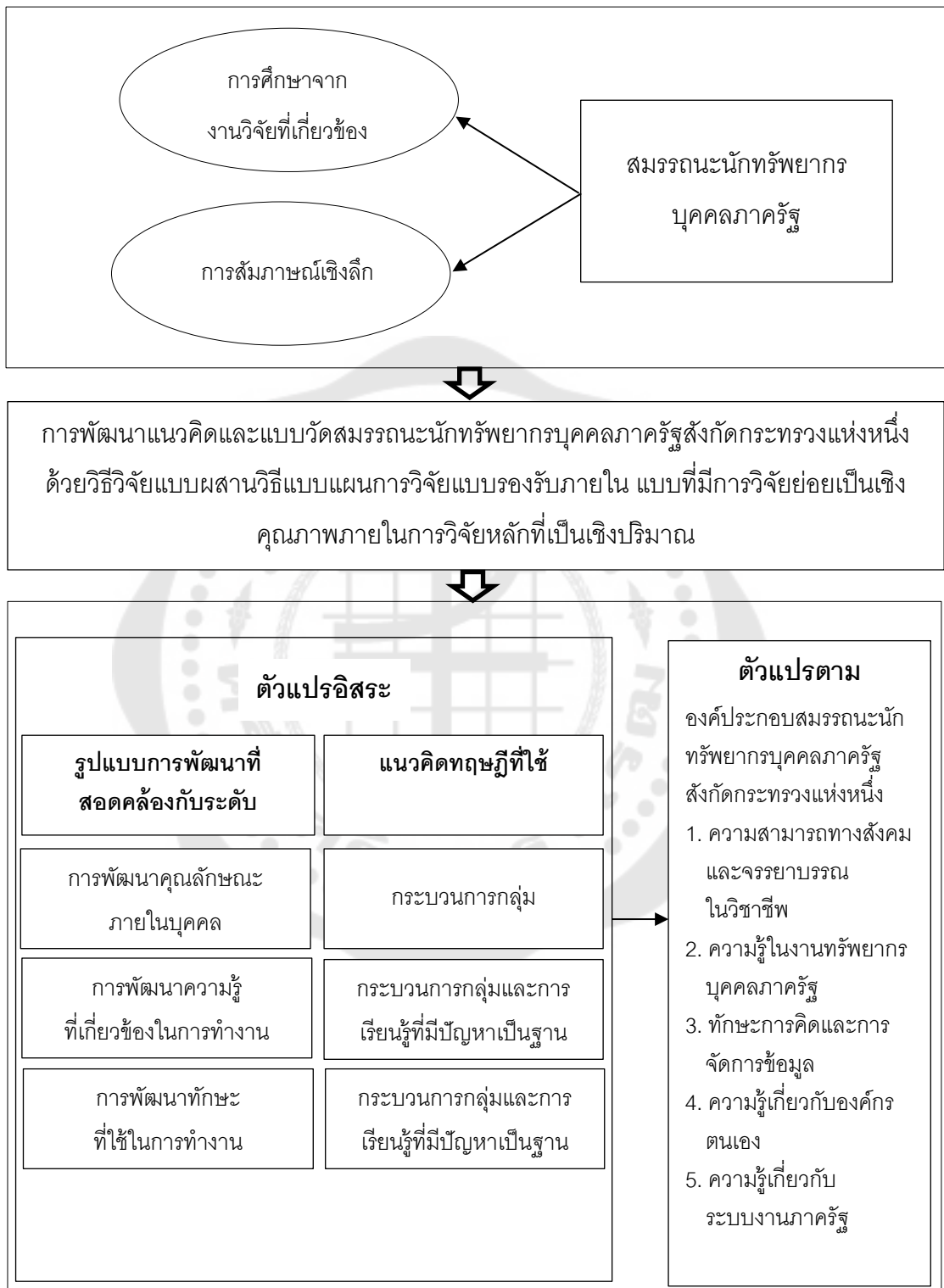
เมื่อพิจารณารายการสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่ผู้วิจัยจัดกลุ่มออกเป็นกลุ่มของคุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยการศึกษาทบทวนหน้ามีการใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นกลุ่มโดยอาศัยหลักการมนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาความรู้เชิงเนื้อหาและพัฒนาทักษะทางการคิด ผู้วิจัยจึงต้องพิจารณารายการฝึกอบรมที่สามารถพัฒนาได้ทั้งคุณลักษณะที่เป็นความสามารถทางการคิดและเป็นคุณลักษณะที่เป็นทัศนคติและความสามารถที่บุคคลต้องใช้ในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ซึ่งจากการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการกลุ่มและการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานนี้ มีข้อค้นพบว่าสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการจัดการเรียนพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหา สามารถเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เพิ่มความมั่นใจในตนเอง ช่วยสร้างแรงจูงใจในการเรียนได้มากกว่าการเรียนแบบปกติ และมีความคงทนในเนื้อหาการเรียนรู้ได้มากกว่าการเรียนแบบปกติ (ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์, 2558: 351-352) โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐในครั้งนี้จึงเลือกใช้การเรียนรู้ผ่านกระบวนการกลุ่มและการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน เป็นเทคนิคหลักที่ใช้ในพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐต่อไป ดังสรุปได้ตามตาราง 6

ตาราง 6 สรุปวิธีการพัฒนาที่สอดคล้องกับระดับของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ระดับสมรรถนะอ้างอิงตัวแบบสมรรถนะ Spencer and Spencer, 1993			
วิธีการพัฒนา	คุณลักษณะ ภายในบุคคล (Attributes:A)	ความรู้ (Knowledge:K)	ทักษะ (Skill:S)
กิจกรรมกลุ่ม (Group Dynamics)	✓		✓
การอภิปรายกลุ่ม		✓	
การศึกษาเนื้อหาด้วยตนเอง		✓	
การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน		✓	✓

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ระยะ โดยระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะบุคลากร และสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย เพื่อทำความเข้าใจความหมายและองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลที่เคยใช้ในการศึกษาก่อนหน้า ทั้งนี้ องค์ความรู้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในองค์การภาคเอกชน เพื่อให้สามารถได้มาซึ่งความหมายและองค์ประกอบสมรรถนะภาครัฐตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งเป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานในสายงานนักทรัพยากรบุคคลสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งมากกว่า 15 ปี จำนวน 3 คน เป็นข้อมูลนำเข้าสู่การวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการสร้างแบบวัดและทำการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง และในระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ โดยนำผลการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 2 มาพิจารณาสร้างโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐด้วยการฝึกอบรมตามหลักการจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ เทคนิคกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และอภิปรายกลุ่มตามแนวคิดกระบวนการกลุ่ม และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน และทำการวิจัยกึ่งทดลองเพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐและเพื่อศึกษาผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ระยะที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

การศึกษาระยะที่ 1 และการศึกษาระยะที่ 2 เป็นการวิจัยผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) แบบแผนการวิจัยแบบรองรับภายใน (Embedded Design) แบบที่มีการวิจัยย่อยเป็นเชิงคุณภาพภายในการวิจัยหลักที่เป็นเชิงปริมาณ (อโณทัย งามวิชัยกิจ, 2558 : 5) เนื่องจากผู้วิจัยเชื่อว่าแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลที่มีการศึกษาอยู่ทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทยนั้น ได้ผ่านการทดสอบและนำมาใช้ในการศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลอย่างกว้างขวาง จึงน่าจะเป็นแนวคิดทฤษฎีที่สามารถนำมาปรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวคิดทฤษฎีหลักที่ใช้เพื่อศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เพื่อเป็นการมุ่งเน้นการตอบปัญหาการวิจัยได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อมุ่งหาประเด็นและทำการศึกษาในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในกระทรวงแห่งหนึ่งมากกว่า 15 ปี จำนวน 3 คน โดยผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 3 คนนี้นับว่าเป็นผู้ที่เคยปฏิบัติงานในกระบวนการงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างหลากหลายและทำให้ได้รับข้อมูลการทำงานทุกกระบวนการงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งข้อมูลเชิงคุณภาพนี้จะทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าใจธรรมชาติขององค์การภาครัฐ เงื่อนไขบางประการที่นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐจะต้องเผชิญ และคุณลักษณะของนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่พึงประสงค์เพื่อมาเป็นข้อมูลบริบทของภาครัฐเสริมกับข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งมาจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล ส่วนการวิจัยระยะที่ 3 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-experiment Design) แบบแผนการวิจัยกึ่งทดลองแบบวัดซ้ำ (Repeated Measure) ซึ่งผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการวิจัยไว้ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลักโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานในสายงานนักทรัพยากรบุคคลสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งมากกว่า 15 ปี จำนวน 3 คน มีเป้าหมายเพื่อให้ทราบความหมายและองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในบริบทของกระทรวงพื้นที่ที่ทำการศึกษา ตลอดจนทำให้ทราบวิธีการสั่งสมความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้ที่ปฏิบัติงานตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

จากนั้นกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล นำไปสู่การสร้างกรอบคำถามการสัมภาษณ์ คำถามที่ใช้จะเป็นคำถามที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมาย คุณลักษณะ ผลลัพธ์ของงาน และการสั่งสมความรู้ ทักษะ และการพัฒนาคุณลักษณะของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในกระทรวงแห่งหนึ่ง เช่น ในความคิดเห็นของคุณ สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลคืออะไร มีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง ทำพฤติกรรมอะไรบ้าง ผลลัพธ์ของงานที่บุคคลที่มีสมรรถนะที่พึงประสงค์นั้นมีความแตกต่างหรือไม่อย่างไรกับบุคคลอื่น คิดว่าบุคคลที่มีคุณลักษณะและสมรรถนะดังกล่าวนี้ต้องผ่านการสั่งสมความรู้ ทักษะ และการพัฒนาคุณลักษณะมาอย่างไรบ้าง เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และนำผลที่ได้ไปสร้างแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐในการวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป

1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยระยะนี้ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานในสายงานนักทรัพยากรบุคคลสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งมากกว่า 15 ปี จำนวน 3 คน โดยเป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์การปฏิบัติงานครอบคลุมทุกกระบวนการงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ งานทะเบียนประวัติ งานอัตรากำลัง งานสรรหาและคัดเลือกบุคลากร งานพัฒนาบุคลากร งานประเมินผลการปฏิบัติงาน และงานสิทธิประโยชน์บุคลากร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแสดงความคิดเห็นสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐได้อย่างครอบคลุมทุกกระบวนการงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 3 คนนี้ได้มาจากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการแนะนำจากผู้บริหารหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

สอดคล้องกับหลักการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก (Proposeful Sampling) ซึ่งแม้ว่าจะเป็นการเลือกแบบไม่มีโครงสร้างที่เคร่งครัด มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการที่ไม่ซับซ้อน แต่ก็เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสมกับแนวคิด จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการศึกษา (ชาย โภธิสिता, 2559 : 118-119)

1.2 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในระยะที่ 1 ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ประกอบไปด้วยคำถาม 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความหมายและองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ของงานของผู้ที่มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามที่เสนอในตอนที่ 1 เพื่อให้แน่ใจว่าสอดคล้องกับตัวแบบสมรรถนะที่ใช้จำแนกบุคคลที่มีสมรรถนะโดดเด่นและมีผลงานอยู่ในระดับสูงแตกต่างจากบุคคลที่มีผลงานตามเกณฑ์

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเพื่อทราบวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐในระยะที่ 3

ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์ (รายละเอียดแบบสัมภาษณ์ฉบับเต็มในภาคผนวก ค)

เรื่อง ความหมายและองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ระดับตำแหน่งงาน

ส่วนราชการ

วันที่ เดือน พ.ศ. เวลา สถานที่

ประเด็นการสัมภาษณ์

ประเด็นที่ 1 คำถามเพื่อศึกษาความหมายและองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ประเด็นที่ 2 คำถามเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ของงานของผู้ที่มีสมรรถนะ

ประเด็นที่ 3 คำถามเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะหลีกเลี่ยงการใช้คำถามที่นำแม้ว่าจะมีแนวคิดเบื้องต้นจากการศึกษา เอกสารงานวิจัย และตัวแปรทางจิตวิทยาที่เกี่ยวกับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลมาก่อนแล้วก็ตาม และใช้คำศัพท์บางคำที่เป็นความเข้าใจร่วมกันในบริบทของกระทรวงที่ทำการศึกษา เช่น ค่านิยมองค์กร ตัวชี้วัดทางด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทำการติดต่อขอสัมภาษณ์โดยได้รับความกรุณาจากนักทรัพยากรบุคคลที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้เกริ่นแนะนำตัวผู้วิจัยให้เป็นที่รู้จัก ขอนัดหมายเข้าพบผู้ให้ข้อมูลหลัก สอบถามข้อมูลส่วนตัวเบื้องต้น อธิบายวัตถุประสงค์และขั้นตอนของการวิจัย

2. เมื่อถึงวันนัดหมาย ผู้วิจัยไปยังสถานที่นัดหมายพร้อมด้วยเครื่องมือที่ใช้ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง และแนวทางการสัมภาษณ์

3. เริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยแนะนำตนเองอีกครั้ง ขออนุญาตทำการบันทึกเสียง เริ่มต้นการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยพูดคุยด้วยน้ำเสียงและท่าทางที่ผ่อนคลายเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักรู้สึกเป็นกันเอง การพูดคุยทำความคุ้นเคยในช่วงต้นการสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 10 – 15 นาที จึงเริ่มเข้าสู่คำถามหลัก ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ไม่เกิน 1 ชั่วโมง 30 นาที หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการถอดเทป และสรุปประเด็นเพื่อนำไปประกอบการจัดทำเป็นรายการองค์ประกอบสมรรถนะต่อไป

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งสำหรับกรวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 นี้ ผู้วิจัยได้มีแนวคิดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามแนวคิดของชาย โพธิ์สิตา (2554) ดังนี้

1. การจัดระเบียบข้อมูล เป็นการค้นหาความหมายของข้อความต่าง ๆ ในข้อมูล เพื่อความสะดวกในการจัดประเภทข้อมูลตามความหมายที่ปรากฏอยู่ในข้อความนั้น ๆ โดยผู้วิจัยได้ทำการถอดข้อมูลจากเครื่องบันทึกเสียงภายหลังจากการสัมภาษณ์แบบสรุปใจความสำคัญ โดยคงสาระและรายละเอียดของเรื่องเอาไว้ให้มากที่สุด

2. การแสดงข้อมูล เป็นการนำเสนอข้อมูลโดยนำข้อมูลกลับเข้ามารวมกันใหม่ให้เป็นกลุ่ม ๆ ตามประเด็นหรือหัวข้อการวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยใช้หัวข้อย่อยในแนวคำถามเป็นแนวทางในการจัดกลุ่มข้อมูลได้เป็นกลุ่มขององค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล

3. การหาข้อสรุป ดีความและตรวจสอบความถูกต้องของผลการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการจัดกลุ่มองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่มีคุณสมบัติคล้ายกันเข้าไว้ใน

กลุ่มเดียวกัน และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยการตรวจสอบภายใน พิจารณาความเหมาะสมของวิธีการวิเคราะห์ การดำเนินการวิเคราะห์ และพิจารณาหลักฐานสนับสนุนข้อมูลจากระยะเวลาที่ผู้วิจัยอยู่ในพื้นที่ที่ทำการศึกษาคือเป็นพื้นที่ปฏิบัติงานของผู้วิจัยเอง ดังนั้น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในครั้งนี้จึงมีหลักฐานที่สนับสนุนความน่าเชื่อถือและชวนให้คล้อยตามของข้อมูลได้

การวิจัยระยะที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

ศึกษาโดยนำรายการองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 มาสร้างแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง และให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) และความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) จากนั้นนำแบบวัดไปทดลองใช้กับพนักงานราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลจำนวน 30 คน ซึ่งเป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงานลักษณะคล้ายคลึงกันกับกลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นจึงนำไปใช้เก็บข้อมูลจากข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษที่สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง จำนวน 110 คน ที่ได้มาจากการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) และนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

2.1 ประชากร

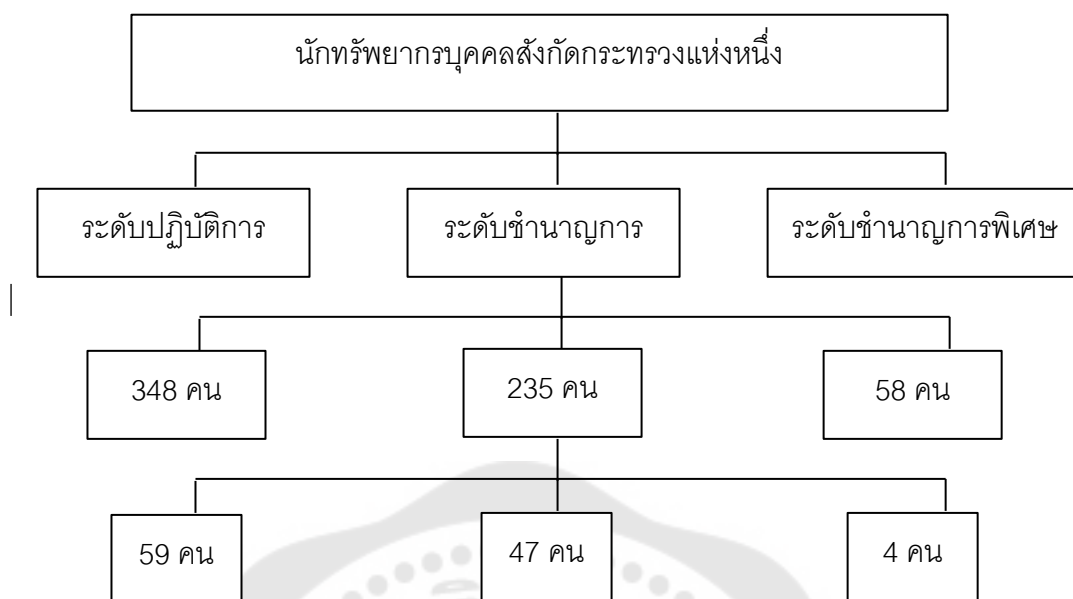
ผู้วิจัยกำหนดประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญ และระดับชำนาญการพิเศษ สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง จำนวน 641 คน (ข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ณ วันที่ พฤศจิกายน 2560) ดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงจำนวนประชากรแยกตามระดับตำแหน่ง

กรม	ระดับตำแหน่ง			จำนวนรวม (คน)
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการ พิเศษ	
ส่วนราชการที่ 1	253	145	35	433
ส่วนราชการที่ 2	14	17	5	36
ส่วนราชการที่ 3	5	4	2	11
ส่วนราชการที่ 4	10	12	1	23
ส่วนราชการที่ 5	9	12	5	26
ส่วนราชการที่ 6	29	16	4	49
ส่วนราชการที่ 7	14	13	1	28
ส่วนราชการที่ 8	11	14	2	27
ส่วนราชการที่ 9	3	2	3	8
รวม (แยกตามระดับตำแหน่ง)	348	235	58	641

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง จำนวน 110 คน เป็นผู้ตอบแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้เพื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จำนวนมากกว่า 100 คนขึ้นไปตามแนวคิดของ Hair และคณะ โดยมีเงื่อนไขที่สำคัญคือ น้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละข้อบ่งชี้ควรมีค่ามากกว่า .55 ขึ้นไป (Hair, et. al, 2010 quoted in Hair, et. al, 2014 : 100-115) กลุ่มตัวอย่างมาจากการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) จำแนกตามระดับตำแหน่ง โดยแบ่งเป็นระดับปฏิบัติการ จำนวน 59 คน ระดับชำนาญการ จำนวน 47 คน และระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 4 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 110 คน ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น

2.3 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 คือ แบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. นำข้อมูลจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลทั้งในต่างประเทศ ในประเทศไทย ตัวแปรทางจิตวิทยาที่ตั้งข้อสังเกตไว้ในเบื้องต้น และสรุปเนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานในกระทรวงแห่งหนึ่งมากกว่า 15 ปีมาสรุปรวบรวม จัดหมวดหมู่ และสร้างเป็นแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

2. สร้างแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล โดยได้เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มีความสามารถน้อยอยู่ในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 30 ข้อ โดยแบบวัดผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดด้วยการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน (ภาคผนวก ข) เลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ที่มีค่าระหว่าง 0.6-1.0 (ภาคผนวก ง)

3. นำแบบวัดไปทดลองใช้กับกลุ่มพนักงานราชการตำแหน่งงานนักทรัพยากรบุคคล ส่วนราชการแห่งหนึ่งภายใต้กระทรวงแห่งนี้ จำนวน 30 คน และทำการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของ

แบบวัดนั้น (Corrected item-total correlation: CITC) พบว่า ข้อวัดมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .393 - .873 หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าความสอดคล้องภายใน ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .969 (ภาคผนวก ง)

4. นำแบบวัดไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง จำนวน 110 คน จำแนกตามระดับตำแหน่ง โดยแบ่งเป็นระดับปฏิบัติการ จำนวน 59 คน ระดับชำนาญการ จำนวน 47 คน และระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 4 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 110 คน

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยยื่นเรื่องต่อคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (Ethics) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ การวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ใบรับรองเลขที่ SWUEC/X-471/2561

2. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อทำหนังสือนำเรียนปลัดกระทรวงแห่งหนึ่ง สำหรับการเก็บข้อมูลการวิจัย

3. ผู้วิจัยติดต่อเจ้าหน้าที่จากการแนะนำของผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นนักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์และมาตรฐานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล กองบริหารงานบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง เพื่อขอรับคำแนะนำในการติดต่อประสานงานไปยังหน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานระดับกรมที่สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

4. ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่งานสารบรรณ สำนักงานปลัดกระทรวงแห่งหนึ่ง เพื่อนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยพร้อมทั้งแนบเอกสารชี้แจงอาสาสมัครผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยโดยการตอบแบบสอบถามและการพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย (Information sheet) ไปยังทุกส่วนราชการสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แนบเอกสารคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ โดยได้ระบุคำอธิบายชี้แจงเกี่ยวกับการพิทักษ์สิทธิผู้ตอบแบบสอบถามว่าข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับ ผู้ตอบแบบสอบถามมีสิทธิ์ที่จะตอบหรือไม่ตอบแบบสอบถามก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล

5. ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลการตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามโดยคัดเลือกแบบสอบถามที่มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

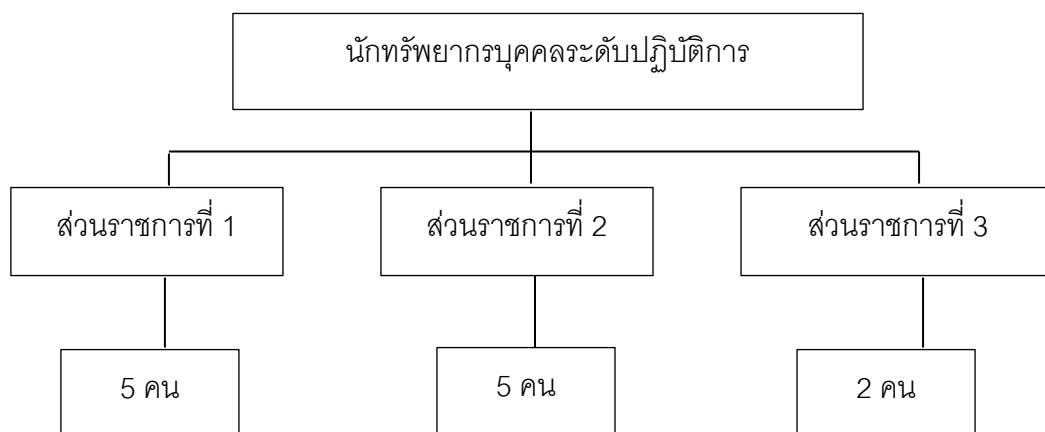
การวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จำนวนมากกว่า 100 คนขึ้นไปตามแนวคิดของ Hair และคณะ โดยมีเงื่อนไขที่สำคัญคือ น้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละข้อบ่งชี้ควรมีค่ามากกว่า .55 ขึ้นไป (Hair, et. al, 2010 quoted in Hair, et. al, 2014 : 100-115) โดยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ (Principal Component Analysis) และใช้การหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax method) แล้วพิจารณาค่าไอแกน (Eigen value) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) (Yong and Pearce, 2013 : 79-94)

การวิจัยระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

ผู้วิจัยนำลักษณะและองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ร่วมกับการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างเป็นโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยพิจารณาเนื้อหาและเทคนิคการเรียนรู้ที่ครอบคลุมองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 5 ด้าน หลังจากนั้น นำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของโปรแกรมก่อนนำไปปรับปรุง และนำไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างมาจากการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยจัดกลุ่มตามระดับตำแหน่งปฏิบัติการจำแนกตามส่วนราชการ จับฉลากเลือกส่วนราชการมาจำนวน 3 หน่วยงาน และสุ่มออกมาจำนวน 12 คน ที่มีคุณสมบัติตรงกับเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) เป็นนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง 2) ไม่เคยเข้ารับการอบรมหลักสูตร HR Professional ที่จัดโดยสำนักงาน ก.พ. มาก่อน และ 3) สามารถเข้าร่วมการอบรมได้ตลอดหลักสูตร ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม

3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้วิจัยนำลักษณะและองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาในระยะเวลาที่ 1 และระยะเวลาที่ 2 ร่วมกับการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างเป็นโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยพิจารณาเนื้อหาและเทคนิคการเรียนรู้ที่ครอบคลุมองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 5 ด้าน ดังนี้

สมรรถนะด้านที่ 1 ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ ผู้วิจัยจัดให้เป็นสมรรถนะระดับคุณลักษณะภายในบุคคล เนื่องจากเมื่อพิจารณาจาก 12 ตัวบ่งชี้ภายใต้ องค์ประกอบด้านนี้จะพบว่าเป็นแก่นของบุคลิกภาพ ได้แก่ แรงขับ ลักษณะนิสัย และการรับรู้ตนเอง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดใช้เทคนิคการฝึกอบรมด้วยการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ใน กิจกรรมที่ 1 “จับคู่สิ่งของ” กิจกรรมที่ 2 “บ้านกับต้นไม้” กิจกรรมที่ 3 “Broken Square” กิจกรรมที่ 4 “ปฏิบัติตามคำสั่ง” และกิจกรรมที่ 5 “สร้างป่าอังกอร์” ประเมินผลการเรียนรู้โดยใช้การสังเกต พฤติกรรมและการสะท้อนคิดสิ่งที่ได้เรียนรู้จากแต่ละกิจกรรมเปรียบเทียบกับเกณฑ์การเรียนรู้ และ ทำการให้คะแนน

สมรรถนะด้านที่ 2 ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ผู้วิจัยจัดให้เป็น สมรรถนะระดับความรู้ ซึ่งเป็นส่วนที่สังเกตได้และสามารถพัฒนาได้ง่าย โดยเมื่อพิจารณาจาก 6 ตัวบ่งชี้ภายใต้ องค์ประกอบด้านที่สองนี้จะพบว่าล้วนเป็นความรู้ในกระบวนการงานทรัพยากรบุคคล ภาครัฐทั้งสิ้น แลรวมถึงกฎ ระเบียบ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ผู้วิจัยจึง กำหนดใช้เทคนิคการฝึกอบรมด้วยการมอบหมายให้ศึกษาเนื้อหาความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล ภาครัฐด้วยตนเองและนำมาอภิปรายกลุ่ม ในกิจกรรมที่ 6 “รู้จักงาน” ประเมินผลการเรียนรู้ด้วยการ ทำแบบทดสอบความรู้ ประกอบกับการศึกษาแนวทางปฏิบัติหรือข้อกำหนดทางกฎหมาย

เกี่ยวกับกระบวนการนันทวิทยาการบุคคลภาครัฐผ่านกรณีศึกษาที่ใช้ในกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน

สมรรถนะด้านที่ 3 ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล ผู้วิจัยจัดให้เป็นสมรรถนะระดับทักษะ ซึ่งเป็นส่วนที่สังเกตได้จากการแสดงพฤติกรรมหรือสร้างผลงานจนเป็นผลสำเร็จ โดยเมื่อพิจารณาจาก 6 ตัวบ่งชี้ภายใต้องค์ประกอบด้านที่สามนี้ จะพบว่า เป็นทักษะทางการคิดวิเคราะห์ คิดแบบเชื่อมโยงข้อมูล และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รวมถึงทักษะที่ใช้ในการจัดการข้อมูล และนำไปสู่การตัดสินใจในงานของตนเองบนพื้นฐานของข้อมูลได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดใช้เทคนิคการฝึกอบรมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ในกิจกรรมที่ 6 “ปริศนาที่จอตลอด” และกิจกรรมที่ 7 “ป้องกัน” ประเมินผลการเรียนรู้โดยใช้การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดสิ่งที่ได้เรียนรู้จากแต่ละกิจกรรมเปรียบเทียบกับเกณฑ์การเรียนรู้ และทำการให้คะแนน ประกอบกับการใช้การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน เพื่อพัฒนาทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล

สมรรถนะด้านที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง ผู้วิจัยจัดให้เป็นสมรรถนะระดับความรู้ ซึ่งเป็นส่วนที่สังเกตได้และสามารถพัฒนาได้ง่าย โดยเมื่อพิจารณาจาก 4 ตัวบ่งชี้ภายใต้องค์ประกอบด้านที่สี่นี้จะพบว่า เป็นความรู้ในลักษณะของการที่บุคคลเข้าใจเป้าหมาย ผลผลิตและรู้จักผู้รับบริการขององค์กรตนเอง ผู้วิจัยจึงกำหนดใช้เทคนิคการฝึกอบรมด้วยการอภิปรายกลุ่ม ในกิจกรรมที่ 7 “รู้จักองค์กร” ประเมินผลจากความถูกต้องของข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรตนเอง และสามารถแสดงให้เห็นได้ว่าผลลัพธ์ในงานของตนเองมีส่วนสนับสนุนผลลัพธ์ขององค์กรได้อย่างไรบ้าง

สมรรถนะด้านที่ 5 ความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ ผู้วิจัยจัดให้เป็นสมรรถนะระดับความรู้ ซึ่งเป็นส่วนที่สังเกตได้และสามารถพัฒนาได้ง่าย โดยเมื่อพิจารณาจาก 2 ตัวบ่งชี้ภายใต้องค์ประกอบด้านที่ห้านี้จะพบว่า เป็นความรู้ในข้อกำหนด กระบวนการ และขั้นตอนในการทำงานภาครัฐ ทั้งในส่วนของระบบการเงิน การคลัง การพัสดุ และระบบการสื่อสารภายในองค์กร ผู้วิจัยจึงกำหนดใช้เทคนิคการฝึกอบรมด้วยการอภิปรายกลุ่ม ในกิจกรรมที่ 7 “รู้จักองค์กร” ประเมินผลจากความถูกต้องของข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับระบบงานที่ใช้ภายในองค์กรตนเองได้

3. นำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักนันทวิทยาการบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบและประเมินความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของโปรแกรมกับกิจกรรม หลักการและแนวคิดที่ใช้ในกิจกรรม ความครอบคลุมเนื้อหาสาระ ตลอดจนความเหมาะสมด้านระยะเวลา สื่อ/อุปกรณ์

ที่ใช้ รวมถึงการประเมินผล/ตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมในโปรแกรม ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.66- 1.00 (ภาคผนวก ง)

4. นำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งที่ผ่านการตรวจสอบแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 คน จาก 3 ส่วนราชการ ซึ่งมาจากการสุ่มแบบกลุ่มซึ่งเป็นข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางไม่เคยเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) ที่จัดโดยสำนักงาน ก.พ. มาก่อน และสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ตลอดหลักสูตร

5. ประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมตามวิธีการวัดผลของแต่ละกิจกรรมที่ระบุไว้ในโปรแกรม และวัดประสิทธิผลของโปรแกรมโดยการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐแบบรายด้าน และวิเคราะห์เปรียบเทียบผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบเมื่อมีการวัดซ้ำ (Repeated Measures)

จากการสร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ได้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะที่มีโครงสร้าง ดังนี้

1. ความเป็นมาของโปรแกรม ประกอบด้วยความสำคัญของนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ การจัดองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐตามผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และแนวทางการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เพื่อองค์ประกอบสมรรถนะ 3 ด้าน ประกอบด้วย
1) คุณลักษณะภายในบุคคล 2) ความรู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน 3) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน

3. หลักการและแนวคิดที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ (Experiential Learning) เทคนิคการฝึกอบรมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การอภิปรายกลุ่ม และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน

4. ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม จัดการฝึกอบรมทั้งสิ้นเป็นเวลา 4 วัน โดยแบ่งเป็น

ช่วงที่ 1 : การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลและใช้แบบฝึกเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน เป็นการจัดการฝึกอบรมติดกัน 3 วัน โดยในวันที่หนึ่งเป็นการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคลด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับ

การอบรมได้มีโอกาสทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน เกิดการพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อเป็นพื้นฐานไปสู่การทำกิจกรรมกลุ่มในวันที่สองและสาม ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน และใช้แบบฝึกสถานการณ์ปัญหาในงานทรัพยากรบุคคลระดับต่างๆ ก่อน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจในกระบวนการและรับเอาความรู้ใหม่เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน หลังจากนั้นจึงมอบหมายสถานการณ์ปัญหาที่มีความซับซ้อนสำหรับการฝึกอบรมครั้งที่สอง

ครั้งที่ 2 : การพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานด้วยการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน ใช้ระยะเวลาการฝึกอบรม 1 วัน โดยผู้เข้ารับการอบรมจะสถานการณ์ปัญหาที่ได้รับมอบหมายจากครั้งที่ 1 ซึ่งได้ผ่านการประชุมกลุ่มนอกห้องฝึกอบรม มาสรุปประเด็นร่วมกันในห้องอีกครั้งและนำเสนอ

5. วิธีการประเมินผลการเรียนรู้ ใช้การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดเพื่อประเมินการเรียนรู้จากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ พิจารณาข้อมูลและการมีส่วนร่วมในการอภิปรายกลุ่ม และพิจารณาจากข้อเสนอการแก้ไขปัญหาและแนวทางป้องกันปัญหาในระยะยาวจากกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน

ทั้งนี้ สามารถสรุปเป็นโปรแกรมได้ ตามตาราง 8

ตาราง 8 ตัวอย่างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง (รายละเอียดโปรแกรมฯ ฉบับเต็มตามภาคผนวก ค)

วัตถุประสงค์	ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรมการเรียนรู้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
เพื่อพัฒนาองค์ประกอบด้านที่ 1 ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	ธรรมชาติของมนุษย์ และการปรับตัวเข้าหาผู้อื่น	กิจกรรมที่ 1 จับคู่สิ่งของ วิธีการ ให้ผู้เข้าอบรมหยิบสิ่งของในกระเป๋า โดยไม่ต้องเลือกและไม่ให้ผู้อื่นเห็นสิ่งของนั้น ต่อมาให้จับคู่สิ่งของกับคนอื่น ๆ และอธิบายเหตุผลที่จับคู่กัน หลังจากนั้น ให้จับคู่ขยายกลุ่มเพิ่มเติมโดยการนำคู่ของตนเองไปจับกับคู่อื่น และจับเป็นกลุ่มใหญ่กับทุกคู่	1. อธิบายได้ว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน แต่สิ่งที่เหมือนกัน คือทุกคนมีเหตุผลเป็นของตนเอง และยอมรับเหตุผลของผู้อื่น ไม่ใช่มุมมองของเราไปตัดสินผู้อื่น 2. การวัดผล : การสะท้อนคิด จากผู้เข้าอบรม

ตาราง 8 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรมการเรียนรู้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. เพื่อพัฒนาทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล	1. การแก้ไขปัญหาในงานด้วยบนพื้นฐานการคิด	กิจกรรมที่ 10 การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน วิธีการ	1. ข้อเสนอการแก้ไขปัญหาและแนวทางป้องกันปัญหาในระยะยาว
2. เพื่อพัฒนาความรู้ที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	วิเคราะห์และการจัดการข้อมูล 2. ความรู้ในงานด้านทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	1. อธิบายหลักการของการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน 2. ฝึกปฏิบัติกรณีปัญหาที่มีความซับซ้อนน้อยร่วมกันทุกกลุ่มในห้องอบรม พร้อมอภิปรายคำตอบ 3. มอบหมายกรณีปัญหาที่มีความซับซ้อนมากขึ้น แยกกลุ่มฝึกปฏิบัติ แล้วจึงอภิปรายคำตอบ	2. การสะท้อนคิดจากผู้เข้าอบรม

3.3 แบบแผนการทดลอง

การทดลองครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองโดยใช้วิธีการกึ่งทดลอง (Quasi-experiment Design) เป็นแบบแผนการวิจัยกึ่งทดลองแบบวัดซ้ำ (Repeated Measure Design) เปรียบเทียบผลที่ได้โดยใช้แบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐและสรุปผลเชิงปริมาณโดยวิเคราะห์เปรียบเทียบผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบเมื่อมีการวัดซ้ำ (Repeated Measures ANOVA) วิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนจากแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 แบบแผนการวิจัยกึ่งการทดลองแบบวัดซ้ำ (Repeated Measure Design)

วัดก่อนการทดลอง	ทดลองโปรแกรม พัฒนาสมรรถนะ	วัดหลังการทดลอง	วัดระยะติดตามผล
O ₁	X	O ₂	O ₃

ความหมายแทนสัญลักษณ์ ดังนี้

- O1 หมายถึง การทดสอบก่อนการทดลอง (Pretest)
- X หมายถึง การจัดการกระทำ (Treatment) โดยใช้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ
- O2 หมายถึง การทดสอบหลังการทดลอง (Posttest)
- O3 หมายถึง การทดสอบระยะการติดตามผล (Follow-up)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งไปใช้เก็บข้อมูลก่อนการทดลอง หลังจากนั้นจึงนำโปรแกรมไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง
2. ภายหลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ผู้วิจัยนำแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งไปเก็บข้อมูลเพื่อใช้เป็นคะแนนหลังการทดลอง
3. ช่วงการติดตามผลภายหลังจากเสร็จสิ้นการทดลองผ่านไป 1 เดือน ผู้วิจัยจะวัดระดับสมรรถนะอีกครั้งโดยใช้แบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยระยะที่ 3 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-experiment Design) แบบวัดซ้ำ Repeated Measure Design) วัดผล 3 ระยะ คือ ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนจากแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง
2. วิเคราะห์เปรียบเทียบผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบเมื่อมีการวัดซ้ำ (Repeated Measures) วิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนจากแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล

จรรยาบรรณในการวิจัย

1. ผู้วิจัยต้องขอรับความยินยอมจากผู้เข้าร่วมวิจัยโดยเห็นชื่อลงในช่องลายเซ็นผู้เข้าร่วมวิจัย
2. กลุ่มตัวอย่างจะไม่ได้รับผลกระทบหรืออันตรายใด ๆ จากการเข้าร่วมโครงการวิจัย หากกลุ่มตัวอย่างได้รับผลกระทบหรืออันตราย เช่น ได้รับอันตรายอันเนื่องจากการร่วมกิจกรรมฝึกอบรม ในระหว่างหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นทั้งหมด
3. กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมวิจัยจะได้รับการพิทักษ์ความลับ ผลการประเมินตัวแปรทางจิตวิทยาและผลประเมินการเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรม จะไม่แสดงเป็นรายบุคคลแบบทราบบชื่อ
4. กลุ่มตัวอย่างมีสิทธิยินยอมที่จะเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมโครงการวิจัยก็ได้
5. กลุ่มตัวอย่างสามารถเรียนรู้กิจกรรม และวิธีการพัฒนาตนเองจากการเข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองภายหลังจบโครงการวิจัยได้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1. สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สอดคล้องกับบริบทกระทรวงแห่งหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก
2. องค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง โดยเสนอข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อวัดในแบบวัดสมรรถนะ และเสนอข้อมูลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ
3. เปรียบเทียบผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ระยะเวลาการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล โดยเสนอข้อมูลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งแบบภาพรวมและรายองค์ประกอบ การเปรียบเทียบผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ระยะเวลาการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล และข้อมูลประสิทธิภาพของโปรแกรมตามรูปแบบการประเมินในแต่ละกิจกรรมรวมถึงสะท้อนคิดในระยะเวลาการติดตามผล (ข้อมูลเชิงคุณภาพ)

การวิเคราะห์ผลการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งมากกว่า 15 ปี จำนวน 3 ท่าน โดยเป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์การปฏิบัติงานครอบคลุมทุกกระบวนการงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ งานทะเบียนประวัติ งานอัตรากำลัง งานสรรหาและคัดเลือกบุคลากร งานพัฒนาบุคลากร งานประเมินผลการปฏิบัติงาน และงานสิทธิประโยชน์บุคลากร ผลการศึกษาความหมายและองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก สรุปได้ดังนี้

1.1 ความหมายของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ผู้ให้ข้อมูลหลักอธิบายความหมายของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐโดยให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึงพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาอันเป็นผลมาจากการที่

บุคคลมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะบางประการ และหากพิจารณาที่สมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในภาครัฐนั้น ก็ควรจะประกอบไปด้วยสมรรถนะหลักของข้าราชการสมรรถนะประจำตำแหน่งงานของนักทรัพยากรบุคคล และทักษะทางด้านภาษาและการใช้คอมพิวเตอร์ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเอาไว้

“...สมรรถนะก็คือพฤติกรรม คือส่วนที่คน ๆ นั้นเป็นอยู่และแสดงออกมาในเรื่องต่าง ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“...สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลก็น่าจะประกอบไปด้วยสมรรถนะหลักของข้าราชการนะ ก็ต้องมีอันนี้ และก็ต้องมีสมรรถนะตำแหน่งงาน HR” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

จากการสรุปประเด็นความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง สามารถจำแนกสมรรถนะออกเป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การรู้บทบาท ภารกิจขององค์กรตนเอง รู้เป้าหมายขององค์กรตนเอง ผู้ให้ข้อมูลหลักเสนอประเด็นเกี่ยวกับการรู้จักองค์กรตนเองใน 2 ประเด็น ดังนี้

1.1 ความหมายของการรู้บทบาท ภารกิจและเป้าหมายขององค์กรตนเอง มีความหมายในลักษณะของการเข้าใจว่าบทบาท ภารกิจ เป้าหมาย และผลผลิตของส่วนราชการของตนคืออะไร มีบทบาทเป็นกรมวิชาการที่ทำหน้าที่กำกับติดตาม (Regulator) หรือมีบทบาทเป็นผู้ให้บริการ (Service Provider) โดยหากมีบทบาทเป็นกรมวิชาการที่ทำหน้าที่กำกับดูแล แสดงว่ากรมเป็นผู้ผลิตผลงานทางวิชาการ วิจัยและพัฒนาเพื่อส่งมอบองค์ความรู้ทางสุขภาพให้แก่หน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำองค์ความรู้นั้นไปใช้ต่อ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือลูกค้าโดยตรงของกรมอาจหมายถึงส่วนราชการอื่น ๆ ทั้งภายในกระทรวงเดียวกันหรือสังกัดกระทรวงอื่นที่มีหน้าที่ในการจัดบริการทางสุขภาพให้แก่ประชาชนในพื้นที่ต่าง ๆ โดยที่กรมจะทำบทบาทเป็นผู้กำกับดูแลเพื่อให้แน่ใจว่าเกิดการนำองค์ความรู้ไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากเป็นกรมที่มีบทบาทเป็นผู้ให้บริการ แสดงว่ากรมมีภารกิจโดยตรงในการจัดบริการทางสุขภาพให้แก่ประชาชนในพื้นที่ต่าง ๆ ตามขอบเขตอำนาจของกรม

1.2 เข้าใจบทบาทงานของตนและปฏิบัติหน้าที่เพื่อสนับสนุนให้กรมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยในประเด็นนี้จะมุ่งเน้นไปที่นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐจะต้องวิเคราะห์ได้ว่าการที่กรมจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นมาจากปัจจัยทางด้านบุคลากรอะไรและอย่างไร

บ้าง ความสามารถหลักของกรมคืออะไร สายโซ่แห่งคุณค่าในการผลิตผลงานของกรมเป็นอย่างไร เกี่ยวข้องกับเรื่องอะไรบ้าง เพื่อที่นักทรัพยากรบุคคลจะได้ออกแบบกระบวนการงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้เหมาะสมและสนับสนุนเป้าหมายของกรมได้ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การพัฒนาบุคลากร การจัดบรรยากาศองค์กร

“...ก่อนจะทำการพัฒนาบุคลากร เราควรดูที่ภารกิจของกรมก่อน รู้เป้าหมายว่ากรมเราเน้นดี เก่ง สุข แล้วเราจึงจะไปทำการพัฒนาเค้าได้ทั้งในส่วนที่เป็นความสามารถในการบริหาร และความสามารถทางวิชาการ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

2. ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการงานบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่กระบวนการวิเคราะห์หัตถ์การกำลัง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติราชการ สิทธิประโยชน์ของบุคลากร การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลสามารถส่งมอบผลงานทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทและภารกิจของกรมตามที่ได้เสนอไว้ในประเด็นเรื่องการรู้บทบาท ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรตนเองนั่นเอง

“...รู้จักการจัดโครงสร้างองค์กร ทั้งขององค์กรตนเองและองค์กรอื่น เพื่อเปรียบเทียบและนำมาปรับใช้กับงานของเราได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“...ต้องมีความรู้ในงานของเรา ซึ่งอาจจะมาจากการสั่งสมประสบการณ์ หรือมาจากการสอนงานจากรุ่นพี่” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“...เราต้องรู้ว่าความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรแต่ละสายงานเป็นยังไง เรามีระบบสนับสนุนความก้าวหน้าของเค้าอย่างไรบ้าง สิทธิประโยชน์ที่เค้าจะได้รับมีอะไรบ้าง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“...เช่น คนทำงานพัฒนาบุคลากรต้องมีความรู้เรื่องการจัดการการเรียนรู้ด้วยเทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย จะไปประสานงานกับสถาบันการศึกษาก็ควรรู้ว่าสถาบันใดมีชื่อเสียงเรื่องอะไร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

3. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ใช้เพื่อการสื่อสารภายในองค์กร ผู้ให้ข้อมูลหลักเสนอประเด็นเกี่ยวกับความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใน 2 ประเด็น ดังนี้

3.1 ความสามารถในการใช้โปรแกรมทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. ออกแบบระบบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและกำหนดให้ทุกส่วนราชการบันทึกและรายงานผลข้อมูลการเคลื่อนไหวของบุคลากรภายในส่วนราชการผ่านระบบดังกล่าว และรวมถึงความสามารถในการใช้โปรแกรมทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโปรแกรมอื่น ๆ ที่แต่ละส่วนราชการอาจจะนำมาใช้ประกอบกับโปรแกรมหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐจึงต้องมีความสามารถในการใช้โปรแกรมทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างคล่องแคล่ว เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากโปรแกรมได้มากที่สุด การนำเสนอข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรจะมีความแม่นยำบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรอย่างแท้จริง

3.2 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารทางสังคมมาใช้ในการทำงานมากขึ้น เช่น โปรแกรมไลน์ เฟซบุ๊ก หรือเว็บไซต์ ภายในองค์กรเพื่อการสื่อสารระหว่างองค์กรกับบุคลากร นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการใช้งานสื่อทางสังคมต่าง ๆ เพื่อให้การเผยแพร่ข่าวสารเข้าถึงบุคลากรได้อย่างครอบคลุมและรวดเร็ว

“...รู้จักการจัดการข้อมูล สถิติ เราตัดสินใจจากข้อมูลทางสถิติได้ว่าบุคลากรคนไหนสนใจจะเติบโตไปในสายบริหารหรือสายวิชาการ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“...รู้จักการสืบค้น ขวนขวายหาข้อมูล”

“...เดี๋ยวนี้ใช้ไลน์สื่อสารกันได้ทั้งกลุ่มเป็นสิบคนร้อยคน เร็วขึ้นมาก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 และ 3)

4. ความรู้ด้านกฎ ระเบียบ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ซึ่งในประเด็นความรู้ด้านกฎหมายเฉพาะเจาะจงสำหรับการปฏิบัติงานบริบทภาครัฐนี้เองที่มีความแตกต่างกับนักทรัพยากรบุคคลในภาคเอกชน กล่าวคือ นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐจะต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ในประเด็นข้อกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติ และควรยึดเอาความถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน

“...ต้องรู้กฎ ระเบียบ พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน และกฎอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทรัพยากรบุคคล” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 และ 3)

“...ต้องรู้กฎหมายวิธีพิจารณาคดีทางปกครอง ต้องรู้เรื่องงานพัสดุ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

5. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความคิดเชื่อมโยงและมีความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดนอกกรอบ เนื่องจากนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐจำเป็นต้องปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ แต่กระนั้นก็ตาม นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่แตกต่างจากผู้อื่น จะต้องสามารถหาวิธีการสร้างความแตกต่างและสร้างมูลค่าในงานของตนเองได้ภายใต้ความถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ โดยใช้ความสามารถทางการคิดทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าวนั่นเอง นอกจากนี้ บางท่านมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติทางความคิดดังกล่าวมานั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่นักทรัพยากรบุคคลระดับผู้ปฏิบัติงานควรได้รับการพัฒนา

“...ต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดเชิงระบบ เพื่อตอบสนองการทำงานบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ให้องค์กรได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“...นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐส่วนใหญ่จะทำงานตามระเบียบ ทำงาน routine แต่ถ้าเรามีความคิดสร้างสรรค์ จะทำให้เราสร้างมูลค่าให้งานและมุ่งผลลัพธ์ได้ เช่น หาวิธีการลดขั้นตอนการทำงาน การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้ครบไต่ที่ไม่ขัดต่อกฎระเบียบข้อบังคับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 และ 3)

6. คุณลักษณะภายในบุคคลที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคลกระทรวงแห่งหนึ่ง โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเสนอประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะภายในบุคคลใน 2 ประเด็น ดังนี้

6.1 การปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐโดยส่วนใหญ่เป็นการทำงานร่วมกันแบบเครือข่าย ผู้ที่นักทรัพยากรบุคคลจะเกี่ยวข้องด้วยมีตั้งแต่ผู้บริหารภายในองค์กร นักทรัพยากรบุคคลคนอื่น ๆ ภายในองค์กรตนเองที่อาจจะกระจายกันทำงานในพื้นที่ต่าง ๆ นักทรัพยากรบุคคลต่างส่วนราชการกัน สำนักงาน ก.พ. รวมไปถึงบุคลากรในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถยืดหยุ่นปรับตัวได้ เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ หรือความรู้ใหม่ ๆ ได้

6.2 นักทรัพยากรบุคคลมีบทบาทเป็นที่พึ่งพาของบุคลากร บุคลากรภายในองค์กรเป็นลูกค้าโดยตรงที่รับผลกระทบของการทำหน้าที่ตามบทบาทของนักทรัพยากรบุคคล ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคลจะมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา มีคุณธรรมและความเป็นธรรม

“...เราต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น เพราะเราต้องทำงานอย่างมีเครือข่าย มีทักษะในการสื่อสาร จับประเด็น และถ่ายทอด”

“...เราต้องรู้จักยืดหยุ่น ภายใต้ความถูกต้องตามระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพราะยังมีอีกหลายวิธีการทำงานที่ไม่ขัดต่อระเบียบ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“...นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐต้องช่างสังเกต ละเอียดรอบคอบ เพราะงานของเราเป็นเรื่องของระเบียบ ข้อบังคับ ที่เราต้องใส่ใจในรายละเอียดทางกฎหมายมาก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“...ภาพลักษณ์ของเราจะต้องมีลักษณะการเป็นที่ฟังฟังได้ ต้องให้บุคลากรเข้าถึงเราได้ มีจิตบริการ ใจเปิด เต็มใจที่จะช่วยเหลือบุคลากร”

“เราต้องซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา เพราะงานของเราเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของบุคลากร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล สามารถสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลเพื่อรวบรวมไปสู่การพัฒนาแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ดังตาราง 10

ตาราง 10 สรุปที่มาขององค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลทั้งจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์

องค์ประกอบของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล	งานวิจัยของ Ulrich, D. et al (2013)	งานวิจัยของ Parker, P.F. (2013)	งานวิจัยของ Human Resource Professionals Association, Canada (2014)	งานวิจัยของ Ozdemir, Akatay, and Eroglu. (2015)	งานวิจัยของ วิวัฒน์ ปิ่นนิตามัย (2559)	งานวิจัยของ ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์ และนิตธิญา นราฐปนน (2559)	งานวิจัยของ รัฐชาติพิทย์ อุบลัมภ์ ประชา (2562)	งานวิจัยของ บุญเลิศ สุธรรมานนท์ (2551)	งานวิจัยของ ของอนุชัย งามวงศ์กูร และคณะ (2551)	ผู้ให้ข้อมูลหลัก (3 ท่าน)
1. ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
2. ความสามารถในการสร้างบรรยากาศความน่าไว้วางใจ	✓			✓	✓		✓			
3. ความรู้ในงานด้านเทคนิคหรือความเชี่ยวชาญในทางด้านทรัพยากรบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. ความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
5. ความรู้ในเชิงการวิจัยประเด็นทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	✓		✓	✓	✓					
6. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. ความสามารถในการสื่อสาร		✓				✓	✓			
8. มีความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม		✓								

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะนัก ทรัพยากรบุคคล	งานวิจัยของ Ulrich,D.et al (2013)	งานวิจัยของ Parker,P.F. (2013)	งานวิจัยของ Human Resource Professionals Association, Canada (2014)	งานวิจัยของ Ozdemir, Akatay, and Eroglu. (2015)	งานวิจัยของ วีรวัดน์ ปิ่นนิดาหมัย (2559)	งานวิจัยของ ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์ และนิชธิญา นราฐปนันท์ (2559)	งานวิจัยของ รัฐภาพิชย์ อุบลรัตน์ ประชา (2562)	งานวิจัยของ บุญเลิศ สุธรรมานนท์ (2551)	งานวิจัย ของอัญชัย รามวงศ์กูร และคณะ (2551)	ผู้ให้ข้อมูล หลัก (3 ท่าน)
9.คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณในวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. การคิดวิเคราะห์			✓							✓
11. การคิดเชื่อมโยง										✓
12. การคิดนอกกรอบ										✓
11. ทักษะการจัดการข้อมูล			✓							
12. ความรู้ทางด้านกฎหมาย			✓							
13. ความฉลาดทางอารมณ์			✓							
14. การออกแบบโครงสร้างและ วัฒนธรรมองค์กร				✓				✓		
15. ภาวะผู้นำ				✓						
16. การสร้างสัมพันธ์ภาพ							✓			✓
17. ความสามารถในการปรับตัว										✓
18. ความละเอียดรอบคอบ										✓
19. การเป็นrising star										✓
20. การจัดการความรู้								✓		

จากตาราง 10 ผู้วิจัยนำรายการองค์ประกอบสมรรถนะมาจัดทำเป็นข้อคำถามโดยคำนึงถึงความเหมาะสมในการใช้คำถามอ้างอิงแนวคิดของ Bloom (Bloom's Taxonomy) (ปริญดา ลิ้มปานานท์ พรหมรัตน์, 2015.) ได้ข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 30 ข้อ โดยในเบื้องต้นผู้วิจัยทำการจัดกลุ่มของข้อคำถามแบ่งออกเป็น 6 กลุ่มตามข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำแบบวัดที่สร้างขึ้นไปทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและใช้ในการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งในการวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป

การวิจัยระยะที่ 2 องค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

จากข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยนำแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่รวบรวมมาจากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักมาจัดทำเป็นแบบวัด จำนวน 30 ข้อ โดยในเบื้องต้นจัดกลุ่มของข้อคำถามออกเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้

1. ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ
2. ด้านความรู้ในงานด้านทรัพยากรบุคคล ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ
3. ด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการจัดการข้อมูล ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ
4. ด้านความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ
5. ด้านความสามารถทางการคิด ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ
6. ด้านความสามารถทางสังคม ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 โดยทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือและนำไปใช้จริงเพื่อวิเคราะห์ห่องค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง รายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ จำนวนทั้งสิ้น 110 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวนทั้งสิ้น 80 คน คิดเป็นร้อยละ 72.70 อยู่ในระดับตำแหน่งปฏิบัติการมากที่สุด เป็นจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 53.64 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลน้อยกว่า 5 ปี เป็นจำนวน 60

คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 และเป็นกลุ่มที่หลังปี พ.ศ. 2523 มากที่สุด เป็นจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 65.45 รายละเอียดข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 11

ตาราง 11 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรบุคคลสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง (n = 110)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
เพศหญิง	80	72.70
เพศชาย	30	27.30
รวม	110	100.00
ระดับตำแหน่ง		
ปฏิบัติการ	59	53.64
ชำนาญการ	47	42.73
ชำนาญการพิเศษ	4	3.63
รวม	110	100.00
อายุงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	60	54.55
5-10 ปี	27	24.55
11-20 ปี	14	12.70
21 ปีขึ้นไป	5	4.55
ไม่ระบุ	4	3.65
รวม	110	100.00
ปีที่เกิด		
ก่อนปีพ.ศ. 2502	6	5.46
ระหว่างปี พ.ศ. 2503-2522	31	28.18
ระหว่างปี พ.ศ. 2523-2543	72	65.45
ไม่ระบุ	1	0.91
รวม	110	100.00

ส่วนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อวัดในแบบวัด สมรรถนะ

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อวัดในแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ดังตาราง 12 พบว่า ค่าเฉลี่ยของข้อวัดทั้ง 30 ข้อ อยู่ระหว่าง 3.25 – 4.26 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .70 – 1.11 ข้อวัดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือข้อที่ 28 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม ($M = 4.26$ $S.D. = .75$) ข้อวัดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือข้อที่ 27 ทำการวิจัยประเด็นทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ($M = 3.25$ $S.D. = 1.04$)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อวัดในแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

ข้อวัด	M	S.D.
1. รู้เป้าหมายของส่วนราชการของตนเอง	4.02	.86
2. รู้ภารกิจของส่วนราชการของตนเอง	4.10	.83
3. รู้ว่าสิ่งใดคือผลผลิตหรือผลลัพธ์ของส่วนราชการของตนเอง	4.06	.83
4. รู้จักลูกค้าหรือกลุ่มผู้รับมอบผลงานจากส่วนราชการของตนเอง	4.02	.86
5. รู้ระบบการเงินและพัสดุที่ใช้ในส่วนราชการ	3.27	.92
6. รู้ระบบสารบรรณและระบบการสื่อสารอื่น ๆ ที่ใช้ภายในส่วนราชการ	3.66	.91
7. มีความรู้ในกระบวนการวางแผนอัตรากำลัง	3.60	1.11
8. มีความรู้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.88	.96
9. มีความรู้ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	3.73	.99
10. มีความรู้ในกระบวนการสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของบุคลากร	3.74	.92
11. มีความรู้ในกระบวนการพัฒนาองค์กร	3.74	.90
12. อธิบายได้ว่ามีกฎ ระเบียบ หรือคำสั่งอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	3.73	.87
13. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์	3.66	.85
14. มีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง	3.64	.86
15. มีความสามารถในการคิดนอกกรอบเชิงสร้างสรรค์	3.68	.85

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อวัด	M	S.D.
16.เข้าใจอารมณ์หรือความรู้สึกของตนเอง	4.05	.70
17.รับรู้อารมณ์หรือความรู้สึกของผู้อื่น	3.88	.75
18.รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.09	.72
19.เข้าอกเข้าใจและรู้สึกร่วมไปกับผู้อื่น	3.79	.71
20.ปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานได้	4.02	.75
21.จูงใจให้ผู้อื่นมาร่วมกันทำงานได้เป็นอย่างดี	3.72	.81
22.มีทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น	3.86	.80
23.ใช้งานโปรแกรมสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้	3.97	.84
24.ใช้งานระบบเทคโนโลยีการสื่อสารต่าง ๆ ได้	3.86	.81
25.ประมวลผลข้อมูลบุคลากรด้วยสถิติที่จำเป็นได้	3.61	.93
26.เสนอรายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ	3.44	.95
27.ทำการวิจัยประเด็นทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้	3.25	1.04
28.ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม	4.26	.75
29.ทำงานด้วยความละเอียด รอบคอบ	4.05	.78
30.ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล	4.24	.79

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

การวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) จากกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจทั้งสิ้น 110 คน

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของการวัดองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ จากการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นพบว่า จากตาราง 13 พบว่าเมทริกซ์ความสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ (Bartlett's Test of Sphericity: $\chi^2 = 2,806.671$, $df = 435$ $p = .000$) แสดงว่าตัวแปรชี้วัดสมรรถนะมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ และมีค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling

Adequacy :KMO) เท่ากับ .898 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

จากนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ (Principal Component Analysis) และใช้การหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax method) (Yong and Pearce, 2013 : 79-94) แล้วพิจารณาองค์ประกอบที่สกัดได้จากค่าไอแกน (Eigen value) ที่มีค่ามากกว่า 1 และพิจารณาดัชนีชี้สมาชิกขององค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดให้จัดอยู่ในองค์ประกอบนั้น โดยพิจารณาสมาชิกขององค์ประกอบต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มากกว่า .55 ขึ้นไป (Hair, et. al, 2010 quoted in Hair, et. al, 2014 : 100-115) ผลการสกัดองค์ประกอบและการหมุนแกนของแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งแสดงได้ตามตาราง 14



ตาราง 13 ผลการสกัดองค์ประกอบ ค่าไอเทม ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมในแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	จำนวนข้อ	ค่าไอเทม	ค่าร้อยละของ ความแปรปรวน
1. ด้านความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ (SOETH) หมายถึง คุณลักษณะ ภายในบุคคลที่ทำให้นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐตระหนักรู้ในตนเอง รู้ผู้อื่น ตอบสนองกับผู้อื่นได้ อย่างเหมาะสมตามหลักการในวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล	12	7.015	23.382
2. ด้านความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (HRKNOW) หมายถึง การที่บุคคลรู้ใน กระบวนการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและข้อก้ำหนดที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	6	4.893	16.311
3. ด้านทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล (THDAS) หมายถึง การที่บุคคลสามารถวิเคราะห์ และจัดการข้อมูลจนนำไปสู่ข้อเสนอหรือแนวทางทำงานบนพื้นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ได้	6	4.392	14.639
4. ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง (BUACU) หมายถึง การที่บุคคลเข้าใจเป้าหมาย ผลผลิต และรู้จักผู้รับบริการขององค์กร	4	3.632	12.107
5. ด้านความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ (PUBST) หมายถึง การที่บุคคลรู้ระบบสนับสนุนที่ใช้ใน ภาครัฐ ได้แก่ ระบบการเงิน การคลัง การพัสดุ และระบบการสื่อสาร	2	1.889	6.297
ร้อยละความแปรปรวนสะสมของทั้ง 5 องค์ประกอบ เท่ากับ 72.736			

จากตาราง 13 แสดงให้เห็นว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของ สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 มี 12 ข้อ มีค่าไอเกนเท่ากับ 7.015 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .578 - .800 สามารถอธิบายสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งได้ร้อยละ 23.382 ตั้งชื่อว่า องค์ประกอบด้านความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ องค์ประกอบที่ 2 มี 6 ข้อ มีค่าไอเกนเท่ากับ 4.893 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .613 - .796 สามารถอธิบายสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งได้ร้อยละ 16.311 ตั้งชื่อว่า องค์ประกอบด้านความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ องค์ประกอบที่ 3 มี 6 ข้อ มีค่าไอเกนเท่ากับ 4.392 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .592 - .777 สามารถอธิบายสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งได้ร้อยละ 14.639 ตั้งชื่อว่า องค์ประกอบด้านทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล องค์ประกอบที่ 4 มี 4 ข้อ มีค่าไอเกนเท่ากับ 3.632 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .740 - .791 สามารถอธิบายสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งได้ร้อยละ 12.107 ตั้งชื่อว่า องค์ประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง และ องค์ประกอบที่ 5 มี 2 ข้อ มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.889 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .706 - .883 สามารถอธิบายสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งได้ร้อยละ 6.297 ตั้งชื่อว่า องค์ประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ

ทั้งนี้ สามารถแสดงผลการจัดโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันที่แสดงถึงตัวบ่งชี้และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบสมรรถนะได้ ดังตาราง 14

ตาราง 14 องค์ประกอบและน้ำหนักองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

องค์ประกอบ	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1.ความสามารถทางสังคม และจรรยาบรรณใน	เข้าใจอารมณ์หรือความรู้สึกของตนเอง	.800
	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	.787
วิชาชีพ (SOETH) หมายถึง คุณลักษณะภายในบุคคลที่	ปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานและสภาพแวดล้อมใน การทำงานได้	.787
	ทำให้นักทรัพยากรบุคคล	ใช้งานระบบเทคโนโลยีการสื่อสารต่าง ๆ ได้
ภาครัฐตระหนักรู้ในตนเอง รู้ ผู้อื่น ตอบสนองกับผู้อื่นได้	รับรู้อารมณ์หรือความรู้สึกของผู้อื่น	.714
	ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล	.692
อย่างเหมาะสมตามหลักการ ในวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล	ใช้งานโปรแกรมสารสนเทศด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลได้	.687

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1.ความสามารถทางสังคม และจรรยาบรรณใน วิชาชีพ (ต่อ) (ค่าไอเกน 7.015 ร้อยละของ ความแปรปรวน 23.382)	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม	.659
	มีทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น	.651
	ตั้งใจให้ผู้อื่นมาร่วมกันทำงานได้เป็นอย่างดี	.596
	เข้าอกเข้าใจและรู้สึกร่วมไปกับผู้อื่น	.592
	ทำงานด้วยความละเอียด รอบคอบ	.578
2.ด้านความรู้ในงาน ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (HRKNOW) หมายถึง การที่ บุคคลผู้ในกระบวนการด้าน บริหารทรัพยากรบุคคลและ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับงาน ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (ค่าไอเกน 4.893 ร้อยละของ ความแปรปรวน 16.311)	มีความรู้ในกระบวนการวางแผนอัตรากำลัง	.796
	มีความรู้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก บุคลากร	.766
	มีความรู้ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติ ราชการ	.746
	อธิบายได้ว่ามีกฎ ระเบียบ หรือคำสั่งอะไรบ้างที่ เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	.688
	มีความรู้ในกระบวนการพัฒนาองค์กร	.624
	มีความรู้ในกระบวนการสิทธิประโยชน์และ สวัสดิการของบุคลากร	.613
3.ด้านทักษะการคิดและ การจัดการข้อมูล (THDAS) หมายถึง การที่บุคคล สามารถวิเคราะห์และจัดการ ข้อมูลจนนำไปสู่ข้อเสนอหรือ แนวทางทำงานบนพื้น ฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ (ค่าไอเกน 4.392 ร้อยละของ ความแปรปรวน 14.639)	ทำการวิจัยประเด็นด้านการบริหาร	.777
	ทรัพยากรบุคคลได้	
	ประมวลผลข้อมูลบุคลากรด้วยสถิติที่จำเป็นได้	.768
	เสนอรายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร บุคคลบนพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ	.766
	มีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง	.649
	มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์	.600
	มีความสามารถในการคิดนอกกรอบเชิง สร้างสรรค์	.592

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
4.ด้านความรู้เกี่ยวกับ องค์กรตนเอง (BUACU)	รู้ว่าสิ่งใดคือผลผลิตหรือผลลัพธ์ของส่วนราชการ ของตนเอง	.791
หมายถึง การที่บุคคลเข้าใจ	รู้ภารกิจของส่วนราชการของตนเอง	.758
เป้าหมาย ผลผลิตและรู้จัก ผู้รับบริการขององค์กร	รู้จักลูกค้าหรือกลุ่มผู้รับมอบผลงานจากส่วน ราชการของตนเอง	.754
(ค่าไอเกน 3.632 ร้อยละของ ความแปรปรวน 12.107)	รู้เป้าหมายของส่วนราชการของตนเอง	.740
5.ด้านความรู้เกี่ยวกับ ระบบงานภาครัฐ (PUBST)	รู้ระบบสารบรรณและระบบการสื่อสารอื่น ๆ ที่ใช้ ภายในส่วนราชการ	.883
หมายถึง การที่บุคคลรู้ระบบ สนับสนุนที่ใช้ในภาครัฐ ได้แก่	รู้ระบบการเงินและพัสดุที่ใช้ในส่วนราชการ	.706
ระบบการเงิน การคลัง การ พัสดุ และระบบการสื่อสาร		
(ค่าไอเกน 1.889 ร้อยละของ ความแปรปรวน 6.297)		

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว จึงสรุปสมมติฐานที่ 1 องค์ประกอบของ
สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง มีองค์ประกอบมากกว่า 1
องค์ประกอบ

การวิจัยระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 เสนอข้อมูลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งแบบภาพรวมและรายองค์ประกอบ

ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ระยะเวลาก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการประเมินผลการเรียนรู้จากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ รายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งแบบภาพรวมและรายองค์ประกอบ

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งแบบภาพรวมและรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		ระยะติดตามผล	
	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.
1.ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ (SOETH)	3.80	.62	4.02	.25	4.20	.27
2.ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (HRKNOW)	3.13	.78	3.38	.49	3.35	.55
3.ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล (THDAM)	3.08	.73	3.54	.60	3.25	.53
4.ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง (BUACU)	3.60	.49	3.73	.67	3.96	.33
5.ความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ (PUBST)	3.04	.69	3.33	.62	3.33	.72
สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐภาพรวม	3.32	.56	3.59	.41	3.61	.41

จากตาราง 15 พบว่า คะแนนสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งโดยรวมระยะก่อนทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผลมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.32, 3.59 และ 3.61 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบสมรรถนะเป็นรายด้าน พบว่า

องค์ประกอบที่ 1 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.80, 4.02 และ 4.20 ตามลำดับ หรือกล่าวได้ว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านที่ 1 ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพมีผลให้ระดับสมรรถนะด้านนี้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในระยะหลังการทดลอง และในระยะการติดตามผล

องค์ประกอบที่ 2 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.13, 3.38 และ 3.35 ตามลำดับ หรือกล่าวได้ว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านที่ 2 ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐมีผลให้ระดับสมรรถนะด้านนี้เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างก่อนการทดลองและหลังการทดลอง และระดับสมรรถนะลดลงเมื่อทำการประเมินในระยะการติดตามผล

องค์ประกอบที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.08, 3.54 และ 3.25 ตามลำดับ หรือกล่าวได้ว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านที่ 3 ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล มีผลให้ระดับสมรรถนะด้านนี้เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างก่อนการทดลองและหลังการทดลอง และระดับสมรรถนะลดลงเมื่อทำการประเมินในระยะการติดตามผล

องค์ประกอบด้านที่ 4 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.60, 3.73 และ 3.96 ตามลำดับ หรือกล่าวได้ว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองมีผลให้ระดับสมรรถนะด้านนี้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในระยะหลังการทดลอง และในระยะการติดตามผล

องค์ประกอบที่ 5 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.04, 3.33 และ 3.33 ตามลำดับ ตามลำดับ หรือกล่าวได้ว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านที่ 5 ความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ มีผลให้ระดับสมรรถนะด้านนี้เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างก่อนการทดลองและหลังการทดลอง และคงระดับสมรรถนะเมื่อทำการประเมินในระยะการติดตามผล

ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล

ผู้วิจัยนำคะแนนจากแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งในแต่ละองค์ประกอบระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล มาทำการเปรียบเทียบความแตกต่าง โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบเมื่อมีการวัดซ้ำ (Repeated Measures ANOVA) วิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนจากแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากร

บุคคลภาคีรัฐระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล โดยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูล (Compound Symmetry) โดยหากพบว่าค่า Mauchly's W มีค่า Sig มากกว่า .05 ไม่ปฏิเสธ H_0 ความแปรปรวนมีลักษณะเป็น Compound Symmetry ในการอ่านผลจะใช้วิธี Sphericity Assumed หากพบว่าค่า Mauchly's W มีค่า Sig น้อยกว่า .05 ไม่ปฏิเสธ H_0 ความแปรปรวนไม่เป็น Compound Symmetry ในการอ่านผลผู้วิจัยเลือกอ่านจากค่า Greenhouse-Geisser (จิราภรณ์ บุตรทอง, วงจันทร์ เพชรพิเชษฐเขียร และอุไร หัถกิจ, 2009 : 34-36) ผู้วิจัยจึงทดสอบผลของโปรแกรมแบบรายด้านองค์ประกอบ เพื่อเปรียบเทียบผลของโปรแกรมระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล

ตาราง 16 ตรวจสอบความแปรปรวนและเปรียบเทียบความแตกต่างผลของโปรแกรมที่มีต่อองค์ประกอบด้านที่ 1 ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Squares	F	p
ผลการวัดก่อน หลัง และ ระยะการติดตามผล	1.008	2	.504	3.155	.062
ความคลาดเคลื่อน	3.515	22	.160		

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 16 พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะด้านความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล ไม่มีความแตกต่างกัน

ตาราง 17 ตรวจสอบความแปรปรวนและเปรียบเทียบความแตกต่างผลของโปรแกรมที่มีต่อองค์ประกอบด้านที่ 2 ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Squares	F	p
ผลการวัดก่อน หลัง และ ระยะการติดตามผล	.451	2	.225	.676	.519
ความคลาดเคลื่อน	7.327	22	.333		

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 17 พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะด้านความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล ไม่มีความแตกต่างกัน

ตาราง 18 ตรวจสอบความแปรปรวนและเปรียบเทียบความแตกต่างผลของโปรแกรมที่มีต่อองค์ประกอบด้านที่ 3 ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Squares	F	p
ผลการวัดก่อน หลัง และ ระยะการติดตามผล	1.292	2	.646	1.775	.193
ความคลาดเคลื่อน	8.005	22	.364		

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 18 พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะด้านทักษะการคิดและการจัดการข้อมูลก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล ไม่มีความแตกต่างกัน

ตาราง 19 ตรวจสอบความแปรปรวนและเปรียบเทียบความแตกต่างผลของโปรแกรมที่มีต่อองค์ประกอบด้านที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Squares	F	p
ผลการวัดก่อน หลัง และ ระยะการติดตามผล	.774	1.144	.677	1.808	.002*
ความคลาดเคลื่อน	4.726	12.589	.375		

$P < .05^*$

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 19 พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 1.808$)

แสดงว่ามีคะแนนสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผลแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้การทดสอบด้วยวิธีการ Greenhouse-Geisser ดังแสดงผลในตาราง 19

ตาราง 20 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผลด้วยวิธีการ Greenhouse-Geisser

ระยะการทดลอง		Mean Difference	Std. Error	p
หลังการทดลอง (3.729)	ก่อนการทดลอง (3.604)	.125	.241	1.000
ระยะติดตามผล (3.958)	ก่อนการทดลอง (3.604)	.354*	.078	.003*
ระยะติดตามผล (3.958)	หลังการทดลอง (3.729)	.229	.207	.879

P < .05*

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 20 พบว่าค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองระยะติดตามผล (3.958) แตกต่างจากก่อนการทดลอง (3.604) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองส่งผลต่อระดับสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองให้ดีขึ้น โดยระยะการติดตามผลมีแนวโน้มสูงกว่าก่อนการทดลอง

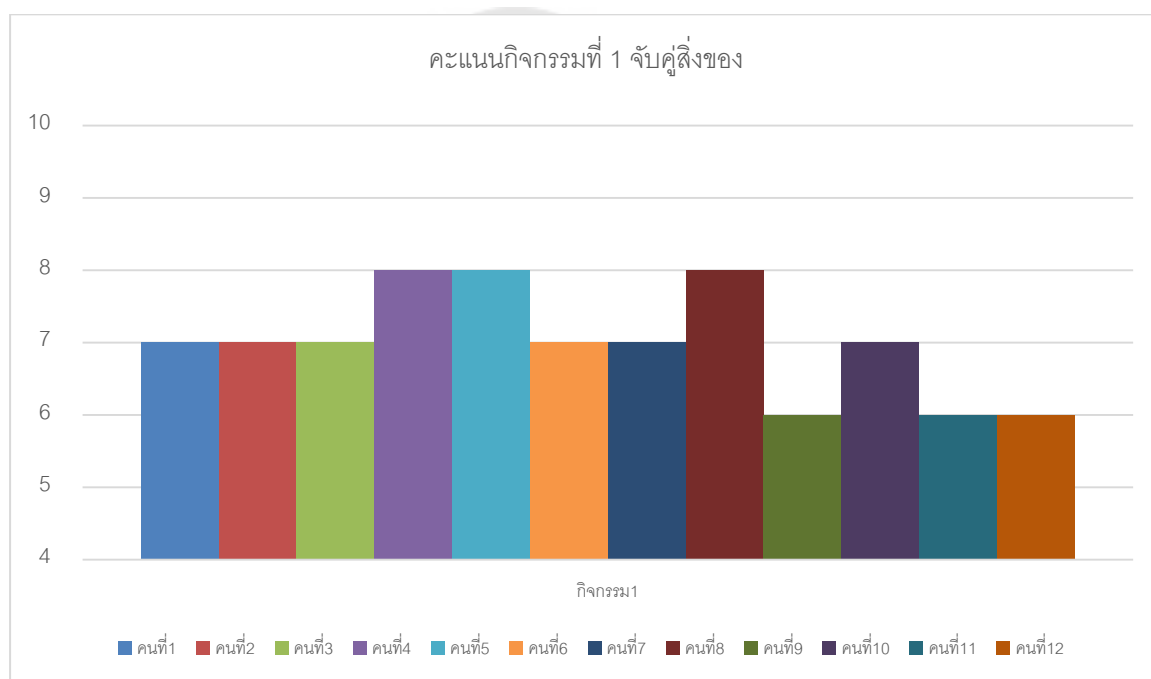
ตาราง 21 ตรวจสอบความแปรปรวนและเปรียบเทียบความแตกต่างผลของโปรแกรมที่มีต่อองค์ประกอบด้านที่ 5 ความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Squares	F	p
ผลการวัดก่อน หลัง และระยะการติดตามผล	.681	2	.340	1.407	.266
ความคลาดเคลื่อน	5.319	22	.242		

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 21 พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล ไม่มีความแตกต่างกัน

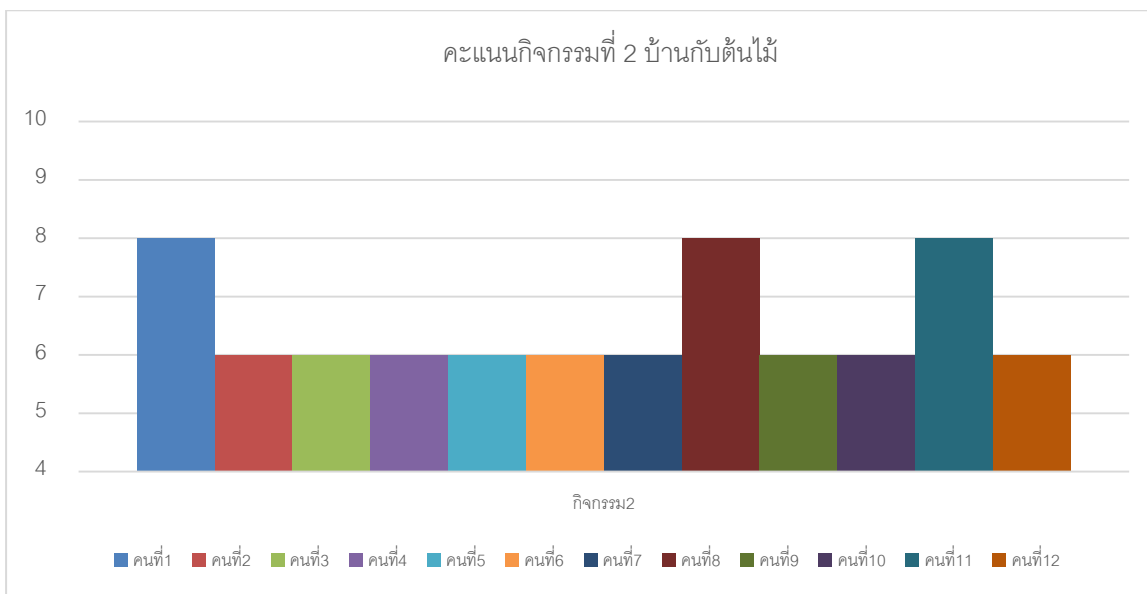
ส่วนที่ 3 ข้อมูลการประเมินผลการเรียนรู้จากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

สำหรับเทคนิคการฝึกอบรมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ตามแนวคิดกระบวนการกลุ่ม ซึ่งนำมาใช้เป็นเทคนิคในการพัฒนาองค์ประกอบด้านความสามารถทางสังคมและทักษะการคิดและการจัดการข้อมูลนั้น ผู้วิจัยกำหนดวิธีการประเมินผลจากการสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรม โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์การเรียนรู้ของแต่ละกิจกรรมที่ผู้วิจัยได้จัดทำเกณฑ์การให้คะแนนเอาไว้ล่วงหน้า (ภาคผนวก จ) แต่ละกิจกรรมมีคะแนนเต็ม 10 คะแนน ใช้ประเมินทั้งสิ้น 7 กิจกรรม เมื่อพิจารณาแยกตามกิจกรรม ได้ผลดังภาพประกอบ 6



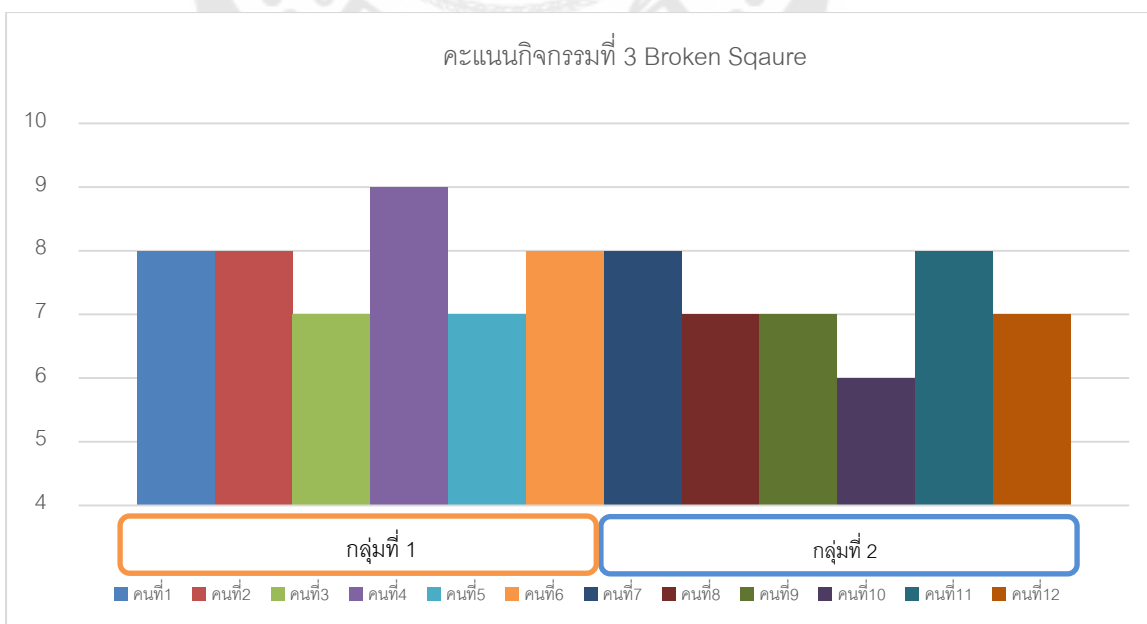
ภาพประกอบ 6 คะแนนผลประเมินการเรียนรู้กิจกรรมที่ 1 จับคู่สิ่งของ

จากภาพประกอบ 6 แสดงให้เห็นว่า สำหรับกิจกรรมจับคู่สิ่งของ ซึ่งเป็นกิจกรรมเดี่ยว การให้คะแนนมาจากการสังเกตพฤติกรรมและประเมินสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการสะท้อนคิดแบบรายบุคคล พบว่า ผู้ที่ได้คะแนนสูงที่สุดมีจำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้เข้าอบรมคนที่ 4, 5 และ 8 (ได้ 8 จากคะแนนเต็ม 10) และผู้ที่ได้คะแนนน้อยที่สุดมีจำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้เข้าอบรมคนที่ 9, 11 และ 12 (ได้ 6 จากคะแนนเต็ม 10)



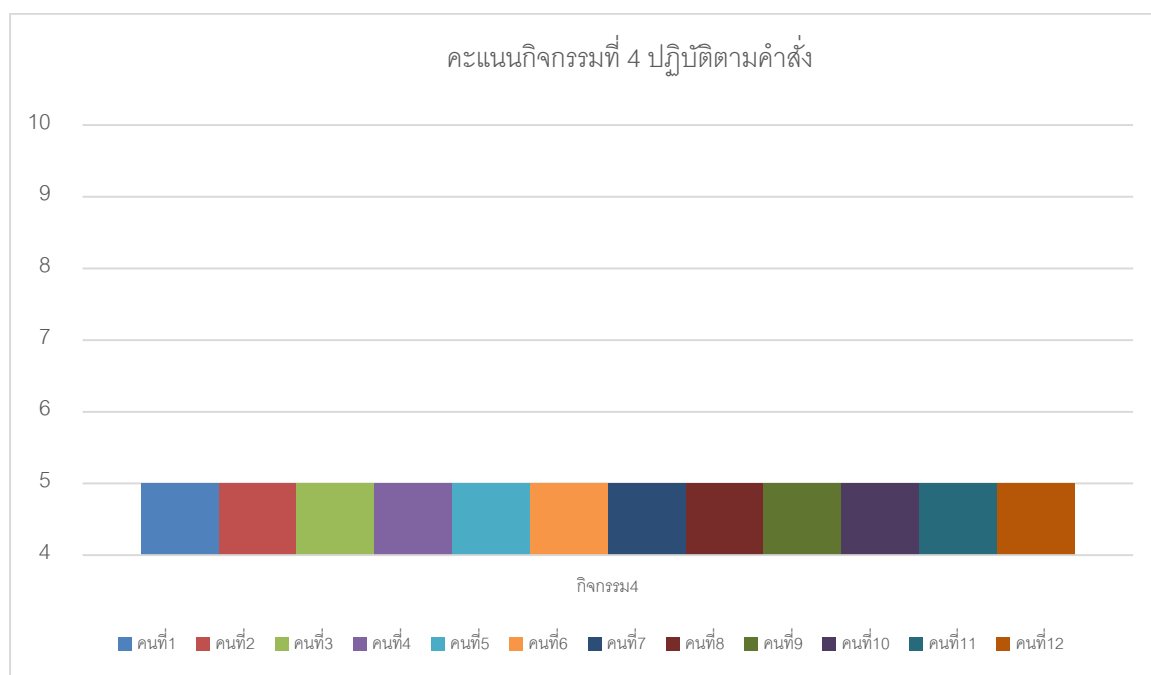
ภาพประกอบ 7 คะแนนผลประเมินการเรียนรู้กิจกรรมที่ 2 บ้านกับต้นไม้

จากภาพประกอบ 7 แสดงให้เห็นว่า สำหรับกิจกรรมบ้านกับต้นไม้ ซึ่งเป็นกิจกรรมเดียว การให้คะแนนมาจากการประเมินสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการสะท้อนคิดแบบรายบุคคล พบว่า ผู้ที่ได้คะแนนสูงที่สุดมีจำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้เข้าอบรมคนที่ 1, 8 และ 11 (ได้ 8 จากคะแนนเต็ม 10) และอีก 9 คนมีคะแนนเท่ากัน คือ 6 จากคะแนนเต็ม 10



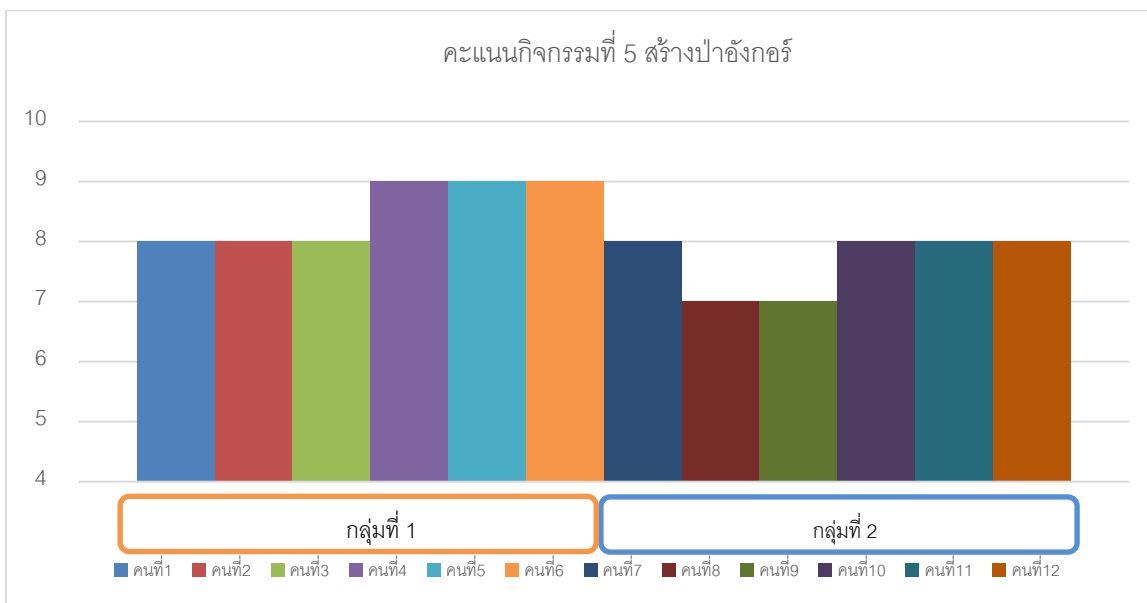
ภาพประกอบ 8 คะแนนผลประเมินการเรียนรู้กิจกรรมที่ 3 Broken Square

จากภาพประกอบ 8 แสดงให้เห็นว่า สำหรับกิจกรรม Broken Square ซึ่งเป็นกิจกรรมกลุ่ม การให้คะแนนมาจากการสังเกตพฤติกรรมและประเมินสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการสะท้อนคิดแบบกลุ่ม พบว่า ผู้ที่ได้คะแนนสูงที่สุดมีจำนวน 1 คน ได้แก่ ผู้เข้าอบรมคนที่ 4 (ได้ 8 จากคะแนนเต็ม 10) ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ 1 และคนที่ได้คะแนนน้อยที่สุดมีจำนวน 1 คน ได้แก่ ผู้เข้าอบรมคนที่ 10 (ได้ 6 จากคะแนนเต็ม 10) ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ 2



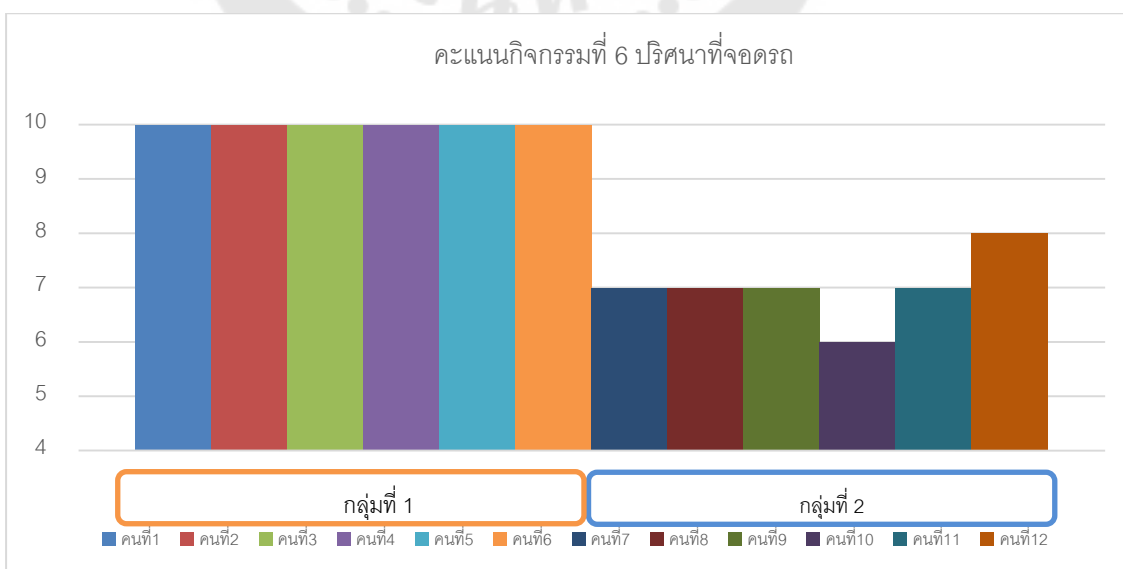
ภาพประกอบ 9 คะแนนผลประเมินการเรียนรู้กิจกรรมที่ 4 ปฏิบัติตามคำสั่ง

จากภาพประกอบ 9 แสดงให้เห็นว่า สำหรับกิจกรรมปฏิบัติตามคำสั่งซึ่งเป็นกิจกรรมเดี่ยว การให้คะแนนมาจากการสังเกตพฤติกรรมและประเมินสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการสะท้อนคิดแบบรายบุคคล พบว่า ผู้เข้าอบรมทุกคนมีคะแนนเท่ากัน คือ 5 จากคะแนนเต็ม 10 โดยคะแนนที่ได้นั้นมาจากส่วนของการสะท้อนคิดสิ่งที่ได้เรียนรู้ และไม่มีผู้เข้าอบรมคนใดเลยที่ได้คะแนนในส่วนของการแสดงพฤติกรรมตามเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้



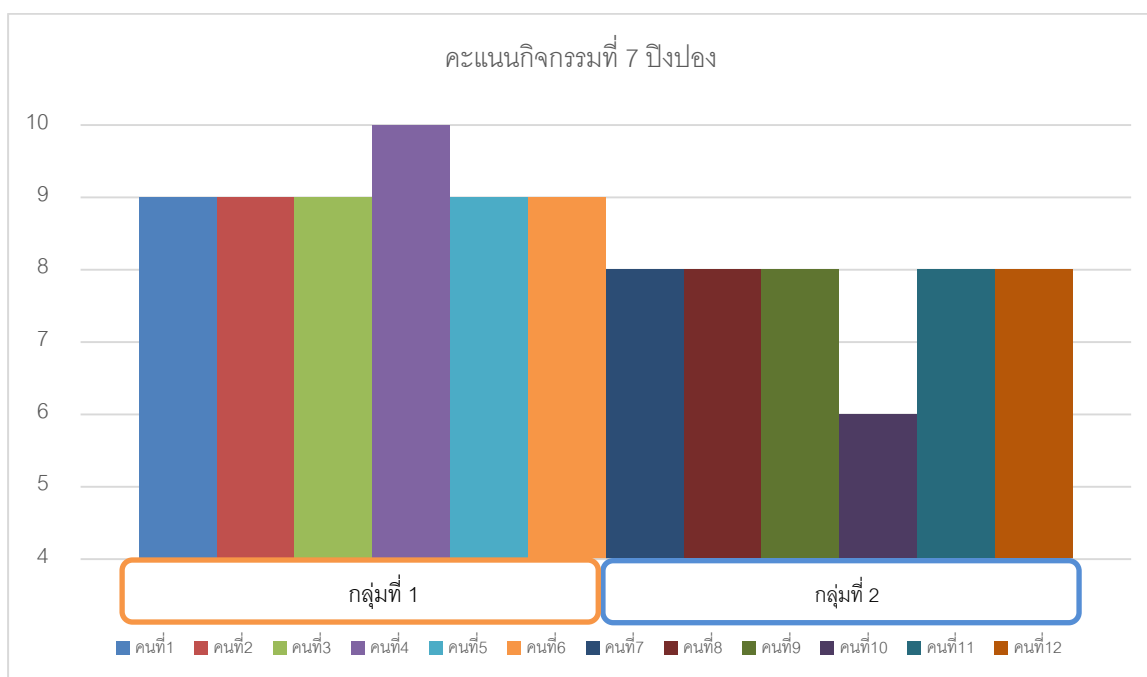
ภาพประกอบ 10 คะแนนผลประเมินการเรียนรู้กิจกรรมที่ 5 สร้างป่าอังกฤษ

จากภาพประกอบ 10 แสดงให้เห็นว่า สำหรับกิจกรรมสร้างป่าอังกฤษ ซึ่งเป็นกิจกรรมกลุ่ม การให้คะแนนมาจากการสังเกตพฤติกรรมและประเมินสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการสะท้อนคิดแบบกลุ่ม พบว่า ผู้ที่ได้คะแนนสูงที่สุดมีจำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้เข้าอบรมคนที่ 4, 5 และ 6 (ได้ 9 จากคะแนนเต็ม 10) ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ 1 และคนที่ได้คะแนนน้อยที่สุดมีจำนวน 2 คน ได้แก่ ผู้เข้าอบรมคนที่ 8 และ 9 (ได้ 7 จากคะแนนเต็ม 10) ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ 2



ภาพประกอบ 11 คะแนนผลประเมินการเรียนรู้กิจกรรมที่ 6 ปริศนาที่จอดรถ

จากภาพประกอบ 11 แสดงให้เห็นว่า สำหรับกิจกรรมปริศนาที่จอตรด ซึ่ง เป็นกิจกรรมกลุ่ม การให้คะแนนมาจากการสังเกตพฤติกรรมและประเมินสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการสะท้อนคิดแบบกลุ่ม พบว่า ผู้ที่ได้คะแนนสูงที่สุดมีจำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้เข้าอบรมคนที่ 1 - 6 (ได้คะแนนเต็ม 10) ซึ่งทุกคนเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ 1 และคนที่ได้คะแนนน้อยที่สุดมีจำนวน 1 คน ได้แก่ ผู้เข้าอบรมคนที่ 10 (ได้ 6 จากคะแนนเต็ม 10) ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ 2



ภาพประกอบ 12 คะแนนผลประเมินการเรียนรู้กิจกรรมที่ 7 ปิงปอง

จากภาพประกอบ 12 แสดงให้เห็นว่า สำหรับกิจกรรมปิงปอง ซึ่งเป็นกิจกรรมกลุ่ม การให้คะแนนมาจากการสังเกตพฤติกรรมและประเมินสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการสะท้อนคิดแบบกลุ่ม พบว่า ผู้ที่ได้คะแนนสูงที่สุดมีจำนวน 1 คน ได้แก่ ผู้เข้าอบรมคนที่ 4 (ได้คะแนนเต็ม 10) ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ 1 และคนที่ได้คะแนนน้อยที่สุดมีจำนวน 1 คน ได้แก่ ผู้เข้าอบรมคนที่ 10 (ได้ 6 จากคะแนนเต็ม 10) ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ 2

นอกจากคะแนนจากการเทียบเกณฑ์การสะท้อนคิดสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมดังภาพประกอบข้างต้นแล้วนั้น ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นในลักษณะการประเมินผลสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรม โดยแบ่งตามรูปแบบของกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบสมรรถนะ ดังตาราง 22

ตาราง 22 สรุปความรู้สึกรู้สึก และแนวโน้มในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ระดับการประเมิน เทคนิคการฝึกอบรม	ความรู้สึกรู้สึก	ความรู้	การนำไปประยุกต์ใช้
<p>กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์</p> <p>มีแนวโน้มที่ชื่นชอบการฝึกอบรมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ สะท้อนจากข้อความ “กิจกรรมที่สนุก เข้าใจง่าย ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย หากมีเวลา มากขึ้นอาจเพิ่มกิจกรรมตามความเหมาะสม” “สามารถสื่อความหมายให้เข้าใจได้ง่าย และอยากให้มีกิจกรรมเพิ่มเติมให้หลากหลายขึ้น เพื่อเป็นการเน้นย้ำการพัฒนาคุณลักษณะให้ชัดเจนยิ่งขึ้น”</p>	<p>1. การเข้าใจตัวเองและเปิดเผยตัวเองมากขึ้น สะท้อนจากข้อความ “เป็นกิจกรรมที่สามารถช่วยคลายพฤติกรรม ช่วยในการเปิดเผยตนเองและรับข้อมูลจากผู้อื่น ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน การใช้ทักษะในการสื่อสาร รวมทั้งการวางแผนการทำงาน ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล</p> <p>2. เข้าใจวิธีการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นได้มากขึ้น สะท้อนจากข้อความ “เป็นกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ให้กับผู้อบรมได้ เกิดการเรียนรู้เป็นกลุ่ม ทำงานเป็นทีม”</p>	<p>มีแนวโน้มการนำไปประยุกต์ใช้เนื่องจากแสดงความคิดเห็นในลักษณะของการเห็นประโยชน์ ว่ากิจกรรมสามารถพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลได้จริง ทั้งการเปิดเผยตัวเอง การทำงานร่วมกับผู้อื่น พัฒนาเรื่องความละเอียดรอบคอบในการทำงาน ทักษะการสื่อสาร ทักษะการวางแผนการทำงาน ทักษะด้านความคิดและการจัดการข้อมูล</p>	
	<p>3. พัฒนาทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล สะท้อนจากข้อความ “ช่วยพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ จัดการข้อมูล การคิดนอกกรอบ เพราะจำเป็นต้องใช้ทักษะนี้มาช่วยให้ผลลัพธ์ของกิจกรรมผ่านไปได้”</p>		

ระดับการประเมิน	ความรู้ลึก	ความรู้	การนำไปประยุกต์ใช้
เทคนิคการฝึกอบรม	<p>การเรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>มีแนวโน้มไม่ขึ้นชอบวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านระบบ E-Learning ของสำนักงาน ก.พ. บุคคลภาครัฐ</p> <p>เมื่อจากเทคนิคที่ใช้ในบทเรียนออนไลน์โดย ส่วนใหญ่เป็น</p>	<p>1. ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และขั้นตอนปฏิบัติ ที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ</p>	<p>มีแนวโน้มให้ความสำคัญกับหลักเกณฑ์ และขั้นตอนการปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้ประกอบการทำงานมากขึ้น สะท้อนจาก ข้อความ</p>
การอธิบายรายกลุ่ม	<p>ข้อความเนื้อหาสอดคล้องกับเสียงการบรรยาย เนื้อหา การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับระบบ การเรียนมีน้อย ไม่สามารถดึงดูดใจให้ผู้เรียน จดจำอยู่กับเนื้อหาได้มากนัก สะท้อนจาก ข้อความ “ก็เปิดเอาไว้ให้เผื่อหามัน หนัก ต่อไป เรื่อย ๆ แล้วก็มาทำข้อสอบ ทำไม่ผ่านก็ทำใหม่ ได้จนกว่าจะผ่านเกณฑ์”</p>	<p>หรือคำสั่งทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</p>	<p>“เพิ่งรู้ว่ามีหลักเกณฑ์แบบนี้ด้วย ต่อไปนี่ต้อง เริ่มศึกษาระเบียบบ้างแล้ว”</p>
การอธิบายรายกลุ่ม	<p>มีแนวโน้มที่ชอบวิธีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและ แลกเปลี่ยนความรู้ผ่านการอภิปรายกลุ่ม สะท้อนจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วม การอบรมที่แสดง</p>	<p>1. รายละเอียดแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในส่วน ของแนวทางปฏิบัติพื้นฐานตามที่กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับกำหนด</p>	<p>มีแนวโน้มนำไปพิจารณาประกอบการทำงาน มากขึ้น สะท้อนจากข้อความ “แนวทางปฏิบัติ ของกรรมนิ่มน่าสนใจ เดี่ยวจะลองเอาไปเสนอให้ หัวหน้างาน</p>

ตาราง 22 (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ความรู้	การนำไปประยุกต์ใช้
เทคนิคการฝึกอบรม	ความรู้	การนำไปประยุกต์ใช้
การอภิปรายกลุ่ม (ต่อ)	<p>ความสนใจในข้อมูลของผู้เข้ารับการอบรมจากที่ได้ และแนวทางปฏิบัติที่อยู่ในอำนาจการบริหาร ทัศนคติของเราจะเอาไปใช้ได้อย่างไรบ้าง”</p> <p>ที่มาจากส่วนราชการอื่น และพยายามอภิปราย จัดการของส่วนราชการ</p> <p>โดยเชื่อมโยงความคล้ายคลึงและจำแนกความ 2. ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจ เป้าหมาย</p> <p>แตกต่างกันในขั้นตอนการทำงานของแต่ละส่วน และผลผลิตของส่วนราชการตนเอง</p> <p>ราชการ</p>	<p>มีแนวโน้มนำทักษะการรวบรวมและจัดการกับ ข้อมูล เพื่อนำไปการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และหาทางแก้ไขปัญหาที่ตรงประเด็นและ หลากหลาย และมีแนวโน้มที่จะหาความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับการทำงานมากขึ้น สะท้อนจาก</p>
การวิจัยที่มีปัญหา เป็นฐาน	<p>ความรู้</p> <p>มีแนวโน้มชื่นชอบวิธีการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็น 1. พัฒนาทักษะการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของ ปัญหาและการหาวิธีการแก้ไขสาเหตุของ ปัญหา และรู้สึกแปลกใหม่กับวิธีการเรียนรู้แบบนี้ ข้อความ “สามารถทำให้ทราบที่มาของปัญหา และหาวิธีแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด”</p> <p>เนื่องจากผู้เข้าอบรมยังไม่มีความรู้ใน การฝึกอบรมด้วยวิธีการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็น ฐานมาก่อน จึงยังพบว่ามีความรู้ที่จำกัด</p>	<p>มีแนวโน้มนำทักษะการรวบรวมและจัดการกับ ข้อมูล เพื่อนำไปการวิเคราะห์สาเหตุของ ปัญหา และหาทางแก้ไขปัญหาที่ตรงประเด็นและ หลากหลาย และมีแนวโน้มที่จะหาความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับการทำงานมากขึ้น สะท้อนจาก</p>

ระดับการประเมิน	ความรู้	การนำไปประยุกต์ใช้
เทคนิคการฝึกอบรม	ความรู้	การนำไปประยุกต์ใช้
การเรียนรู้ที่มีปัญหา	2. ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และขั้นตอนปฏิบัติ	ข้อความ "ทำให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในกฎ
เป็นฐาน (ต่อ)	ที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบหรือคำสั่งทางด้านการ	ระเบียบข้อบังคับมากขึ้น เป็นการนำกฎ
	บริหารทรัพยากรบุคคล สะท้อนจากข้อความ	ระเบียบ มาปรับใช้กับข้อเท็จจริง ปัญหาที่
	"ทำให้เข้าใจระเบียบฯ มากขึ้น ปกติจะมีค	เกิดขึ้น และหาแนวทางดำเนินการวางแผน
	เข้าใจในระเบียบเฉพาะงานที่รับผิดชอบอยู่	แก้ไขปัญหา ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรมี
	PBL อาจจะมีผลต่อ	การเชิญวิทยากรจากสำนักงาน ก.พ. มาให้
	แสดงความคิดเห็นในกลุ่ม	ความรู้ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสำนักงาน
	ช่วยให้ผู้อบรมเกิดความเคยชินกับ	ก.พ. เพิ่มเติม"
	กระบวนการได้"	

จากข้อมูลเชิงคุณภาพข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้สึกที่ดีต่อวิธีที่ใช้ในการอบรม เนื่องจากข้อควมมีลักษณะของการเห็นประโยชน์ของกิจกรรม และแสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ภายในบุคคลเนื่องจากสามารถสะท้อนได้ว่าตนเองเกิดการเรียนรู้ในประเด็นใดจากกิจกรรมใด ซึ่งแม้ว่าผลจากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะรายด้านจะพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียง 1 ด้าน แต่เมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบกันอาจจะสามารถสรุปได้ว่าโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐในงานวิจัยนี้ส่งผลต่อคุณลักษณะภายในบุคคล ความรู้ และทักษะบางประการของผู้เข้ารับการอบรม และเป็นวิธีการฝึกอบรมที่น่าสนใจจะนำไปพิจารณาใช้ในองค์การต่อไปได้



บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาลักษณะสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐด้วยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ระยะที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และระยะที่ 3 การศึกษาผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง โดยใช้วิธีการวิจัยกึ่งทดลอง สาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการใช้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 องค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง มีองค์ประกอบมากกว่า 1 องค์ประกอบ

สมมติฐานที่ 2 ระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการพัฒนาในโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐเปลี่ยนแปลงไปภายหลังเข้ารับการทดลอง

วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐด้วยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในกระทรวงแห่งหนึ่งมากกว่า 15 ปี

ระยะที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง โดยใช้วิธีการวิจัยกึ่งทดลองแบบที่มีการวัดซ้ำ (Repeated Measure Design)

กลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 จากผู้ให้ข้อมูลหลักโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานในสายงานนักทรัพยากรบุคคลสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งมากกว่า 15 ปี จำนวน 3 คน

ระยะที่ 2 เป็นข้าราชการพลเรือนตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษที่สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง จำนวน 110 คน ที่ได้มาจากการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling)

ระยะที่ 3 เป็นนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการจำนวน 12 คน ที่ได้มาจากการสุ่มแบบกลุ่ม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 1 เครื่องมือการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

ระยะที่ 2 เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง จำนวน 30 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .969

ระยะที่ 3 เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งและแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ทำการติดต่อขอสัมภาษณ์ ขอนัดหมายเข้าพบผู้ให้ข้อมูลหลัก แจ้งวัตถุประสงค์และขั้นตอนการวิจัย ไปยังสถานที่นัดหมายในวันนัด ใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและเครื่องบันทึกเสียง ถอดเทป สรุปประเด็นเพื่อนำไปจัดทำเป็นรายการองค์ประกอบสมรรถนะ

ระยะที่ 2

1. ผู้วิจัยยื่นเรื่องต่อคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (Ethics) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ การวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ใบรับรองเลขที่ SWUEC/X-471/2561
2. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคนปกติบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อทำหนังสือแนะนำเรียนปลัดกระทรวงสำหรับการเก็บข้อมูล
3. ติดต่อผู้ประสานงานการวิจัย ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่งานสารบรรณสำนักงานปลัดกระทรวง เพื่อนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยพร้อมทั้งแนบเอกสารชี้แจงอาสาสมัครผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยโดยการตอบแบบสอบถามและการพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย (Information sheet) ไปยังทุกส่วนราชการสังกัดกระทรวง ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แนบเอกสารคำชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยและขั้นตอนในการตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ โดยได้รับคำอธิบายชี้แจงเกี่ยวกับการพิทักษ์สิทธิผู้ตอบแบบสอบถามว่าข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับ ผู้ตอบแบบสอบถามมีสิทธิ์ที่จะตอบหรือไม่ตอบแบบสอบถามก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล
4. ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลการตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามโดยคัดเลือกแบบสอบถามที่มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ระยะที่ 3

1. ผู้วิจัยนำแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งไปใช้เก็บข้อมูลก่อนการทดลอง หลังจากนั้นจึงนำโปรแกรมไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง
2. ภายหลังเสร็จสิ้นกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ผู้วิจัยนำแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งไปเก็บข้อมูลเพื่อใช้เป็นคะแนนหลังการทดลอง
3. ช่วงการติดตามผลภายหลังเสร็จสิ้นการทดลองผ่านไป 1 เดือน ผู้วิจัยจะวัดระดับสมรรถนะอีกครั้งโดยใช้แบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 วิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลการสัมภาษณ์ประกอบกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวบรวมจัดทำเป็นรายการสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

ระยะที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ (Principal Component Analysis) และใช้การหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax method) แล้วพิจารณาค่าไอแกน (Eigen value) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)

ระยะที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนจากแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง วิเคราะห์เปรียบเทียบผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบเมื่อมีการวัดซ้ำ (Repeated Measures ANOVA)

สรุปผลการวิจัย

ระยะที่ 1 ได้กลุ่มขององค์ประกอบสมรรถนะ 6 กลุ่ม การรู้บทบาท ภารกิจขององค์กรตนเอง ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความรู้ด้านกฎ ระเบียบ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ความสามารถในการคิด และคุณลักษณะภายในบุคคลที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคล นำรายการองค์ประกอบสมรรถนะมาจัดทำเป็นแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ได้แบบวัดที่มี 30 ข้อคำถาม ภายใต้การจัดกลุ่มองค์ประกอบสมรรถนะในเบื้องต้น 6 กลุ่ม ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือและนำไปใช้จริงในการวิจัยระยะที่ 2

ระยะที่ 2 ผู้วิจัยนำแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแล้ว ไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 110 คน ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) สกัดองค์ประกอบด้วยวิเคราะห์องค์ประกอบमुखสำคัญ (Principle component analysis) ด้วยการหมุนแกนแบบแวนิแมกซ์ ได้องค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง และความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ โดยทั้ง 5 องค์ประกอบสามารถร่วมกันอธิบายสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐได้ร้อยละ 72.736

ระยะที่ 3 โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง รายละเอียดดังนี้

1. **ความเป็นมาของโปรแกรม** ประกอบด้วยความสำคัญของนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ การจัดองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐออกเป็น 5 องค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

2. **วัตถุประสงค์ของโปรแกรม** เพื่อองค์ประกอบสมรรถนะ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะภายในบุคคล 2) ความรู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน 3) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน

3. **หลักการและแนวคิดที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข** โดยพิจารณาเนื้อหาและเทคนิคการเรียนรู้ที่ครอบคลุมองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 5 ด้าน จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างเป็นโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ (Experiential Learning) เป็นแนวคิดหลักของการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง เนื่องจากการจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์นั้น เป็นการดำเนินการอันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายโดยให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนรู้ก่อน และให้ผู้เรียนสังเกต ทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้น และนำสิ่งที่เกิดขึ้นมาคิดพิจารณาไตร่ตรองร่วมกันจนกระทั่งผู้เรียนสามารถสร้างความคิดรวบยอด แล้วนำความคิดรวบยอดนั้นไปทดลองใช้หรือประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน และมีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ และใช้เทคนิคการฝึกอบรมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การอภิปรายกลุ่ม และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน รายละเอียดดังนี้

3.1 กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และการอภิปรายกลุ่มตามแนวคิดกระบวนการกลุ่ม

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Process) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าพลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics) มีผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลได้ ตามหลักการของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือการพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลที่เป็นความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคตินั้นสามารถกระทำได้ผ่านการส่งเสริมแบบรายบุคคลและกระทำโดยการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นผ่านกลุ่มหรือองค์การที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ โดยอาศัยแนวคิดที่ว่า เมื่อสมาชิกกลุ่มได้เข้ามาร่วมในประสบการณ์เดียวกัน พวกเขาจะพัฒนาทัศนคติและความเชื่อไปในทางเดียวกัน (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2549 : 233-234) ความเป็นกลุ่มและพลวัตของกลุ่ม

เชื้อให้คนในกลุ่มมีความสามารถในการปรับตัว ทำให้บุคคลมีค่านิยมเชิงจริยธรรมและเชื้อต่อการเกิดเป็นพฤติกรรมเชื้อสังคม (Killen and Verkuyten, 2017 : 707-718) พลวัตของกลุ่มส่งผลต่อความรู้สึกของการทำงานเป็นกลุ่ม (work-group mentality) มีความสามารถที่จะอดทนต่องานที่หนักและยากลำบาก รวมถึงมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น (Gray and Gabriel, 2018 : 395-412) ผลต่อการพัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์เพื่อทำให้ภารกิจสำเร็จ (Lin and Shih, 2018 : 51-63) กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อสร้างเสริมคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียนสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ผการัตน์ เสือเปรม และบุหงา วชิระศักดิ์มิ่งมงคล, 2018 : 141-147) การใช้โปรแกรมกลุ่มฝึกอบรม (Training Group) ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบพฤติกรรมนิยม มุ่งเน้นการได้รับประสบการณ์และความรู้อย่างเข้มข้นในเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและวิธีการเรียนรู้การปรับปรุงทักษะระหว่างบุคคลช่วยพัฒนาความฉลาดทางสังคมได้ (กาญจน์กมล สุวิทยารัตน์, 2557)

ผู้วิจัยจึงกำหนดใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในการพัฒนาสมรรถนะสมรรถนะด้านที่ 1 ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ เนื่องจากเมื่อพิจารณาจาก 12 ตัวบ่งชี้ภายใต้องค์ประกอบด้านนี้จะพบว่าเป็นแก่นของบุคลิกภาพ ได้แก่ แรงขับ ลักษณะนิสัย และการรับรู้ตนเอง ซึ่งเป็นสมรรถนะระดับคุณลักษณะภายในบุคคล ด้วยการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในกิจกรรมที่ 1 “จับคู่สิ่งของ” กิจกรรมที่ 2 “บ้านกับต้นไม้” กิจกรรมที่ 3 “Broken Square” กิจกรรมที่ 4 “ปฏิบัติตามคำสั่ง” และกิจกรรมที่ 5 “สร้างป่าอังกฤษ” ประเมินผลการเรียนรู้โดยใช้การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดสิ่งที่ได้เรียนรู้จากแต่ละกิจกรรมเปรียบเทียบกับเกณฑ์การเรียนรู้ และทำการให้คะแนน

ใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านที่ 3 ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล โดยเมื่อพิจารณาจาก 6 ตัวบ่งชี้ภายใต้องค์ประกอบด้านที่สามนี้ จะพบว่าเป็นทักษะทางการคิดวิเคราะห์ คิดแบบเชื่อมโยงข้อมูล และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รวมถึงทักษะที่ใช้ในการจัดการข้อมูล และนำไปสู่การตัดสินใจในงานของตนเองบนพื้นฐานของข้อมูลได้ โดยใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ในกิจกรรมที่ 6 “ปริศนาที่จอตลอด” และกิจกรรมที่ 7 “ปิงปอง” ประเมินผลการเรียนรู้โดยใช้การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดสิ่งที่ได้เรียนรู้จากแต่ละกิจกรรมเปรียบเทียบกับเกณฑ์การเรียนรู้ และทำการให้คะแนน ประกอบกับการใช้การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน เพื่อพัฒนาทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล

นอกจากนั้น ยังใช้การอภิปรายกลุ่มเพื่อพัฒนาสมรรถนะสมรรถนะด้านที่ 2 ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐในกิจกรรมที่ 6 “รู้จักงาน” ประเมินผลการเรียนรู้ด้วยการทำแบบทดสอบความรู้ และสมรรถนะด้านที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง และสมรรถนะด้านที่ 5 ความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐในกิจกรรมที่ 7 “รู้จักองค์กร” ประเมินผลจากความถูกต้องของข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรตนเองและสามารถแสดงให้เห็นได้ว่าผลลัพธ์ในงานของตนเองมีส่วนสนับสนุนผลลัพธ์ขององค์กรได้อย่างไรบ้าง

3.2 การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า วิธีการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน สามารถพัฒนาส่วนที่เป็นความรู้ในการทำงาน ทักษะในการทำงาน และคุณลักษณะภายในบุคคลบางประการได้ โดยมีผลต่อการพัฒนาความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่เรียนและพัฒนาการทำงานแบบทีม ได้แก่ ทักษะการประสานความร่วมมือกับผู้อื่น ทักษะการสืบค้นความรู้ และทักษะการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Reynolds, Saxon and Benmore, 2006 : 359-370) สามารถพัฒนาสมรรถนะที่เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและทักษะการเขียน (Schmidt, Vermeulen, and Der Molen, 2006 : 562-567) และพัฒนาสมรรถนะทางสังคมและสมรรถทางการคิด (Koh, et, al., 2008 : 34-41)

ผู้วิจัยจึงกำหนดใช้การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานในการพัฒนาสมรรถนะด้านที่ 2 ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และสมรรถนะด้านที่ 3 ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล

4. ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม จัดการฝึกอบรมทั้งสิ้นเป็นเวลา 4 วัน โดยแบ่งเป็น

ช่วงที่ 1 : การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลและใช้แบบฝึกเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน เป็นการจัดการฝึกอบรมติดกัน 3 วัน โดยในวันที่หนึ่งเป็นการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคลด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน เกิดการพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อเป็นพื้นฐานไปสู่การทำกิจกรรมกลุ่มในวันที่สองและสาม ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน และใช้แบบฝึกสถานการณ์ปัญหาในงานทรัพยากรบุคคลระดับง่าย ๆ ก่อน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจในกระบวนการและรับเอาความรู้ใหม่เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน หลังจากนั้นจึงมอบหมายสถานการณ์ปัญหาที่มีความซับซ้อนสำหรับการฝึกอบรมช่วงที่สอง

ช่วงที่ 2 : การพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานด้วยการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน ใช้ระยะเวลาการฝึกอบรม 1 วัน โดยผู้เข้ารับการอบรมจะสถานการณ์ปัญหาที่ได้รับมอบหมายจากช่วงที่ 1 ซึ่งได้ผ่านการประชุมกลุ่มนอกห้องฝึกอบรม มาสรุปประเด็นร่วมกันในห้องอีกครั้งและนำเสนอ

ทั้งนี้ สามารถสรุปเทคนิคที่ใช้ในโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามจุดเน้นการพัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะ ดังตาราง 23



ตาราง 23 สรุปเทคนิคที่ใช้ในโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐจากแนวคิดในการพัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะ

ระดับสมรรถนะ	องค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)			
	ด้านความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ (SOETH)	ด้านความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (HKNOW)	ด้านทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล (THDAS)	ด้านความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ (PUBST)
คุณลักษณะภายในบุคคล (Attribute : A) กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (กิจกรรมที่ 1 – 5)				
ความรู้ (Knowledge:K)		การเรียนรู้ด้วยตนเองและอภิปรายกลุ่ม(กิจกรรมที่ 6) การเรียนรู้ที่ปัญหาเป็นฐาน (กิจกรรมที่ 10)		การอภิปรายกลุ่ม (กิจกรรมที่ 7) การเรียนรู้ที่ปัญหาเป็นฐาน (กิจกรรมที่ 10)
ทักษะ (Skill : S)			กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (กิจกรรมที่ 8-9) การเรียนรู้ที่ปัญหาเป็นฐาน (กิจกรรมที่ 10)	

ทั้งนี้ โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐประกอบด้วย 10 กิจกรรม ดังตาราง 24

ตาราง 24 สรุปกิจกรรมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวง
แห่งหนึ่ง

ชื่อกิจกรรม	องค์ประกอบที่พัฒนา	เทคนิคการฝึกอบรม	ระยะเวลา	การประเมินผลการเรียนรู้
1. จับคู่สิ่งของ	ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	1.5 ชั่วโมง	การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดจากผู้เข้ารับการอบรม
2. บ้านกับต้นไม้	ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	45 นาที	การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดจากผู้เข้ารับการอบรม
3. Broken Square	ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	45 นาที	การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดจากผู้เข้ารับการอบรม
4. ปฏิบัติตามคำสั่ง	ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	10 นาที	การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดจากผู้เข้ารับการอบรม
5. สร้างป่าอังกอร์	ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	1.5 ชั่วโมง	การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดจากผู้เข้ารับการอบรม

ตาราง 24 (ต่อ)

ชื่อกิจกรรม	องค์ประกอบที่พัฒนา	เทคนิคการฝึกอบรม	ระยะเวลา	การประเมินผลการเรียนรู้
6. รู้จักงาน	ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	การเรียนรู้ด้วยตนเองและการอภิปรายกลุ่ม	1.5 ชั่วโมง	แบบทดสอบผ่านโปรแกรม Kahoot และการอภิปรายกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐ
7. รู้จักองค์กร	ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง	การอภิปรายกลุ่ม	1.5 ชั่วโมง	การอภิปรายข้อมูลบทบาท ภารกิจ เป้าหมาย และผลผลิตขององค์กรตนเอง
8. บริศนาที่จอดรถ	การคิดและการจัดการข้อมูล	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	45 นาที	การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดจากผู้เข้ารับการอบรม
9. ปิงปอง	การคิดและการจัดการข้อมูล	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	45 นาที	การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดจากผู้เข้ารับการอบรม
10. การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน	ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และ ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล	การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน	15 ชั่วโมง	พิจารณาจากข้อเสนอ การแก้ไขปัญหาและแนวทางป้องกันปัญหาในระยะยาว

จากผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะรายองค์ประกอบ พบว่าโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งส่งผลต่อสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง โดยระยะเวลาการติดตามผลมีคะแนนเฉลี่ยสูงขึ้นกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

การอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 องค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง มีองค์ประกอบมากกว่า 1 องค์ประกอบ

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบว่า สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ 2) ความรู้ในงานด้านทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 3) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการจัดการข้อมูล 4) ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง และ 5) ความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ ทั้งนี้ สามารถอธิบายความสอดคล้องและความแตกต่างของระหว่างผลการวิจัยกับงานวิจัยก่อนหน้า ดังนี้

1. ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ หมายถึง คุณลักษณะภายในส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลรู้ตนเอง รู้ผู้อื่น ตอบสนองกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามหลักการในวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 1) ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความสามารถทางสังคม ได้แก่ เข้าใจอารมณ์หรือความรู้สึกของตนเอง รับรู้อารมณ์หรือความรู้สึกของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เข้าอกเข้าใจและรู้สึกร่วมกับผู้อื่น ปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ มีทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นมาร่วมกันทำงานได้เป็นอย่างดี โดยในส่วนของความสามารถทางสังคมนี้สอดคล้องกับการจัดกลุ่มสมรรถนะในการทำงานที่ Spencer เสนอเอาไว้ เทียบได้กับสมรรถนะกลุ่มความสามารถในการนำ (Managerial) และประสิทธิผลในการทำงานของบุคคล (Personal Effectiveness) โดย Spencer อธิบายว่าสมรรถนะกลุ่มความสามารถในการนำนี้เป็นแรงจูงใจที่จะพัฒนาผู้อื่น จูงใจให้ผู้อื่นเข้ามาร่วมทำงานและให้ความร่วมมือ (Spencer and Spencer, 1993 : 54) ส่วนสมรรถนะกลุ่มประสิทธิผลในการทำงานของบุคคล จะหมายถึงการที่บุคคลสามารถจัดการกับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่กดดันหรือยากลำบาก จนสามารถผลักดันผลงานที่มีประสิทธิภาพออกมาได้ เช่น ความสามารถในการยืดหยุ่น ปรับตัว (Spencer and Spencer, 1993 : 78) และสอดคล้องกับองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลด้านความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) ของ

Ulrich, et. al. (2013) สมรรถนะด้านการเป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Consultant and Communicator) ของ Parker (2013) สอดคล้องกับสมรรถนะโดยทั่วไป (Enabling Competencies) ในส่วนที่เป็นทักษะระดับกลุ่ม (Team Skills) ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ของ Human Resource Professionals Association, Canada (2014) องค์ประกอบด้านความสามารถในการนำ (Manager and Leader) ของ Ozdemir, Akatay, and Eroglu (2015) และสอดคล้องกับการศึกษาในประเทศไทย สมรรถนะด้านคุณลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำและมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และสมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยปริดาพร อารักษ์สมบุญ และนิชชญญา นราฐพนัน (2559) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานในกระทรวงแห่งนี้มากกว่า 15 ปี ได้แก่ ลักษณะของการที่นักทรัพยากรบุคคลจะควรจะต้องเปิดรับสิ่งใหม่ ยืดหยุ่นปรับตัวได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น 2) ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงจรรยาบรรณในวิชาชีพ ได้แก่ ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม และทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ (Ethical Practice) ของ Parker (2013) และสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานในกระทรวงแห่งนี้มากกว่า 15 ปี ได้แก่ การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา เป็นธรรม และปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ

2. ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ หมายถึง การที่บุคคลรู้ในกระบวนการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ประกอบด้วย 1) ตัวบ่งชี้ที่เป็นความรู้ตามสายงานนักทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ความรู้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ความรู้ในกระบวนการวางแผนอัตรากำลัง ความรู้ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ความรู้ในกระบวนการสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบสมรรถนะด้านความสามารถสร้างขีดความสามารถให้องค์กร (Capability Builder) ได้แก่ สามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดความสามารถขององค์กรนี้ได้ผ่านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อส่งผลถึงขีดความสามารถขององค์กร ของ Ulrich, et. al. (2013) สมรรถนะด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR technical and professional expertise, knowledge, and practice) ของ Parker (2013) สมรรถนะที่มีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานตามภารกิจของนัก

ทรัพยากรบุคคล ของ Human Resource Professionals Association, Canada (2014) ความเชี่ยวชาญในกระบวนการทรัพยากรบุคคล (HRM Specialist) ของ Ozdemir, Akatay, and Eroglu (2015) และสอดคล้องกับผลการศึกษามรรคนะนักทรัพยากรบุคคลในภาคเอกชนไทย ของ อนุชัย รามวงษ์กูร และคณะ (2551) ได้แก่ สมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ ได้แก่ ด้านการประเมินการปฏิบัติงานภายในองค์กร การวางแผนสายอาชีพต่าง ๆ ในองค์กร ด้านความรู้และเข้าใจหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กร และด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร และสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญที่เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานในกระทรวงแห่งนี้มากกว่า 15 ปีนอกจากนั้น เมื่อพิจารณามรรคนะที่เป็นความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ในสายงานนักทรัพยากรบุคคลเปรียบเทียบกับแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอของ Ulrich พบว่า ผลงานที่เกิดขึ้นจากการที่นักทรัพยากรบุคคลมีอาชีพส่งมอบให้กับองค์กร ด้วยการสรรหาคัดเลือก พัฒนาบุคลากรตลอดไปถึงการดูแลรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กร ซึ่ง Ulrich ใช้คำเรียกว่า Delivery of Human Resource Practices (Becker, Huselid, and Ulrich, 2001 : 171-172) จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรสมควรจะลงทุนกับการพัฒนาหรือให้ความสำคัญกับการทำงานของนักทรัพยากรบุคคลมากหรือน้อยเพียงไร เช่น อาจพิจารณางบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเปรียบเทียบกับผลประกอบการที่เกิดจากความสามารถของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา หรือการที่นักทรัพยากรบุคคลสามารถประเมินและเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม ก็จะช่วยลดงบประมาณหรือทำให้การพัฒนาบุคลากรนั้น ๆ เกิดความคุ้มค่าในทางเศรษฐศาสตร์ได้

3. ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล หมายถึง การที่บุคคลสามารถวิเคราะห์และจัดการข้อมูลจนนำไปสู่ข้อเสนอหรือแนวทางทำงานบนพื้นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ ประกอบด้วย 1) ตัวบ่งชี้ที่เป็นความสามารถทางการคิด ได้แก่ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดเชื่อมโยง และการคิดนอกกรอบเชิงสร้างสรรค์ โดยความสามารถทางการคิดในส่วนนี้เทียบได้กับความสามารถในการรู้คิด (Cognitive) ตามการจัดกลุ่มสมรรถนะในการทำงานที่ Spencer (1993) เสนอเอาไว้ โดย Spencer ระบุว่า ความสามารถในการรู้คิดเป็นความฉลาดที่จะริเริ่มหรือสร้างสิ่งต่าง ๆ โดยบุคคลจะสามารถทำความเข้าใจกับสถานการณ์ งาน สภาพปัญหา หรือทำความเข้าใจองค์ความรู้ต่าง ๆ โดยความสามารถในการรู้คิดที่ Spencer อ้างอิงถึง ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และการคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) (Spencer and Spencer, 1993 : 67-72) และในส่วนความสามารถทางการคิดนี้สอดคล้องกับผลการศึกษา

สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลด้านสมรรถนะโดยทั่วไป (Enabling Competencies) ประเภททักษะระดับบุคคล (Individual Skills) ได้แก่ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ตามข้อเสนอของ Human Resource Professionals Association, Canada (2014) และสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานในกระทรวงแห่งนี้มากกว่า 15 ปี และ 2) ตัวบ่งชี้ที่เป็นความสามารถในการจัดการข้อมูล ได้แก่ การประมวลผลข้อมูลบุคลากรด้วยสถิติที่จำเป็นได้ การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และทำการวิจัยประเด็นทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะด้านบูรณาการและนวัตกรรมด้านงานบุคคล (Human Resource Innovator and Integrator) ของ Ulrich (2013) ได้แก่ ความรู้ในเชิงการวิจัยประเด็นทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สร้างนวัตกรรมความรู้ต่าง ๆ ในงานทรัพยากรบุคคลได้ มีความรู้เท่าทันกระแสความนิยมประเด็นความรู้ทางด้านทรัพยากรบุคคล ช่วยให้องค์การไม่เสียงบประมาณและเวลาในการทำตามกระแสที่ไม่ยั่งยืนได้ และสอดคล้องกับสมรรถนะโดยทั่วไป (Enabling Competencies) ประเภททักษะระดับบุคคล (Individual Skills) ได้แก่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Technology Savvy) ทักษะทางการวิจัย (Research Skills) ทักษะการจัดการข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Skills) ตามข้อเสนอของ Human Resource Professionals Association, Canada (2014) นอกจากนี้ ยังพบว่าทักษะการคิดวิเคราะห์และการจัดการข้อมูลมีความสอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) ทั้งทักษะการเขียนรู้และนวัตกรรม ทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะชีวิตและการทำงาน (ทักษะย่อยการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา) อีกด้วย (ขจรศักดิ์ บัระพันธ์, 2555 : 4-8)

4. ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง หมายถึง การที่บุคคลเข้าใจเป้าหมาย ผลผลิตและรู้จักผู้รับบริการขององค์กร ประกอบด้วย การรู้ภารกิจ รู้เป้าหมายของส่วนราชการของตนเอง รู้จักลูกค้าหรือกลุ่มผู้รับมอบผลงานจากส่วนราชการของตนเอง และรู้ว่าสิ่งใดคือผลผลิตหรือผลลัพธ์ของส่วนราชการของตนเอง ซึ่งองค์กรภาครัฐล้วนถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อภารกิจบริการประชาชน และในบริบทของกระทรวงแห่งหนึ่งอันมีภารกิจในการบริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนนั้น ก็พบว่าแต่ละส่วนราชการมีกลุ่มผู้รับบริการหลักต่างกัน และผลผลิตของแต่ละส่วนราชการก็ต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นกรมวิชาการมีผลผลิตคือองค์ความรู้ในการป้องกันตนเองก่อนเกิดการเจ็บป่วย และกรมที่ให้บริการสุขภาพมีผลผลิตคือการรักษาเมื่อเกิดอาการเจ็บป่วย ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง เพื่อทำความเข้าใจและร่วมทำหน้าที่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ได้ สอดคล้องกับองค์ประกอบ

สมรรถนะด้านความสามารถในการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Positioner) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่พบในงานวิจัยด้านสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล

5. ความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ หมายถึง การที่บุคคลรู้ระบบสนับสนุนที่ใช้ในภาครัฐ ได้แก่ ระบบการเงิน การคลัง การพัสดุ และระบบการสื่อสาร ซึ่งเป็นมุมมองที่มาจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในกระทรวงแห่งหนึ่งมากกว่า 15 ปี โดยองค์ประกอบด้านสุดท้ายนี้ นับว่าเป็นความเฉพาะเจาะจงสำหรับบริบทการเป็นหน่วยงานภาครัฐ

จากการอภิปรายขององค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งดังกล่าวข้างต้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดโครงสร้างองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐในครั้งนี้ พบว่า มีความสอดคล้องกับการศึกษาก่อนหน้าโดยสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลประกอบไปด้วยการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ มีความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ มีความรู้และทักษะในงานบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม มีความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสามารถในการสื่อสารและมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานรวมถึงลูกค้าซึ่งได้แก่บุคลากรในองค์การ และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาที่อ้างอิงแนวคิดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลมีอาชีพของ Ulrich และคณะ (Ulrich, et. al, 2013: 457-471) นั้นเอง

องค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่แตกต่างกับการศึกษาก่อนหน้า ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ และบางประเด็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อกำหนดทางกฎหมายภายใต้องค์ประกอบด้านความรู้ในงานด้านทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เนื่องจากการบริหารงานบุคคลในภาครัฐนั้น อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และมีการออกประกาศหรือระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลขยายความภายใต้ พ.ร.บ. ฉบับดังกล่าว เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านบริหารบุคคล ซึ่งแตกต่างกับการบริหารงานบุคคลในภาคเอกชน ซึ่งโดยหลักแล้วเกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2562 เป็นไปเพื่อคุ้มครองให้ลูกจ้างได้รับสิทธิประโยชน์ไม่น้อยไปกว่าที่กฎหมายกำหนด โดยไม่ได้ระบุแนวทางการดำเนินงานด้านบริหารบุคคลอย่างเคร่งครัด แสดงให้เห็นว่านักทรัพยากรบุคคลภาครัฐจำเป็นต้องรู้และเข้าใจในข้อกำหนดทางกฎหมายอย่างเคร่งครัด องค์ประกอบด้านที่เกี่ยวกับข้อกำหนดทางกฎหมายและระบบงานในภาครัฐจึงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลที่ภาครัฐแตกต่างกับนักทรัพยากรบุคคลในภาคเอกชน และแตกต่างกับการศึกษาในต่างประเทศดังที่ได้กล่าวมา

อย่างไรก็ตาม การจัดองค์ประกอบสมรรถนะตามผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจในครั้งนี้ ก็พบว่าโดยส่วนใหญ่แล้วยังคงมีการจัดโครงสร้างองค์ประกอบสมรรถนะที่คล้ายคลึงกับการศึกษาก่อนหน้าที่เป็นกลุ่มศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการสร้างความพร้อมสู่การทำบทบาทของนักทรัพยากรบุคคล โดยพบว่าสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลจะครอบคลุมทั้งส่วนที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคลที่ใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและครอบคลุมด้านจรรยาบรรณในวิชาชีพตามบทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงและบทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน ความรู้ในงานนักทรัพยากรบุคคลโดยตรงตามบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองตามบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Ulrich, 1997 : 303-306)

และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ. ระบุเอาไว้ว่า นักทรัพยากรบุคคลมีลักษณะงาน 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) ด้านการปฏิบัติการ มุ่งเน้นการทำงานตามกระบวนการงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งในส่วนนี้สมรรถนะองค์ประกอบที่ 2 ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐจะเป็นสมรรถนะที่ช่วยทำให้ปฏิบัติการกิจด้านการปฏิบัติการได้ 2) ด้านการวางแผน มุ่งเน้นการวางแผนและดำเนินงานตามแผนเพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด ซึ่งในส่วนนี้สมรรถนะองค์ประกอบที่ 3 ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล องค์ประกอบที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง และองค์ประกอบที่ 5 ความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐจะเป็นสมรรถนะที่ช่วยทำให้ปฏิบัติการกิจด้านการวางแผนได้อย่างสอดคล้องกับบริบทขององค์กรตนเอง 3) ด้านการประสานงาน มุ่งเน้นการประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกที่มงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด โดยในส่วนนี้สมรรถนะองค์ประกอบที่ 1 ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพจะเป็นสมรรถนะที่ช่วยทำให้ปฏิบัติการกิจด้านการประสานงานได้ และ 4) ด้านการบริการ มุ่งเน้นการให้บริการในงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งในส่วนนี้สมรรถนะองค์ประกอบที่ 1 ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ และสมรรถนะองค์ประกอบที่ 2 ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐจะเป็นสมรรถนะที่ช่วยทำให้ปฏิบัติการกิจด้านการบริการได้

กล่าวโดยสรุปคือ ผลการศึกษาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐในครั้งนี้ พบองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และทั้ง 5 องค์ประกอบนั้นมีความครอบคลุมภารกิจของนักทรัพยากรบุคคลตามที่ระบุไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ผลการศึกษานี้จึงน่าจะเป็น

ประโยชน์ที่ส่วนราชการจะนำมาเป็นปัจจัยพิจารณาในการบริหารกระบวนการบุคคล และการพัฒนาศักยภาพของนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐต่อไป

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการพัฒนาในโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐเปลี่ยนแปลงไปภายหลังเข้ารับการทดลอง

ผลที่ได้จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 องค์ประกอบ จากจำนวนทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง โดยผู้เข้าร่วมการวิจัยมีคะแนนสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในอีก 4 องค์ประกอบนั้น แม้ว่าการทดสอบจะไม่พบความแตกต่างระหว่างก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผลโดยใช้ค่าสถิติทดสอบ Repeated Measure แต่ก็พบว่าทุกด้านมีคะแนนเฉลี่ยหลังการทดลองสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการทดลอง และบางด้านมีคะแนนในระยะการติดตามผลสูงขึ้นกว่าระยะหลังการทดลอง ซึ่งผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยโดยจัดกลุ่มเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) องค์ประกอบสมรรถนะด้านที่โปรแกรมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับสมรรถนะภายหลังเข้ารับการฝึกอบรม กับ 2) องค์ประกอบสมรรถนะด้านที่โปรแกรมไม่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับสมรรถนะภายหลังเข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้

1. องค์ประกอบสมรรถนะด้านที่โปรแกรมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับสมรรถนะภายหลังเข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ องค์ประกอบด้านที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง ดำเนินกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะด้วยการอภิปรายกลุ่มตามแนวคิดกระบวนการกลุ่ม ในกิจกรรมการอภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับข้อมูลองค์กรของตนเองนั้น ผู้วิจัยได้ชี้ชวนให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับส่วนราชการของตนเอง โดยเริ่มจากการตั้งคำถามถึงเป้าหมายของส่วนราชการของผู้เข้าร่วมการวิจัย ซึ่งแม้ว่าองค์กรภาครัฐล้วนถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อภารกิจบริการประชาชน และในบริบทของกระทรวงแห่งนี้ก็มีภารกิจร่วมกันในการบริการด้านสุขภาพแก่ประชาชน แต่เป้าหมายในการบริการประชาชนด้านสุขภาพนี้ก็แตกต่างกันออกไปตามพันธกิจของส่วนราชการ โดยผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนมาจากส่วนราชการที่มีบทบาทเป็นกรมวิชาการที่ทำหน้าที่กำกับติดตาม (Regulator) โดยทำหน้าที่กำกับดูแล นั้นย่อมหมายถึงว่ากรมนั้น ๆ เป็นผู้ผลิตผลงานทางวิชาการ ทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อส่งมอบองค์ความรู้ทางสุขภาพให้แก่หน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำองค์ความรู้นั้นไปใช้ต่อ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือลูกค้าโดยตรงของกรมอาจหมายถึงส่วนราชการอื่น ๆ ทั้งภายในกระทรวงเดียวกันหรือสังกัดกระทรวงอื่น โดยที่กรมจะทำ

บทบาทเป็นผู้กำกับดูแลเพื่อให้แน่ใจว่าเกิดการนำองค์ความรู้ไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนมาจากกรมที่มีบทบาทเป็นผู้ให้บริการ (Service Provider) ที่มีหน้าที่ในการจัดบริการทางสุขภาพให้แก่ประชาชนในพื้นที่ต่าง ๆ หากเป็นกรมที่มีบทบาทเป็นผู้ให้บริการ แสดงว่ากรมมีภารกิจโดยตรงในการจัดบริการทางสุขภาพให้แก่ประชาชนในพื้นที่ต่าง ๆ ตามขอบเขตอำนาจของกรม และมีผลผลิตคือการรักษาเมื่อเกิดอาการเจ็บป่วย ดังนั้น เมื่อเป้าหมาย ผลผลิต และผู้รับบริการแตกต่างกัน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานภายในแต่ละส่วนราชการก็ย่อมมีความต้องมีสมรรถนะ และมีค่านิยมบางประการที่แตกต่างกันด้วย ในระหว่างการอภิปรายกลุ่มนี้เอง ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักได้ว่า นักทรัพยากรบุคคลภายใต้ส่วนราชการที่มีบทบาทและพันธกิจที่แตกต่างกัน ก็ย่อมต้องทำความเข้าใจกับข้อมูลองค์การของตนเอง เพื่อสามารถตอบสนองในฐานะการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การได้ และเพื่อสามารถส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ อันจะเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญที่เชื่อมโยงบุคลากรเข้ากันกับองค์การ เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันกับองค์การได้ ซึ่งเมื่อการอภิปรายกลุ่มได้ใช้หลักการพิจารณาข้อมูลสำคัญขององค์การตนเองตามวงจรสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ก็ปรากฏว่าผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ใหม่และกลายมาเป็นความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การตนเองมากขึ้น โดยผู้เข้ารับการอบรมให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ไม่เคยได้รับทราบข้อมูลหรือการตั้งคำถามในลักษณะชี้ชวนให้วิเคราะห์ตามสายโซ่แห่งคุณค่าของส่วนราชการของตนเองมาก่อน ที่ผ่านมาจึงยังไม่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การของตนเองได้อย่างชัดเจน การได้ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านการใช้คำถามที่กระตุ้นความคิดในการอภิปรายกลุ่มนี้ช่วยทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เกี่ยวกับองค์การของตนเองมากขึ้น อันเป็นไปตามหลักการของการอภิปรายกลุ่ม

การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการประชุมร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อแสดงความคิดเห็น ประสพการณ์ ความรู้ความเข้าใจ หรือข้อเสนอแนะของสมาชิกแต่ละคน (มานิต ศุทธสกุล, ม.ป.ป.) และสรุปผลอภิปรายออกมาเป็นข้อสรุปของกลุ่ม การอภิปรายกลุ่มเป็นวิธีการที่มุ่งช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสพการณ์ อันจะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้กว้างขวางขึ้น ซึ่งผลของการใช้รูปแบบการอภิปรายกลุ่มเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์การตนเองนี้ สอดคล้องกับการศึกษาก่อนหน้า กล่าวคือ มีผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้โดยใช้เทคนิคการอภิปรายกลุ่มย่อยส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับวิชาการเรียนรู้ด้วยการบรรยาย (ศิริระ สัตยไพศาล, 2556, Mutrofin, et. al, 2017 : 203-209, Rahman, et. al, 2011 : 84-94)

2. องค์ประกอบสมรรถนะด้านที่โปรแกรมไม่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับสมรรถนะภายหลังเข้ารับการศึกษา องค์ประกอบด้านที่โปรแกรมไม่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับสมรรถนะภายหลังเข้ารับการศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบด้านความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ องค์ประกอบด้านความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ องค์ประกอบด้านทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล และองค์ประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ โดยสามารถแสดงการอภิปรายผลแบ่งตามองค์ประกอบสมรรถนะ ดังนี้

2.1. การพัฒนาความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ ด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ตามแนวคิดกระบวนการกลุ่ม

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ จะพบว่า ความสามารถทางสังคมที่กล่าวถึงนี้เป็นไปเพื่อการเข้าใจตนเองปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่น สามารถประสานความร่วมมือกับผู้อื่นได้ด้วยดี อันเป็นลักษณะสำคัญของการทำงานเป็นทีม โดย Spencer (1993) เสนอว่า พฤติกรรมแบบสร้างทีมทำงานประกอบไปด้วยการรับฟังความคิดเห็นกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในทีม แสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น และการกระตุ้นให้กำลังใจและเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้อื่น (Spencer and Spencer, 1993 : 63) นอกจากนี้ กลุ่มยังสามารถช่วยพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องในการทำงานผ่านกลไกของการชี้แนะภายในกลุ่ม การให้ข้อมูลสะท้อนผลการทำงาน และการมีต้นแบบที่ดีภายในกลุ่ม (Potter, Bigley and Steers, 2003 : 299-304) และภายใต้องค์ประกอบสมรรถนะด้านนี้นั้น ยังมีตัวบ่งชี้ที่เป็นจรรยาบรรณในวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ได้แก่ ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม และทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบ ซึ่งจรรยาบรรณเหล่านี้เป็นค่านิยมที่นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐควรยึดถือเป็นหลักแห่งประกอบการทำงาน โดยมีการศึกษาของ Killen and Verkuyten (Killen and Verkuyten , 2017) ซึ่งเสนอแนวคิดเอาไว้ว่าพลวัตของกลุ่มสนับสนุนให้เกิดความคิดเชิงจริยธรรมของสมาชิกในกลุ่มได้ การใช้เกมดิจิทัลที่ออกแบบโดยใช้หลักการพลวัตกลุ่มสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความอดทนต่อความยากลำบาก (Lin and Shih, 2018) และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์สามารถนำมาใช้พัฒนาคุณลักษณะได้ (ผการัตน์ เสือเปรม และบุหงา วชิระศักดิ์มิ่งคล, 2018) นอกจากนี้ ความสามารถทางสังคมนี้อาจสามารถเทียบเคียงได้กับตัวแปรความฉลาดทางสังคม ซึ่งมีผู้ทำการศึกษาและใช้รูปแบบการส่งเสริมความฉลาดทางสังคมด้วยการฝึกอบรมแบบกลุ่มโดยใช้เทคนิคการให้คำปรึกษาแบบพฤติกรรมนิยมใช้ในการทดลองมนุษย์สัมพันธ์ โดยเน้นการได้รับประสบการณ์และความรู้อย่างเข้มข้นในเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล และวิธีการเรียนรู้การปรับปรุงทักษะระหว่างบุคคล (กาญจน์กมล สุวิทย์รัตน์, 2557)

การฝึกอบรมเป็นทีมโดยใช้การเรียนรู้ตามกระบวนการกลุ่มจึงเป็นรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดใช้ในโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในครั้งนี้

ซึ่งเมื่อพิจารณาประกอบกับการดำเนินกิจกรรมที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ จะพบว่า ผู้เข้าร่วมการวิจัยจะต้องผ่านกระบวนการพัฒนากลุ่ม 5 ขั้นตอน (Wheelan, 1993 : 14-19., Rutan, Stone and Shay, 2007 : 33-62) โดยเริ่มจากระยะรวมกลุ่ม เป็นระยะเริ่มต้นที่สมาชิกในกลุ่มยังไม่รู้จักกันดี เนื่องจากผู้เข้าร่วมการวิจัยมาจาก 3 ส่วนราชการ ผู้วิจัยจึงใช้กิจกรรมจับคู่สิ่งของ ซึ่งมีจุดเน้นการเรียนรู้ในการทำความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ และการปรับตัวเข้าหาผู้อื่น และตามมาด้วยการใช้กิจกรรมบ้านกับต้นไม้ ซึ่งเน้นย้ำไปที่การเข้าใจตนเอง และเข้าใจผู้อื่นในทางบวกตามแนวคิดสำนักมนุษยนิยม ซึ่งมีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนเกิดมาพร้อมความดีงามและมีแรงจูงใจอยู่ในตนเองที่จะกระทำพฤติกรรมที่เป็นความดี โดยมีจุดมุ่งหมายคือการใช้ชีวิตอย่างเบิกบานและสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ในรูปแบบใหม่ (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2549 : 18) จึงพบว่าสมาชิกในกลุ่มเริ่มพัฒนาปฏิสัมพันธ์กันในระยะแรก เริ่มมีความเข้าใจและไว้วางใจผู้อื่น

ผู้วิจัยเริ่มใช้กิจกรรมต่อไป ได้แก่ กิจกรรม Broken Square เพื่อสร้างเงื่อนไขให้กลุ่มเผชิญกับขั้นตอนที่ 2 คือระยะต่อสู้หรือระยะเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากเงื่อนไขของกิจกรรมมีการจำกัดสิทธิ์หรือควบคุมพฤติกรรมที่เป็นความเคยชินของบุคคลในการร่วมกลุ่มทำงาน นั่นคือ การห้ามสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางใด ๆ ในขณะที่ความสำเร็จของงานในกิจกรรมนี้จะเกิดขึ้นได้ด้วย “การให้” ชิ้นส่วนที่แต่ละบุคคลถือครองอยู่ จากการสะท้อนคิดของกิจกรรมนี้ ผู้เข้าร่วมการวิจัยล้วนอธิบายว่าเกิดความรู้สึกอึดอัด คับข้องใจ ทั้งที่เป็นผลมาจากเงื่อนไขกติกาของกิจกรรมและเป็นผลมาจากผลงานของสมาชิกในกลุ่ม เช่นเดียวกันกับภาวะที่เกิดขึ้นในกิจกรรมสร้างปาธังกอร์ กิจกรรมปริศนาที่จอตรด และกิจกรรมปิงปอง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเงื่อนไขกติกาบางอย่างเพื่อให้เกิดระยะต่อสู้หรือความขัดแย้งภายในกลุ่ม แต่ก็เช่นเดียวกัน เมื่อกลุ่มผ่านระยะนี้ไปได้ โดยการแสดงพฤติกรรมที่เป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรม ก็จะทำให้กลุ่มก้าวข้ามผ่านไปสู่วะยะการโครงสร้างของกลุ่ม

ในระยะนี้ สมาชิกในกลุ่มจะเริ่มพิจารณาปัจจัยความสำเร็จเล็กน้อย ที่เริ่มเกิดขึ้นภายในกลุ่ม และขยายขอบเขตการทำงานนั้นจากวิธีการเฉพาะของบุคคลไปสู่วิธีการทำงานของกลุ่ม สมาชิกจะเริ่มมองเห็นวิธีการทำงานที่ถูกต้องอย่างชัดเจน เช่น ในกิจกรรม Broken Square สมาชิกยังทำชิ้นงานไม่สำเร็จจะเริ่มมองไปที่ชิ้นงานของสมาชิกที่ต่อเป็นผลสำเร็จแล้ว และจะเริ่มจัดวางชิ้นส่วนของตนเองในมุมมองใหม่ ๆ รวมถึงเกิดพฤติกรรม “การให้” ชิ้นส่วน

ของตนเองซึ่งจะเป็นชิ้นส่วนที่ถูกต้องในชิ้นงานของสมาชิกคนอื่น หลังจากนั้น กลุ่มจะเข้าสู่ระยะปฏิบัติงาน และพยายามผลิตผลงานหรือดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามกติกาหรือเป้าหมายในแต่ละกิจกรรม สมาชิกจะแสดงความยินดีในผลสำเร็จของกลุ่มด้วยการปรบมือ ยิ้มแย้ม พุดคุย แลกเปลี่ยนความรู้สึกกัน และแสดงความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่อไป

ผู้วิจัยได้ออกแบบระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการกระทำ โดยการใช้วิธีการสะท้อนคิดการเรียนรู้จากกิจกรรมกลุ่ม โดยใช้คำถามว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำกิจกรรมได้แก่อะไรบ้าง และให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยแสดงความคิดเห็นทันทีหลังจากจบแต่ละกิจกรรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีข้อมูลที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ในกิจกรรมหนึ่ง ๆ ไม่เป็นการให้ข้อมูลที่มากเกินไปหรือเร็วเกินไป (ชูชัย สมितिไกร, 2548 : 101-102) โดยหวังว่าวิธีการสะท้อนคิดจากกิจกรรมนี้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้ตรวจสอบตนเอง เป็นโอกาสที่จะให้เกิดการสะท้อนกลับตัวตน (Self-Reflection) ในด้านบวก ทำให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเกิดการเรียนรู้ประสบการณ์เชิงบวก นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ คือเกิดการเปลี่ยนแปลงการรับรู้คิดนั่นเอง (Hart, Conklin and Allen, 2008 : 632-650)

แต่กระนั้นก็ตาม เมื่อพิจารณาที่ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ซึ่งใช้ระยะเวลา 6 ชั่วโมงต่อเนื่องกัน และดำเนินกิจกรรมเฉพาะช่วงวันที่หนึ่งของการฝึกอบรมช่วงที่ 1 โดยไม่ได้จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ซ้ำอีกเลยในการอบรมวันต่อมาหรือในช่วงที่ 2 อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้โปรแกรมไม่เกิดประสิทธิผลในแง่ของการเปลี่ยนแปลงระดับที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคลได้ ตามที่ชูชัย สมितिไกร ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับการกำหนดระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรม โดยกล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน ก็อาจทำให้ระยะเวลาที่ใช้มีความแตกต่างกันด้วยโดยการฝึกอบรมที่ต้องการให้ผู้รับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงทักษะหรือทัศนคติ จะใช้ระยะเวลายาวนานกว่าการฝึกอบรมที่ต้องการให้เกิดความรู้ความเข้าใจ (ชูชัย สมितिไกร, 2548 : 147) ซึ่งข้อเสนอเรื่องการใช้ระยะเวลาและการแบ่งช่วงระยะที่เหมาะสมกับการใช้ในกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคตินี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของผการัตน์ เสือเปรม และบุหงา วชิระศักดิ์มิ่งคล (2018) ซึ่งใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อสร้างเสริมคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียนสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายโดยใช้เวลาในการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ทั้งสิ้น จำนวน 14 ครั้ง ครั้งละ 50 นาที รวมใช้เวลาในการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ทั้งสิ้น 700 นาที หรือคิดเป็น 12 ชั่วโมงโดยประมาณ

นอกจากนั้น ประเด็นเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) ก็อาจจะเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อการฝึกอบรมในครั้งนี้ด้วย เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนอาจมีความถนัด (Aptitude) ไม่เท่ากัน ความถนัดนี้อาจมีผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2548 : 104) โดยเมื่อผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินผลการเรียนรู้ในกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ทั้ง 7 กิจกรรม พบข้อสังเกตว่า เมื่อพิจารณาแผนการเรียนรู้ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีคะแนนค่อนข้างสูง จำนวน 3 คน และกลุ่มที่มีคะแนนค่อนข้างต่ำ จำนวน 3 คน และเมื่อมีการสุ่มคนเข้ากลุ่มสำหรับทำกิจกรรมกลุ่ม กลุ่มที่มีคะแนนค่อนข้างสูงทั้ง 3 คนก็ได้เข้าสู่กลุ่มเดียวกันและมีกลุ่มคนคะแนนปานกลางเข้าร่วมกลุ่มด้วยอีก 3 คน รวมเป็น 6 คน ส่วนกลุ่มที่มีคะแนนค่อนข้างต่ำทั้ง 3 คนก็ถูกสุ่มเข้ามาอยู่ในกลุ่มเดียวกันร่วมกับกลุ่มคนที่มีคะแนนปานกลางอีก 3 คน เมื่อสรุปคะแนนทั้งกิจกรรมกลุ่มและกิจกรรมเดี่ยว พบว่า กลุ่มคนที่เคยมีคะแนนปานกลางเมื่อเข้าร่วมกลุ่มกับคนที่มีความรู้สูง คะแนนผลงานโดยรวมทุกกิจกรรมก็จะมีคะแนนขยับสูงขึ้นด้วย ในขณะที่กลุ่มที่มีคะแนนปานกลางเมื่อมารวมกลุ่มกับคนที่มีความรู้ค่อนข้างต่ำ คะแนนผลงานโดยรวมมีการลดลงเล็กน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความรู้และทักษะของบุคคลสามารถกระตุ้นให้สมาชิกภายในกลุ่มมีระดับความรู้และทักษะสูงขึ้นได้ ในขณะที่กลุ่มเองก็มีอิทธิพลต่อความรู้และทักษะของแต่ละบุคคลเช่นเดียวกัน ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่า บุคคลที่มีความรู้และทักษะในระดับสูงและมีภาวะผู้นำมากเพียงพอที่จะชักนำกลุ่ม อาจส่งผลให้ระดับความสามารถของสมาชิกในกลุ่มขยับสูงขึ้นได้ และในทางกลับกัน บุคคลที่มีความรู้และทักษะในระดับต่ำที่มาเข้าร่วมกลุ่มกัน ก็อาจจะโน้มนำให้ความสามารถของกลุ่มขยับลดลงเพิ่มขึ้นด้วย สอดคล้องกับข้อเสนอของ Potter, Bigley and Steers (2003) ที่เสนอว่า กระบวนการกลุ่มสามารถพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้ โดยบุคคลจะได้รับการชี้แนะ การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ และการมีต้นแบบที่ดีภายในกลุ่ม แต่อย่างไรก็ตาม การที่กลุ่มจะเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้นั้น จะต้องสร้างความรู้สึกหรือการรับรู้ในเป้าหมายเดียวกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเสียก่อน ให้บุคคลรับรู้ว่าคุณมีความสำคัญและมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของกลุ่มเสมือนเป็นเป้าหมายส่วนบุคคลเอง (Potter, Bigley and Steers, 2003 : 300-301)

อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสะท้อนคิดเพื่อพิจารณาในภาพรวมเกี่ยวกับวิธีการใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลนั้นก็พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรม เห็นประโยชน์ของกิจกรรม และสามารถตระหนักรู้ได้ว่าตนเองเกิดการเรียนรู้อะไรบ้างจากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ดังนั้น วิธีการใช้

กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ก็ยังคงเป็นวิธีการพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลที่น่าสนใจจะนำมาใช้ แต่ควรปรับปรุงเรื่องระยะเวลาและจำนวนครั้งที่ใช้ในการฝึกอบรม โดยแบ่งตารางการจัดกิจกรรมออกเป็นหลายครั้ง ระยะเวลาไม่ต่อเนื่องกัน มีการเว้นช่วงวันหรือเวลา เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทบทวนและตรวจสอบสิ่งที่ได้เรียนรู้ รวมถึงเปิดโอกาสให้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้นั้นไปใช้ในชีวิตประจำวันด้วย

2.2. การพัฒนาความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การอภิปรายกลุ่ม และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน

ผู้วิจัยมอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าทำการศึกษาด้วยตนเองผ่านระบบ E-Learning ของสำนักงาน ก.พ. ก่อนที่จะมาเข้ารับการอบรมในห้องเรียน โดยเนื้อหาวิชาที่มอบหมายให้ทำการศึกษา ได้แก่ การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ความรู้พื้นฐานด้านการบริหารผลการปฏิบัติราชการ และความรู้พื้นฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีความรู้พื้นฐานในระดับที่เท่าเทียมกัน และมาทดสอบความรู้ในห้องอบรมผ่านโปรแกรมแบบทดสอบออนไลน์ Kahoot และการอภิปรายแนวปฏิบัติของแต่ละกระบวนการงานทรัพยากรบุคคลที่แต่ละส่วนราชการปฏิบัติจริง

แต่เนื่องจากการมอบหมายหัวข้อวิชาให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาด้วยตนเองดังกล่าวนั้น เป็นความรับผิดชอบส่วนบุคคลและเป็นความสามารถในการกำกับตนเองของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนเองในการเข้าศึกษาอย่างตั้งใจเพื่อเก็บเกี่ยวเนื้อหาสาระมาเป็นความรู้พื้นฐานก่อนเข้ารับการอบรม ในสภาพการทำงานจริง เป็นไปได้ที่ผู้เข้ารับการอบรมมีภารกิจงานประจำที่เป็นภาระงานรัดตัว ทำให้อาจจะไม่สามารถเข้าทำการศึกษาได้ ประกอบกับระบบการเรียนรู้ทางไกลโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน ก.พ. เป็นโปรแกรมที่ใช้งานมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 (วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2560) รูปแบบการเรียนรู้และเนื้อหาบางส่วนอาจจะไม่เหมาะสมหรือไม่ดึงดูดใจผู้เรียนในยุคปัจจุบันได้ ซึ่งขัดแย้งกับหลักการของรูปแบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized learning) ซึ่งจะอาศัยเทคโนโลยีการศึกษาสมัยใหม่หลากหลายชนิด เช่น การใช้ machine ซึ่งอาจเป็นหุ่นยนต์หรือรูปแบบอื่น การใช้ adaptive learning software การเรียนรู้ผ่านเกม หรือแม้กระทั่งการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-Learning ทั้งนี้ การออกแบบระบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคลจะต้องคำนึงถึงหลักการทำงานของสมอง ความจำ กระบวนการเรียนรู้ และจิตวิทยาการเรียนรู้ด้วย (วรภรณ์ สามโกเศศ, 2560)

และในส่วนของการพัฒนาความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐด้วยการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานนั้น ผู้วิจัยอาศัยประโยชน์จากกระบวนการหรือขั้นตอนของ PBL

มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาความรู้ในงานด้านทรัพยากรบุคคลภาครัฐผ่านเนื้อหาและประเด็นของปัญหาซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยในแบบฝึก PBL ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เกี่ยวข้องกับกระบวนการทดลองการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาบุคลากรรองรับการขึ้นสู่ตำแหน่งอำนวยการ โดยใช้ระหว่างการใช้แบบฝึก PBL ซึ่งเริ่มไต่ระดับจากสถานการณ์ปัญหาที่มีความซับซ้อนไม่มากนักนั้น ผู้เข้าร่วมการวิจัยใช้เวลาในการทำความเข้าใจกับขั้นตอนที่ 1 ทำความเข้าใจกับศัพท์หรือมโนทัศน์ค่อนข้างมาก เนื่องจากธรรมชาติของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐจะเกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบ หรือคำสั่งที่กำหนดมาจากสำนักงาน ก.พ. ในระยะแรกผู้เข้าร่วมการวิจัยมักจะใช้ความเคยชินในการทำความเข้าใจกับศัพท์ด้วยการเดาความหมายหรือบอกเล่าจากประสบการณ์เดิมที่มี โดยไม่ตั้งมั่นอยู่กับหลักการของกระบวนการ PBL ที่ให้ความสำคัญกับการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ต่อเมื่อวิทยากรกระตุ้นให้พยายามหาความหมายที่แท้จริงอ้างอิงตามกฎ ระเบียบ คำสั่งของระบบราชการ ผู้เข้าร่วมการวิจัยจึงค่อย ๆ ตั้งข้อสงสัยและประเมินตนเองได้มากขึ้นว่าบางประเด็นปัญหา ไม่สามารถจับตาค้นใจโดยอาศัยเพียงแค่นำปฏิบัติต่อ ๆ กันมาหรือความเคยชินได้ ในขั้นตอนนี้จึงพบว่าใช้เวลาในการเรียนรู้ค่อนข้างมาก หลังจากนั้นเมื่อเข้าสู่การระบุปัญหา และการวิเคราะห์ปัญหา ผู้เข้าร่วมการวิจัยจะได้มีการอภิปรายภายในกลุ่มอย่างเปิดกว้าง โดยที่วิทยากรพยายามกระตุ้นให้เกิดการระดมความคิดอย่างไม่เื่องเล่ในขั้นแรก เพื่อให้เปิดมุมมองที่กว้างขึ้นในการระบุและวิเคราะห์ปัญหา หลังจากนั้นจึงเริ่มเข้าสู่การจัดลำดับความสำคัญของสมมติฐานของปัญหา การเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา และแนวทางการป้องกันปัญหานั้น ๆ ในระยะยาวต่อไป

ในระหว่างการดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนของ PBL นั้น ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงการยังไม่เกิดความชำนาญในการดำเนินตามกระบวนการ PBL เช่น หยุดค้นคว้าหาข้อมูลหรือปราศจากซึ่งความสงสัยเมื่อมีสมาชิกเสนอความคิดเห็นใดความคิดเห็นหนึ่งขึ้นมา ซึ่งในภายหลังพบว่าบ่อยครั้งที่ความคิดเห็นจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งที่มีบุคลิกภาพแบบชี้นำกลุ่ม จะพาไปสู่การที่กลุ่มอภิปรายไปนอกประเด็นหรือไม่ถูกประเด็น การตกลงใจเสนอวิธีการแก้ไขปัญหากจากความเคยชินโดยไม่พิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์สาเหตุของปัญหามาตั้งแต่เริ่มกระบวนการ การแสดงพฤติกรรมดังกล่าวนี้ จึงอาจแสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการอบรมยังไม่มี ความเข้าใจในหลักการและกระบวนการของ PBL มากเพียงพอที่จะนำไปสู่การยกระดับความรู้จากสถานการณ์ของปัญหาได้

เมื่อเข้าสู่การฝึกอบรมครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นการนำข้อมูลที่กลุ่มใช้เวลาในห้องอบรมร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ของปัญหาในงานทรัพยากรบุคคลที่มีความซับซ้อนมากขึ้น พบว่า กลุ่มยังขาดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สถานการณ์ของปัญหาค่อนข้างมาก ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า เมื่อกลับไปสู่การปฏิบัติงานประจำภายหลังจากจบการฝึกอบรมครั้งที่ 1 ผู้เข้ารับการอบรมมีภารกิจการทำงานประจำปริมาณมาก ทำให้การทำงานของกลุ่มไม่สามารถทำได้อย่างเต็มที่ และการเข้าร่วมการฝึกอบรมในครั้งนี้ ไม่มีผลเชิงระบบต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้เข้าอบรมเอง เนื่องจากเป็นการเข้าร่วมโครงการวิจัยจากบุคคลภายนอกส่วนราชการ แรงจูงใจหรือความคาดหวังที่มีต่อการฝึกอบรมจึงอาจจะเป็นปัจจัยที่สามารถนำมาอธิบายปรากฏการณ์ในครั้งนี้ได้ โดยในมุมมองของความคาดหวังที่มีต่อการฝึกอบรมนั้น เสนอว่า บุคคลจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีหากเขามีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ในการฝึกอบรมนั้น ผลลัพธ์ที่คาดหวังในการฝึกอบรมอาจหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น หรือได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน (Noe, 2008: 133)

ภูมิหลังของผู้เข้ารับการอบรมก็อาจจะเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลการเรียนรู้ได้ซึ่งภูมิหลังหมายถึง อายุตัว อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ แรงจูงใจหรือการรับรู้ประสบการณ์ฝึกอบรมที่เคยมีมาก่อนเข้ารับการพัฒนาในครั้งนี้ โดยแม้ว่างานวิจัยครั้งนี้จะกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมที่มีระดับตำแหน่งเดียวกัน คือระดับปฏิบัติการ มีอายุงานใกล้เคียงกัน เนื่องจากระดับตำแหน่งงานจะมีความสัมพันธ์กับอายุงานที่อยู่ในระดับตำแหน่งนั้น แต่ผู้เข้ารับการอบรมก็มาจากต่างส่วนราชการ ซึ่งบางส่วนราชการมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับข้าราชการระดับปฏิบัติการนี้ค่อนข้างทั่วถึงและมีการใช้เทคนิคการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานในการฝึกอบรมอยู่บ้าง ในขณะที่บางส่วนราชการมุ่งเน้นให้ความสนใจในการพัฒนาข้าราชการระดับงานชำนาญการขึ้นไป ซึ่งเป็นระดับที่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้างานซึ่งมีการใช้เทคนิคการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานในหลักสูตรของหัวหน้างาน โดยที่ไม่ได้มีการประยุกต์ใช้ PBL สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติการ ดังนั้น ภูมิหลังประสบการณ์ฝึกอบรมจึงอาจจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน รวมถึงมีผลต่อความพึงพอใจในการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชนีพร นาพุทธา (2549: 87) ทำการศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมและประสิทธิภาพของการฝึกอบรม พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพื้นฐานความรู้ ความสามารถต่างกัน ทำให้มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมด้านวิธีการฝึกอบรม วิทยากรผู้อบรม โสติดทัศนูปกรณ์ ระยะเวลาในการฝึกอบรม และเนื้อหาของหลักสูตรที่ต่างกัน

นอกจากนั้น ปัจจัยเรื่องความเกี่ยวข้องระหว่างประเด็นที่เรียนรู้กับตัวผู้เรียนรู้ ก็อาจจะส่งผลต่อการพัฒนาในครั้งนี้ ในลักษณะที่ว่า สถานการณ์ปัญหาที่นำมาเป็นแบบฝึกในครั้งนี้ มีความเกี่ยวข้องเพียงบางกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเท่านั้น ยังมีบางกระบวนการที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยไม่ได้เรียนรู้ผ่านแบบฝึก PBL ซึ่งอาจทำให้ผู้เข้าร่วมการอบรมยังไม่สามารถเชื่อมโยงความรู้จากกระบวนการ PBL ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัญหาที่แตกต่างออกไปได้ (Yew and Goh, 2016 : 75-79) และยังคงเป็นเรื่องของระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกและการยึดติดกับรูปแบบการเรียนรู้ตามความเคยชินของผู้เข้าร่วมการวิจัย ซึ่งแม้ว่าในงานวิจัยนี้จะใช้เวลากับการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานจำนวน 15 ชั่วโมง ก็อาจจะไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับความรู้และทักษะได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่ใช้วิธีการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานในกลุ่มของนักศึกษาด้านบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการทดลองนั้นใช้เวลาในการเก็บข้อมูล 3 ปี กล่าวคือ มีการใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานกับกลุ่มนักศึกษาสาขาบริหารทรัพยากรบุคคลตลอดระยะเวลา 3 ปี และพบว่าวิธีการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานสามารถพัฒนาความรู้เชิงลึกของนักศึกษาได้จริง และสามารถพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมในการศึกษาเรียนรู้ ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่ร่วมศึกษา และระดับความสามารถของผู้เรียนเอง (Reynolds, Saxon and Benmore, 2006 : 359-370)

แต่อย่างไรก็ตาม หากมีการปรับปรุงระยะเวลา และความถี่ในการฝึกปฏิบัติตามกระบวนการของ PBL และพิจารณาถึงความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัญหาในแบบฝึกและสถานการณ์ปัญหาจริงที่อาจเกิดขึ้นกับตัวผู้เข้าร่วมการอบรม การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานก็ยังคงมีความน่าสนใจที่จะนำมาปรับใช้ในการฝึกอบรมในองค์กร ตามข้อเสนอให้นำรูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน โดยเสนอให้ริเริ่มนำมาใช้ในการฝึกอบรมในองค์กรด้วย (Yeo and Marquardt, 2012 : 258-273)

2.3 การพัฒนาทักษะการคิดและการจัดการข้อมูลด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ตามกระบวนการกลุ่มและการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน

ดังที่กล่าวถึงการใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น เนื่องจากการใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาทักษะการคิด จะกระทำผ่าน 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมปริศนาที่จอตลอด มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดเชื่อมโยง และกิจกรรมบิงปอง มุ่งเน้นพัฒนาทักษะการคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ โดยทั้ง 2 กิจกรรม ใช้ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมรวมทั้งสิ้นจำนวน 1.5 ชั่วโมง ซึ่งอาจเป็นการใช้ระยะเวลาที่สั้นเกินไปสำหรับการปูพื้นฐานไปสู่การพัฒนาทักษะทางการ

คิดได้ และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานที่นำมาใช้และอธิบายอย่างละเอียดซ้ำต้นนั้น แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่อาจจะเป็นประเด็นสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทักษะทางการคิดวิเคราะห์ ก็คือ การที่ผู้เข้ารับการอบรมยังมีความเข้าใจในการบวนการของ PBL ไม่มากพอที่จะนำมาประยุกต์ใช้ได้ อย่างคล่องแคล่วจนเกิดเป็นทักษะ สะท้อนจากการสังเกตพฤติกรรมที่พบว่าผู้เข้าอบรมมักจะกลับไปใช้พื้นความรู้เดิมหรือความเคยชินเดิมในการวิเคราะห์ปัญหา ไม่ได้ใช้ทักษะการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และสะท้อนจากระยะที่ใช้ในขั้นตอนแรกของกระบวนการ PBL ซึ่งใช้เวลาค่อนข้างมาก แสดงให้เห็นว่าผู้เข้าอบรมยังไม่เกิดทักษะในการใช้ PBL เป็นเครื่องมือนำไปสู่การพัฒนาทักษะการคิดและการจัดการข้อมูลได้

นอกจากนั้น การที่โปรแกรมพัฒนาในครั้งนี้ไม่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับสมรรถนะด้านทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล อาจเกิดจากการที่ผู้วิจัยไม่ได้เน้นย้ำอย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ของการใช้ PBL เพื่อพัฒนาทักษะการคิด เนื่องจากผู้วิจัยมีสองวัตถุประสงค์ในการใช้ PBL กล่าวคือ เพื่อพัฒนาความรู้ในงานด้านทรัพยากรบุคคล และเพื่อพัฒนาทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับการแจ้งอย่างชัดเจน รวมถึงการตระหนักได้จากความรู้ที่ได้รับในขั้นตอนของการศึกษาทฤษฎี ระเบียบ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัญหา จึงมีแนวโน้มว่าผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ว่าจะใช้ PBL เพื่อการพัฒนาความรู้ในงานด้านทรัพยากรบุคคลมากกว่า ซึ่งในจุดนี้เองที่ขัดต่อข้อเสนอในการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เสนอว่า ในการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมควรทำให้เกิดการเข้าใจอย่างชัดเจนว่าจะใช้เทคนิคใดเพื่อพัฒนาทักษะอะไร ควรเปิดโอกาสมากพอเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสได้ฝึกปฏิบัติ ควรมีการให้ผลสะท้อนกลับในขณะที่ทำการฝึกอบรม สื่อสารให้ผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ถึงสิ่งที่เป็แรงจูงใจหรือประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับจากการฝึกอบรม และออกแบบการฝึกอบรมที่นำไปสู่การประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ได้ด้วย (Cascio and Aguinis, 2005 : 411-412)

2.4 การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐด้วยการอภิปรายกลุ่มตามกระบวนการกลุ่ม

ในกิจกรรมการอภิปรายกลุ่มความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐนั้น ผู้วิจัยได้ชี้ชวนให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเล่าประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่แสดงให้เห็นถึงระบบการสื่อสารภายในส่วนราชการ โดยส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารผ่านบันทึกข้อความ เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งบางส่วนราชการยังส่งเอกสารผ่านระบบสารบรรณเพียงระบบเดียว บางส่วนราชการใช้รูปแบบการสื่อสารผ่านเว็บไซต์ภายในหรือผ่านโปรแกรมสื่อสังคม โดยส่วนใหญ่ ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจและใช้ระบบการสื่อสารของภาครัฐได้อยู่แล้ว และยังมีความคิดเห็นว่าเป็น

การยากที่จะนำระบบการสื่อสารแบบไร้กระดาษมาใช้ในระบบราชการได้อย่างแท้จริง นอกจากประเด็นชวนคุยว่าด้วยเรื่องของการสื่อสารแล้วนั้น ผู้วิจัยยังได้ชวนให้ผู้เข้ารับการอบรมเล่าประสบการณ์การทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับระบบการเบิกจ่ายงบประมาณ การเงิน การคลัง และการพัสดุ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมล้วนมีประสบการณ์ความเกี่ยวข้องข้องกับเรื่องดังกล่าว เช่น การของบประมาณเพื่อจัดทำโครงการ การเบิกจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยงการเดินทางไปราชการ หรือการเบิกพัสดุที่จำเป็นในการทำงาน ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวอาจจะเป็นสิ่งที่สามารถนำมาอธิบายในลักษณะที่ว่า ความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ แต่โดยปกติแล้วข้าราชการจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับระบบงานภาครัฐซึ่งได้แก่ ระบบงานการเงิน การคลัง การพัสดุ และงานสารบรรณตั้งแต่ระยะแรกเริ่มของการเข้ามาปฏิบัติราชการ โดยหน่วยงานต้นสังกัดจะจัดให้หัวข้อการเรียนรู้ระบบดังกล่าวอยู่ในหลักสูตรการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่อยู่แล้ว และบุคลากรภาครัฐจะได้สัมผัสและปฏิบัติจริงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติราชการ จึงอาจเป็นเหตุผลในการอธิบายว่าโปรแกรมไม่มีผลต่อการยกระดับความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

เพื่อให้สามารถเกิดการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยครั้งนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยแบ่งเป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้เกี่ยวข้องเชิงนโยบายระดับองค์กร สำหรับผู้ปฏิบัติงานสายงานนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และสำหรับนักวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง จากผลการใช้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐในงานวิจัยนี้ พบว่า เทคนิคที่ใช้ในโปรแกรมช่วยทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทัศนคติที่ดีต่อการฝึกอบรมและเกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของนักทรัพยากรบุคคลได้ในระดับหนึ่ง รวมถึงเป็นเทคนิคที่แปลกใหม่ ไม่เคยมีการใช้เทคนิคนี้ในหลักสูตรฝึกอบรมนักทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่เดิม และยังเมื่อพิจารณาจากข้อมูลของผู้เข้ารับการอบรมซึ่งให้ข้อมูลว่า ที่ผ่านมานหน่วยงานจะประสบกับปัญหาการจำกัดสิทธิการเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะของสายงานนักทรัพยากรบุคคล และแม้ได้โอกาสเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลก็ยังคงเป็นการฝึกอบรมด้วยเทคนิคการบรรยายให้ความรู้ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่มีโอกาสได้ฝึกทักษะและไม่ได้รับการพัฒนาเทคนิคที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล ดังนั้นส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งสามารถนำโปรแกรมการพัฒนาจากงานวิจัยครั้งนี้

ไปกำหนดเป็นหนึ่งในวิธีการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพนักทรัพยากรบุคคลได้ โดยกำหนดให้เป็นหลักสูตรการพัฒนาที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการที่เข้างานใหม่อายุงานไม่เกิน 5 ปี หรือที่เรียกว่า Onboarding Program

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับส่วนราชการอื่น ๆ จากผลการวิจัยในระยะที่ 2 ทำให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ดังนั้น ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแห่งนี้และส่วนราชการอื่น ๆ สามารถนำแบบวัดสมรรถนะดังกล่าวไปเป็นเครื่องมือในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานดังกล่าวต่อไปได้ โดยสามารถกำหนดเป็นเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือกนักทรัพยากรบุคคล เป็นเครื่องมือในการประเมินตนเองเพื่อทราบความต้องการในการพัฒนาบุคลากร และรวมไปถึงใช้เป็นเครื่องมือประเมินเพื่อประกอบการพิจารณาการเลื่อนระดับ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อภาครัฐทุกระบบจะต้องเผชิญกับภาวะการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งอำนวยการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 15 ลงวันที่ 28 กรกฎาคม 2558 ซึ่งเกี่ยวกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 2 ตำแหน่งประเภทอำนวยการ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 17 ลงวันที่ 28 กรกฎาคม 2558 อธิบายความหมายประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการตามที่ ก.พ. กำหนด ส่วนราชการต้องสร้างระบบให้บุคลากรเกิดการสังสมประสบการณ์ที่หลากหลายเตรียมพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งอำนวยการต่อไป ดังนั้น หากมีการนำเครื่องมือประเมินสมรรถนะจากงานวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประกอบการประเมินตนเองเพื่อเตรียมพร้อมรับการอยู่ในระบบการหมุนเวียนงาน ก็น่าจะทำให้นักทรัพยากรบุคคลที่จะต้องหมุนเวียนงานมีการรับรู้ความสามารถของตนเองตามความเป็นจริงมากขึ้น และทราบว่าตนเองควรต้องได้รับการพัฒนาในประเด็นใดบ้าง

3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับสำนักงาน ก.พ. โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ สามารถนำมาใช้เพิ่มเติมองค์ความรู้เดิม กล่าวคือ สามารถนำมาใช้พัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักสูตร HR Professional ที่จัดโดยสำนักงาน ก.พ. เนื่องจากหลักสูตร HR Professional มุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมความรู้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยขาดส่วนที่เป็นการพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบด้านที่อธิบายความแปรปรวนของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลได้มากกว่าองค์ประกอบด้านอื่นอีกด้วย จึงมีความน่าสนใจที่จะกำหนดให้ใช้โปรแกรมนี้เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) ข้อเสนอแนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบงานฝึกอบรม เนื่องจากโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลในครั้งนี้ พบว่า การใช้เทคนิคกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานมีความน่าสนใจที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ครอบคลุมทั้งในส่วนที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคล ความรู้ และทักษะในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาสายงานใดก็ตาม ดังนั้น เทคนิคดังกล่าวน่าจะสามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับสมรรถนะได้มากขึ้นหากพิจารณาปรับปรุงการใช้เวลาในกิจกรรมมากขึ้นและจำนวนครั้งที่ดำเนินกิจกรรมบ่อยขึ้น โดยพิจารณาความเหมาะสมของกิจกรรมและประเด็นการเรียนรู้ในกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และพิจารณาด้านเนื้อหาการเรียนรู้ ระดับความยากง่ายของปัญหาที่ใช้ในการฝึกปฏิบัติสำหรับการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการอบรม

2) ข้อเสนอแนะสำหรับวิทยากรที่ดำเนินกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เนื่องจากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการประยุกต์ความรู้ทางจิตวิทยาเชิงลึก ผู้ดำเนินกิจกรรมต้องสามารถให้ผู้เข้ารับการอบรมคิดเป็น ทำเป็น สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) ที่สะท้อนไปถึงเบื้องหลังของการแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมได้ ควรมีความน่าเชื่อถือในความรู้ บุคลิกภาพ ทักษะการสื่อสาร และควรมีทัศนคติในทางบวก มีบุคลิกเป็นกันเอง มีความยืดหยุ่นและปฏิภาณไหวพริบ มีความเข้าใจในมนุษย์และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะส่งผลต่อการเรียนรู้และการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมของผู้เข้ารับการอบรม

3) ข้อเสนอแนะสำหรับวิทยากรที่ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน เนื่องจากเทคนิคนี้อาจจะยังไม่แพร่หลายในวงการอื่น ๆ มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับความนิยมที่มักใช้ในวงการการศึกษาแพทยศาสตร์ ดังนั้น วิทยากรจึงควรให้ความสำคัญกับหลักการและกระบวนการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานเป็นอันดับแรก มากกว่าการคำนึงไปถึงผลของการวิเคราะห์ปัญหา เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมที่ไม่เคยชินกับกระบวนการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานมักเกิดพฤติกรรมลี้มตัว เมื่อได้รับโจทย์ปัญหาก็มักจะรีบใช้ความเคยชินในการระบุปัญหา โดยไม่ได้พิจารณาไปที่ละขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน นอกจากนั้น วิทยากรกระบวนการจะมีบทบาทช่วยให้บรรยากาศการทำงานของกลุ่มเป็นไปอย่างเปิดกว้าง สมาชิกกลุ่มมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง วิทยากรกระบวนการจึงเป็นอีกบุคคลหนึ่งที่มีความสำคัญและจะช่วยอำนวยความสะดวกให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้ไปตามขั้นตอนของการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานได้

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาศมรณะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐในครั้งนี เนื่องจากการศึกษาในครั้งนีใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ผลที่ได้ทำให้ลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ในการวิเคราะห์ต่อไปโดยการสร้างตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วม ซึ่งวิธีนี้มักใช้ในกรณีที่นักวิจัยยังไม่มีทฤษฎีสนับสนุนที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่ต้องการวัดกับคะแนนที่เป็นผลจากการวัดตามตัวบ่งชี้ โดยในงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาสมรณะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเป็นครั้งแรก ผู้วิจัยใช้วิธีการสร้างข้อคำถามอิงจากต้นฉบับเดิมหรือการศึกษาก่อนหน้าและมีการสอดแทรกข้อคำถามเพื่อให้เข้ากับบริบทที่ศึกษาเพิ่มเข้าไป แต่สำหรับผู้สนใจศึกษาสมรณะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐครั้งต่อไปนั้น ควรตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ซึ่งจะทำได้ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่มีทฤษฎีสนับสนุนโดยไม่ต้องเพิ่มข้อคำถาม

ข้อจำกัดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบข้อจำกัดบางประการที่อาจจะเป็นประโยชน์หรือเป็นข้อพึงระวังสำหรับนักวิจัยหรือบุคคลอื่นที่ต้องการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมายของโปรแกรมพัฒนาสมรณะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐในงานวิจัยนี้ เป็นนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นกลุ่มข้าราชการที่เพิ่งเข้ามาสู่ตำแหน่งสายงานนักทรัพยากรบุคคล โดยที่ตามเงื่อนไขของเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพประเภทตำแหน่งวิชาการนั้น หากบรรจุเข้ารับราชการด้วยวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ข้าราชการผู้นั้นจะต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งระดับปฏิบัติการอย่างน้อยหกปีจึงจะเข้าสู่เงื่อนไขการทำผลงานเพื่อเลื่อนระดับสู่ตำแหน่งชำนาญการ ในขณะที่หากบรรจุเข้ารับราชการด้วยวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จะต้องปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการอย่างน้อยสี่ปี และบรรจุด้วยวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกต้องปฏิบัติงานอยู่ในระดับปฏิบัติการอย่างน้อยสองปีการทำผลงานเพื่อเลื่อนระดับสู่ตำแหน่งชำนาญการ ดังนั้น อาศัยงานตามมาตรฐานของนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการกลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยนี้จึงอยู่ระหว่าง 2 – 6 ปี การออกแบบกิจกรรมและเนื้อหาการเรียนรู้ตลอดไปจนถึงระดับความยากง่ายของประเด็นการเรียนรู้จึงออกแบบให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย จึงจะเห็นได้ว่า กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์จะมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมที่มีความสนุกสนาน มุ่งเน้นการสร้างสัมพันธ์ระหว่างผู้เล่น ในขณะที่ก็สามารถเผยให้เห็นประเด็นการเรียนรู้ที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคลที่พึงประสงค์ของนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐด้วยและในส่วนของกรณี

ปัญหาที่กำหนดให้เป็นพื้นที่การศึกษาในการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน ก็เริ่มต้นการฝึกจากปัญหาที่ไม่ซับซ้อนมากนัก เพื่อให้เหมาะสมกับพื้นฐานประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นการประยุกต์โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะจากงานวิจัยนี้ไปสู่การฝึกอบรมให้กลุ่มระดับตำแหน่งอื่นโดยไม่พิจารณาปรับแก้ไขรูปแบบและความซับซ้อนง่ายของเนื้อหาการเรียนรู้ อาจส่งผลให้โปรแกรมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรได้

2. การกำหนดประเด็นการเรียนรู้ในกิจกรรมอภิปรายกลุ่มเพื่อพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวกับองค์กรตนเอง มีประเด็นความแตกต่างของภารกิจของแต่ละส่วนราชการที่ไม่ควรละเลยเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยครั้งนี้มาจากส่วนราชการที่แตกต่างกัน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเภทของผลผลิตของส่วนราชการ และลูกค้าของส่วนราชการก็จะมี ความแตกต่างกัน การนำหัวข้อบริบทองค์กรมาอภิปรายในกลุ่มจึงควรจำแนกให้เห็นความแตกต่างสอดคล้องกับข้อมูลจริง และนำประเด็นที่เป็นข้อแตกต่างนี้มาเป็นประเด็นการอภิปรายในกลุ่มย่อยเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักเกี่ยวกับข้อมูลองค์กรของตนเองได้อย่างชัดเจนมากขึ้น และเป็นโอกาสที่จะใช้ประเด็นดังกล่าวนี้มาเป็นประเด็นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในกลุ่มได้อีกด้วย

บรรณานุกรม

- Ahmad, A., Kausar, A. R., & Azhar, S. M. (2015). HR Professionals' Effectiveness and Competencies: A Perceptual study in the Banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Society*, 16(2), 201-220.
- Albrecht, K. (2006). *Social Intelligence. The New Science of Success*. San Francisco. Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Bar-On, R. (2006). *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)*. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Retrieved from www.Eiconsortium.org
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR SCORECARD, Linking PEOPLE, STRATEGY, and PERFORMANCE*. Boston, MA : Harvard Business Review Press.
- Birknerova, Z., Frankovsky, M., & Zbihlejova, L. (2013). Social Intelligence in The Context of Personality Traits of Teacher. *American International Journal of Contemporary Research*, 3(7), 11-17.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12
- Boyatzis, R. E. (2011). Managerial and Leadership Competencies : A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence. *Vision*, 15(2), 91-100.
- Burke, et. al. (2006). Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). *Applied Psychology in Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Chen, G., Wallace, J. C., & Thomas, B. (2005). A Multilevel Examination of The Relationships Among Training Outcomes, Mediating Regulatory Processes, and

- Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 827-841.
- Chiaburu, D. S., and Carpenter, N. C. (2013). Employee Motivation for Personal Initiative. The Joint Influence of Status and Communion Striving. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 97-103.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2004). *Organization Development and Change*.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When Does Transformational Leadership Enhance Employee Proactive Behavior? The Role of Autonomy and Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194-202.
- Ford, M. E., & Tisak, M. S. (1983). A Future Search for Social Intelligence. *Journal of Educational Psychology*, 75, 196-206.
- Franz, T. M. (2012). *Group Dynamics and Team Interventions*. USA: Wiley-Blackwell.
- Frederickson, N., Carlson, S., & Ward, W. C. (1984). The Place of Social Intelligence in a Taxonomy of Cognitive Abilities. *Intelligence*, 8, 315-337.
- Gray, D. E., & Gabriel, Y. (2018). A community of practice or a working psychological group? Group dynamics in core and peripheral community participation. *Management Learning*, 49(4), 395-412.
- Hair, et. al. (2014). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). USA: Pearson Education Limited.
- Hart, R. K., Conklin, T. A., & Allen, S. J. (2008). Individual Leader Development : An Appreciative Inquiry Approach. *Advances in Developing Human Resources*, 10(2008), 632 – 650.
- Hofrichter, D. A. & Spencer, L. M. (1996). Competencies : The Right Foundation for Effective Human Resources Management. *Compensation and Benefits Review*, (Nov.-Dec).
- Huang, K. W., Huang, J. H., & Tzeng, G. H. (2016). New Hybrid Multiple Attribute Decision-

Making Model for Improving Competence sets : Enhancing a Company's Core Competitiveness. *Sustainability*, 8(175).

Human Resource Professionals Association. (2014). *Human Resource Professional Competency Framework*.

Jacobs, R. L. (2017). Knowledge work and human resource development. *Human resource development review*, 16(2), 176-202.

Joint Committee on Standards for Educational Evaluations. (1994). *The Program Evaluation Standards: How to assess evaluations of Educational Programs*. Newbury Park, CA: Sage.

Kihlstorm, J. F., and Cantor, N. (2000). *Social Intelligence*. Retrieved from http://socrates.berkeley.edu/~kihlstrm/social_intelligence.htm

Killen, M. & Verkuyten, M. (2017). The importance of social-cognitive development and the developmental context for group dynamics. *Group Process & Intergroup Relations*, 20(5), 707-718.

Koh, G. C. H. et al. (2008). The effect of problem-based learning during medical school on physician competency: a systematic review. *CMAJ*, 2008(January).

Lacanlale, E. P. (2013). Development and Validation of a Social Intelligence Inventory. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(2), 263-267.

Lang, J. W.B., & Bliese, P. D. (2009). General Mental Ability and Two Tupte of Adaptation to Unforeseen Change: Applying Discontinuous Growth Models to the Task-Change Paradigm. *Journal of Applied Psychology*, 94(2),.411-428.

Lin, C. H., & Shih, J. L. (2018). Analysing group dynamics of digital game-based adventure education course. *Educational Technology & Society*, 21(4), 51-63.

Lopez, S. J. (2009). *Adaptability*. *The Encyclopedia of Positive Psychology*. Malden, MA.

Wiley-Blackwell.

Marlowe, H. A. (1986). Social Intelligence: Evidence for Multidimensionality and Construct Independence. *Journal of Educational Psychology, 78*, 52-58.

Martin, A. J., et al. (2013). Adaptability: How Students' Responses to Uncertainty and Novelty Predict Their Academic and Non-Academic Outcomes. *Journal of Educational Psychology, 105*(3), 728-746.

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist, 1973*(January).

McGriff, S. J. (2000). *Instructional System Design (ISD): Using The ADDIE Model*. Retrieved from <https://www.lib.purdue.edu/sites/default/files/directory/.../ADDIE.pdf>

Montraku, S., Kaikkomol, P., & Tiranathanakul, P. (2012) The Model of Analytical Thinking Skill Training Process. *Research Journal of Applied Sciences, 7*(1), 17-20.

Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M.A. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 399-406.

Muchinsky, P. M. (2003). *Psychology Applied to Work*. NY: McGraw-Hill/Irwin.

Mutrofin, et al. (2017). The effect of instructional method (lecture-discussion versus group discussion) and teaching talent on teacher trainees student learning outcomes. *Journal of Education and Practice, 8*(9), 203-209.

Noe, R. A. (2008). *Employee Training and Development*. NY: McGraw-Hill/Irwin.

Ozdemir, S., Akatay, A., & Eroglu, U. (2015). Competencies of HR Professionals : A Study on the HR Competencies of University Students. *Journal of Life Economics, 47-60*.

- Parker, P. F. (2013). *Evolving job competencies for the human resource professional in the 21st century*. (Dissertation of Doctor of Philosophy). Capella University.
- Potter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior*. (7th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Pulakos; et al. (2000). Adaptability in The Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Rahman, et. al. (2011). Impact of discussion method on students performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(7), 84-94.
- Rank, et al. (2007). Proactive Service Performance: Relationships with Individual, Task, and Leadership Variables. *Human Performance*, 20(4), 363-390.
- Raynolds, R., Saxon, D., & Benmore, G. (2006). Impact on the student experience of extending problem-based and enquiry-based learning. *Industry & Higher Education*, 2006(October).
- Riggio, R. E. (1989). *Manual for The Social Skills Inventory*. Palo Alto, USA. Consulting Psychologist Press.
- Rutan, J. S., Stone, W. N., & Shay, J. J. (2007). *Group Dynamics and Group Development. Psychodynamic Group Psychotherapy*. (4th ed.). Guilford Publications.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1997). *Methods, Tools, and Strategies for Team Training. Training for a Rapidly Changing Workplace Application of Psychological Research*. 249-279.
- Schmidt, H. G., Vermeulen, L., & Der Molen, H. T. V. (2006). Longterm effects of problem-based learning: a comparison of competencies acquired by graduates of a problem-based and a conventional medical school. *Medical Education*, 40, 562-567.

- Schneider, B. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Sikora, D. M., Ferris, G. R. & Van Iddekinge, C. H. (2015). Line Manager Implementation Perceptions as a Mediator of Relations Between High-Performance Work Practice and Employee Outcome. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1908-1918.
- Sink, D. L. (2014). *Design Models and Learning Theories for Adults*. Retrieved from www.dsink.com/downloads/10SinkASTDhandbook.pdf
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York. Wiley.
- Statt, D. A. (2000). *Using Psychology in Management Training*. UK : Routledge.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of scientific management*. USA. The Plimton Press Norwood Mass.
- Thomas, P. Y. (2010). *Chapter 3 Learning and Instructional System Design*. (181-290) Retrieved from uir.unisa.ac.za/.../04Chap%203_Learning%20and%20instructional%20s...
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering results*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Ulrich, D. et al. (2013). The State of the HR Profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.
- Wang, X. H., and Howell, J. M. (2010). Exploring The Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Follows. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134-1144.
- Wheelan, S. A. (1994). *Group Process. A developmental perspective*. USA: Allyn and Bacon.
- Yeo, R. K., & Marquardt, M. J. (2012). Complex problem solving through action learning: implications for human resource development. *International Journal Human*

Resources Development and Management, 12(4), 258-273.

Yew, E. H. J., and Goh, K. (2016). Problem-based learning : An overview of its process and impact on learning. *Health Professions Education*, 2, 75-79

Young, A. G., and Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9 (2), 79-94

กัลยา บุญหล้า, นำเพชร ยอดแสน และสุวิรัตน์ แก้วศรีเมือง. (2561). การเปรียบเทียบสถิติทดสอบเมื่อประชากร 2 กลุ่มไม่เป็นอิสระกัน (Comparison of test statistics two dependent populations). *วารสารวิทยาศาสตร์ลาดกระบัง*, 27(1), 78-87.

กาญจน์กมล สุวิทย์รัตน์. (2557). การศึกษาและพัฒนาความฉลาดทางสังคมของนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาภาคใต้. *สุทธิปริทัศน์*, 28(86), 126-151.

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (2555). สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. (รายงานการวิจัย) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์. (2555). การประเมินทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (ตอนที่ 1). *จุดสวรวัดกิจกรรมมหาวิทยาลัยมหิดล*, 7(26), 4-8.

จิตรภาพร ลีละวัฒน์. (2554). การพัฒนาภารกิจปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างความคิดวิเคราะห์ให้กับนักศึกษาในรายวิชาการจริยธรรมทางธุรกิจ. (รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

จุฑามาศ แหนจอ. (2562). พลวัตกลุ่มและภาวะผู้นำ *Group Dynamics and Leadership*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : แกรนด์พ้อยท์.

จูลณี เทียนไทย. (2553). *มานุษยวิทยาธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ฉัตริน สุธาประดิษฐ์. (2556). นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในองค์การภาครัฐกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การ. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

- ชมสุภักดิ์ ครุฑทกะ. (2554). ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน. *วารสาร
วิทยาการศิลปะศาสตร์ประยุกต์*, (กรกฎาคม-ธันวาคม). 63-70.
- ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. (2558). 80 นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ. นนทบุรี:
พี บาลานซ์ดีไซด์แอนพริ้นติ้ง.
- ชานินทร์ ศรีสุวรรณนภา. (2553). การสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนต่อการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ประจำปี 2553. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและ
พัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.
- ชาย โปธิสิตา. (2559). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ :
อมรินทร์พริ้นติ้ง
- ชูชัย สมितिไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ณรงคิวิทย์ แสนทอง. (2544). *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เอก
อาร์ เซ็นเตอร์
- ทัศน์ศรี เสมียนเพชร และ จงสุข คงเสน. (2554). *การออกแบบหลักสูตร การเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็น
ฐาน (Problem-based Learning: PBL)*. นครศรีธรรมราช: โรงพิมพ์ดีชัย.
- ทิตนา แคมณี. (2522). *กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1. หนังสือในโครงการการเผยแพร่
การสอนกลุ่มสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ : บุรพาศิลป์การพิมพ์.
- ทิตนา แคมณี. (2551). *ลีลาการเรียนรู้ ลีลาการสอน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมณี. (2560). *ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน. (2015). ความฉลาดทางสังคมและพฤติกรรมเอื้อต่อสังคมของนิสิตคณะ
สังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *Journal of The Association of Researchers*,
20(3), 87-98.

- ธีรยุทธ์ เมืองแก้ว. (2554). *การวิเคราะห์องค์ประกอบของแบบประเมินในการประหยัดพลังงานไฟฟ้า*. (ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- นพคุณ นิตามณี. (2559). *การคิดเชิงระบบและความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผลิตตำราเรียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- นิติบดี สุขเจริญ และ วิญญูธรรม อยู่ในศีล. (2016). การสังเคราะห์งานวิจัยอย่างเป็นระบบของการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการคิดขั้นสูง: การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดสร้างสรรค์. *Journal of Education, Mahasarakham University*.
- นิรัตน์ สุขพรรณเจริญ และ ปนัดดา ชำนาญสุข. (2557). ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 40(1). 166-179.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2554). *Competency-Based Approach*. นนทบุรี: เดอะกราฟิก ชิสเต็มส์
- บุญเลิศ สุธรรมานนท์. (2551). *สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐกิจในประเทศไทย*. (ดุษฎีนิพนธ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2552). สร้าง Knowledge worker เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน. *Quality Management*, 15(137), 60-63.
- ปราณี พิพัฒน์สถิตกุล. (2556). *การสังเคราะห์งานวิจัยด้านนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิเคราะห์ทอิกมาน*. (ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ปรินดา ลิ้มปานนท์ พรหมรัตน์. (2015.) *เทคนิคการตั้งคำถามตามแนว Bloom สู่การสร้างแบบสอบ*. (ออนไลน์)
- ปรีดาพร อารักษ์สมบุญ และ นิชชัญญา นราฐูปนน. (2559). *การศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลตามความต้องการของตลาดแรงงานภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย. การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยรังสิต ประจำปี 2559*.
- ปรีดาพรรณ อ่อนนางโย. (2555). *การสร้างแบบทดสอบวัดความสามารถทางการคิดวิเคราะห์สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร*. (ปริญญาานิพนธ์

มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

ผการัตน์ เสือเปรม และบุหงา วชิระศักดิ์มิ่งคล. (2018). ผลการใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อสร้างเสริมคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียน สำหรับนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย. *Journal of Education Naresuan University*, 18(3), 141-147.

พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์, มนทิรา เวชมงคลกร และ อนันต์ชัย คงจันทร์, (2559). ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานที่มีผลต่อทัศนคติในการทำงานของเจนเนอเรชั่นต่างๆ ในองค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 38(147), 107-137.

มานิต ศุทธสกุล, (ม.ป.ป.). *การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ*. (ออนไลน์)

รัชฎาทิพย์ อุปภัมภ์ประชา. (2562). สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ. *WMS Journal of Management Walailak University*, 8(2), 122-134.

รัชนีพร นาพุทธา. (2549). ความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมและประสิทธิภาพของการฝึกอบรม บริษัท ปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด กรณีศึกษา: บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด. (ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รัตนา ศิริพานิช (2555). *เซาว์ปัญญาและการทดสอบ ใน จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. (2538). *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

วราภรณ์ สามโกเศศ. (2560). *Edtech เปลี่ยนแปลงโลกการเรียนรู้*. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/642050>

วัลลี สัตยาศัย (2547). *การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก รูปแบบการเรียนรู้โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ: บัณฑิต.

วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2560). *HRD e-Learning สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติราชการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

วิภาณีย์ จิรธรรมภักดี, ชูติมา วัฒนะศิริ และ ราชนันท์ บุญธิมา (2012). การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาชีววิทยาและความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่ได้รับการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน กับการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคการคิดแบบหมวกหกใบ. *Journal of Environment Education*, 3(5).

วีริญปิตร วัฒนา. (2545). *เฟรดเดอริกTaylorThe Principles of Scientific Management*. กรุงเทพฯ: แพลนพรีนทีดิง.

วีรวัฒน์ บันนิตามัย (2553). บทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย: วิกฤตเจียบท่ามกลางความต้อร้นในธรรมเนียมปฏิบัติ. *NIDA Development Journal*, 50(3), 43-74

ศิริระ สัตยไพศาล. (2556). ผลการใช้เทคนิคการอภิปรายกลุ่มย่อยที่มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในรายวิชา IMG462 สัมมนาการจัดการอุตสาหกรรม กรุงเทพฯ: สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2553). *Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล*. กรุงเทพฯ: ชิกเนเจอร์โซลูชั่นส์.

ส่วนราชการที่ 1. (2554) หนังสือเลขที่ สธ0201.035/ว 110 เรื่อง รายละเอียดความรู้ความสามารถทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนพลเรือนสามัญของสำนักงานปลัดกระทรวง.... (ออนไลน์)

ส่วนราชการที่ 2. (2559). *แนวทางการประเมินสมรรถนะและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลกรม... ปิงบประมาณ พ.ศ.2559*. (ออนไลน์)

ส่วนราชการที่ 3. (ม.ป.ป.). *สรุปการกำหนดสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ*. (ออนไลน์)

ส่วนราชการที่ 4. (ม.ป.ป.). *ระบบการประเมินสมรรถนะสำหรับบุคลากร*. (ออนไลน์)

ส่วนราชการที่ 5. (2556). *ประกาศเรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรม*.

กรุงเทพฯ: สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ก.พ.

ส่วนราชการที่ 6. (2553). *คู่มือสมรรถนะของกรม...* กรุงเทพฯ: สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. (2552ก). *HR Professional บทบาทเดิม...สำคัญ* จำเป็น แต่ไม่เพียงพอ. กรุงเทพฯ: สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. (2552ข). *มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนพลเรือนสามัญ*. นนทบุรี: ศูนย์บริหารการปรับเปลี่ยนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. (2553). *คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง*. นนทบุรี: สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2549). *จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based learning*. กรุงเทพฯ : แผนกประมวลความรู้ ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิต.

สุมนา ไสตติผลอนันต์ (2009). ผลการพัฒนาเครื่องมือการประเมินแบบรูบริกส์สำหรับพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานวิจัยทางการพยาบาลของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ, *การพยาบาลและการศึกษา*, 2(3)

อโณทัย งามวิชัยกิจ (2558). การวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 13(1), 1-12

อนงค์ วิเศษสุวรรณ. (2544). *พลวัตกลุ่ม. เอกสารประกอบการสอนวิชาพลวัตกลุ่ม*. ชลบุรี: ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

อนุชัย รามวงษ์กูร และคณะ. (2551). *การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และ

เทคโนโลยี กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

อรรถไกร พันธุ์ภักดี. (2559). การเปรียบเทียบผลการใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดทุนทางสังคม ระหว่างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 11(2), 46-61.







ภาคผนวก ก
ใบรับรองจริยธรรมการวิจัย



หนังสือยืนยันการยกเว้นการรับรอง
คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(เอกสารนี้เพื่อแสดงว่าคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยนี้)

ชื่อโครงการวิจัย : การวิจัยและพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวลลิตา เดชเป่า
หน่วยงานต้นสังกัด : บัณฑิตวิทยาลัย
รหัสโครงการวิจัย : 471/61X

โครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายยกเว้น (Research with Exemption from SWUEC)

วันที่ยืนยัน : 22 มกราคม 2562
ยืนยันโดย : คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, the Belmont Report, CIOMS Guidelines และ the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

ออกให้ ณ วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562

ลงชื่อ).....
(นายปิยชาติ บุญเพ็ญ)

กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรม
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

ลงชื่อ).....
(แพทย์หญิงสุรีพร ภทรสุวรรณ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรม
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

รายนามผู้ให้ข้อมูลหลักที่ปฏิบัติงานนักรัพยากรบุคคลสังกัดกระทรวงแห่ง
หนึ่ง

1) นายวิเชียร ลี้มเจริญสุข

นักรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ ส่วนราชการที่หนึ่ง

ความเชี่ยวชาญพิเศษ

การพัฒนาพยากรบุคคลภาครัฐ

2) คุณอัจฉรา ไทยมา

นักรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ ส่วนราชการที่สอง

ความเชี่ยวชาญพิเศษ

งานสรรหานบุคคล

3) คุณวิไลวรรณ ประโยชน์

นักรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ ส่วนราชการที่สาม

ความเชี่ยวชาญพิเศษ

งานทะเบียนประวัติและเครื่องราชอิสริยาภรณ์

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือการรวบรวมข้อมูล

- 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถวัลย์ เนียมทรัพย์
หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ความเชี่ยวชาญพิเศษ
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
- 2) ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์
นักวิชาการอิสระ
ความเชี่ยวชาญพิเศษ
สมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคล
- 3) นายสรเสริญ นามพรหม
ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล สำนักงานปลัดปลัดกระทรวงสาธารณสุข
ความเชี่ยวชาญพิเศษ
การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง

- 1) **ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์**
 ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
 ความเชี่ยวชาญพิเศษ
 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 2) **ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิตา มณีมัย**
 หัวหน้าสาขาวิชาสังคมและธุรกิจ ภาควิชาวิทยาศาสตร์ประยุกต์และสังคม
 วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนคร
 เหนือ
 ความเชี่ยวชาญพิเศษ
 จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
- 3) **นายวิเชียร ลิ้มเจริญสุข**
 นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ กรมการแพทย์
 ความเชี่ยวชาญพิเศษ
 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ



ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง
- แบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง
- โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

**แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง**

ข้อ	คำถาม
คำถามเกริ่น	
1.	คุณปฏิบัติงานในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลกระทรวงแห่งนี้เป็นปีแล้ว
2.	หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของคุณคืออะไร
3.	คุณเคยรับผิดชอบงานกระบวนงานอื่นของสายงานนี้หรือไม่ อะไรบ้าง
คำถามหลัก	
4.	ในความคิดของคุณ สมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลคืออะไร
5.	5.1 ผู้ที่มีสมรรถนะดังกล่าวนี้ มีลักษณะอย่างไรบ้าง 5.2 เขาแสดงพฤติกรรมอะไรบ้างที่ทำให้คุณทราบว่ามีความสมรรถนะดังกล่าว
6.	6.1 ผู้ที่มีสมรรถนะตามดังกล่าวนี้ มีผลงานแตกต่างกับผลงานตามเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ 6.2 ทราบได้อย่างไรว่าผลงานมีความแตกต่าง ดูจากอะไรบ้าง
7.	7.1 คุณคิดว่าคนที่มีคุณลักษณะและสมรรถนะดังกล่าวนี้ ต้องผ่านการสั่งสมความรู้ด้วยวิธีอะไร อย่างไรบ้าง 7.2 บุคคลนั้นต้องฝึกฝนทักษะด้วยวิธีอะไรได้บ้าง 7.3 บุคคลนั้นน่าจะต้องพัฒนาคุณลักษณะภายในหรือไม่ พัฒนาได้ด้วยวิธีการใดบ้าง

แบบวัด
เรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจองค์ประกอบของสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำอธิบาย ทำเครื่องหมาย ในช่องที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

หญิง

ชาย

ไม่ต้องการระบุ

2. พ.ศ. ที่เกิด

3. ระดับตำแหน่งงาน

4. พ.ศ. ที่เกิด

5. ชื่อส่วนราชการ

6. สถานที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

คำชี้แจง : ให้อ่านข้อความแล้วใส่เครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

เห็นด้วยน้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นเป็นสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐน้อยที่สุด
เห็นด้วยน้อย	หมายถึง	ข้อความนั้นเป็นสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐน้อย
เห็นด้วยปานกลาง	หมายถึง	ข้อความนั้นเป็นสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐปานกลาง
เห็นด้วยมาก	หมายถึง	ข้อความนั้นเป็นสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐมาก
เห็นด้วยมากที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นเป็นสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
1.	รู้เป้าหมายของส่วนราชการของตนเอง	1	2	3	4	5
2.	รู้ภารกิจของส่วนราชการของตนเอง	1	2	3	4	5
3.	รู้ว่าสิ่งใดคือผลผลิตหรือผลลัพธ์ของส่วนราชการของตนเอง	1	2	3	4	5
4.	รู้จักลูกค้าหรือกลุ่มผู้รับมอบผลงานจากส่วนราชการของตนเอง	1	2	3	4	5

แบบประเมินตนเอง

เรื่อง ระดับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำอธิบาย ทำเครื่องหมาย ในช่องที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

หญิง

ชาย

ไม่ต้องการระบุ

2. พ.ศ. ที่เกิด

3. ระดับตำแหน่งงาน

4. พ.ศ. ที่เกิด

5. ชื่อส่วนราชการ

6. สถานที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 การประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัด
กระทรวงแห่งหนึ่ง

คำชี้แจง : ให้อ่านข้อความแล้วใส่เครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

อยู่ในระดับน้อยที่สุด	หมายถึง	มีความสามารถตามข้อความนั้นน้อยที่สุด
อยู่ในระดับน้อย	หมายถึง	มีความสามารถตามข้อความนั้นน้อย
อยู่ในระดับปานกลาง	หมายถึง	มีความสามารถตามข้อความนั้นปานกลาง
อยู่ในระดับมาก	หมายถึง	มีความสามารถตามข้อความนั้นมาก
อยู่ในระดับมากที่สุด	หมายถึง	มีความสามารถตามข้อความนั้นมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1.	รู้เป้าหมายของส่วนราชการ ของตนเอง	1	2	3	4	5
2.	รู้ภารกิจของส่วนราชการ ของตนเอง	1	2	3	4	5
3.	รู้ว่าสิ่งใดคือผลผลิตหรือ ผลลัพธ์ของส่วนราชการของ ตนเอง	1	2	3	4	5
4.	รู้จักลูกค้าหรือกลุ่มผู้รับมอบ ผลงานจากส่วนราชการ ของตนเอง	1	2	3	4	5

คู่มือการใช้

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ



โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะตาม 5 องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

1. เพื่อพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล องค์ประกอบด้านความสามารถทางสังคม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ
2. เพื่อพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน องค์ประกอบความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง และความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ
3. เพื่อพัฒนาทักษะที่ใช้ในการทำงาน องค์ประกอบทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล

โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ความเป็นมาของโปรแกรม

โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยพิจารณาเนื้อหาและเทคนิคการเรียนรู้ที่ครอบคลุมองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 5 ด้านอันเป็นผลมาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ 5 องค์ประกอบ ใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ (Experiential Learning) เป็นแนวคิดหลักของการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง เนื่องจากการจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์นั้น เป็นการดำเนินการอันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายโดยให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนรู้ก่อน และให้ผู้เรียนสังเกต ทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้น และนำสิ่งที่เกิดขึ้นมาคิดพิจารณาไตร่ตรองร่วมกันจนกระทั่งผู้เรียนสามารถสร้างความคิดรวบยอด แล้วนำความคิดรวบยอดนั้นไปทดลองใช้หรือประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน และมีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และใช้เทคนิคการฝึกอบรมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การอภิปรายกลุ่ม และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน รายละเอียดดังนี้

1. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และการอภิปรายกลุ่มตามแนวคิดกระบวนการกลุ่ม

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Process) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าพลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics) มีผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลได้ ตามหลักการของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ว่า การ

เปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือการพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลที่เป็นความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคตินั้นสามารถกระทำได้ผ่านการส่งเสริมแบบรายบุคคลและกระทำโดยการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นผ่านกลุ่มหรือองค์การที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ โดยอาศัยแนวคิดที่ว่าเมื่อสมาชิกกลุ่มได้เข้ามาร่วมในประสบการณ์เดียวกัน พวกเขาจะพัฒนาทัศนคติและความเชื่อไปในทางเดียวกัน (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2549 : 233-234) ความเป็นกลุ่มและพลวัตของกลุ่มเอื้อให้คนในกลุ่มมีความสามารถในการปรับตัว ทำให้บุคคลมีค่านิยมเชิงจริยธรรมและเอื้อต่อการเกิดเป็นพฤติกรรมเอื้อสังคม (Killen and Verkuyten, 2017 : 707-718) พลวัตของกลุ่มส่งผลต่อความรู้สึกของการทำงานเป็นกลุ่ม (work-group mentality) มีความสามารถที่จะอดทนต่องานที่หนักและยากลำบาก รวมถึงมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น (Gray and Gabriel, 2018 : 395-412) ผลต่อการพัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์เพื่อทำให้ภารกิจสำเร็จ (Lin and Shih, 2018 : 51-63) กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อสร้างเสริมคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียนสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ผการัตน์ เสือเปรม และบุหงา วชิระศักดิ์มิ่งคณ, 2018 : 141-147) การใช้โปรแกรมกลุ่มฝึกอบรม (Training Group) ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบพฤติกรรมนิยม มุ่งเน้นการได้รับประสบการณ์และความรู้อย่างเข้มข้นในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและวิธีการเรียนรู้การปรับปรุงทักษะระหว่างบุคคลช่วยพัฒนาความฉลาดทางสังคมได้ (กาญจน์กมล สุวิทย์วารัตน์, 2557)

ผู้วิจัยจึงกำหนดใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในการพัฒนาสมรรถนะสมรรถนะด้านที่ 1 ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ เนื่องจากเมื่อพิจารณาจาก 12 ตัวบ่งชี้ภายใต้องค์ประกอบด้านนี้จะพบว่าเป็นแก่นของบุคลิกภาพ ได้แก่ แรงขับ ลักษณะนิสัย และการรับรู้ตนเอง ซึ่งเป็นสมรรถนะระดับคุณลักษณะภายในบุคคล ด้วยการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในกิจกรรมที่ 1 “จับคู่สิ่งของ” กิจกรรมที่ 2 “บ้านกับต้นไม้” กิจกรรมที่ 3 “Broken Square” กิจกรรมที่ 4 “ปฏิบัติตามคำสั่ง” และกิจกรรมที่ 5 “สร้างป่าอังกอร์” ประเมินผลการเรียนรู้โดยใช้การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดสิ่งที่ได้เรียนรู้จากแต่ละกิจกรรมเปรียบเทียบกับเกณฑ์การเรียนรู้ และทำการให้คะแนน

ใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านที่ 3 ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล โดยเมื่อพิจารณาจาก 6 ตัวบ่งชี้ภายใต้องค์ประกอบด้านที่สามนี้ จะพบว่าเป็นทักษะทางการคิดวิเคราะห์ คิดแบบเชื่อมโยงข้อมูล และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รวมถึงทักษะที่ใช้ในการจัดการข้อมูล และนำไปสู่การตัดสินใจในงานของตนเองบนพื้นฐานของข้อมูลได้ โดยใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ในกิจกรรมที่ 6 “ปริศนาที่จอตรด” และกิจกรรมที่ 7 “ปิงปอง” ประเมินผลการ

เรียนรู้โดยใช้การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดสิ่งที่ได้เรียนรู้จากแต่ละกิจกรรมเปรียบเทียบกับเกณฑ์การเรียนรู้ และทำการให้คะแนน ประกอบกับการใช้การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน เพื่อพัฒนาทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล

นอกจากนั้น ยังใช้การอภิปรายกลุ่มเพื่อพัฒนาสมรรถนะสมรรถนะด้านที่ 2 ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐในกิจกรรมที่ 6 “รู้จักงาน” ประเมินผลการเรียนรู้ด้วยการทำแบบทดสอบความรู้ และสมรรถนะด้านที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง และสมรรถนะด้านที่ 5 ความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐในกิจกรรมที่ 7 “รู้จักองค์กร” ประเมินผลจากความถูกต้องของข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรตนเองและสามารถแสดงให้เห็นได้ว่าผลลัพธ์ในงานของตนเองมีส่วนสนับสนุนผลลัพธ์ขององค์กรได้อย่างไรบ้าง

2. การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า วิธีการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน สามารถพัฒนาส่วนที่เป็นความรู้ในการทำงาน ทักษะในการทำงาน และคุณลักษณะภายในบุคคลบางประการได้ โดยมีผลต่อการพัฒนาความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่เรียนและพัฒนาการทำงานแบบทีม ได้แก่ ทักษะการประสานความร่วมมือกับผู้อื่น ทักษะการสืบค้นความรู้ และทักษะการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Reynolds, Saxon and Benmore, 2006 : 359-370) สามารถพัฒนาสมรรถนะที่เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและทักษะการเขียน (Schmidt, Vermeulen, and Der Molen, 2006 : 562-567) และพัฒนาสมรรถนะทางสังคมและสมรรถทางการคิด (Koh, et, al., 2008 : 34-41)

ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม จัดการฝึกอบรมทั้งสิ้นเป็นเวลา 4 วัน โดยแบ่งเป็น

ช่วงที่ 1 : การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคลและใช้แบบฝึกเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน เป็นการจัดการฝึกอบรมติดกัน 3 วัน โดยในวันที่หนึ่งเป็นการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคลด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน เกิดการพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อเป็นพื้นฐานไปสู่การทำกิจกรรมกลุ่มในวันที่สองและสาม ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน และใช้แบบฝึกสถานการณ์ปัญหาในงานทรัพยากรบุคคลระดับง่าย ๆ ก่อน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจในกระบวนการและรับเอาความรู้ใหม่เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน หลังจากนั้นจึงมอบหมายสถานการณ์ปัญหาที่มีความซับซ้อนสำหรับการฝึกอบรมช่วงที่สอง

ช่วงที่ 2 : การพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานด้วยการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน ใช้ระยะเวลาการฝึกอบรม 1 วัน โดยผู้เข้ารับการอบรมจะสถานการณ์ปัญหาที่ได้รับมอบหมายจากช่วงที่ 1 ซึ่งได้ผ่านการประชุมกลุ่มนอกห้องฝึกอบรม มาสรุปประเด็นร่วมกันในห้องอีกครั้งและนำเสนอ

ทั้งนี้ สามารถสรุปกิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งได้ ดังนี้

ตารางสรุปกิจกรรมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

ชื่อกิจกรรม	องค์ประกอบที่พัฒนา	เทคนิคการฝึกอบรม	ระยะเวลา	การประเมินผลการเรียนรู้
1. จับคู่สิ่งของ	ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	1.5 ชั่วโมง	การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดจากผู้เข้ารับการอบรม
2. บ้านกับต้นไม้	ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	45 นาที	การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดจากผู้เข้ารับการอบรม
3. Broken Square	ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	45 นาที	การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดจากผู้เข้ารับการอบรม
4. ปฏิบัติตามคำสั่ง	ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	10 นาที	การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดจากผู้เข้ารับการอบรม
5. สร้างป่าอังกอร์	ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	1.5 ชั่วโมง	การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดจากผู้เข้ารับการอบรม

ตารางสรุปกิจกรรมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง
(ต่อ)

ชื่อกิจกรรม	องค์ประกอบที่พัฒนา	เทคนิคการฝึกอบรม	ระยะเวลา	การประเมินผลการเรียนรู้
6. รู้จักงาน	ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	การเรียนรู้ด้วยตนเองและการอภิปรายกลุ่ม	1.5 ชั่วโมง	แบบทดสอบผ่านโปรแกรม Kahoot และการอภิปรายกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐ
7. รู้จักองค์กร	ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง	การอภิปรายกลุ่ม	1.5 ชั่วโมง	การอภิปรายข้อมูลบทบาท ภารกิจ เป้าหมาย และผลผลิตขององค์กรตนเอง
8. ปรึศนาที่จอดรถ	การคิดและการจัดการข้อมูล	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	45 นาที	การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดจากผู้เข้ารับการอบรม
9. ปิงปอง	การคิดและการจัดการข้อมูล	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	45 นาที	การสังเกตพฤติกรรมและการสะท้อนคิดจากผู้เข้ารับการอบรม
10. การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน	ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และ ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล	การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน	15 ชั่วโมง	พิจารณาจากข้อเสนอ การแก้ไขปัญหาและแนวทางป้องกันปัญหาในระยะยาว

การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล

วัตถุประสงค์	ประเด็นการ พัฒนา	กิจกรรมการเรียนรู้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เวลา	สื่อ/อุปกรณ์	แนวคิด
เพื่อพัฒนาด้าน ความสามารถ ทางสังคมและ จรรยาบรรณใน วิชาชีพ	ทำความเข้าใจ ธรรมชาติของ มนุษย์ และการ ปรับตัวเข้าหาผู้อื่น	กิจกรรมที่ 1 จับคู่สิ่งของ วิธีการ ให้ผู้เข้าอบรมหยิบสิ่งของใน กระเป๋າโดยไม่ต้องเล็งออกและ ไม่ให้ผู้อื่นเห็นสิ่งของนั้น ต่อมา ให้จับคู่สิ่งของกับคนอื่น ๆ และ อธิบายเหตุผลที่จับคู่กัน หลังจากนั้น ให้จับคู่ขยายกลุ่ม เพิ่มเติมโดยการนำคู่ของตนเอง ไปจับกับคู่อื่น และจับเป็นกลุ่ม ใหญ่กับทุกคู่	1. อธิบายได้ว่ามนุษย์มี ความแตกต่างกัน แต่สิ่งที่ เหมือนกันคือทุกคนมีเหตุผล เป็นของตนเอง และยอมรับ เหตุผลของผู้อื่น ไม่ใช้ มุมมองของเราไปตัดสิน ผู้อื่น 2. การวัดผล : การสะท้อน คิดจากผู้เข้าอบรม	1.5 ชั่วโมง	สิ่งของจำนวน ชิ้นมากกว่าผู้เข้า อบรม ขนาดที่กำ มือปิดมิดชิดได้	กระบวนการ กลุ่ม

เกณฑ์ประเมินการเรียนรู้จากกิจกรรมผ่านการศึกษาตนเอง

พฤติกรรมที่สอดคล้องกับจุดเน้นของกิจกรรม	คำสำคัญที่ใช้ในการสรุปสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้
1. เปิดเผยสิ่งของในมือของตนเองก่อน	1. เปิดเผยตัวเองก่อน
2. พูดจาหวานล้อมชักจูงเพื่อขอดูสิ่งของของผู้อื่น	2. ปรับตัว หากแง่มุมที่ของๆ เราจะเข้ากับเพื่อนได้
3. อธิบายเหตุผลในการจับคู่ จูงใจให้ผู้อื่นมาเข้าคู่	3. การเข้าคู่กันสำเร็จขึ้นอยู่กับการอธิบายเหตุผล
4. ยอมรับเหตุผลของคู่อื่นฯ และตัดสินใจผ่านเกณฑ์	4. แต่ละคนมีเหตุผลเป็นของตัวเอง
5. จับคู่สิ่งของที่ไม่คู่กันได้ แต่สามารถอธิบายเหตุผลในหน้าเวทีกรรมการได้	5. การยึดติดกับความเคยชินเดิม เป็นอุปสรรคของการจับคู่ การเข้ามาผู้อื่น

การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล

วัตถุประสงค์	ประเด็นการ	กิจกรรมการเรียนรู้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เวลา	สื่อ/อุปกรณ์	แนวคิด
ของกิจกรรม	พัฒนา	กิจกรรมการเรียนรู้				
เพื่อพัฒนาด้าน	การเข้าใจตนเอง	กิจกรรมที่ 2 บ้านกับต้นไม้	1. อธิบายได้ว่า ไม่ว่าเหตุผล	45 นาที	-	กระบวนการ
ความสามารถ	และเข้าใจผู้อื่น	วิธีการ ให้ผู้เข้าอบรมหญิงแทน	ของคำตอบจะเป็นอะไร การ			กลุ่ม
ทางสังคมและ		ตัวเองเป็นดอกไม้ผู้เข้าอบรม	อธิบายเหตุผลมักจะเป็นไปใน			
จรรยาบรรณใน		ชายแทนตัวเองเป็น	เชิงบวก พุดถึงตนเองในทางที่			
วิชาชีพ		ส่วนประกอบของบ้าน แล้ว	ดี อยากรจะพัฒนาตนเองไปสู่			
		อธิบายเหตุผล	สิ่งที่ดีขึ้น			
			2. การวัดผล : การสะท้อนคิด			
			จากผู้เข้าอบรม			

เกณฑ์ประเมินการเรียนรู้จากกิจกรรมผ่านการสะท้อนคิด

คำสำคัญที่ใช้ในการสรุปสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้

1. การให้เหตุผลของสิ่งที่เป็นตัวบทของเรา มักจะสื่อไปเป็นแง่มุมของความสวยงาม เป็นประโยชน์ มีความหมายเชิงสัญลักษณ์
2. สิ่งที่ทุกคนเหมือนกันคือ การอธิบายเหตุผลส่วนเป็นไปในทางบวก
3. เราพูดถึงตัวเองในทางบวกเพราะอยากให้ผู้อื่นรับรู้ตัวเราไปในทางบวก
4. ที่เราอธิบายถึงตัวเองไปในทางบวก เพราะเราอยากจะเป็นสิ่งที่ดี อยากเป็นความเจริญงอกงาม
5. ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการยอมรับ การเป็นที่ยอมรับในสังคม

การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล

วัตถุประสงค์	ประเด็นการ	กิจกรรมการเรียนรู้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เวลา	สื่อ/อุปกรณ์	แนวคิด
เพื่อพัฒนาด้าน	การเชื่อมั่นและ	กิจกรรมที่ 3 Broken Square	1.อธิบายการให้ในฐานะที่	45 นาที	1. แผ่นพลาสติก	กระบวนการ
ความสามารรถ	ยอมรับใน	วิธีการ แจกซองที่มีชิ้นส่วน	เป็นผู้ใหญ่ให้เพื่อพัฒนา		โฟมตัดเป็นรูป	กลุ่ม
ทางสังคมและ	ศักยภาพของ	ต่างๆ ให้ประกอบเป็นรูป	ศักยภาพผู้อื่น การมองภาพ		เลขาชนิดที่	
จรรยาบรรณใน	ผู้ร่วมงาน	สี่เหลี่ยมจัตุรัสให้ครบทุกคนใน	องค์รวม มองความสำเร็จ		สามารถต่อกัน	
วิชาชีพ		กลุ่ม ชิ้นส่วนในซองของแต่ละ	โดยรวมของกลุ่ม และความ		เป็นรูปสี่เหลี่ยม	
		คนจะไม่สามารถประกอบรูปได้	อดทนต่อสภาพแวดล้อมที่มี		จัตุรัส ใส่ในซอง	
		สำเร็จ จะต้องมีการให้ชิ้นส่วน	ข้อจำกัด		จำนวนเท่า	
		กันภายในในกลุ่ม ห้ามพูดคุย	2. การวัดผล : การสะท้อน		สมาชิก	
		ห้ามสื่อสารด้วยวิธีการใดๆ ห้าม	คิดจากผู้อบรม			
		ต่อชิ้นส่วนให้ผู้อื่น				

เกณฑ์ประเมินการเรียนรู้จากกิจกรรมผ่านการศึกษาอัตโนมัติ

พฤติกรรมที่สอดคล้องกับจุดเน้นของกิจกรรม

1. สังเกตเพื่อน ๆ ในกลุ่มว่ามีชิ้นส่วนอะไร ยังขาดชิ้นส่วนรูปร่างใดบ้าง
2. ให้ชิ้นส่วนที่เพื่อนนำไปต่อเป็นรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัสได้สำเร็จ
3. ไม่ต่อชิ้นส่วนให้เพื่อน
4. อุดทน ไม่กดดันสมาชิกที่ยังต่อไม่สำเร็จ
5. งานในส่วนของตนเองสำเร็จ

คำสำคัญที่ใช้ในการสรุปสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้

1. สิ่งที่ทำให้งานสำเร็จ เริ่มจากการสังเกตชิ้นส่วนของสมาชิกในกลุ่ม
2. การให้ชิ้นส่วนที่เป็นประโยชน์ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการต่อชิ้นส่วน
3. ให้ความไว้วางใจ เชื่อมั่นว่าเพื่อนสามารถต่อชิ้นส่วนได้สำเร็จ
4. สิ่งที่เราให้กันไม่ได้คือกำลังใจ
5. การทำให้สำเร็จด้วยตัวเองทำให้เกิดความภาคภูมิใจ

การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล

วัตถุประสงค์	ประเด็นการ พัฒนา	กิจกรรมการเรียนรู้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เวลา	สื่อ/อุปกรณ์	แนวคิด
เพื่อพัฒนาด้าน ความสามารถ ทางสังคมและ จรรยาบรรณใน วิชาชีพ	การทำงานด้วย ความละเอียด รอบคอบ	กิจกรรมที่ 4 ปฏิบัติตามคำสั่ง วิธีการ แจกใบงาน ปฏิบัติ ตามที่เป็นงานระบุภายในเวลา 3 นาที	1.ตระหนักและอธิบาย ความสำคัญของการเห็น ภาพรวมของงานและ ตรวจสอบข้อมูลอย่าง ละเอียด รอบคอบ ก่อนเริ่ม ปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบหมาย 2. การวัดผล : การสะท้อน คิดจากผู้เข้าอบรม	10 นาที	1.ใบงาน 2.สื่อของเล่น เด็ก	กระบวนการ กลุ่ม

เกณฑ์ประเมินการเรียนรู้จากกิจกรรมผ่านการศึกษาอัตโนมัติ

พฤติกรรมที่สอดคล้องกับจุดเน้นของกิจกรรม

1. ไม่มีการเขียนวันเดือนปีเกิดในกระดาษ
2. ไม่มีการเขียนชื่อตนเองลงในกระดาษ
3. ไม่ทาบเส้นระหว่างทำกิจกรรม
4. ไม่กระซิบบอกเพื่อนระหว่างทำกิจกรรม
5. ไม่ผู้มีชื่อขึ้นระหว่างทำกิจกรรม

คำสำคัญที่ใช้ในการสรุปสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้

1. ทำความเข้าใจคำสั่งในภาพรวมก่อนลงมือปฏิบัติงาน
2. รู้เป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติ
3. สิ่งที่คุณทำต่อๆ กันมาอาจไม่ใช่วิธีการทำงานที่ถูกต้อง
4. ความละเอียดคือปัจจัยแห่งความสำเร็จของงานชิ้นนี้
5. ความรอบคอบ คือปัจจัยแห่งความสำเร็จของงานชิ้นนี้

การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล

วัตถุประสงค์	ประเด็นการ พัฒนา	กิจกรรมการเรียนรู้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เวลา	สื่อ/อุปกรณ์	แนวคิด
เพื่อพัฒนาด้าน ความสามารถ ทางสังคมและ จรรยาบรรณใน วิชาชีพ	ทักษะการสื่อสาร พัฒนา	กิจกรรมที่ 5 สร้างปายังกอร์ วิธีการ แบ่งผู้เข้าอบรมเป็น 2 กลุ่ม แต่ละกลุ่มแบ่งเป็น 3 กลุ่มย่อย แสดงบทบาทผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง โดยให้กลุ่มผู้บริหารระดับสูง สร้างสรรค์ปายังกอร์ตามจินตนาการ ที่ได้จากการฟังเรื่องเล่าของผู้นำ กิจกรรม และถ่ายทอดสู่กลุ่ม ผู้บริหารระดับกลาง เพื่อให้นำไป ถ่ายทอดต่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มา สร้างผลงาน เปรียบเทียบกับผลงาน ตั้งต้นของผู้บริหารระดับสูง	1.อธิบายปัจจัย ความสำเร็จและ อุปสรรคในการสื่อสาร ได้ 2. การวัดผล : การ สะท้อนคิดจากผู้เข้า อบรม	1.5 ชั่วโมง	1.กระดาษแข็ง ธงสี 2.กระดาษแข็ง ตัดเป็นแผ่นกล่อง 3.ตุ๊กตาภูบัสต์	กระบวนการ กลุ่ม

เกณฑ์ประเมินการเรียนรู้จากกิจกรรมผ่านการศึกษาสะท้อนคิด

พฤติกรรมที่สอดคล้องกับจุดเน้นของกิจกรรม

1. พิจารณาจัดแบ่งกลุ่มย่อยภายในทีมที่เหมาะสมกับบทบาท
2. มีการแบ่งงานกันทำภายในกลุ่มย่อย
3. ถ่ายทอดข้อความครบถ้วนทั้งการบอกจุดมุ่งหมายของการทำงาน เงื่อนไข ข้อพึงระวัง
4. เลือกใช้คำพูดที่เป็นรูปธรรม เข้าใจตรงกัน เช่น พูดชื่อสัตว์แทนการใช้คำบรรยายลักษณะของสัตว์ เช่น สัตว์ดุร้าย
5. ผลงานสุดท้ายป่าเป็นกระดานด้านที่มีสีเขียวเป็นพื้นป่า

คำสำคัญที่ใช้ในการสรุปสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้

1. ปัจจัยความสำเร็จของการสื่อสาร คือ การเลือกใช้วิธีการสื่อสาร
2. การสื่อสารแบบสองทางและแบบหลายทาง มีประสิทธิภาพกว่าการสื่อสารทางเดียว
3. สิ่งที่เรามักผิดพลาดกันได้ง่ายๆ คือการคิดว่าเป็นเรื่องที่รู้กันอยู่แล้ว จึงมองข้ามรายละเอียด
4. แต่ละบทบาทหน้าที่ ต้องใช้ทักษะในการสื่อสารที่แตกต่างกัน
5. หากเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น จะช่วยลดความขัดแย้งในการสื่อสารลงได้

การพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน

วัตถุประสงค์ ของกิจกรรม	ประเด็นการ พัฒนา	กิจกรรมการเรียนรู้	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ	เวลา	สื่อ/อุปกรณ์	แนวคิด
เพื่อพัฒนา ความรู้ที่ เกี่ยวข้องในกา รทำงาน	1. ความรู้ในงาน ด้านทรัพยากร บุคคลภาครัฐ	กิจกรรมที่ 6 รู้จักงาน วิชาการ มอบหมายให้ผู้เข้าอบรมศึกษาด้วย ตนเองผ่านระบบ E-Learning ของ สำนักงาน ก.พ. หลักสูตรด้านบริหาร ทรัพยากร บุคคลก่อนมาเข้ารับการอบรม จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่ PC09 การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้า รับราชการ	1.ทดสอบความรู้ ด้วยการทำ แบบทดสอบผ่าน โปรแกรม Kahoot 2.ร่วมกัน อภิปรายกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้องกับกา รบริหารงาน บุคคลภาครัฐ	1.5 ชั่วโมง(ใน ห้องเรียน) 1 เดือน (นอก ห้องเรียน)	1. ข้อคำถามใน แบบทดสอบ 2. จดแสดงภาพ 3. คอมพิวเตอร์ 4. สไลด์ยูทูป อินเทอร์เน็ต	การเรียนรู้ด้วย ตนเอง และ กระบวนการ กระบวนกา กลุ่ม
	2. ความรู้ด้านกา ส่งเสริม บรรยากาศ องค์การและค งค์การต่อองค์กา ร	PC19 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล PC29 ความรู้พื้นฐานด้านการบริหารผล การปฏิบัติราชการ PC39 ความรู้พื้นฐานการบริหารทรัพยากร บุคคล				

การพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน

วัตถุประสงค์	ประเด็นการ พัฒนา	กิจกรรมการเรียนรู้	ตัวชี้วัด	เวลา	สื่อ/อุปกรณ์	แนวคิด
เพื่อพัฒนา ความรู้ที่ เกี่ยวข้องในกา รทำงาน	1. ความรู้เกี่ยวกับ องค์กรตนเอง 2. ความรู้เกี่ยวกับ ระบบงานภาครัฐ	กิจกรรมที่ 7 รู้จักองค์กร 1. อภิปรายวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ผลผลิต และ ผู้รับบริการขององค์กรตนเอง 2. อภิปรายรูปแบบการสื่อสารภายในของแต่ ละส่วนราชการ	ความรู้ที่ ความสำ เร็จ	1.5 ชั่วโมง	1. กระดาษฟลิป ชาร์ต 2. ปากกาเมจิก	กระบวนการ กลุ่ม

ทักษะที่ใช้ในการทำงาน

วัตถุประสงค์	ประเด็นการ พัฒนา	กิจกรรมการเรียนรู้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เวลา	สื่อ/อุปกรณ์	แนวคิด
เพื่อพัฒนา ทักษะการคิด และการจัดการ ข้อมูล	การคิดวิเคราะห์ และการคิด เชื่อมโยง	กิจกรรมที่ 8 ปริศนาที่จอตลอด วิธีการ แจกชิ้นส่วนเล็กๆ ที่มีค่า ไปต่างๆ ของคำถามชื่อ- นามสกุล และชื่อถนน ของช่าง 5 คน โดยในค่าใช้จ่ายจะไม่ปรากฏ ชื่อของคำตอบโดย ผู้เรียนจะต้อง เชื่อมโยงจากค่าไปที่ชัดเจนสุด ก่อน	1. สามารถตอบคำถามของ กิจกรรมได้ครบถ้วนภายใน เวลาที่กำหนด 2. อธิบายวิธีการแก้ไข ปัญหาได้	45 นาที	บัตรคำ	กระบวนการ กลุ่ม

เกณฑ์ประเมินการเรียนรู้จากกิจกรรมผ่านการศึกษา

พฤติกรรมที่สอดคล้องกับจุดเน้นของกิจกรรม

คำสำคัญที่ใช้ในการสรุปสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้

1. แจกกระดาษข้อความคำใบ้ตามกติกาโดยไม่มารวมกันต่อหน้าคนใดคนหนึ่ง
 2. สังเกตเห็นรูปแบบ (Pattern) ที่ซ้ำๆ กันของข้อความคำใบ้ จำแนกเป็น 5 ชนิดข้อมูล (ลำดับการจอตลอด ชื่อคน นามสกุล ชื่อภรรยา อาชีพ ชื่อถนน)
 3. ลงข้อมูลตามรูปแบบที่พบในข้อ 2
 4. ลงข้อมูลจากข้อความคำใบ้ที่ชัดเจนก่อน
 5. เมื่อพบข้อความที่ต้องใช้การตีความและวิเคราะห์มีการขอความคิดเห็นจากสมาชิกในกลุ่ม
1. ข้อมูลโดยมีความสัมพันธ์กัน
 2. ข้อมูลที่ซ้ำๆ กัน ทำให้เราเห็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลย่อยๆ นั้น

ทักษะที่ใช้ในการทำงาน

วัตถุประสงค์	ประเด็นการ พัฒนา	กิจกรรมการเรียนรู้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เวลา	สื่อ/อุปกรณ์	แนวคิด
เพื่อพัฒนา	การคิดนอกกรอบ	กิจกรรมที่ 9 บึงปอง	1. สามารถเคลื่อนย้ายลูก	45 นาที	1. ลูกบึงปอง	กระบวนการ
ทักษะการคิด	อย่างสร้างสรรค์	วิธีการ มอบอุปกรณ์ไม้ตะเกียบ	บึงปองได้ในระยะเวลาที่สั้น		2. ตะเกียบ	กลุ่ม
วิเคราะห์และ		พลาสติก ลูกบึงปอง และ	ที่สุด และไม่เกิดกติกา		3. ตะกร้าใส่ลูก	
การจัดการ		ตะกร้าใส่ลูกบึงปอง ให้คำสั่ง			บึงปอง	
ข้อมูล		ใช้ไม้ตะเกียบส่งต่อลูกบึงปอง				
		ให้ผ่านทุกคนในทีมที่ยืนตาม				
		จุดที่กำหนด ส่งลูกบึงปองลง				
		ตะกร้า				

เกณฑ์ประเมินการเรียนรู้จากกิจกรรมผ่านสาระทัศนคติ

พฤติกรรมที่สอดคล้องกับจุดเน้นของกิจกรรม

1. ทดลองเคลื่อนย้ายลูกบอลลึงบ่วงด้วยวิธีการอื่นๆ (ที่คุ้นเคย) เมื่อเห็นวารีศึบ (ที่คุ้นเคย) ไม่สามารถทำให้เป้าหมายสำเร็จได้
2. สังเกตวิธีการเล่นของกลุ่มอื่น แล้วปรับใช้กับกลุ่มตนเอง
3. ใช้ตะเกียบในลักษณะอื่นที่ไม่ใช่การคีบ
4. เคลื่อนย้ายบั้งบ่วงมากกว่า 1 ลูกต่อครั้ง
5. จัดลำดับตำแหน่งผู้เล่นโดยคำนึงถึงความถนัดและความสามารถของผู้เล่น

คำสำคัญที่ใช้ในการสรุปสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้

1. การยึดติดกับความเคยชินในการใช้ตะเกียบคีบสิ่งของไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้
2. แรกกัดต้นจากเป้าหมายที่ต้องการคือลองย้ายลูกบั้งบ่วงในเวลาที่ดีที่สุด เป็นสิ่งผลักดันให้เกิดการคิดค้นวิธีการใหม่

ทักษะที่ใช้ในการทำงาน

วัตถุประสงค์	ประเด็นการ พัฒนา	กิจกรรมการเรียนรู้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เวลา	สื่อ/อุปกรณ์	แนวคิด
1. เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และ	1. การแก้ไข ปัญหาในงานด้วย บนพื้นฐานการคิด	กิจกรรมที่ 10 การเรียนรู้ที่มี ปัญหาเป็นฐาน วิธีการ	1. ข้อเสนอการแก้ปัญหา และแนวทางป้องกันปัญหา ในระยะยาว	15 ชั่วโมง	1. กรณีปัญหา 2. ใบงาน	การเรียนรู้ที่มี ปัญหาเป็นฐาน
การจัดกา	วิเคราะห์และการ จัดการข้อมูล	1. อธิบายหลักการของกา เรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน	2. การสะท้อนคิดจากผู้เข้า อบรม			
ข้อมูล 2. เพื่อ		2. ฝึกปฏิบัติกรณีปัญหาที่มี ความซับซ้อนน้อยร่วมกันทุก กลุ่มในห้องอบรม พร้อม อภิปรายคำตอบ				
พัฒนาความรู้ที่	2. ความรู้ในงาน					
จำเป็นสำหรับ	ด้านทรัพยากร					
นักทรัพยากร	บุคคลภาครัฐ					
บุคคลภาครัฐ		3. มอบหมายกรณีปัญหาที่มี ความซับซ้อนมากขึ้น แยกกลุ่ม ฝึกปฏิบัติ แล้วจึงอภิปราย คำตอบ				

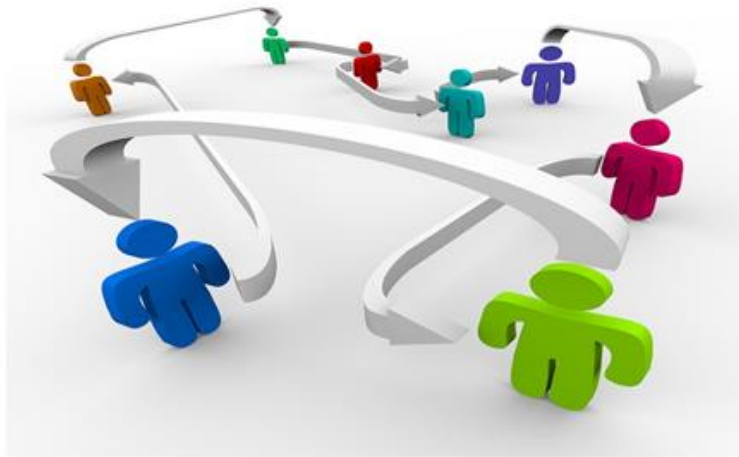
การพัฒนาทักษะที่ใช้ในการทำงาน

วัตถุประสงค์	ประเด็นการ พัฒนา	กิจกรรมการเรียนรู้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เวลา	สื่อ/อุปกรณ์	แนวคิด
		4.มอบหมายกรณีปัญหาที่มีความซับซ้อนและต้องใช้ความรู้หลายศาสตร์ทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ให้แต่ละกลุ่มใช้เวลาอภิปรายของบรรม 2 สัปดาห์ หลังจากนั้นจึงเข้าอบรมอีกครั้งพร้อมอภิปรายคำตอบ				

ตัวอย่างสื่อที่ใช้ในกิจกรรมตามแนวคิดกระบวนการกลุ่ม



“ป่าอังกฤษ”



ตัวอย่างสื่อการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน

การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL)

WHAT'S YOUR PROBLEM?



“ตัวปัญหา”



จุดตั้งต้นของ
กระบวนการเรียนรู้

ตัวกระตุ้นทักษะ
การแก้ปัญหา

“หลักการ”

Problem

Based

Learning

- เริ่มต้นการเรียนรู้ด้วยการใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเรียนรู้
 - ปัญหาที่นำมาใช้ มีความเกี่ยวข้องหรือพบเห็นได้ในชีวิตจริง
 - ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Directed Learning)
 - ผู้เรียนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อย
 - ผู้เรียนบูรณาการความรู้และทักษะต่างๆ ในการหาคำตอบ
 - ความรู้ที่ได้จะเกิดขึ้นภายหลังกระบวนการเรียนรู้แล้วเสร็จ
- ประเมินผลจากสภาพจริง



การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน
เรื่อง งาน HR



วัตถุประสงค์การเรียนรู้

- 1 ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายกฎระเบียบเกี่ยวกับงาน HR ได้
- 2 ผู้เข้าอบรมสามารถนำกฎระเบียบเกี่ยวกับงาน HR มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง
- 3 ผู้เข้าอบรมสามารถวิเคราะห์ และมีวิธีแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน HR ได้ถูกต้องเหมาะสม และเป็นไปตามกฎระเบียบ
- 4 ผู้เข้าอบรมสามารถบอกแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน HR



10 นาที

ประธานกลุ่มอ่าน
Scenario





30 นาที

สมาชิกร่วมกันกำหนด
ค้นหา และแลกเปลี่ยน
เรียนรู้เพื่อสร้าง
“Definition” โดยให้
เลขานุการเป็นผู้บันทึก
ข้อมูล

Reconsider >> PBL
In Human Resource

-หาคำที่ไม่แน่ใจ (Clarifying Term)
-หาปัญหาที่เกิดขึ้น (Problem List)

-กำหนดแนวทางแก้ไขและป้องกัน
-กำหนดเป้าหมายความสำเร็จ
-กำหนดผู้เกี่ยวข้องและทรัพยากร
-หาวิธีจริงใจให้เกิดการเริ่มต้น

ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหา

-Critical Thinking
-Decision Making

หาสาเหตุของปัญหา

-Reasoning Skill
-Searching Skill
-Mindfulness

หาแนวทางแก้ไขและป้องกันปัญหา

-Creativity
-Carefully
-Sensitive

*เรียนรู้/ยอมรับกฎกติกา *เป็นผู้ให้ *ภาวะผู้นำ *หลักการ *ระเบียบ *ขั้นตอน

*มองปัญหาในทางบวก *เปิดใจ

Human Relationship + Knowledge in HR = SUCCESS

ตัวอย่างใบงานการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน

ใบงานที่ 1

ระบุคำสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจตรงกันในกลุ่ม (Definition)

และคิดประเด็นปัญหา (Problem List)

“คำที่ฉันไม่รู้ความหมาย” จากเรื่องที่ประธานอ่านให้ฟัง คือคำต่อไปนี้ (Definition)

1

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประเด็นปัญหาจากเรื่องที่ฟัง น่าจะเกิดขึ้นในส่วนของกระบวนการ HR
(Problem List)

2

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ง

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

- ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่นของแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล
- ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อวัดแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในแบบวัด (CITC) และ Cronbach's Alpha if Item Deleted ของแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ข้อวัด	ค่า IOC	ค่า CITC	ค่า Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. รู้เป้าหมายของส่วนราชการของตนเอง	1	.574	.967
2. รู้ภารกิจของส่วนราชการของตนเอง	1	.815	.966
3. รู้ว่าสิ่งใดคือผลผลิตหรือผลลัพธ์ของส่วนราชการของตนเอง	1	.715	.967
4. รู้จักลูกค้าหรือกลุ่มผู้รับมอบผลงานจากส่วนราชการของตนเอง	1	.712	.966
5. รู้ระบบการเงินและพัสดุที่ใช้ในส่วนราชการ	0.67	.614	.968
6. รู้ระบบสารบรรณและระบบการสื่อสารอื่นๆ ที่ใช้ภายในส่วนราชการ	0.67	.421	.969
7. มีความรู้ในกระบวนการวางแผนอัตรากำลัง	1	.790	.965
8. มีความรู้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	1	.772	.966
9. มีความรู้ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	1	.798	.965
10. มีความรู้ในกระบวนการสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของบุคลากร	1	.779	.965
11. มีความรู้ในกระบวนการพัฒนาองค์กร	1	.792	.965
12. อธิบายได้ว่ามีกฎ ระเบียบ หรือคำสั่งอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	1	.710	.966
13. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์	1	.498	.966
14. มีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง	1	.585	.967
15. มีความสามารถในการคิดนอกกรอบเชิงสร้างสรรค์	1	.716	.966
16. เข้าใจอารมณ์หรือความรู้สึกของตนเอง	1	.772	.966
17. รับรู้อารมณ์หรือความรู้สึกของผู้อื่น	1	.489	.968

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อวัดแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในแบบวัด (CITC) และ Cronbach's Alpha if Item Deleted ของแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (ต่อ)

ข้อวัด	ค่า IOC	ค่า CITC	ค่า Cronbach's Alpha if Item Deleted
18.รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	1	.826	.966
19.เข้าอกเข้าใจและรู้สึกร่วมไปกับผู้อื่น	1	.839	.965
20.ปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้	1	.649	.967
21.สนใจให้ผู้อื่นมาร่วมกันทำงานได้เป็นอย่างดี	1	.873	.965
22.มีทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น	1	.807	.966
23.ใช้งานโปรแกรมสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลได้	1	.393	.969
24.ใช้งานระบบเทคโนโลยีการสื่อสารต่าง ๆ ได้	1	.726	.966
25.ประมวลผลข้อมูลบุคลากรด้วยสถิติที่จำเป็นได้	0.67	.747	.966
26.เสนอรายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล บนพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ	0.67	.643	.967
27.ทำการวิจัยประเด็นทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้	0.67	.657	.967
28.ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม	1	.837	.965
29.ทำงานด้วยความละเอียด รอบคอบ	1	.847	.965
30.ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล	1	.621	.967
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .969			

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

รายการประเมิน	ค่า IOC
1.ด้านคุณภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	
1.1 ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของโปรแกรมกับกิจกรรมโปรแกรม	1
1.2 ความสอดคล้องของหลักการและแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมในโปรแกรม	1
1.3 ความครอบคลุมเนื้อหาสาระในโปรแกรม	1
2.ด้านคุณภาพกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ	
2.1 กิจกรรมที่ 1 จับคู่สิ่งของ Module 1 : Attributes การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล	
1. วัตถุประสงค์	1
2. ประเด็นการพัฒนา	1
3. กิจกรรมการเรียนรู้	1
4. ระยะเวลา	0.67
5. สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	1
6. การประเมินผล/ตัวชี้วัดความสำเร็จ	1
2.2 กิจกรรมที่ 2 บ้านกับต้นไม้ Module 1 : Attributes การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล	
1. วัตถุประสงค์	1
2. ประเด็นการพัฒนา	1
3. กิจกรรมการเรียนรู้	1
4. ระยะเวลา	1
5. สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	1
6. การประเมินผล/ตัวชี้วัดความสำเร็จ	1
2.3 กิจกรรมที่ 3 Broken Square Module 1 : Attributes การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล	
1. วัตถุประสงค์	1
2. ประเด็นการพัฒนา	1
3. กิจกรรมการเรียนรู้	1
4. ระยะเวลา	1
5. สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	1
6. การประเมินผล/ตัวชี้วัดความสำเร็จ	1

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง (ต่อ)

รายการประเมิน	ค่า IOC
<u>2.4 กิจกรรมที่ 4 ปฏิบัติตามคำสั่ง Module 1 : Attributes การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล</u>	
1. วัตถุประสงค์	0.67
2. ประเด็นการพัฒนา	0.67
3. กิจกรรมการเรียนรู้	1
4. ระยะเวลา	1
5. สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	1
6. การประเมินผล/ตัวชี้วัดความสำเร็จ	1
<u>2.5 กิจกรรมที่ 5 สร้างป่าอังกฤษ Module 1 : Attributes การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล</u>	
1. วัตถุประสงค์	1
2. ประเด็นการพัฒนา	1
3. กิจกรรมการเรียนรู้	1
4. ระยะเวลา	1
5. สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	1
6. การประเมินผล/ตัวชี้วัดความสำเร็จ	1
<u>2.6 กิจกรรมที่ 6 รู้จักงาน Module 2 : Knowledge การพัฒนาความรู้ที่จำเป็น สำหรับนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ</u>	
1. วัตถุประสงค์	1
2. ประเด็นการพัฒนา	1
3. กิจกรรมการเรียนรู้	0.67
4. ระยะเวลา	0.67
5. สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	1
6. การประเมินผล/ตัวชี้วัดความสำเร็จ	1

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง (ต่อ)

รายการประเมิน	ค่า IOC
<u>2.7 กิจกรรมที่ 7 รู้จักองค์กร Module 2 : Knowledge การพัฒนาความรู้ที่จำเป็น</u>	
<u>สำหรับนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ</u>	
1. วัตถุประสงค์	1
2. ประเด็นการพัฒนา	1
3. กิจกรรมการเรียนรู้	1
4. ระยะเวลา	0.67
5. สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	1
6. การประเมินผล/ตัวชี้วัดความสำเร็จ	1
<u>2.8 กิจกรรมที่ 8 ปรึศนาที่จ้อดรถ Module 3 : Skill การพัฒนาทักษะ</u>	
1. วัตถุประสงค์	1
2. ประเด็นการพัฒนา	1
3. กิจกรรมการเรียนรู้	1
4. ระยะเวลา	1
5. สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	1
6. การประเมินผล/ตัวชี้วัดความสำเร็จ	1
<u>2.9 กิจกรรมที่ 9 ปังปอง Module 3 : Skill การพัฒนาทักษะ</u>	
1. วัตถุประสงค์	1
2. ประเด็นการพัฒนา	1
3. กิจกรรมการเรียนรู้	1
4. ระยะเวลา	1
5. สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	1
6. การประเมินผล/ตัวชี้วัดความสำเร็จ	1

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง (ต่อ)

รายการประเมิน	ค่า IOC
2.10 กิจกรรมที่ 10 การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน Module 2 : Knowledge การพัฒนาความรู้ ที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และ Module 3 : Skill การพัฒนาทักษะ	
1. วัตถุประสงค์	1
2. ประเด็นการพัฒนา	1
3. กิจกรรมการเรียนรู้	1
4. ระยะเวลา	0.67
5. สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	1
6. การประเมินผล/ตัวชี้วัดความสำเร็จ	1



ภาคผนวก จ

เกณฑ์การให้คะแนนการสะท้อนคิดจากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์
ตามแนวคิดกระบวนการกลุ่ม

เกณฑ์การให้คะแนนการสะท้อนคิดจากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ :
กิจกรรมจับคู่สิ่งของ

การแสดงพฤติกรรม	คะแนน
1. เปิดเผยสิ่งของในมือของตนเองก่อน	①
2. พุดจواهرว่านล้อมชักจูงเพื่อขอคู่สิ่งของของผู้อื่น	①
3. อธิบายเหตุผลในการจับคู่ จูงใจให้ผู้อื่นมาเข้าคู่	①
4. ยอมรับเหตุผลของผู้อื่น ๆ และตัดสินใจผ่านเกณฑ์	①
5. จับคู่สิ่งของที่ไม่คู่กันได้ แต่สามารถอธิบายเหตุผลโน้มน้าวใจกรรมการได้	①
คำสำคัญที่ใช้ในการสรุปสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้	คะแนน
1. เปิดเผยตัวเองก่อน	①
2. ปรับตัว หาแง่มุมที่ของๆ เราจะเข้ากับเพื่อนได้	①
3. การเข้าคู่กันสำเร็จขึ้นอยู่กับกรอธิบายเหตุผล	①
4. แต่ละคนมีเหตุผลเป็นของตัวเอง	①
5. การยึดติดกับความเคยชินเดิม เป็นอุปสรรคของการจับคู่ การเข้ามาผู้อื่น	①
รวมคะแนน	

เกณฑ์การให้คะแนนการสะท้อนคิดจากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ :
บ้านกับต้นไม้

คำสำคัญที่ใช้ในการสรุปสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้	คะแนน
1. การให้เหตุผลของสิ่งที่เป็นตัวแทนของเรา มักจะสื่อไปในนามของความสวยงาม เป็นประโยชน์ มีความหมายเชิงสัญลักษณ์	②
2. สิ่งที่ทุกคนเหมือนกันคือ การอธิบายเหตุผลล้วนเป็นไปในทางบวก	②
3. เราพูดถึงตัวเองในทางบวกเพราะอยากให้ผู้อื่นรับรู้ตัวเราไปในทางบวก	②
4. ที่เราอธิบายถึงตัวเองไปในทางบวก เพราะเราอยากจะเป็นสิ่งที่ดี อยากเป็นความเจริญงอกงาม	②
5. ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการการยอมรับ การเป็นที่ยอมรับในสังคม	②
รวมคะแนน	

เกณฑ์การให้คะแนนการสะท้อนคิดจากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ :
กิจกรรม Broken Square

การแสดงพฤติกรรม	คะแนน
1. สังเกตเพื่อน ๆ ในกลุ่มว่ามีชิ้นส่วนอะไร ยังขาดชิ้นส่วนรูปร่างใดบ้าง	①
2. ให้ชิ้นส่วนที่เพื่อนนำไปต่อเป็นรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัสได้สำเร็จ	①
3. ไม่ต่อชิ้นส่วนให้เพื่อน	①
4. อุดทน ไม่กดดันสมาชิกที่ยังต่อไม่สำเร็จ	①
5. งานในส่วนของตนเองสำเร็จ	①
คำสำคัญที่ใช้ในการสรุปสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้	คะแนน
1. สิ่งที่ทำให้งานสำเร็จ เริ่มจากการสังเกตชิ้นส่วนของสมาชิกในกลุ่ม	①
2. การให้ชิ้นส่วนที่เป็นประโยชน์ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการต่อชิ้นส่วน	①
3. ให้ความไว้วางใจ เชื่อมั่นว่าเพื่อนสามารถต่อชิ้นส่วนได้สำเร็จ	①
4. สิ่งที่เราให้กันได้คือกำลังใจ	①
5. การทำให้สำเร็จด้วยตัวเองทำให้เกิดความภาคภูมิใจ	①
รวมคะแนน	

เกณฑ์การให้คะแนนการสะท้อนคิดจากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ :
กิจกรรมการปฏิบัติตามคำสั่ง

การแสดงพฤติกรรม	คะแนน
1. ไม่มีการเขียนวันเดือนปีเกิดในกระดาษ	①
2. ไม่มีการเขียนชื่อตนเองลงบนกระดาษ	①
3. ไม่ทูป้อนระหว่างทำกิจกรรม	①
4. ไม่กระซิบบอกเพื่อนระหว่างทำกิจกรรม	①
5. ไม่ชูมือขึ้นระหว่างทำกิจกรรม	①
คำสำคัญที่ใช้ในการสรุปสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้	คะแนน
1. ทำความเข้าใจคำสั่งในภาพรวมก่อนลงมือปฏิบัติงาน	①
2. รู้เป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติ	①
3. สิ่งที่คุณทำต่อๆ กันมาอาจไม่ใช่วิธีการทำงานที่ถูกต้อง	①
4. ความละเอียด คือปัจจัยแห่งความสำเร็จของงานชิ้นนี้	①
5. ความรอบคอบ คือปัจจัยแห่งความสำเร็จของงานชิ้นนี้	①
รวมคะแนน	

เกณฑ์การให้คะแนนการสะท้อนคิดจากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ :
กิจกรรมสร้างป่าอังกอร์

การแสดงพฤติกรรม	คะแนน
1. พิจารณาจัดแบ่งกลุ่มย่อยภายในทีมเหมาะสมกับบทบาท	①
2. มีการแบ่งงานกันทำภายในกลุ่มย่อย	①
3. ถ่ายทอดข้อความครบถ้วนทั้งการบอกจุดมุ่งหมายของการทำงาน เงื่อนไข ข้อพึงระวัง	①
4. เลือกใช้คำพูดที่เป็นรูปธรรม ทำคนเข้าใจตรงกัน เช่น พูดชื่อสัตว์แทน การใช้คำบรรยายลักษณะของสัตว์ เช่น สัตว์ดุร้าย	①
5. ผลงานสุดท้ายป่าเป็นกระดานด้านที่มีสีเขียวเป็นพื้นป่า	①
คำสำคัญที่ใช้ในการสรุปสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้	คะแนน
1. ปัจจัยความสำเร็จของการสื่อสาร คือ การเลือกใช้วิธีการสื่อสาร	①
2. การสื่อสารแบบสองทางและแบบหลากหลายทาง มีประสิทธิภาพกว่า การสื่อสารทางเดียว	①
3. สิ่งที่เรามักผิดพลาดกันได้ง่าย ๆ คือการที่คิดว่าเป็นเรื่องที่อยู่กันอยู่แล้ว จึงมองข้ามรายละเอียด	①
4. แต่ละบทบาทหน้าที่ ต้องใช้ทักษะในการสื่อสารที่แตกต่างกัน	①
5. หากเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น จะช่วยลดความขัดแย้ง ในการสื่อสารลงได้	①
รวมคะแนน	

เกณฑ์การให้คะแนนการสะท้อนคิดจากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ :
กิจกรรมปริศนาที่จอดรถ

การแสดงพฤติกรรม	คะแนน
1. แจกกระดาษข้อความคำใบ้ตามกติกาโดยไม่นำมารวมกันต่อหน้าคนใดคนหนึ่ง	①
2. สังเกตเห็นรูปแบบ (Pattern) ที่ซ้ำ ๆ กันของข้อความคำใบ้ จำแนกเป็น 5 ชนิดข้อมูล (ลำดับการจอดรถ ชื่อคน นามสกุล ชื่อภรรยา อาชีพ ชื่อถนน)	①
3. ลงข้อมูลตามรูปแบบที่พบในข้อ 2	①
4. ลงข้อมูลจากข้อความคำใบ้ที่ชัดเจนก่อน	①
5. เมื่อพบข้อความที่ต้องใช้การตีความและวิเคราะห์ มีการขอความคิดเห็นจากสมาชิกในกลุ่ม	①
คำสำคัญที่ใช้ในการสรุปสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้	คะแนน
1. ข้อมูลย่อยมีความสัมพันธ์กัน	②
2. ข้อมูลที่ซ้ำ ๆ กัน ทำให้เราเห็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลย่อย ๆ นั้น	③
รวมคะแนน	

เกณฑ์การให้คะแนนการสะท้อนคิดจากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ :
กิจกรรมป้องกัน

การแสดงพฤติกรรม	คะแนน
1. ทดลองเคลื่อนย้ายลูกป้องกันด้วยวิธีการอื่น ๆ เมื่อเห็นว่าวิธีคืบ (ที่คุ้นเคย) ไม่สามารถทำให้เป้าหมายสำเร็จได้	①
2. สังเกตวิธีการเล่นของกลุ่มอื่น แล้วปรับใช้กับกลุ่มตน	①
3. ใช้ตะเกียบในลักษณะอื่นที่ไม่ใช่การคืบ	①
4. เคลื่อนย้ายป้องกันมากกว่า 1 ลูกต่อครั้ง	①
5. จัดลำดับตำแหน่งผู้เล่นโดยคำนึงถึงความถนัดและความสามารถของผู้เล่น	①
คำสำคัญที่ใช้ในการสรุปสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้	คะแนน
1. การยึดติดกับความเคยชินในการใช้ตะเกียบคืบสิ่งของไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้	②
2. แรงกดดันจากเป้าหมายที่ต้องเคลื่อนย้ายลูกป้องกันในเวลาที่ยาวที่สุด เป็นสิ่งผลักดันให้เกิดการคิดค้นวิธีการใหม่	③
รวมคะแนน	

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ลลิตา เดชเป้า
วัน เดือน ปี เกิด	14 ตุลาคม 2524
สถานที่เกิด	บุรีรัมย์
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2548 รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2554 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2561 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	171/211 รัตนโกสินทร์ไฮสแอนด์คอนโดมิเนียม ถ.ปิ่นเกล้า แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700