

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผลการเรียนรู้เป็นทีมกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โรงพยาบาลสมิติเวช สาขาสุขุมวิท ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนและศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยประมวลเอกสารและงานวิจัยไว้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้เป็นทีม
2. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะ
3. โรงพยาบาลสมิติเวช สาขาสุขุมวิท
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้เป็นทีม

แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้เป็นทีม ผู้วิจัยได้ทบทวนและศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในเรื่องความหมายและความสำคัญ องค์ประกอบ วิธีการเรียนรู้ และทฤษฎีการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ความหมายและความสำคัญ

คำว่า การเรียนรู้ นั้น มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้มากมาย แต่ละความหมายมีนัยที่ใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยจะขอนำมากล่าวเป็นบางส่วน ดังนี้

เสาวลักษณ์ สุขวิรัช และกมล อุดลพันธ์ (2544, หน้า 25) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้เป็นการ ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และทัศนคติด้วยวิธีการต่าง ๆ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากประสบการณ์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นเป็นไปอย่างค่อนข้างถาวร โดยผลของการลงมือปฏิบัติ และการเรียนรู้เป็นไปได้ในทางบวกและลบ เป็นคุณหรือเป็นโทษแก่ตัวผู้เรียนรู้อีกก็ได้

คณัย เทียนพุฒ (2545, หน้า 49) กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงความรู้ ความคิด ทักษะ และทัศนคติหรือพฤติกรรมในตัวบุคคลอันเป็นผลมาจากประสบการณ์ อารี พันธุ์มณี (2546, หน้า 176) กล่าวว่า การเรียนรู้หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิมสู่พฤติกรรมใหม่ที่ค่อนข้างถาวร และเป็นผลมาจากประสบการณ์ หรือการฝึกฝน ไม่ใช่เป็นผลจากการตอบสนองตามธรรมชาติ สัญชาตญาณ วุฒิภาวะ พิษยาต่าง ๆ อุบัติเหตุ หรือความบังเอิญ

มาร์ควอดด์ (2549, หน้า 68) กล่าวว่า การเรียนรู้หมายถึง กระบวนการที่บุคคล ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ และเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง อันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้านพฤติกรรมและการกระทำ

อนิวัช แก้วจางงค์ (2550, หน้า 141) กล่าวว่า การเรียนรู้หมายถึง การทำความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคคลและเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้อง แสดงออกต่อบุคคลอื่นไปในทางที่ดีอย่างถาวร

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น การเรียนรู้จึงหมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลให้เปลี่ยนไป

สำหรับการเรียนรู้เป็นทีมนั้น นิษฐา พุฒิมานรดีกุล (2548, หน้า 54) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในที่ทำงาน โดยอาศัยการแลกเปลี่ยน ข้อมูล ความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนา ความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีการสนทนา และอภิปรายกัน แล้วนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนหาข้อสรุป เป็นแนวปฏิบัติ ร่วมกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, หน้า 31-33) ที่อธิบายคำว่า Team learning หรือ การเรียนรู้เป็นทีม ในทัศนะของ Peter M. Senge ว่า คือกระบวนการที่ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาภูมิปัญญา (intelligence) และ ความสามารถ (ability) ของกลุ่มให้เกิดขึ้นมากกว่าผลรวมของภูมิปัญญาและ ความสามารถของสมาชิกแต่ละคน Team learning ทำให้ความสามารถของกลุ่มเพิ่มขึ้น อย่างยั่งยืน เพราะเป็นกระบวนการประสานและพัฒนาความสามารถของทีมเพื่อ

สร้างผลลัพธ์ที่สมาชิกของทีมต้องการอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงเกิดการเสริมแรงซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม

จากความหมายดังกล่าว การเรียนรู้เป็นทีมจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะองค์กรที่เรียนรู้และสามารถปรับตัวได้เร็ว จะมีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินการด้านธุรกิจ จึงเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้ทุกองค์กรพยายามเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ภายในองค์กรของตน ดังที่มาร์ควอดด์ (2549, หน้า 49-50) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความสำเร็จต้องคำนึงถึง การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และการจัดการเทคโนโลยี ซึ่งรวมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมี การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักเพราะสามารถเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

### วิธีการเรียนรู้เป็นทีม

เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ นั้น นักวิชาการได้เสนอวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้เหมาะกับการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยจะขอนำเสนอเป็นบางส่วน ดังนี้

Jaques (2000, pp. 57-58) กล่าวถึง Experimental Learning โดย Kolb ว่าเป็น การเรียนรู้ที่ดีที่สุดของผู้เรียน โดยเกิดจากการทำกิจกรรม การเรียนรู้จากการรับผิดชอบ และนำมาใช้ในบริบทที่สัมพันธ์กัน นั่นคือ การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานและนำผลที่ได้มาใช้ในการสถานการณ์อื่น รวมไปถึงการประเมินเพื่อคุณประโยชน์กลับ โดยนำมาอภิปรายร่วมกันเพื่อค้นหารูปแบบความคิดที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อนำมาใช้ในการสถานการณ์ต่อไป

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551, หน้า 87-89) กล่าวถึงการเรียนรู้ในแนวคิดของ กายะ ว่ามี 8 ขั้น และผู้เรียนควรเริ่มจากลำดับขั้นที่ต่ำกว่า ก่อนลำดับขั้นที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดผล ดังนี้

1. การเรียนรู้สัญญาณ (signal learning) เป็นการเรียนรู้ในลักษณะนิสัยหรืออารมณ์

2. การเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง (stimulus-response learning) เป็นการเคลื่อนไหวของอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกายต่อสิ่งเร้า เป็นการเน้นข้อต่อระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง โดยผู้เรียนเป็นผู้กระทำเอง

3. การเรียนรู้การเชื่อมโยง (chaining) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองติดต่อกัน เป็นการเรียนรู้ในด้านทักษะ

4. การเชื่อมโยงทางภาษา (verbal association) เป็นการเชื่อมโยงความหมายทางภาษา โดยออกมาเป็นคำพูดแล้วจึงใช้ตัวอักษร

5. การแยกประเภท (multiple discrimination learning) เป็นความสามารถในการแยกสิ่งเร้าและตอบสนองต่อสิ่งเร้าได้ ผู้เรียนเห็นความแตกต่างของสิ่งของประเภทเดียวกัน

6. การเรียนรู้ความคิดรวบยอด (concept learning) เป็นความสามารถที่ผู้เรียนมองเห็นลักษณะร่วมของสิ่งต่าง ๆ

7. การเรียนรู้หลักการ (principle learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการนำความคิดรวบยอดสองความคิดหรือมากกว่านั้นมาสัมพันธ์กัน แล้วสรุปตั้งเป็นกฎเกณฑ์ขึ้น

8. การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา (problem-solving learning) เกิดขึ้นจากที่ผู้เรียนนำหลักการที่มีประสบการณ์มาก่อน มาใช้ในการแก้ปัญหา เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและปัญหา

ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, หน้า 143-144) ได้กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ที่สำคัญ 3 วิธี คือ

1. การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (learning with others) ประกอบด้วยวิธีการเรียนรู้หลายรูปแบบ ตั้งแต่การเรียนรู้ในห้องเรียน ไปจนถึงการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ และการเรียนในสถานที่ทำงาน การเรียนรู้ประเภทนี้เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก จึงช่วยสนับสนุนกระบวนการปฏิรูปองค์กร (organization transformation) และ การเพิ่มผลผลิต นอกจากนี้ยังตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม และ พฤติกรรมของผู้เรียน (social and behavioral needs) ได้แก่ ทัศนศึกษา การ โอนย้ายงาน



ไปสู่หน่วยงานใหม่ (job rotation) การทำงานในห้องทดลอง (laboratories) การสอนงานแบบ On-the-job Training การเล่นเกม และสถานการณ์จำลองต่าง ๆ เป็นต้น

2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) เป็นวิธีการพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในรูปแบบของการอ่านและการศึกษาดูด้วยตนเอง หรืออยู่ในรูปแบบของเทคโนโลยีขั้นสูงที่ทันสมัย การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นวิธีการที่สามารถใช้ได้ในทุกสถานที่และทุกเวลา ได้แก่ การประเมินตนเอง (self assessment or self testing) การอ่านหนังสือ การฟังเทปบันทึกเสียง การดูวิดีโอเทป หลักสูตรการเรียนที่บ้าน (home study programs) เป็นต้น

3. การเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีสนับสนุน (technology-driven learning options) เทคโนโลยีใหม่ เช่น Digital Electronics, Optical Data Storage, Broadband or Internet ความเร็วสูง เข้ามามีบทบาทช่วยเพิ่มศักยภาพคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล และบริการด้านโทรคมนาคมในยุคปัจจุบันมากขึ้น เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยปรับปรุงคุณภาพ เพิ่มผลผลิตของหลักสูตรฝึกอบรม ช่วยทำให้หลักสูตรดังกล่าวแพร่หลายจนครอบคลุมพื้นที่ต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลซึ่งเป็นอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการฝึกอบรม ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี และเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณสมบัติที่สามารถตอบโต้กับผู้ใช้ได้เมื่อนำไปใช้ในการเรียนรู้ด้วยตนเองก็สามารถถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนได้ทุกขณะ ตัวอย่างได้แก่ Multimedia, CD-Rom, Teleconferencing, Video Conferencing การเรียนทางไกล (distance learning) การเรียนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรืออินทราเน็ต (e-learning) เป็นต้น

สำหรับการเรียนรู้ในองค์กรนั้น มาร์ควอดด์ (2549 หน้า 70-73) ได้แบ่งไว้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับปัจเจกบุคคล (individual learning) บุคคลเป็นหน่วยพื้นฐานของกลุ่มและองค์กร ความผูกพันและความสามารถที่จะเรียนรู้ของบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง โอกาสของการเรียนรู้ของบุคคลประกอบด้วย การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน การเรียนรู้โดยอาศัยคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานแต่ละวันหรือจากงาน โครงการที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการหยั่งรู้ด้วยตนเอง



2. การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (group or team learning) เมื่อองค์กรต้องรับมือกับปัญหาอันซับซ้อนเพิ่มขึ้น ทีมงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรเพื่อช่วยองค์กรในการแก้ปัญหา การเรียนรู้ของทีมจึงเน้นที่การเรียนรู้แบบบริหารตนเอง (self-management learning) การคิดสร้างสรรค์และความเป็นอิสระของการถ่ายทอดความคิด กระบวนการในการพัฒนากำลังความสามารถของกลุ่มให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning)

3. การเรียนรู้ขององค์กร (organization learning) ต่างจากการเรียนรู้ของบุคคลหรือทีม คือ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร และเรียนรู้จากประสบการณ์และความรู้ในอดีตขององค์กร นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลจากสังคมการเมือง และด้านโครงสร้างขององค์กรร่วมด้วย

นอกจากนี้ มาร์ควอดด์ (2549, หน้า 81-83) ได้อธิบายการเรียนรู้เป็นทีมว่า มี 3 ประเภท ได้แก่

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว (adaptive learning) เกิดขึ้นเมื่อทีม หรือบุคคลได้เรียนรู้จากประสบการณ์และจากการพิจารณาโดยตรง เริ่มจากการกระทำไปสู่ผลลัพธ์ ไปสู่การประเมินผลที่เกิดขึ้น และไปสู่การพิจารณาโดยตรง

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (anticipatory learning) เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเรียนรู้จากการคาดการณ์ถึงอนาคตในหลากหลายรูปแบบ โดยพยายามหลีกเลี่ยงผลลัพธ์และประสบการณ์ในทางลบ ด้วยการระบุโอกาสที่ดีที่สุดในอนาคตพร้อมกับค้นหาหนทางที่จะบรรลุผลสำเร็จให้ได้

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาและเน้นไปที่การแสวงหาความรู้จริง ตลอดจนดำเนินการตามหนทางของการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ เป็นวิธีที่ทำให้สามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้นและจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2545, หน้า 54-57) กล่าวถึงการเรียนรู้เป็นทีมว่า เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญ 5 วิธี คือ

1. ใช้การเสวนา (dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยการปฏิบัติดังนี้

• 1.1 เริ่มต้นด้วยหัวข้อของการเสวนา ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใด ๆ ไว้ล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มเสวนาร่วมกันคิดพิจารณา

1.2 ในการเสวนาให้ได้ประสิทธิผลทุกครั้ง สมาชิกแต่ละคนต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน

1.3 ห้ามมิให้นำ “อัตราน้ำ” และตำแหน่งหน้าที่การงาน เข้าไปในบริเวณที่จะทำการเสวนา เพราะจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ใช้การอภิปราย (discussion) คล้ายกับการเสวนา ต่างกันที่การอภิปรายจะมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อนำมาอภิปราย

3. ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (team management) เป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ (leadership) และความเข้าใจจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน

4. ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (business project management) โดยบริหารในรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการ มีจุดเริ่มต้นและกำหนดแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินงานโครงการ (estimating) การวางแผนงานโครงการ (planning) การกำหนดกิจกรรมและเวลา (scheduling) การปฏิบัติงานตามโครงการ (implementation) การติดตามผลความก้าวหน้า (tracking & control) การปรับปรุงแก้ไข (fine tuning) และการส่งมอบโครงการ (hand over) เป็นต้น โดยทุกคนในโครงการจะมีโอกาสได้รับความรู้ความเข้าใจในงานทุกขั้นตอน โดยเท่าเทียมกัน

5. ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) โดยเริ่มจากขั้นตอนของ

5.1 ร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง เช่น ปัญหาในงาน คุณภาพงาน คุณภาพผลผลิต หรือการแข่งขันทางการตลาด ฯลฯ ว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

5.2 ร่วมกันลงมือแก้ไขปัญหานั้นอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ผลจริง และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

5.3 ร่วมกันเรียนรู้ในประสบการณ์ที่ได้ลงมือปฏิบัติการณ์นั้น ๆ อย่างจริงจัง

ในการเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะพิเศษคือ เป็นเสมือนการเรียนรู้กันในระหว่างการทำงาน (on-the-job training) ซึ่งจะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง แต่มีค่าใช้จ่ายต่ำ เนื่องจากทำในลักษณะที่เป็นแบบอรูปนัย (informal) มีความเป็นกันเองค่อนข้างสูง แต่ต้องเน้นความเป็นระบบไว้ คือ จะต้องเรียนรู้อะไรก่อน หลัง จึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด การเรียนรู้ทั้ง 5 วิธีนี้ จะเป็นประโยชน์ในการฝึกหัดให้แต่ละคนหรือแต่ละทีม มีความรอบรู้ และมีความสามารถสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเป็นการพัฒนาบุคลากร เพื่อทดแทนกันได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ การเรียนรู้เป็นทีมให้ประสบความสำเร็จและเกิดผลงาน ต้องอยู่บนพื้นฐานของ

1. สถานภาพที่แท้จริง ณ ปัจจุบัน (current reality) ต้องตระหนักรู้ว่าบุคคล หรือทีม มีจุดอ่อน จุดแข็ง หรือเก่งในเรื่องใด เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม
  2. มีความสามารถในการเรียนรู้ “วิธีที่จะเรียนรู้” (learning how to learn) บุคคล และทีมต้องเรียนรู้ที่จะใช้วิธีการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดเป็นผลงาน บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- โดยสรุป วิธีการเรียนรู้ในแต่ละระดับจะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ส่วนเป้าหมายที่สำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม คือ การเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถของทีมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

### **องค์ประกอบของการเรียนรู้เป็นทีม**

มาร์ควอดด์ (2549, หน้า 77-78) กล่าวถึง ทีม ว่า มีความสำคัญต่อองค์กร ทีมต้องมีทักษะในการเรียนรู้ เพื่อช่วยองค์กรในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนเพิ่มขึ้น ต้องสามารถคิดสร้างสรรค์ และเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ของทีมจะเน้นที่การเรียนรู้แบบบริหารตนเอง (self-management learning) เน้นที่การคิดสร้างสรรค์และความเป็นอิสระของการถ่ายทอดความคิด การสร้างความรู้โดยการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน และดำเนินการในแบบใหม่ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาในลักษณะที่เป็นองค์รวม เรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ทดลองวิธีการใหม่ ๆ และมีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

มาปฏิบัติทำให้เกิดทักษะใหม่ ความสำเร็จของทีมจะทำให้เกิดบรรยากาศและมาตรฐานของการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร การเรียนรู้เป็นทีมที่ประกอบด้ว องค์กรประกอบ ดังนี้

1. ความต้องการที่จะกำหนดประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน ด้วยการให้ความเห็นที่ชัดเจนร่วมกัน
2. ความต้องการในการกระทำสิ่งที่เป็นกรริเริ่มนวัตกรรม และประสานงานกัน
3. ความสามารถในการกระตุ้น และสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่ทีมอื่น ๆ

วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ขั้นตอนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินกิจกรรมการสร้างความรู้
2. การกำหนดประเด็นปัญหา/ความรู้ที่ต้องการ
3. การตั้งทีมสร้างความรู้
4. การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น
5. การสร้างความรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้
6. การสร้างต้นแบบ
7. การนำต้นแบบไปทดลองปฏิบัติ
8. การสรุปและประเมินผล

Jaques (2000, pp. 57-58) กล่าวถึง Experimental Learning Cycle โดย Kolb นั้นประกอบด้วย

1. การวางแผน ทดลองทำ และตัดสินใจ
2. ลงมือปฏิบัติ และผลที่ได้
3. ปฏิกริยาที่ได้รับกลับมา หรือผลย้อนกลับ
4. การคิดเปรียบเทียบทั้งด้านดีและด้านลบ

ผลจากการเรียนรู้เป็นทีม ตามที่ ญญฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2546, หน้า 16-18) ได้เสนอไว้ ตามทัศนะของ Mohrman และคณะ มีดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ทีมงานร่วมกันสร้างความคิดใหม่ ๆ และกล้านำความคิดของทีมไปปฏิบัติให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ โดยทีมงาน

จะร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ หาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยมองออกไปนอกกรอบของกระบวนทัศน์ (paradigm) เดิม ซึ่งจะช่วยสร้างแนวทาง วิธีการและนวัตกรรม หรือสิ่งใหม่ ๆ

2. ผลงาน ผลรวมในการทำงานของทีมจะสูงกว่าการที่สมาชิกต่างแยกกันทำงานของตนและนำผลงานมารวมกันทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของผลงาน ซึ่งจะช่วยให้ทั้งองค์กรและสมาชิกทำงานให้ถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลตอบแทนที่สูงขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม

3. การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมผลักดันให้สมาชิกสื่อสารและทำความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับ และความผูกพัน สมาชิกก็จะร่วมใจแก้ไขปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกัน

4. ความสัมพันธ์ เมื่อสมาชิกทำงานร่วมกัน รู้จักกัน สนับสนุนผูกพัน และมีความไว้วางใจกัน ก็ย่อมที่จะช่วยเหลือกันในปัญหาต่าง ๆ ทั้งในการทำงานและปัญหาอื่น ๆ หรือที่เรียกว่าให้การสนับสนุนทางสังคมและจิตใจระหว่างกัน โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรือวิกฤติส่วนตัว เพื่อนร่วมทีมจะคอยให้การสนับสนุนทั้งทางด้านกำลังใจ และการเข้าใจปัญหา

โดยสรุป การเรียนรู้เป็นทีมคือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ประสบการณ์ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ซึ่งประกอบด้วย การคิดวางแผนร่วมกัน การลงมือปฏิบัติตามแผน และการสรุปประเมินผลที่ได้ โดยผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ ผลการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้สนใจที่จะทำการศึกษาดังต่อไปนี้

### **ความคิดสร้างสรรค์**

อารี พันธุ์มณี (2546, หน้า 155) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นกระบวนการทางสมองที่คิดในลักษณะเอนกอนันต์อันนำไปสู่การค้นพบสิ่งแปลกใหม่ ด้วยการคิดค้นเปลี่ยนแปลง ประยุกต์ความคิดเดิมผสมผสานกันให้เกิดสิ่งใหม่ ซึ่งรวมทั้งการประดิษฐ์ค้นพบสิ่งต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการคิด ทฤษฎีหลักการ ได้สำเร็จ

ความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้นี้มีใจเพียงแต่คิดในสิ่งที่เป็นไปได้หรือสิ่งที่เป็เหตุผลเพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่ความคิดจินตนาการก็เป็สิ่งสำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดความแปลกใหม่แต่ต้องควบคู่กันไปกับความพยายามที่จะสร้างความคิดฝึนหรือจินตนาการให้เป็ไปได้ หรือที่เรียกว่าจินตนาการประยุกต์ จึงจะทำให้เกิดผลงานจากความคิดสร้างสรรค์ขึ้น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549, หน้า 14) ให้ความหมายคำว่า ความคิดสร้างสรรค์ คือการขยายขอบเขตความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น

การที่จะคิดได้ดีหรือไม่หรือมากน้อยเพียงใดนั้น เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549, หน้า 20-25) กล่าวว่าขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ทักษะและบุคลิกลักษณะ เอกสารวิชาการหลายฉบับที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความคิดสร้างสรรค์ได้เชื่อมโยงความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เข้ากับทัศนคติ (attitude) และบุคลิกภาพ (personality) ของบุคคลนั้น โดยเห็นว่ามีเกี่ยวข้องกันเป็นอย่างมาก คนที่รู้เพียงเทคนิควิธีการคิดสร้างสรรค์นั้นอาจจะสามารถคิดเชิงสร้างสรรค์ได้ในระดับหนึ่ง แต่หากมีทัศนคติและบุคลิกภาพที่สร้างสรรค์ร่วมด้วย บุคคลนั้นจะสามารถคิดสร้างสรรค์ได้อย่างดีมาก ลักษณะดังกล่าวได้แก่ เป็นคนที่เปิดกว้างรับประสบการณ์ใหม่ ๆ มีอิสระในการคิดพินิจและตัดสินใจ กล้าเผชิญความเสี่ยง มีความเชื่อมั่นและเป็นตัวของตัวเอง มีทัศนคติเชิงบวกต่อสถานการณ์ มีแรงจูงใจอันสูงส่งที่จะทำให้สำเร็จ เป็นคนที่ทำงานหนัก มีความสนใจต่อสิ่งที่มีความสลับซับซ้อน อดทนต่อปัญหาที่มองไม่เห็นคำตอบ มีความสามารถในการปรับตัวด้านสุนทรียะ บากบั่น อดสาเห เรียนรู้จากประสบการณ์ความล้มเหลว และรับมือกับสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี

## 2. ความสามารถทางสติปัญญา ได้แก่

- 2.1 ความสามารถในการกำหนดขอบเขตของปัญหา ผู้มีความคิดสร้างสรรค์จะมองปัญหาเดิม ด้วยมุมมองแบบใหม่เพื่อทำให้เห็นทางแก้ปัญหาคใหม่ที่เหมาะสมกว่า โดยเริ่มต้นด้วยการให้นิยามหรือกำหนดขอบเขตของปัญหาที่ต้องการแก้ไขได้อย่างชัดเจน จากนั้นจึงตั้งเป้าหมายเพื่อหาทางแก้ปัญหานั้นในแนวทางที่ตรงกันข้ามกับแนวทางเดิม มองปัญหาในมุมมองใหม่

2.2 ความสามารถในการใช้จินตนาการ ในการพิจารณาปัญหา การวาดภาพ จากจินตนาการช่วยทำให้การแก้ปัญหาเกิดได้ง่ายขึ้น เช่น การที่ Albert Einstein สามารถพัฒนาทฤษฎีสัมพัทธภาพได้ ส่วนหนึ่งเกิดจากการจินตนาการว่าตนเองกำลังท่องเที่ยวไปบนลำแสงที่ยาวไกลลำแสงหนึ่ง

2.3 ความสามารถในการคัดเลือกอย่างมียุทธศาสตร์ เช่น ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง ความสามารถในการมุ่งสู่หนทางการแก้ปัญหาที่มีศักยภาพ ความสามารถในการรู้ว่าเวลาใดจะต้องใช้การคิดแบบใด เป็นต้น

2.4 ความสามารถในการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะได้ความคิดที่ดีที่สุดนั้น จะต้องมีความสามารถในการแยกแยะและคัดเลือกความคิดที่มีความสอดคล้องกัน และนำความคิดนั้นมาพิจารณาประเมินคุณค่าในลำดับต่อไป ความสามารถในการประเมินทำให้เกิดความก้าวหน้าในการแก้ปัญหา เป็นสิ่งที่สอดคล้องกับความต้องการที่จะได้คำตอบที่มีคุณภาพสูง เป็นสิ่งใหม่และมีความเหมาะสม

3. ความรู้ ความรู้เป็นเหมือนดาบสองคมที่มีผลกระทบต่อความคิดทั้งในมุมบวกและมุมลบ ในมุมบวกจากการวิจัยพบว่า ความรู้ที่สะสมมาเป็นเวลาหลายปีนั้นมีความสำคัญต่อการทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีความรู้มักจะคิดได้ดีกว่าคนที่ไม่มีความรู้ เพราะทำให้เข้าใจธรรมชาติของปัญหาได้ดีกว่า สามารถคิดงานที่มีคุณภาพ เพราะมีรากฐานของความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้นรองรับ ทำให้รู้จักสังเกตและนำมาเป็นต้นกำเนิดของความคิด ในทางตรงกันข้าม หากเกิดการยึดติดในความรู้ที่มีอยู่มากเกินไป อาจเป็นตัวขัดขวางความคิด เพราะทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการคิดนอกกรอบหรือการคิดเกี่ยวกับสิ่งใหม่

4. รูปแบบการคิด รูปแบบการคิดของแต่ละคนมีผลต่อการรับรู้และบุคลิกลักษณะของคน ๆ นั้น รูปแบบการคิดจะช่วยให้เกิดการประยุกต์ความสามารถทางสติปัญญา และความรู้ในการแก้ปัญหา คนสองคนอาจจะมีระดับสติปัญญาเท่าเทียมกัน ต่างกันตรงที่รูปแบบการคิด งานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงว่า รูปแบบการคิดของบางคนช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่รูปแบบการคิดของบางคนขัดขวางการคิดสร้างสรรค์ เช่น ความสมดุลในการคิดแบบมองมุมกว้างกับการคิดแบบมองมุมแคบ การคิดในมุมแคบเป็นการคิดแบบลงในรายละเอียดของปัญหา ส่วนการคิด

ในมุมมองกว้างเป็นการคิดแบบมองกว้างในระดับทั่วไปของปัญหา ซึ่งการแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์มักจะต้องมองในภาพกว้างก่อนหรือคิดในมุมมองกว้างก่อน จากนั้นค่อยพิจารณาในรายละเอียดปลีกย่อย เพื่อให้ได้ความคิดสร้างสรรค์ที่สมบูรณ์ที่สุด

5. แรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ แรงจูงใจที่กระตุ้นจากภายในมีประโยชน์ต่อความคิดสร้างสรรค์ เช่น ความต้องการประสบความสำเร็จ ความต้องการสิ่งใหม่ การตอบสนองความอยากรู้อยากเห็น เป็นต้น คนที่มีแรงกระตุ้นจากภายใน จะทำงานเพราะรู้สึก “สนุก” หรือ “น่าสนใจ” และจะพอใจเมื่องานที่ทำนั้นประสบความสำเร็จ ส่วนแรงกระตุ้นจากภายนอกจะมีลักษณะตรงกันข้าม คือ การที่สิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นผู้ยื่นเสนอรางวัล เช่น เงิน ความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยกย่อง (จากหัวหน้า มีชื่อเสียง ได้รับรางวัล) และอำนาจ ทั้งแรงจูงใจจากภายในและภายนอกที่ผสมผสานกันอย่างสมดุล จะช่วยให้การทำงานด้านความคิดสร้างสรรค์ บรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี

6. สภาพแวดล้อม การที่จะสามารถคิดได้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ คนที่มีลักษณะสร้างสรรค์มักเป็นผู้ที่ได้รับการกระตุ้นและได้รับการส่งเสริมสนับสนุน โดยการสร้างบรรยากาศที่ไม่มีการสร้างกรอบมาตรฐานเพื่อปิดรัดอันได้แก่ สังคมที่ส่งเสริมสิทธิเสรีภาพในการแสดงออกของประชาชน สังคมที่ส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม สังคมที่มีแบบอย่างคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ สังคมที่ใ้รางวัลและสนับสนุนคนที่คิดแตกต่าง สังคมที่ส่งเสริมการแข่งขันทางธุรกิจอย่างเสรี บริบทสังคมเช่นนี้ย่อมส่งเสริมให้คนในสังคมนั้นมีความคิดสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้าม บางสังคมอาจเรียกได้ว่าคนขาดความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมด้านต่าง ๆ ที่หล่อหลอมให้พัฒนาการทางความคิดของคนในสังคมนั้น ๆ หยุดชะงักลง เช่น สังคมที่ยึดมั่นการดำเนินชีวิตตามขนบธรรมเนียมประเพณี สังคมที่มีลักษณะเผด็จการ ทำให้คนในสังคมไม่กล้าคิดนอกกรอบ สังคมที่ไม่เห็นคุณค่าของความคิดสร้างสรรค์ ไม่ยอมรับความคิดที่สร้างสรรค์ขึ้น และสังคมที่ไม่มีการสอนทักษะการคิดสร้างสรรค์ เช่น การเรียนการสอนที่เน้นการท่องจำ ไม่มีการสอนเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ โรงเรียนไม่มีบรรยากาศส่งเสริมให้ผู้เรียน ได้คิดอย่างอิสระ จึงทำให้ผู้เรียนเติบโตขึ้น

อย่างขาดทักษะในการคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น บริบทแวดล้อมเหล่านี้มีผลทำให้  
การพัฒนาความสามารถด้านการคิดสร้างสรรค์หยุดชะงักลง

ประโยชน์ของความคิดสร้างสรรค์ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549, หน้า 28-40)  
ได้นำเสนอไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้เราแก้ปัญหาได้ลงตัว โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และมีความ  
ความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การแก้ปัญหาด้วยวิธีการเดิม ๆ มักจะใช้ไม่ได้ผล ความคิด  
สร้างสรรค์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญทั้งในระดับโลก ระดับชาติ ระดับองค์กร ระดับ  
สถาบันการศึกษา จนถึงระดับปัจเจกบุคคล โลกปัจจุบันเป็นโลกที่ต้องใช้ความคิด  
การใช้คำตอบแบบเดิมตลอดเวลาจะก่อให้เกิดปัญหาได้ การคิดที่แตกต่างจึงจะสามารถ  
พบวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา และพบสิ่งที่ดีกว่าในอนาคต ความคิดสร้างสรรค์นับว่า  
เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิตของมนุษย์ และความก้าวหน้าของสังคมโลก

2. ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่ไม่หยุดยั้ง โลกของการแข่งขันทำให้ต้องมีการพัฒนา  
อย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อแข่งขันกันผลิตสิ่งใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด

3. ช่วยให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต เพราะจะช่วยให้เราเรียนรู้ที่จะ  
ไม่พึงพอใจในสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ และพยายามพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น การพยายามมองปัญหาที่  
เกิดขึ้นในบริบทที่เป็นอยู่ จะทำให้สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาอาชีพตนเองได้อย่าง  
ต่อเนื่อง

4. เป็นองค์ประกอบสำคัญของความฉลาด Robert J. Sternberg ได้เสนอแนวคิด  
เกี่ยวกับความเฉลียวฉลาดที่ประสบความสำเร็จ (successful intelligence) ว่า จะต้อง  
ประกอบไปด้วยความฉลาด 3 ด้าน อันได้แก่

4.1 ความฉลาดในการสร้างสรรค์ (creative intelligence) หมายถึง  
ความสามารถในการไปไกลกว่าสิ่งที่กำหนดมาแล้ว แต่สร้างสรรค์แนวคิดที่แปลกใหม่  
และน่าสนใจให้เกิดขึ้น แต่ต้องใช้อย่างสมดุล และประยุกต์เข้ากับความฉลาดใน  
การวิเคราะห์ และความฉลาดในการปฏิบัติจริงได้ด้วย จึงนับว่าเป็นความเฉลียวฉลาดที่  
ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

4.2 ความฉลาดในการวิเคราะห์ (analytical intelligence) หมายถึง  
ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินแนวคิดที่คิดขึ้น และความสามารถใน

การนำมาใช้แก้ปัญหา ตัดสินใจ นักคิดสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ ความคิดของตนและประเมินข้อดีของมันได้ เพื่อนำเสนอความคิดที่ดีกว่าเดิม

• 4.3 ความฉลาดในการปฏิบัติจริง (practical intelligence) คือความสามารถในการแปลทฤษฎีสู่การปฏิบัติ และแนวคิดที่เป็นนามธรรมสู่การบรรลุผลสำเร็จภาคปฏิบัติ ให้เห็นคุณค่า และเห็นด้วยกับความคิดนั้น

กระบวนการคิดสร้างสรรค์เปรียบเหมือนการสร้างสะพานเชื่อมระหว่าง ความฉลาดในการวิเคราะห์และความฉลาดในการปฏิบัติ ซึ่งการที่จะเป็นนักคิดสร้างสรรค์ที่ดีได้นั้น จำเป็นต้องมีความสมดุลระหว่างเกณฑ์ทั้ง 2 ด้าน เพื่อจะเป็นคนที่มี ความคิดสร้างสรรค์สูง สามารถคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ ขณะเดียวกันก็สามารถเลือกเอา ความคิดใดเป็นความคิดที่ดีกว่า และรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงสามารถบรรลุผลสำเร็จในเรื่อง ที่คิดได้

พรรณราย ททรัพย์ประภา (2548, หน้า 377) กล่าวถึงบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ จะมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการคิดอย่างกว้างขวาง
2. ความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
3. ความไวในการรับรู้ปัญหา
4. ความคิดริเริ่ม คิดอะไรแปลกใหม่ ไม่เหมือนผู้อื่น
5. ความสนใจใคร่รู้
6. ความเปิดเผยต่อความรู้สึกร่างกายของตนเอง
7. แรงจูงใจสูง
8. สมาธิแน่นแน
9. ความสามารถในการคิดเป็นรูปภาพ
10. ความสามารถในการเล่นกับความคิด
11. ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์
12. อดทนต่อความคลุมเครือต่าง ๆ ได้ดี
13. เห็นการณ์ไกลและรู้จักเลือกอย่างถูกต้องเหมาะสม
14. อดทนที่จะอยู่ตามลำพังคนเดียวได้

15. มีความทรงจำที่สร้างสรรค์
16. มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
17. รู้จักแบ่งเวลาเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ
18. รู้ว่าควรใช้เวลาใดในการคิดอย่างสร้างสรรค์
19. ความสามารถในการคิดเชิงอุปมา อุปไมย
20. มีอารมณ์สุนทรีย์ และมีอารมณ์ขัน

สรุป ความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นจากผลการเรียนรู้เป็นทีม คือ การที่ทีมร่วมกัน  
สร้างความคิดใหม่ นำไปปฏิบัติให้เกิดผลและมีประสิทธิภาพ โดยร่วมกันศึกษา  
วิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยสร้างแนวทาง วิธีการและนวัตกรรมใหม่

### **ผลงาน หรือ ผลการปฏิบัติงาน หรือ Performance**

วิสาข์ อนุกุล (2550, หน้า 50) ให้ความหมายของคำว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง  
ระดับผลงานของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถจาก  
การปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความพยายามและความสามารถในการ  
ปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อ  
องค์กร

อากรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551, หน้า 230) ได้ให้ความหมายในแนวคิดของ  
Brumbrach ว่าหมายถึง พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น พฤติกรรมเป็นการแสดงออกที่  
เป็นผลมาจากจิตใจและความรู้สึกนึกคิด สำหรับผลลัพธ์นั้นเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นอย่าง  
ชัดเจน ดังนั้น การวัดผลการดำเนินงานของคนแต่ละคนจึงจะต้องวัดทั้งสองส่วน  
ประกอบกัน ได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นเสมือนปัจจัยนำเข้า (input) และผลลัพธ์ที่เป็นผลงาน  
ที่เกิดขึ้น (output) ที่เรียกว่าเป็นรูปแบบผสม (mixed model)

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551, หน้า 124) กล่าวถึงการปฏิบัติงานที่ประสบผลเกิดจาก  
ปัจจัยของความสามารถ ระดับแรงจูงใจที่เหมาะสม และโอกาสในการแสดงออก

ฮอลล์ (2550, หน้า 81-83) กล่าวถึงสาเหตุที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานไม่ดีนั้น  
เกิดจาก

1. ขาดทักษะในการปฏิบัติงาน
2. ขาดแรงจูงใจ

3. ความบกพร่องของกระบวนการทำงาน
4. ปัญหาส่วนตัว
5. ความขัดแย้งภายในที่ทำงาน
6. การมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องมากเกินไป

สรุป ผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจากการเรียนรู้เป็นทีม คือ ผลรวมในการทำงานที่สูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งช่วยให้องค์กรและสมาชิกในทีมทำงานได้ตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ เพื่อผลตอบแทนที่สูงขึ้น

### **การสื่อสาร**

วิมล เหมือนคิด (2543, หน้า 106) กล่าวถึงการสื่อสารว่า หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความต้องการ อารมณ์ และความรู้สึกซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2546, หน้า 98) กล่าวว่า การสื่อสาร (communication) หมายถึง กระบวนการในการส่งข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันของบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่าย โดยฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้ส่งสาร (sender) ทำหน้าที่ประมวลข่าวสารที่ต้องการเข้ารหัส เพื่อส่งไปยังผู้รับสาร (receiver) ที่รับทราบและแปลความข้อมูลเป็นความเข้าใจ โดยจะส่งข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ส่งสารว่าได้รับสารแล้วเกิดความเข้าใจ และปฏิบัติตนอย่างไร

การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม จะเป็นสายสัมพันธ์ที่ช่วยยึดให้สมาชิกรวมตัวกันเป็นกลุ่มได้อย่างมั่นคง เพราะสมาชิกจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจ ปรับทัศนคติ นำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การส่งเสริมการทำงานของกลุ่มให้มีเอกภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2548, หน้า 96) การสื่อสาร หรือ Communication หมายถึง กระบวนการที่นำข่าวสาร เช่น ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทัศนคติต่าง ๆ และความเข้าใจ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปสู่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน

เกษร เสวตนิสากร (2549, หน้า 107) การสื่อสารหมายถึง การถ่ายทอดเรื่องราว การแลกเปลี่ยนความคิด การแสดงออกของความคิดและความรู้สึก จากบุคคลหนึ่งไปยัง

อีกบุคคลหนึ่ง ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น คำพูด สายตา การเขียน หรือผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในตัวผู้รับสาร และส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551, หน้า 297) ให้ความหมายของการสื่อสาร (communication) ว่าหมายถึง กระบวนการของการส่งข้อมูลจากแหล่งข้อมูลโดยตรงไปยังผู้รับสารด้วยวิธีการต่าง ๆ พบว่าข้อมูลที่ถูกส่งไปนั้นจะเกี่ยวข้องกับความเป็น ความปรารถนา การรับรู้ ความรู้ และกิจกรรมต่าง ๆ มีทั้งข้อมูลทางด้านบวกและ ทางด้านลบ ซึ่งการสื่อสารอาจจะเกิดขึ้นจากความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจของผู้ส่งสาร หรือ เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ผ่านช่องทางการสื่อสารในหลากหลาย รูปแบบ ทั้งนี้รูปแบบการสื่อสารจะเกิดขึ้นจากการมีผู้ส่งสาร (sender) ทำหน้าที่ในการหาช่องทางวิธีการในการนำสารไปยังผู้รับสาร (receiver) เมื่อผู้รับสารได้รับรู้และ ตีความสารที่ได้รับแล้ว พวกเขาจะมีปฏิกิริยาตอบกลับ (feedback) ที่แตกต่างกันไปตาม ความคิดและมุมมองของแต่ละคนภายใต้บริบทหรือสภาพแวดล้อม (environment) ที่ เกิดขึ้นในองค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 149-150) กล่าวถึง การสื่อสารแบ่งเป็น 2 ระบบ ได้แก่

1. การสื่อสารระบบทางเดียว (one-way communication) เป็นการสื่อสารใน ลักษณะที่ผู้ส่งเป็นผู้ให้ข่าว เช่น การออกวิทยุ ออกข่าวหนังสือพิมพ์ ออกรายการ โทรทัศน์ ผู้รับไม่มีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัยจึงไม่มีปฏิกิริยาย้อนกลับ
2. การสื่อสารระบบสองทาง (two-way communication) เป็นการสื่อสารที่ ผู้รับสารมีการตอบสนองและมีปฏิกิริยาย้อนกลับไปยังผู้สื่อสาร มีการเปิดโอกาสให้ผู้รับ ได้สอบถามข้อสงสัย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและอภิปรายร่วมกัน รวมทั้งมีการปรึกษาหารือกันได้ด้วย

แบ่งตามลักษณะของกลุ่ม ได้แก่

1. การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (formal communication) เป็นการสื่อสารที่มี ระเบียบแบบแผน มีขั้นตอน เช่นการติดต่อราชการ การกระทำที่ต้องมีลายลักษณ์อักษร ตามระเบียบบริหารองค์กร

2. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (informal communication) เป็นการติดต่อโดยตรงอาศัยความสนิทสนม ความคุ้นเคย การแนะนำจากเพื่อนฝูง การรู้จักกัน เป็นส่วนตัว เป็นลักษณะการพบปะพูดคุยสนทนากัน

ช่องทางการสื่อสารมีอยู่ 3 แบบ คือ

1. จากบนลงล่าง (downward communication) เป็นช่องทางของการสื่อสารจากผู้บริหารมายังพนักงาน เป็นรูปแบบของคำสั่งให้ปฏิบัติตาม การวางระเบียบ การออกประกาศ ข้อบังคับ นโยบาย คำเตือน คำขอร้อง คำอนุมัติ คำสั่งให้ดำเนินการ เป็นต้น

2. จากล่างขึ้นบน (upward communication) เป็นลักษณะการสื่อสารที่สนองตามคำร้องของพนักงาน เป็นลักษณะการย้อนกลับของรายงานความก้าวหน้าในการทำงาน ข้อเสนอแนะ คำร้องทุกข์ ข้อคิดเห็น และการขออนุมัติ

3. ตามแนวราบ (horizontal communication) เป็นการสื่อสารในระดับเดียวกัน เช่น เพื่อนร่วมงาน การติดต่อกับเพื่อนที่อยู่ในตำแหน่งใกล้เคียงกัน เป็นลักษณะของการทำงานร่วมกัน ช่วยกันทำงาน ปรีกษาหารือ เป็นการทำงานเป็นทีม

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551, หน้า 190-191) กล่าวถึงหน้าที่ของการสื่อสาร มี 4 ประการ คือ

1. ช่วยควบคุมพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของพนักงาน ในองค์กรที่มีลำดับชั้น และสายงานบังคับบัญชา การสื่อสารแนวทางหรือกฎระเบียบจะช่วยให้พนักงานรู้ว่าต้องปฏิบัติตนอย่างไร และมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของพนักงาน

2. การสื่อสารเสริมหรือเพิ่มแรงจูงใจได้ โดยสร้างความชัดเจนว่าพนักงานต้องทำอะไรและทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุสิ่งที่องค์กรปรารถนา นอกจากนี้การสื่อสารให้ทราบถึงข้อมูลย้อนกลับ ทำให้พนักงานได้รู้สถานะ การให้คำชมเชย ช่วยเสริมให้พฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่ สิ่งเหล่านี้ล้วนต้องการการสื่อสารทั้งสิ้น

3. การทำงานเป็นกลุ่มต้องมีการสื่อสารสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยการสื่อสารเป็นกลไกที่ทำให้สมาชิกได้แสดงออกซึ่งความรู้สึกและอารมณ์ทั้งดีและร้าย

4. เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกกลุ่มเพื่อประกอบการตัดสินใจ และเมื่อตัดสินใจได้แล้วก็ต้องสื่อสารผลการเลือกออกไปให้ทราบ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2551, หน้า 300-311) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักที่ทำให้เกิดการสื่อสารที่ดี และมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วย

1. ช่องทางการสื่อสาร ควรพิจารณาช่องทางที่เป็นไปได้และมีความเหมาะสมมากที่สุด รวมไปถึงการเตรียมเนื้อหาของสารว่ามีความยุ่งยากมากน้อยเพียงใด และงบประมาณที่เกิดจากการสื่อสารในแบบต่าง ๆ ร่วมด้วย
2. ข้อความที่ใช้ในการสื่อสาร หมายถึง เนื้อหาหรือสาระสำคัญของสารที่ต้องการสื่อให้เกิดความเข้าใจ จะต้องเหมาะสมกับช่องทางการสื่อสารที่กำหนดขึ้น
3. ช่วงเวลาในการสื่อสาร โดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของผู้ส่งสาร และไม่ควรเป็นช่วงเวลาที่มิจิจกรรมหรือภาระงานของผู้รับสาร
4. งบประมาณที่ใช้ในการสื่อสาร เพื่อประกอบการจัดทำแผนต่อไป
5. การวัดความสำเร็จของการสื่อสาร เพื่อพิจารณาปรับเปลี่ยนการสื่อสารในกรณีที่ไม่ประสบผลสำเร็จ

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551, หน้า 197) ได้กล่าวถึงอุปสรรคการสื่อสารว่า ประกอบด้วย

1. Filtering เป็นการกรองข้อมูลที่ผู้ส่งตั้งใจปรุงแต่งเพื่อให้ประทับใจผู้รับ หรือทำให้ผู้รับพึงพอใจ เช่น ลูกน้องคัดเลือกเฉพาะข้อมูลหรือข่าวสารให้ผู้บริหารรับรู้ แต่เรื่องที่เป็นด้านดี
2. Selective Perception ผู้รับข้อมูลจะเลือกรับรู้ข้อมูลที่สอดคล้องกับความต้องการ แรงจูงใจ ประสบการณ์ ภูมิหลังหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลของตนเอง
3. Emotion เป็นความรู้สึกที่ผู้รับข้อมูลมีในขณะที่รับข้อมูล ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการตีความ เช่น ข้อความเดียวกันหากรับในช่วงเวลาอารมณ์ดีและอารมณ์โกรธ ก่อให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองต่างกัน
4. Language การเลือกใช้ภาษา แม้จะพูดภาษาเดียวกัน แต่การเลือกใช้คำทำให้ผู้รับสารรับรู้ต่างกันไปในองค์กรที่ประกอบด้วยพนักงานที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน ก็อาจเกิดการใช้ภาษาเฉพาะถิ่นซึ่งไม่เป็นที่เข้าใจอย่างแพร่หลาย และระดับการบริหารทำให้ต้องมีการสรรหาคำพูดใช้ให้เหมาะสมกับกาลเทศะเป็นต้น

วิมล เหมือนคิด (2543, หน้า 120) กล่าวว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ควรยึดหลักดังต่อไปนี้

1. ผู้ส่งต้องเข้าใจความคิดของตนเองอย่างกระจ่างชัดก่อนที่จะสื่อสารกับผู้อื่น การเข้าใจความคิดของตนเองอย่างเป็นระบบจะช่วยให้การสื่อสารนั้นมีความชัดเจนมากขึ้น
2. ตรวจสอบจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการสื่อสารว่าต้องการส่งข่าวสารอะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร ต้องการแจ้งข่าวสารนั้นให้ผู้รับปฏิบัติตาม หรือให้ผู้รับมีความรู้ความเข้าใจในข่าวสารนั้น หรือเพื่อความสนุกสนานเพลิดเพลิน เป็นต้น
3. คำนึงถึงลักษณะผู้รับ พิจารณาว่าผู้รับหรือผู้ที่สื่อสารด้วยมีลักษณะอย่างไร เช่น อุปนิสัย ความสนใจ สติปัญญา ตำแหน่ง อายุ การศึกษา ประสบการณ์และภูมิหลัง เป็นต้น
4. ใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) โดยสามารถซักถามโต้ตอบกันได้ระหว่างผู้ส่งและผู้รับ
5. มีความระมัดระวังในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารด้วยการพูด หรือ การเขียน ต้องรู้จักใช้ถ้อยคำที่ถูกต้องเหมาะสม นำเสียงนุ่มนวล การออกเสียงที่ชัดเจน ถูกจังหวะ เว้นวรรคตอนถูกต้อง
6. การสื่อสารด้วยความจริงใจ เพื่อให้ผู้รับเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจในตัวผู้ส่ง ด้วยการให้ข่าวสารที่เป็นจริง เชื่อถือได้ ผู้รับสามารถพิจารณาถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ได้รับ โดยไม่มีการบิดเบือนข่าวสาร หรือปิดบังซ่อนเร้นเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม หรือของตนเอง
7. มีการติดตามผลการสื่อสาร เพื่อจะได้ตรวจสอบว่าการสื่อสารนั้น ผู้ส่งและผู้รับเข้าใจตรงกัน และบรรลุตามจุดมุ่งหมายของการสื่อสารหรือไม่ เพียงใด
8. ข่าวสารที่ส่งออกไปจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงผลในระยะยาว ต้องมีความหมายและเชื่อถือได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
9. การใช้ภาษาท่าทาง ต้องแสดงสีหน้าท่าทางประกอบการพูดอย่างสอดคล้องเหมาะสมกับการสื่อสารนั้น ๆ

10. ผู้ส่งต้องเป็นผู้รับที่ดี ทำได้โดยการเข้าใจความรู้สึก ความต้องการของผู้รับ ตั้งใจฟังและสังเกตพฤติกรรมของผู้รับ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ:

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551, หน้า 199-200) กล่าวถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้แสดงความคิดเห็นและมีการรับฟังจากผู้บริหารระดับสูง ขึ้นไป
2. ผู้บริหารพูดจริงทำจริง เนื่องจากการกระทำย่อมสำคัญกว่าการพูด สิ่งทีประกาศออกมาแล้วจะต้องปฏิบัติตาม
3. เปิดโอกาสให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ทั้งจากข้างบนลงล่าง และจากล่าง ขึ้นบน มีช่องทางให้พนักงาน ได้แสดงออกความคิดเห็นหรือร้องเรียน
4. เน้นการติดต่อแบบพบหน้าเพื่อไขข้อข้องใจได้กระจ่างกว่าการติดต่อแบบอื่น เนื่องจากเปิดโอกาสให้มีการซักถามโต้ตอบไปมาได้ทันที
5. ถือการสื่อสารเป็นความรับผิดชอบร่วมของผู้บริหารที่จะต้องให้ข้อมูล แก่พนักงานเกาะติดสถานการณ์ไม่ถูกทะเลาะหรือมองข้าม
6. การกล้าเผชิญหรือจัดการกับข่าวร้ายในยามที่มีปัญหา องค์กรต้องแจ้งให้ พนักงานทราบอย่างเหมาะสม การกล้าแสดงออกดังกล่าวเป็นที่ชื่นชมของพนักงาน มากกว่าการพยายามปิดบังหรืออำพราง
7. จัดข้อมูลให้เหมาะกับผู้รับ โดยพิจารณาถึงประเภทข้อมูลที่ต้องแจ้งให้ทราบ เวลาและรูปแบบที่เหมาะสม (โทรศัพท์ จดหมาย ฯลฯ)
8. จัดให้การสื่อสารกับพนักงานเป็นกระบวนการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาปัจจัยต่อไปนี เพื่อลดการคาดเดาหรือข่าวลือ และให้เหตุผลหรือเบื้องหลังที่มา ของการตัดสินใจ
9. เวลาที่เหมาะสม ทันทีที่ทราบข้อมูล ข้อเท็จจริงควรเปิดเผยให้พนักงานทราบ
10. ติดต่อสื่อสารแบบต่อเนื่อง ไม่ขาดตอน

11. ให้ข้อมูลในมุมมองกว้างเพื่อเพิ่มความเข้าใจ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำทั่วโลก ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทอย่างไร

12. อย่าปิดกั้นหรือบังคับความคิดให้คล้อยตาม ควรปล่อยให้พนักงานได้ใช้ความคิดและวิจรณ์ญาณส่วนบุคคลตีความ ทำความเข้าใจ เช่น ไม่ควรพูดนำว่าพวกเขาต้องชอบการเปลี่ยนแปลง เพราะอาจทำให้พนักงานเกิดข้อสงสัยว่าทำไมจึงต้องรีบด่วนสรุปเช่นนั้น

สรุป การสื่อสารซึ่งเป็นผลจากการเรียนรู้เป็นทีม คือ การที่สมาชิกสื่อสารและทำความเข้าใจระหว่างกันและกันได้ดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับและความผูกพัน โดยที่สมาชิกร่วมกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกัน

### **ความสัมพันธ์หรือมนุษยสัมพันธ์**

วิมล เหมือนคิด (2543, หน้า 3) มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล กลุ่มและองค์กร เพื่อให้ดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมได้อย่างราบรื่น และเกิดความร่วมมือในการทำงาน อันจะส่งผลให้บุคคล กลุ่มและองค์กรบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

คมเพชร ฉัตรสุกกุล (2546, หน้า 35) มนุษยสัมพันธ์ เป็นเรื่องของคนที่บุคคลแต่ละคน พยายามจะสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ เช่น เพื่อน ผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง บุคคลในครอบครัว ฯลฯ เพื่อก่อให้เกิดความสามารถที่จะอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันได้อย่างสำเร็จโดยมีปัญหาค้าง ๆ น้อยที่สุด

พรรณราย ทวีพยประภา (2548, หน้า 46) มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องที่คาบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันของบุคคลที่อยู่ร่วมกัน ไม่ว่าจะในชีวิตส่วนตัว การศึกษา การทำงาน และในสังคมทั่วไป เป็นเรื่องสำคัญอันเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ในความต้องการทางด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม พร้อมทั้งตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ดังกล่าวให้แก่กันและกันอย่างเหมาะสมและพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย ส่งผลให้การใช้ชีวิตร่วมกันไม่ว่าจะเป็นระยะเวลาอันสั้น หรือระยะเวลาอันยาวนาน และในบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ของแต่ละคน ดำเนินไปอย่างมีความสุข ความรัก ความเอื้ออาทร และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ตามอัธยาศัย

วิมล เหมือนคิด (2543, หน้า 11) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญคือ

1. เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างมนุษย์ ก่อให้เกิดความราบรื่นในการติดต่อเกี่ยวข้องกัน

2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

3. เพื่อส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

4. เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง บรรลุตามวัตถุประสงค์ทั้งของตนเอง และส่วนรวม

5. เพื่อให้เกิดความรัก ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยป้องกัน

ความขัดแย้ง ความระแวงสงสัย ไม่ไว้วางใจ

6. เพื่อให้เกิดความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน

7. เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ได้อย่างมีความสุข

ปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม ดังที่ เกษร เสวตนิสากร (2549, หน้า 121-122) ได้กล่าวถึง มีดังนี้

1. ความไว้วางใจและการเปิดเผย ทีมงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะสามารถร่วมมือกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานที่มีระดับความไว้วางใจซึ่งกันและกันต่ำ พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมจะปรากฏเด่นชัด เช่น ความไม่ซื่อสัตย์ การหลบเลี่ยง และความไม่อดทน

การเปิดเผย (openness) หมายถึง ความเต็มใจและยินดีที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ของความคิดเห็น แนวคิด รวมทั้งความรู้สึก การเปิดเผยของทีม จะแสดงได้หลายทักษะ เช่น การยอมรับความคิดใหม่ ผู้ร่วมงานใหม่ การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ ความเต็มใจในการแก้ปัญหา และเผชิญกับสิ่งท้าทายต่าง ๆ ร่วมกับสมาชิกคนอื่น

2. ความประทับใจครั้งแรก (first impression) โอกาสแรกที่ทีมได้พบกัน เป็นการรับรู้ว่าคุณคือนั้นเป็นเช่นใด มีความเชื่อ ทศนคติ ความรู้ ความสามารถอย่างไร หากความประทับใจครั้งแรกเป็นความประทับใจทางบวก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปในทางสร้างสรรค์ วิธีสร้างความประทับใจในแง่บวกทำได้โดย

2.1 ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดคุยด้วยอารมณ์เบิกบาน

2.2 ให้ความสำคัญแก่ผู้อื่น รับฟังความคิดเห็น

- 2.3 แสดงกิริยาสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน
- 2.4 วางตัวเหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคล
- 2.5 อัดทนและควบคุมอารมณ์ได้
- 2.6 รู้จักยกย่องชมเชยผู้อื่นตามโอกาสอันควร
- 2.7 มีความจริงใจต่อผู้อื่น
- 2.8 มีทัศนคติที่ดี มองโลกในแง่ดี
- 2.9 มีความมั่นใจในตนเอง
- 2.10 รู้จักให้ความช่วยเหลือและแสดงความมีน้ำใจต่อผู้อื่น
- 2.11 มีความรอบรู้
- 2.12 รู้จักขอโทษเมื่อทำผิด
- 2.13 ให้ความสำคัญแก่ผู้อื่นมากกว่าตนเอง
- 2.14 มีความเป็นกันเองและเปิดเผยในระดับที่เหมาะสม

3. ความคาดหวังที่มีต่อกันและกัน (mutual expectation) การที่บุคคลจะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับความคาดหวังของอีกฝ่ายหนึ่ง ความคาดหวังที่มีต่อกันและกันของแต่ละฝ่าย จึงเป็นตัวชี้ที่ช่วยกำหนดคุณภาพของความสัมพันธ์ที่ทั้งสองฝ่ายพึงมีต่อกัน ข้อปฏิบัติที่จะช่วยเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกในทีมมีดังนี้

3.1 ทั้งสองฝ่ายควรมีความคาดหวังต่อกันในระดับปานกลาง ไม่ต่ำหรือสูงเกินไป เพราะหากตั้งความคาดหวังไว้สูงเกินไป ไกลจากความเป็นจริง ไม่สามารถปฏิบัติได้ อาจทำลายความสัมพันธ์ได้

3.2 ทั้งสองฝ่ายควรจะรับรู้และเข้าใจความคาดหวังให้ตรงกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความคาดหวังของอีกฝ่ายหนึ่ง

3.3 ทั้งสองฝ่ายแสวงหาแนวทางในการพัฒนาความสัมพันธ์พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความคาดหวังของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการเรียนรู้ให้เข้าใจระดับความสามารถ เป้าหมาย ความต้องการ หรือแรงจูงใจของแต่ละฝ่าย เพื่อจะได้ทราบว่าแต่ละฝ่ายมีจุดเด่นและข้อจำกัดด้านใดบ้าง

4. รูปแบบความสัมพันธ์ (interaction styles) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะพัฒนาไปในทางที่ดีหรือไม่นั้น นอกจากขึ้นอยู่กับความหวังแล้ว ยังขึ้นกับปัจจัยสำคัญอีก 2 ประการคือ ความพร้อมที่จะเปิดเผยตนเอง (self disclosure) ให้อีกฝ่ายหนึ่งได้เข้าใจถึงความคาดหวังและความสามารถของตน และความพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนให้สอดคล้องกับความคาดหวังของอีกฝ่ายหนึ่ง การพิจารณาระดับการเปิดเผยตนเองและความพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่น จะช่วยให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงรูปแบบของตนในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น

สรุป มนุษย์สัมพันธ์ซึ่งเป็นผลจากการเรียนรู้เป็นทีม คือ การที่สมาชิกทำงานร่วมกัน รู้จักกัน สนับสนุนผูกพัน และมีความไว้วางใจกัน ช่วยเหลือกันในการเผชิญกับปัญหาหรือวิกฤติต่าง ๆ ทั้งทางสังคมและจิตใจ โดยสมาชิกให้การสนับสนุนทั้งทางด้านกำลังใจและการเข้าใจปัญหา

### **ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีม**

ทีม คือ การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้ที่เข้ามาร่วมปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องรับรู้และเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ มีการแบ่งภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบและรับทราบข้อตกลงของกลุ่มอย่างชัดเจน การทำงานจะเป็นระบบเปิด (open system) และมีการติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน โดยมีพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมที่สำคัญ ดังนี้ (สุจิตรา ชนานันท์, 2551, หน้า 105-106)

1. มีการสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ (effective communication)
2. มีการประสานงาน (coordination)
3. มีการตรวจสอบการทำงานของกันและกันตลอดเวลา (mutual performance monitoring)
4. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน (exchange of feedback)
5. สมาชิกทุกคนจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (adaptation to varying situation demands)

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่ทำให้สมาชิกในทีมเกิดการเรียนรู้ และเลือกปฏิบัติในสิ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของทีม ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ในส่วนของทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่นักวิชาการนำเสนอไว้ มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เป็นทีม ที่ผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

**ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (behavioral theories)** พาสนา จุรัตน์ (2548, หน้า 115-141) กล่าวถึงหลักการเรียนรู้ตามแนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยม (behaviorism) ว่าเป็นการเรียนรู้จากส่วนย่อยไปสู่ส่วนรวม หรือเรียนจากส่วนย่อยทีละส่วนแล้วสรุปเป็นกฎเกณฑ์ที่หลัง โดยกล่าวถึงการทำให้เกิดความต่อเนื่องกันอยู่เสมอระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง และการตอบสนองนั้นมักเป็นพฤติกรรมภายนอกที่สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจน วัดได้ง่าย และเน้นความสำคัญของสิ่งแวดล้อม มีแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีดังนี้

1. พฤติกรรมทุกอย่างเกิดขึ้น โดยการเรียนรู้และสามารถสังเกตได้
2. พฤติกรรมแต่ละชนิดเป็นผลรวมของการเรียนที่เป็นอิสระหลายอย่าง
3. การเสริมแรง (reinforcement) ช่วยทำให้พฤติกรรมเกิดขึ้นได้

ทฤษฎีพฤติกรรมนิยมประกอบด้วยทฤษฎีย่อย ดังนี้

1. ทฤษฎีการวางเงื่อนไข (conditioning theories)

- 1.1 ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบออตโนมัติ (classical conditioning theories)

พาฟลอฟ มีแนวคิดว่าการเรียนรู้คือการวางเงื่อนไขแบบออตโนมัติ หรือแบบคลาสสิก ซึ่งหมายถึง การใช้สิ่งเร้า 2 สิ่งคู่กัน คือ สิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขและสิ่งเร้าที่ไม่ได้วางเงื่อนไข เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ คือ การตอบสนองที่เกิดจากการวางเงื่อนไข ซึ่งถ้าสิ่งมีชีวิตเรียนรู้จริงแล้ว จะมีการตอบสนองต่อสิ่งเร้า 2 สิ่งในลักษณะเดียวกัน และไม่ว่าจะตัดสิ่งเร้าชนิดใดชนิดหนึ่งออก การตอบสนองก็ยังคงเป็นเช่นเดิม เพราะที่ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขกับสิ่งเร้าที่ไม่วางเงื่อนไขกับการตอบสนองได้นั่นเอง พาฟลอฟสรุปกฎการเรียนรู้ได้ 4 กฎ คือ

1.1.1 กฎการลดภาวะ (law of extinction) สำคัญคือ ความเข้มข้นของการตอบสนองจะลดลงเรื่อย ๆ ถ้าให้อินทรีย์ได้รับสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขอย่างเดียว

หรือความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขและสิ่งเร้าที่ไม่ได้วางเงื่อนไขห่างกันออกไปมากขึ้น

• 1.1.2 กฎการฟื้นคืนสภาพเดิมตามธรรมชาติ (law of spontaneous recovery) สารระสำคัญคือ การตอบสนองที่เกิดจากการวางเงื่อนไขที่ลดลงเพราะได้รับแต่สิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขเพียงอย่างเดียวจะกลับปรากฏขึ้นอีกและเพิ่มมากขึ้น ถ้าอินทรีย์มีการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยไม่ต้องมีสิ่งเร้าที่ไม่วางเงื่อนไขมาเข้าคู่ช่วย

1.1.3 กฎการสรุปกฎเกณฑ์โดยทั่วไป (law of generalization) สารระสำคัญคือ ถ้าอินทรีย์มีการเรียนรู้ โดยแสดงอาการตอบสนองจากการวางเงื่อนไขต่อสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขหนึ่งแล้ว ถ้ามีสิ่งเร้าอื่นที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขเดิม อินทรีย์จะตอบสนองเหมือนกับสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขนั้น

1.1.4 กฎการจำแนกความแตกต่าง (law of discrimination) สารระสำคัญคือ ถ้าอินทรีย์มีการเรียนรู้ โดยแสดงอาการตอบสนองจากการวางเงื่อนไขต่อสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขแล้ว ถ้ามีสิ่งเร้าอื่นที่มีคุณสมบัติแตกต่างจากสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขเดิม อินทรีย์จะตอบสนองแตกต่างไปจากสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขนั้น

ส่วนการเรียนรู้ในแนวคิดของวัตสัน คือการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก เป็นการใช้สิ่งเร้าสองสิ่งมาเข้าคู่กัน คือสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขกับสิ่งเร้าที่ไม่วางเงื่อนไข เพื่อให้เกิดการตอบสนองที่ต้องการ และอารมณ์ของมนุษย์ที่มีติดตัวมาแต่กำเนิดได้แก่ อารมณ์รักไม่พอใจ และกลัว โดยเฉพาะอารมณ์กลัวต่อสิ่งเร้าบางอย่างตามธรรมชาติอยู่แล้ว อาจจะทำให้กลัวสิ่งเร้าอื่นที่มีอยู่รอบ ๆ อินทรีย์อีกได้จากการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก โดยให้สิ่งเร้าที่มีความกลัวตามธรรมชาติเป็นสิ่งเร้าที่ไม่วางเงื่อนไข และให้สิ่งเร้าอื่นที่ต้องการให้เกิดความกลัวเป็นสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไข มาคู่กันบ่อยเข้า ในที่สุดก็จะเกิดความกลัวในสิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขได้ นอกจากนี้ยังพบว่า เมื่อทำให้เกิดพฤติกรรมใดได้ ก็ย่อมสามารถลบพฤติกรรมนั้นให้หายไปได้เช่นกัน

1.2 ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบการกระทำของสกินเนอร์ (operant conditioning theories) การเรียนรู้ในแนวคิดของสกินเนอร์เป็นการเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำ โดยเชื่อว่า การกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ทุกอย่าง ทำให้เกิดผลกระทบอย่างใดอย่างหนึ่ง หลักการเรียนรู้ของทฤษฎีนี้เน้นการกระทำของผู้เรียนรู้

มากกว่าสิ่งเร้า คือเมื่อต้องการให้อินทรีย์เกิดการเรียนรู้จากสิ่งเร้าใดสิ่งเร้าหนึ่ง จะปล่อยให้ผู้เรียนเลือกแสดงพฤติกรรมเองโดยไม่บังคับ แต่เมื่อผู้เรียนแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้แล้ว จึงเสริมแรงพฤติกรรมนั้น ๆ ทันที เพื่อให้ผู้เรียนรู้ว่าพฤติกรรมที่แสดงนั้น เป็นพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ถูกต้อง เมื่ออินทรีย์แสดงพฤติกรรมใดแล้วได้รับผลกรรมที่พึงพอใจ พฤติกรรมนั้นย่อมเกิดขึ้นบ่อยครั้ง แต่ถ้าพฤติกรรมใดเมื่ออินทรีย์กระทำแล้วได้รับผลกรรมที่ไม่พึงพอใจ พฤติกรรมนั้นก็ลดลงหรือหายไป ดังนั้นพฤติกรรมใดจะคงอยู่เพิ่มขึ้น หรือหายไป ย่อมขึ้นอยู่กับผลกรรมที่อินทรีย์ได้รับว่ามีความพึงพอใจหรือไม่ การให้ผลกรรมที่อินทรีย์พอใจเรียกว่า “การเสริมแรง (reinforcement)” และถ้าให้ผลกรรมที่อินทรีย์ไม่พึงพอใจเรียกว่า “การลงโทษ (punishment)” ดังนั้นพฤติกรรมของอินทรีย์จึงถูกกำหนดด้วยเงื่อนไขการเสริมแรง (contingency of reinforcement) และเงื่อนไขการลงโทษ (contingency of punishment)

1.3 ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบต่อเนื่องของกัททรี (Guthrie's contiguous conditioning theory) การเรียนรู้ในแนวคิดของกัททรีเชื่อว่า เกิดจากความสัมพันธ์ต่อเนื่องระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง โดยเกิดจากการกระทำเพียงครั้งเดียว (one-trial learning) ไม่ต้องลองทำหลายครั้ง เมื่อใดก็ตามที่มีการตอบสนองต่อสิ่งเร้า แสดงว่าอินทรีย์เรียนรู้ที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่ปรากฏในขณะนั้นทันที และเป็นการตอบสนองต่อสิ่งเร้าอย่างสมบูรณ์ไม่จำเป็นต้องฝึกหัดอีกต่อไป การฝึกครั้งต่อไปไม่มีผลให้สิ่งเร้าและการตอบสนองสัมพันธ์กัน โดยสรุปการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1.3.1 เมื่อมีสิ่งเร้าเกิดขึ้นพร้อมกับการตอบสนอง และเมื่อสิ่งเร้าในลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นอีก การตอบสนองเดิมก็มีแนวโน้มที่จะเกิดตามมาด้วย

1.3.2 หลักการกระทำครั้งสุดท้าย (recency) ถ้าการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์จากการกระทำเพียงครั้งเดียวซึ่งเป็นการกระทำครั้งสุดท้ายในสภาพการณ์นั้น เมื่อสภาพการณ์ใหม่เกิดขึ้นอีก บุคคลจะกระทำเหมือนที่เคยได้กระทำในครั้งสุดท้าย

1.3.3 หลักการแทนที่ (principle of substitution) ถ้าสิ่งเร้าที่ไม่ได้วางเงื่อนไขมาเร้าให้บุคคลตอบสนองได้แม้เพียงครั้งเดียว ต่อมาถ้าใช้สิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขมาแทนสิ่งเร้าที่ไม่ได้วางเงื่อนไข ก็จะเกิดการตอบสนองเช่นเดียวกัน

1.3.4 ในการทำให้เกิดการเรียนรู้เน้นการจูงใจมากกว่าการเสริมแรง

## 2. ทฤษฎีการเชื่อมโยงของธอร์นไดค์ (Thorndike's connectionism theory)

การเรียนรู้ในแนวคิดของธอร์นไดค์ เชื่อว่า การเรียนรู้เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง โดยที่การตอบสนองมักจะออกมาเป็นรูปแบบต่าง ๆ หลายรูปแบบ จนกว่าจะพบรูปแบบที่ดีหรือเหมาะสมที่สุด เรียกการตอบสนองเช่นนี้ว่า การลองถูกลองผิด (trial and error) เมื่อเกิดการเรียนรู้แล้ว การตอบสนองหลายรูปแบบจะหายไป เหลือเพียงการตอบสนองรูปแบบเดียวที่เหมาะสมที่สุด และพยายามทำให้การตอบสนองเช่นนั้น เชื่อมโยงกับสิ่งเร้าที่ต้องการให้เรียนรู้ต่อไปเรื่อย ๆ ธอร์นไดค์ ได้สรุปกฎการเรียนรู้ที่สำคัญไว้ดังนี้

2.1 กฎแห่งความพร้อม (law of readiness) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่ออินทรีย์นั้นมีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจที่จะเรียน ความพร้อมในตัวบุคคลจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะ มีความสนใจและมีแรงจูงใจ ความพร้อมทางด้านร่างกายหมายถึง ความพร้อมทางวุฒิภาวะ และอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกาย ความพร้อมทางด้านจิตใจหมายถึง ความพร้อมที่เกิดจากความพึงพอใจเป็นสำคัญ ถ้าเกิดความพึงพอใจย่อมนำไปสู่การเรียนรู้ ถ้าไม่เกิดความพึงพอใจการเรียนรู้ก็จะไม่เกิดหรือทำให้การเรียนรู้หยุดชะงักไปได้

2.2 กฎแห่งการฝึกหัด (law of exercise) เมื่ออินทรีย์เกิดการเรียนรู้แล้ว ควรได้รับการฝึกฝนหรือกระทำซ้ำ ๆ อยู่เสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนองให้แน่นแฟ้นมั่นคงยิ่งขึ้น โดยการฝึกหัดกระทำซ้ำบ่อย ๆ ย่อมทำให้เกิดการเรียนรู้ได้นานและคงทนถาวร

2.3 กฎแห่งผลสนองตอบ (law of effect) เมื่อแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้แล้วว่า ถ้าได้รับผลที่พึงพอใจ อินทรีย์ย่อมอยากที่จะเรียนรู้ต่อไป แต่ถ้าได้รับผลที่ไม่พึงพอใจอินทรีย์ก็ไม่อยากจะเรียนรู้หรือเกิดความเบื่อหน่ายต่อการเรียนรู้ได้ ดังนั้นหากจะทำให้การเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนองมั่นคงถาวร ต้องให้อินทรีย์ได้รับผลที่พึงพอใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับความพอใจของแต่ละบุคคล

**ทฤษฎีพุทธิปัญญานิยม (cognitive theories)** พาสนา จุฬรัตน์ (2548, หน้า 142-166) กล่าวถึงทฤษฎีนี้ว่า เน้นองค์ประกอบทางการสร้างความคิด (conceptual aspects) มากกว่าองค์ประกอบด้านพฤติกรรม (behavioral aspects) โดยที่การเรียนรู้เป็น

กระบวนการทำงานของสมองเพื่อให้เกิดความรู้ จดจำความรู้ และนำความรู้ไปใช้ แก้ปัญหา มุ่งความสนใจไปที่กระบวนการภายในสมอง โดยเฉพาะการรับรู้ (perception) การจัดระเบียบความรู้ (reorganization) การเก็บสาระความรู้ (stored) ตลอดจน การนำสาระความรู้ที่เก็บไว้มาใช้ได้ (retrieval) แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎี คือ

1. ในการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นผู้กระทำ (active) และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
2. ประสบการณ์เดิมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การเรียนรู้ใหม่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สิ่งแวดล้อมที่คล้ายคลึงกับความจริงทำให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงและมีความหมาย

ทฤษฎีพุทธิปัญญานิยมประกอบด้วยทฤษฎีย่อย ดังนี้

1. ทฤษฎีการเรียนรู้ของกลุ่มเกสตัลท์ (Gestalt's theory) การเรียนรู้ในแนวคิดของกลุ่มเกสตัลท์ เน้นการเรียนรู้ส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย คือ การเรียนรู้ที่ดีย่อมเกิดจากการจัดสิ่งเร้าต่าง ๆ มารวมกันให้เกิดการรับรู้โดยส่วนรวมก่อน แล้วจึงแยกวิเคราะห์ เพื่อเรียนรู้ส่วนย่อยทีละส่วนต่อไป นอกจากนี้ การจะให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ที่ดีได้ ต้องมีประสบการณ์เดิม และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นใน 2 ลักษณะคือ การรับรู้ และการเรียนรู้ โดยการหยั่งเห็น การเรียนรู้ในกลุ่มนี้สรุปได้เป็นกฎ 4 ข้อ คือ

1.1 กฎแห่งความชัดเจน (principle of pragnanz) การเรียนรู้ที่ดีต้องมีความชัดเจนและแน่นอน เพราะผู้เรียนมีประสบการณ์แตกต่างกัน เมื่อต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเดียวกัน สิ่งที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้จึงต้องมีความชัดเจน

1.2 กฎแห่งความคล้ายคลึง (principle of similarity) เป็นการวางหลักการรับรู้ในสิ่งที่คล้ายคลึงกัน เพื่อจะได้รู้ว่าการจัดสิ่งทีคล้ายคลึงกันให้อยู่ใกล้เคียงกันจะช่วยให้บุคคลเกิดการรับรู้ และเรียนรู้ว่าเป็นพวกเดียวกัน

1.3 กฎแห่งความต่อเนื่อง (principle of continuity) หมายถึง สิ่งเร้าที่มีความต่อเนื่องกัน มีทิศทางไปในทางเดียวกันหรืออยู่ใกล้ชิดกัน บุคคลจะสามารถรับรู้ว่าเป็นสิ่งเดียวกัน อยู่ในหมวดเดียวกัน หรือเป็นเหตุเป็นผลกัน

1.4 กฎแห่งความสมบูรณ์ (principle of closure) หมายถึง บุคคลสามารถรับรู้สิ่งเร้าที่ยังไม่สมบูรณ์ให้สมบูรณ์ได้ หากบุคคลมีประสบการณ์เดิมในสิ่งนั้น

2. ทฤษฎีการเรียนรู้โดยการค้นพบของบรูเนอร์ (Bruner's theory of discovery learning) การเรียนรู้ในแนวคิดของบรูเนอร์ เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนได้ประมวลข้อมูลข่าวสารจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและสำรวจสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้จะเกิดการค้นพบ เนื่องจากผู้เรียนมีความอยากรู้อยากเห็น ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมสำรวจสภาพสิ่งแวดล้อม และเกิดการเรียนรู้โดยการค้นพบขึ้น แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้คือ

2.1 การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมด้วยตนเอง การเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ นอกจากจะเกิดขึ้นในตัวของผู้เรียนแล้วยังเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมด้วย

2.2 ผู้เรียนแต่ละคนมีประสบการณ์และพื้นฐานความรู้แตกต่างกัน การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการที่ผู้เรียนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่พบใหม่กับประสบการณ์เดิม และมีความหมายใหม่

2.3 พัฒนาการทางเขาวัวปัญญาจะเห็นได้ชัด โดยที่ผู้เรียนสามารถรับสิ่งเร้าที่ให้เลือกได้หลายอย่างพร้อมกัน

3. ทฤษฎีกระบวนการทางสมองในการประมวลข้อมูล (information processing theory) การเรียนรู้ในทฤษฎีนี้ เริ่มจากการที่มนุษย์รับสิ่งเร้าเข้ามาทางประสาทสัมผัสทั้งห้า สิ่งเร้าที่เข้ามาจะได้รับการบันทึกไว้ในความทรงจำระยะสั้น ซึ่งการบันทึกจะขึ้นอยู่กับ 2 องค์ประกอบ คือ การรู้จัก (recognition) และความสนใจ (attention) ของบุคคลที่รับสิ่งเร้า บุคคลจะเลือกรับสิ่งเร้าที่ตนรู้จักหรือมีความสนใจบันทึกลงในความจำระยะสั้น (short term memory หรือ STM) ซึ่งจะคงอยู่ในระยะเวลาที่จำกัดมาก ซึ่งในการทำงานที่จำเป็นต้องเก็บข้อมูลไว้ชั่วคราว อาจจำเป็นต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการช่วยจำ เมื่อบุคคลต้องการจะเก็บข้อมูลที่เข้ามาใช้ในภายหลัง ข้อมูลนี้จำเป็นต้องได้รับการประมวลและเปลี่ยนรูปโดยการเข้ารหัส (encoding) เพื่อนำไปเก็บไว้ในความจำระยะยาว (long term memory หรือ LTM) ซึ่งอาจต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ เข้าช่วยหรือการทำข้อมูลให้มีความหมายกับตนเอง โดยการสัมพันธ์สิ่งที่เรียนรู้ใหม่กับสิ่งเก่าที่เคยเรียนรู้มาก่อน เรียกว่าเป็นกระบวนการขยายความคิด (elaborative operations process) เมื่อข้อมูลข่าวสารได้รับการบันทึกไว้ในหน่วยความจำระยะยาวแล้ว บุคคลนั้น

ก็จะสามารถเรียกข้อมูลต่าง ๆ ออกมาใช้ได้ ในการเรียกข้อมูลออกมาใช้ก็จำเป็นต้องถอดรหัสข้อมูล (decoding) จากความจำระยะยาวนั้น และส่งต่อไปสู่ตัวก่อกำเนิดพฤติกรรมตอบสนอง ซึ่งจะเป็นแรงขับหรือกระตุ้นให้บุคคลมีการเคลื่อนไหว หรือการตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ของมนุษย์

พุทธิปัญญานิยมเชื่อว่าผู้เรียนเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ คือ เป็นผู้ที่ควบคุมกิจกรรมการเรียนรู้ของตนเอง (self-regulation) การที่บุคคลรู้ถึงความคิดของตน และสามารถควบคุมความคิดของตนให้เป็นประโยชน์ในทางที่ต้องการ การรู้ในลักษณะนี้เรียกว่า “Metacognition” หรือ “การควบคุมการรู้คิด” ซึ่งหมายถึง การตระหนักรู้ (awareness) เกี่ยวกับความรู้และความสามารถของตนเอง และใช้ความเข้าใจในการรู้ดังกล่าวในการจัดการควบคุมกระบวนการคิด การทำงานของตนด้วยกลวิธี (strategies) ต่าง ๆ อันจะช่วยให้การเรียนรู้และงานที่ทำประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ ในกระบวนการประมวลข้อมูลของสมองนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการรู้คิดที่ใช้ในการบริหารควบคุมกระบวนการก็คือ แรงจูงใจ ความตั้งใจ และความมุ่งหวังต่าง ๆ รวมทั้งเทคนิคและกลวิธีที่บุคคลใช้ในการบริหารควบคุมตนเอง

4. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา (social cognitive learning theory) Bandura นักจิตวิทยาคนสำคัญในกลุ่มทฤษฎีนี้ อธิบายการเรียนรู้ว่า บุคคลสามารถเรียนรู้การแสดงพฤติกรรมใหม่มากมาย โดยการสังเกตจากพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลอื่นที่ตนได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์ด้วย และเรียนรู้ว่าพฤติกรรมใดที่ตนควรนำไปเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ และพฤติกรรมใดควรละเว้น โดยมีข้อตกลงพื้นฐานไว้ดังนี้

4.1 บุคคลสามารถเรียนรู้จากการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลอื่นหรือเรียนรู้จากตัวแบบ (modeling) โดยไม่จำเป็นต้องลงมือกระทำหรือทำการทดลองด้วยตนเองเสมอไป

4.2 การเรียนรู้เป็นกระบวนการภายในตัวบุคคล อาจทำให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่ก็ได้

4.3 กระบวนการคิดมีบทบาทสำคัญในการกำหนดว่าบุคคลได้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นแล้ว

4.4 บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตนเป็นผู้กำหนดขึ้นผู้เรียนแต่ละคนย่อมมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน

\*4.5 บุคคลจะเป็นผู้กำกับพฤติกรรมของตนเอง (self-regulation)

4.6 การเสริมแรงและการลงโทษมีผลต่อพฤติกรรมและการเรียนรู้ของบุคคลโดยทางอ้อมมากกว่าทางตรง

**ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ หรือ Andragogy** ของ Knowles ได้อธิบายไว้ว่า (อ้างถึงใน วุฒิพล สกลเกียรติ, 2546, หน้า 111-114)

1. ความต้องการรู้ (the need to know) ผู้ใหญ่ต้องการรู้ถึงเหตุผลก่อนที่จะมาเรียน  
2. มโนทัศน์ของผู้เรียน (the learner's self-concept) ผู้ใหญ่มีมโนทัศน์ในเรื่องความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในชีวิตของตน และเมื่อถึงจุดที่ผู้ใหญ่พัฒนามโนทัศน์ได้สมบูรณ์แล้ว ก็ต้องการให้ผู้อื่นได้เห็นหรือให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อตนในลักษณะที่มีความสามารถในการนำตนเอง (self-direction)

3. บทบาทของประสบการณ์ของผู้เรียน (the role of the learner's experience) ผู้ใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาด้วยความเป็นผู้มีประสบการณ์ยิ่ง แต่อาจมีคุณภาพที่แตกต่างกัน การมีอายุยาวนานขึ้นก็ยิ่งมีการเก็บรวบรวมประสบการณ์มากขึ้นตามลำดับ แต่ละบุคคลจึงมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

4. ความพร้อมต่อการเรียนรู้ (readiness to learn) ผู้ใหญ่พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เขาต้องการจะรู้ และสามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ชีวิตจริง

5. การนำไปสู่การเรียนรู้ (orientation to learning) ผู้ใหญ่ใช้ชีวิตหรืองาน หรือปัญหาเป็นศูนย์กลาง นำไปสู่การเรียนรู้

6. แรงจูงใจ (motivation) ผู้ใหญ่ส่วนมากจะตอบรับแรงจูงใจจากภายนอก แต่สิ่งที่สร้างแรงจูงใจที่มีศักยภาพได้ดีที่สุด คือ แรงผลักดันจากภายใน เช่น ความต้องการเพิ่มความพึงพอใจกับงาน การเข้าใจตนเอง (self-esteem) คุณภาพชีวิต เป็นต้น

**Rogers' 10 principles** หรือหลักการเรียนรู้ 10 ประการ ของ Roger ที่ Jaques (2000, pp. 56-57) ได้กล่าวถึงนั้น มีสาระดังนี้

1. ธรรมชาติของมนุษย์มีศักยภาพต่อการเรียนรู้
2. การเรียนรู้จะมีความหมายเมื่อตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้เรียน

3. การเรียนรู้ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบของผู้เรียน หรือมีผลต่อการรับรู้ส่วนบุคคล มักจะได้รับการต่อต้าน

4. • การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ง่าย คือ การเรียนรู้ที่มีผลต่อความเป็นตัวเองในระดับน้อย

5. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อเป็นประสบการณ์ที่น่าสนใจและแตกต่างจากเดิม และมีผลกระทบต่อความเป็นตัวเองในระดับน้อย

6. การเรียนรู้ที่สำคัญ คือ การลงมือปฏิบัติ

7. การที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในกระบวนการเรียน จะช่วยให้การเรียนรู้ง่ายขึ้น

8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง คือ การที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนจบ

9. เมื่อผู้เรียนได้วิเคราะห์และประเมินด้วยตนเอง ความคิดสร้างสรรค์และความเชื่อถือเป็นส่วนเสริม ส่วนการถูกประเมินจากบุคคลอื่นเป็นเหตุผลรอง

10. การเรียนรู้ในสังคมปัจจุบัน คือ การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ การยอมรับประสบการณ์และกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ข้างต้น มีหลักการและองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน ตอบสนองความต้องการของสังคมที่บุคคลนั้นเกี่ยวข้อง นั่นเอง

## แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะ

แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะ ผู้วิจัยได้ทบทวน และศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในเรื่อง ความหมายและความสำคัญ องค์ประกอบ ประเภท การกำหนด และการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### ความหมายและความสำคัญของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ หรือ Competency เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1972 ที่ Harvard University จากความสงสัยของ David McClelland ว่า ทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน จึงทำวิจัยศึกษาโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานคือออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วทำการศึกษามุคลากรทั้งสองกลุ่มมีการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า “competency” และในปี 1973 David McClelland ได้เขียนบทความเรื่อง “Testing for Competency rather than Intelligence” ซึ่งถือว่าเป็นจุดกำเนิดแนวคิดเรื่อง สมรรถนะ ที่อธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (the iceberg model) โดยอธิบายว่า คุณลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ ที่เรารู้มา และส่วนของทักษะ (skill) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตได้และวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า เป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนมากกว่า ส่วนต่าง ๆ นี้ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ภาพลักษณ์ของคนที่มีต่อตนเอง (self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (traits) และแรงจูงใจ (motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้น เป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของคน ซึ่งการที่คนมีเพียงความเฉลียวฉลาดที่ทำให้สามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้ เท่านั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก

คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออก ต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ ในปี 1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือ *The Competent Manager: A Model of Effective Performance* ขึ้น โดยใช้คำว่า “competency” เป็นคนแรก และปี 1996 ได้นิยามคำว่าสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่หรือเป็นสาเหตุที่ทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และเน้นว่า “คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้นทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน สมรรถนะถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ ต่อมา C. K. Prahalad และ Gary Hamel ได้คิดค้นสมรรถนะหลัก โดยเชื่อมโยงสมรรถนะเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อประโยชน์และสร้างรายได้เปรียบเทียบในการดำเนินธุรกิจ และได้ให้นิยามว่า หมายถึง การผสมผสานทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยีขององค์กรในการดำเนินงาน โดยที่สมรรถนะหลักจะทำให้องค์กรสามารถที่จะรู้ว่าควรที่จะดำเนินงานอย่างไรให้มีความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง และเปรียบเสมือนเป็นทรัพย์สินสมบัติที่ถาวรขององค์กร (กิริติ ยศยิ่งยง, 2550, หน้า 4-7)

นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้ความหมายของ สมรรถนะ หรือความสามารถ หรือศักยภาพ หรือ Competency ในนัยที่ใกล้เคียงกัน เช่น

ปาริชาติ สุขเลิศนนท์กิจ (2544, หน้า 10) ให้ความหมายของความสามารถว่า หมายถึง รูปแบบการปฏิบัติงานที่สังเกตเห็นได้จากความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งเป็นลักษณะส่วนบุคคลที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลสูงสุด

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549, หน้า 12) ให้ความหมายของ Competency ว่า หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรม (skill, knowledge and attribute) ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, หน้า 16) ได้กล่าวถึงสมรรถนะในแนวคิดของ Scott B. Parry ว่า คือกลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน มีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

กิริติ ยศยิ่งยง (2550, หน้า 78) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในด้านพฤติกรรมการแสดงออก (individual behavior) การใช้อองค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน (a body of knowledge) และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (social role) เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, หน้า 9) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม

1. หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ทศนคติ (attitude) และอุปนิสัย (trait)

2. หมายถึง กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะของบุคคล (attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

ความสำคัญของสมรรถนะนั้น กิริติ ยศยิ่งยง (2550, หน้า 25-28) ได้กล่าวไว้ในทัศนะของ Rylatt and Lohan 4 ด้าน คือ

#### 1. พนักงาน

- 1.1 มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะในการปฏิบัติงาน และการปรับตัวต่อการทำงาน เพื่อคุณค่าและศักยภาพในการทำงานที่จะแสดงให้เห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

- 1.2 เพิ่มความสามารถได้รู้ถึงพนักงานในการที่จะสามารถถ่ายโอนทักษะ และฝึกให้เป็นทักษะที่จำเป็นต่อความต้องการของตลาด

1.3 พนักงานสามารถรู้ถึงสมรรถนะที่แท้จริงของตนเอง ที่ได้รับจากการประเมินร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงาน ทำให้รู้ถึงสมรรถนะที่ต้องการในองค์กร หรือใช้เปรียบเทียบภายนอกองค์กรได้

1.4 องค์กรที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะ แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

1.5 มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เนื่องจากมีการประเมินที่สามารถเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้น เป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้น หรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐาน

## 2. องค์กร

2.1 ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกฝนอบรม เพื่อลดช่องว่างทางทักษะความรู้ และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะและมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

2.2 ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงานด้วยการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับสมรรถนะที่ผู้สมัครงานแต่ละคนมีอยู่

2.3 เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรม ที่ขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเพิ่มผลผลิต และการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

2.4 สร้างความเชื่อมั่นมากขึ้นแก่องค์กร ในการตัดสินใจว่าทรัพยากรมนุษย์ของตนนั้นมีความมุ่งมั่นที่จะต้องฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง

2.5 ช่วยในการประเมิน ทั้งการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร ประเมินผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลงานของหน่วยงาน

2.6 ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานและองค์กรมีความคล่องตัว เพราะสามารถกำหนดสมรรถนะไปยังผู้เกี่ยวข้องได้โดยตรง

## 3. อุตสาหกรรม

3.1 สามารถกำหนดและระบุถึงทักษะที่จำเป็นและตรงกับความต้องการของงานด้านอุตสาหกรรม ได้ดียิ่งขึ้น

3.2 ช่วยให้การจัดฝึกอบรมในภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม ต้องเกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงกับมาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากล

• 3.3 ช่วยทำให้การไปสู่ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลด ความซ้ำซ้อนที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม

3.4 ช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะ ความชำนาญในเชิงกว้างที่เป็น ประโยชน์ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาในอนาคต

#### 4. เศรษฐกิจระดับประเทศ

4.1 ทำให้มีการพัฒนารูปแบบของสมรรถนะที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก

4.2 เป็นการส่งเสริมให้มีการลงทุนภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดย พิจารณาจากแรงงานที่มีทักษะเป็นสำคัญ

4.3 เป็นการประเมินในระดับประเทศ เมื่อเทียบกับความเกี่ยวข้อง กับ มาตรฐานสากลในปัจจุบัน

4.4 ส่งเสริมให้บุคคลได้รับรู้ถึงสมรรถนะที่อุตสาหกรรมต้องการ อย่างเท่าเทียม โดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2549, หน้า 221) กล่าวถึงความสำคัญของ Core competencies ตามที่ Hamel และ Prahad ได้เสนอไว้ ดังนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. เป็นทรัพยากรที่สร้างมูลค่าให้กับองค์กร
3. องค์ความรู้ที่เกิดขึ้น เมื่อมีการแลกเปลี่ยนยังทำให้เกิดการแพร่กระจายความรู้ สามารถนำไปตัดแปลงทำให้เกิดประโยชน์ได้มากมาย

4. ลดต้นทุนเพราะมีความรู้ที่สะสมและเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร จากความสำคัญดังกล่าว ทำให้องค์กรนำมาใช้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนา องค์กรเพื่อความเจริญก้าวหน้าและได้เปรียบในการแข่งขันในด้านธุรกิจขององค์กร นอกจากนี้ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, หน้า 11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ สมรรถนะว่า

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

### 3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 3.1 ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
- 3.2 ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม
- 3.3 ใช้ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน
- 3.4 ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน
- 3.5 ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.6 ใช้ในการบริหารผลตอบแทน

โดยสรุป สมรรถนะคือคุณลักษณะของบุคคลที่ประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่แสดงออกมาให้เห็นในรูปของพฤติกรรมและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคคล สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อบุคคล องค์กร และประเทศ โดยที่สมรรถนะขององค์กรเป็นกลยุทธ์ประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กรเพื่อความเจริญก้าวหน้า และได้เปรียบในการแข่งขันในด้านธุรกิจ

#### องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากความหมายของสมรรถนะที่ได้กล่าวมาในข้างต้น องค์ประกอบของสมรรถนะที่สำคัญ ตามแนวคิดของ David McClelland นั้นประกอบไปด้วย

**ความรู้ (knowledge)** เป็นข้อมูลที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งจำเป็นต่องาน หน้าที่ที่รับผิดชอบ

ความรู้คือ ความเข้าใจของบุคคลในเรื่องที่สนใจโดยได้มาจากการเรียนและจากประสบการณ์ มีพื้นฐานมาจากการเรียนรู้ การคิด และจากปัญหาที่พบในการทำงานหรือในองค์กร ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Elias M. Awad & Hassan M. Ghaziri, 2004, p 37)

องค์ประกอบในการพัฒนาด้านความรู้ ความคิด จำแนกตามแนวคิดของ ดนัย เทียนพูน (2545, หน้า 66) ได้ 6 ระดับ คือ

1. ความรู้ ความจำ คือความสามารถในการระลึกได้ หรือจำได้
2. ความเข้าใจ คือ หลังจากการอบรมแล้ว ผู้เข้าอบรมสามารถแปลความได้ อธิบายได้ ขยายความด้วยคำพูดของตนเองได้

3. การนำไปใช้ เป็นการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ที่แตกต่างออกไป

4. การวิเคราะห์ เป็นความสามารถในการแยกสิ่งที่สับสนปนเปออกจากกัน อย่างมีความหมาย และเห็นถึงความสัมพันธ์ของส่วนย่อยเหล่านั้นด้วย

5. การสังเคราะห์ เป็นความสามารถในการรวบรวมความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้แนวทางใหม่ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้

6. การประเมินผล เป็นความสามารถขั้นสูงที่ผู้เข้ารับการอบรมสามารถตัดสินคุณค่าของสิ่งของ หรือทางเลือก โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

สรุป สมรรถนะด้านความรู้ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงความสามารถ ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตลอดจนนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ บรรลุตามวัตถุประสงค์

**ทักษะ (skill)** เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นจากจิตใจและร่างกาย โดยความสามารถนี้จะรวมไปถึงการคิดเชิงระบบ (analytical thinking) ที่จะต้อง คิดถึงความเป็นเหตุเป็นผลด้วย

दन्य तेयनपुठ्ठ (2545, หน้า 31) กล่าวถึงทักษะว่า เกิดจากการเรียนรู้ในเรื่องของการนึกได้ การทำได้ และทำได้อย่างมีความชำนาญ

ทักษะในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 276) มีดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะอย่าง (technical skill) เป็นความรู้เกี่ยวกับเทคนิค ขั้นตอน หรือวิธีการทำงานเฉพาะด้าน ซึ่งมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่

2. ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (human skill) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างความเข้าใจ ร่วมประสานงานกับบุคคล และกลุ่มบุคคล ในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3. ทักษะทางด้านความรู้ความคิด (conceptual skill) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการมองภาพรวมขององค์กร เห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งในแง่ลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ทักษะด้านนี้ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการตัดสินใจเรื่องนโยบาย และแนวทางต่าง ๆ ขององค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551, หน้า 90-91) ให้ความหมายของทักษะว่าเป็นแผนของพฤติกรรมที่มีการต่อเนื่องกัน ซึ่งจะประกอบด้วยสิ่งเร้าและการตอบสนองให้การประกอบกิจกรรมนั้นถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้นำเสนอความหมายของทักษะตามแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศไว้ ดังเช่น

การิสัน ให้ความหมายของทักษะว่า แบบของพฤติกรรมที่กระทำไปด้วยความราบเรียบ รวดเร็ว แม่นยำซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาความสามารถของตน

เพจ ให้ความหมายของทักษะว่า เป็นระบบและมีรูปแบบของการประสานต่อเนื่องกันทั้งกิจกรรมทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งจะประกอบด้วยกระบวนการรับและกระบวนการแสดงออก เป็นการตอบสนองทักษะ

เคลาส์ไมเออร์และริบเบิล ให้ความหมายของทักษะว่า เป็นระดับความคล่องแคล่วในการประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องตามลำดับ โดยผู้ที่มีความสามารถทางทักษะสูงจะมีลักษณะดังนี้

1. สามารถประกอบกิจกรรมนั้น ๆ ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าจะมีความตั้งใจในการกระทำนั้นแต่เพียงเล็กน้อยก็ตาม

2. สามารถแยกแยะและมองเห็นแนวทางที่จะทำได้ดีกว่าเดิม

3. สามารถรู้ผลและตรวจสอบความถูกต้องได้เร็ว และไม่ผิดพลาด

4. ทำได้รวดเร็วและมีการประสานงานกันดี

5. มีความคงที่ ทำได้สม่ำเสมอแม้อยู่ในภาวะแวดล้อมต่างกัน

ในการเรียนทักษะใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงานที่อาศัยความชำนาญนั้น ผู้เรียนต้องมีข้อมูล 3 อย่าง คือ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2551, หน้า 96-97)

1. ต้องรู้อย่างแจ่มแจ้งว่าสิ่งที่หวังจะได้รับผลสำเร็จนั้นคืออะไร ข้อมูลแบบนี้อาจจะหาได้จากภายนอก คือ จากโครงการ คำแนะนำ วัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ มาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ หรืออาจเกิดจากบุคคลผู้ชำนาญเองวินิจฉัยว่าการกระทำเช่นไรที่จะทำให้สำเร็จ

2. ต้องอาศัยข้อมูลความรู้สึกที่ป้อนเข้ามา (sensory input) จากผลงานนั้น ผู้เรียนทักษะจำเป็นต้องอาศัยความช่วยเหลือทุกอย่างเท่าที่จะสามารถทำได้ เพื่อให้สามารถ

จำแนกความแตกต่างระหว่างความรู้ที่สัมพันธ์กับงาน อุปกรณ์และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งจำแนกได้ว่าความรู้ใดที่ไม่จำเป็นต่อการปฏิบัติ

3: ต้องอาศัยความรู้และรู้ผล (feedback) เกี่ยวกับผลการกระทำของเขา ซึ่งการย้อนกลับมี 2 ประเภทคือ

3.1 การรู้ผลภายนอก (external feedback) ซึ่งผู้เรียนจะเห็นการเคลื่อนไหวของมือในการจับปากกา หรือได้ยินเสียงตนในขณะที่พูดว่าพอดีเพียงใด

3.2 การรู้ผลภายใน (internal feedback) เกิดขึ้นโดยอาศัยประสาทสัมผัสจากการเห็น การได้ยิน การสัมผัส การลิ้มรส หรือดมกลิ่น ซึ่งจำเป็นต่อการฝึกทักษะขั้นต่อไป

สรุป สมรรถนะด้านทักษะ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์

**ทัศนคติ (attitude)** หมายถึง ค่านิยมและภาพลักษณ์ของตน (self image) ซึ่งจะสามารถสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 56-58) กล่าวถึงทัศนคติว่า เป็นเรื่องของความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ ความลำเอียง ความคิดเห็นที่ฝังใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้และประเมินค่าจากสิ่งนั้น เกิดจากอารมณ์ตามความคาดหวังควบคู่กันไปกับการรับรู้ นั่น และมีผลต่อความคิด รวมทั้งเกิดปฏิกิริยาในใจของบุคคล จึงเป็นทั้งพฤติกรรมภายนอกที่อาจสังเกตได้จากปฏิกิริยาท่าทาง คำพูด หรือเป็นพฤติกรรมในใจที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ แต่มีแนวโน้มที่เป็นพฤติกรรมภายในมากกว่าพฤติกรรมภายนอก แบ่งเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. ด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ (affective attitude) ประสบการณ์ที่คนหรือสิ่งของได้สร้างความพึงพอใจและความสุขใจ ทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น ตลอดจนบุคคลอื่นที่คล้ายคลึงกัน

2. ทางปัญญา (intellectual attitude) ประกอบด้วยความคิดและความรู้เป็นแกน บุคคลอาจมีทัศนคติต่อบางสิ่งบางอย่างโดยอาศัยการศึกษา ความรู้ จนเกิดความเข้าใจ และมีความสัมพันธ์กับจิตใจ คืออารมณ์และความรู้สึกร่วม หมายถึงมีความรู้สึกจนเกิด

ความรู้สึกซาบซึ้งเห็นดีเห็นงามด้วย เช่น ทักษะที่มีต่อศาสนา ทักษะที่ไม่ดีต่อ ยาเสพติด

3. ทางการกระทำ (action-oriented attitude) เป็นทัศนคติที่พร้อมจะนำไปปฏิบัติ เพื่อสนองความต้องการของบุคคล

4. ด้านความสมดุล (balanced attitude) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทางด้าน ความรู้สึกและอารมณ์ ทักษะทางปัญญาและทักษะทางการกระทำ เป็นทัศนคติ ที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลสามารถทำงาน ตามเป้าหมายของตนเองและองค์กรได้

5. ด้านการป้องกันตนเอง (ego-defensive attitude) เป็นทัศนคติเกี่ยวกับการ ป้องกันตนเองจากความขัดแย้งภายในใจ ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ ด้านปัญญา และด้านการกระทำ

คณัย เทียนพุฒ (2545, หน้า 32) กล่าวว่า ทักษะเป็นผลมาจากการเรียนรู้ ที่เกิดขึ้นในจิตใจ เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งมีอยู่ 2 ประเภทคือ

1. ทักษะเป็นความรู้ที่เกิดจากการเชื่อ การยอมรับ และเห็นว่าลักษณะดังกล่าว เป็นสิ่งที่ถูกใจหรือไม่ถูกใจ

2. ทักษะเป็นผลที่เกิดจากการกระทำ

โดยทักษะทั้ง 2 ประเภท เกิดขึ้นได้ด้วยปัจจัยกระตุ้น 4 ประการ คือ

1. ประสบด้วยตนเองหรือจากตัวอย่าง

2. สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง

3. มีความสมเหตุสมผล

4. ความน่าเชื่อถือของผู้บอก

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551, หน้า 71) กล่าวว่า ทักษะเป็นการประเมินของบุคคล ต่อวัตถุ สิ่งของ ผู้คนและเหตุการณ์ ในลักษณะว่าเป็นที่พอใจหรือไม่พอใจ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความรู้ ความเชื่อ (cognitive component)

2. อารมณ์ ความรู้สึก (affective component)

3. การแสดงออกหรือการตั้งใจแสดงออกทางพฤติกรรม (behavioral component)

ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่  
มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551, หน้า 74) กล่าวถึงได้แก่

1. ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) เป็นทัศนคติที่บุคคลมีต่องาน  
ผู้ที่มีความพอใจในงานจะมีทัศนคติทางบวกต่องาน ในทางตรงข้ามผู้ที่ไม่พอใจกับงาน  
ก็มีทัศนคติทางลบต่องานที่ทำ

2. การมีส่วนร่วมในงาน (job involvement) เป็นระดับความรู้สึกที่มีต่องาน  
ความต้องการมีส่วนร่วมในงาน มีความห่วงใยในงาน และเห็นว่าส่วนร่วมของตนนั้น  
เป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่องาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานไม่ขาดงานหรือลาออก

3. ความมุ่งมั่นผูกพันกับองค์กร (organizational commitment) เป็นความรู้สึก  
ผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรและต้องการดำรงรักษาสถานภาพเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร  
ต่อไป ความผูกพันในลักษณะนี้จึงต่างจากการมีส่วนร่วมในงาน ซึ่งเป็นความผูกพันที่มี  
ต่อตัวงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 58) กล่าวถึงองค์ประกอบของทัศนคติว่า  
ประกอบด้วย

1. ด้านความรู้ความเข้าใจ (cognitive component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้  
ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งเรานั้น เพื่อเป็นเหตุผลที่จะสรุปความ และรวมเป็น  
ความเชื่อ หรือช่วยในการประเมินค่าสิ่งเรานั้น

2. ด้านความรู้สึกและอารมณ์ (affective component) เป็นองค์ประกอบด้าน  
ความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งเร้า เป็นผลต่อเนื่องมาจากที่  
บุคคลประเมินค่าสิ่งเรานั้นแล้วเกิดความพอใจ ไม่พอใจ ต้องการหรือไม่ต้องการ ดีหรือ  
เลว

3. ด้านพฤติกรรม (behavioral component) เป็นองค์ประกอบด้านความพร้อม  
หรือความโน้มเอียง ที่บุคคลประพฤติปฏิบัติ หรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทิศทางที่  
สนับสนุนหรือคัดค้าน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อหรือความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับจาก  
การประเมินค่าให้สอดคล้องกับความรู้สึกที่มีอยู่

ลักษณะที่สำคัญของทัศนคติ ตามที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 59) ได้กล่าวไว้มีดังนี้

1. เกิดจากประสบการณ์และสิ่งเร้าต่าง ๆ รอบตัวบุคคล การอบรมเลี้ยงดู การเรียนรู้ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดทัศนคติ แม้จะมีประสบการณ์ที่เหมือนกันก็เป็นทัศนคติที่แตกต่างกันได้ ด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น สติปัญญา อายุ เป็นต้น
2. เป็นการเตรียมหรือความพร้อมในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า ภายในจิตใจ มากกว่าภายนอกที่สังเกตได้ สภาวะความพร้อมที่ตอบสนองมีลักษณะที่ซับซ้อนของบุคคล ชอบหรือไม่ชอบ ยอมรับหรือไม่ยอมรับ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับอารมณ์
3. มีทิศทางของการประเมิน คือ ลักษณะความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เกิดขึ้น ถ้าเป็นความรู้สึกหรือประเมินว่าชอบ พอใจ เห็นด้วย คือเป็นทิศทางในทางที่ดีหรือเรียกว่า เป็นทิศทางในทางบวก และถ้าการประเมินออกมาในทางไม่ดี เช่น ไม่ชอบ ไม่พอใจก็มีทิศทางในทางลบ ทัศนคติทางลบไม่ได้หมายความว่าไม่ควรมีทัศนคตินั้น แต่เป็นเพียงความรู้สึกที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น
4. มีความเข้ม คือ มีปริมาณมากน้อยของความรู้สึก ถ้าชอบมากหรือไม่เห็นด้วยอย่างมาก ก็แสดงว่ามีความเข้มสูง ถ้าไม่ชอบเลยหรือเกลียดที่สุด ก็แสดงว่ามีความเข้มสูงไปอีกทางหนึ่ง
5. มีความคงทน ทัศนคติเป็นสิ่งที่บุคคลยึดมั่นถือมั่นและมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น การยึดมั่นในทัศนคติต่อสิ่งใดทำให้การเปลี่ยนแปลงทัศนคติเกิดขึ้นได้ยาก
6. มีทั้งพฤติกรรมภายในและพฤติกรรมภายนอก พฤติกรรมภายในเป็นสภาวะทางจิตใจ ซึ่งหากไม่ได้แสดงออกก็ไม่สามารถรับรู้ได้ว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติอย่างไร ในเรื่องนั้น ทัศนคติที่เป็นพฤติกรรมภายนอกแสดงออกเนื่องจากถูกกระตุ้น และการกระตุ้นยังมีสาเหตุอื่นร่วมด้วย
7. ต้องมีสิ่งเร้าจึงมีการตอบสนองขึ้น ไม่จำเป็นว่าทัศนคติที่แสดงออกจากพฤติกรรมภายในและพฤติกรรมภายนอกจะตรงกัน เพราะก่อนแสดงออกก็จะปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมแล้วจึงแสดงออกเป็นพฤติกรรมภายนอก

การเปลี่ยนทัศนคติมี 2 ทาง ตามแนวคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 59) คือ

1. การเปลี่ยนในทางเดียวกัน (congruent change) หมายถึง ทัศนคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวก จะเพิ่มมากขึ้นในทางบวกด้วย แต่ถ้าทัศนคติใดเป็นไปในทางลบ ก็เพิ่มมากขึ้นในทางลบ

2. การเปลี่ยนแปลงไปในทางตรงกันข้าม (incongruent change) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกจะลดลงและไปเพิ่มทางลบ โดยมีหลักการว่า ทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกันเปลี่ยนได้ง่ายกว่าทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปในทางตรงกันข้าม และการเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกัน มีความมั่นคง ความคงที่มากกว่าการเปลี่ยนแปลงไปในทางตรงกันข้าม

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้

1. ความสุดขีด (extremeness) ทัศนคติที่อยู่ปลายสุดเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าทัศนคติที่ไม่รุนแรงนัก เช่น ความรักที่สุดและความเกลียดที่สุด จะเปลี่ยนแปลงยากกว่าความรักและความเกลียดที่ไม่มากนัก

2. ความซับซ้อน (multicomplexity) ทัศนคติที่เกิดจากสาเหตุเดียวกันเปลี่ยนได้ง่ายกว่าหลายสาเหตุ

3. ความคงที่ (consistency) ทัศนคติที่มีลักษณะคงที่มาก หมายถึง ทัศนคติที่เป็นความเชื่อฝังใจ เปลี่ยนยากกว่าทัศนคติทั่วไป

4. ความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่อง (interconnectedness) ทัศนคติที่มีความสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะในทางเดียวกันเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่า ทัศนคติที่มีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้าม

5. ความแข็งแกร่งและจำนวนความต้องการ (strong and number of wants served) หมายถึง ทัศนคติที่มีความจำเป็นและความต้องการในระดับสูงเปลี่ยนได้ยากกว่าทัศนคติที่ไม่แข็งแกร่งและไม่อยู่ในความต้องการ

6. ความเกี่ยวเนื่องกับค่านิยม (centrality of related values) ทัศนคติหลายเรื่องเกี่ยวเนื่องจากค่านิยม ความเชื่อว่าค่านิยมนั้นดี นำปรารถนา และทัศนคติที่สืบเนื่องจากค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม เปลี่ยนแปลงได้ยาก

สรุป สมรรถนะด้านทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึก ค่านิยม ความเชื่อ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

โดยสรุป สมรรถนะที่ผู้วิจัยสนใจศึกษามี 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ ทักษะ และ ทัศนคติ

### ประเภทของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งสมรรถนะออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2547, หน้า 193-194) แบ่ง Competency ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Core competency คือความสามารถในระดับจิตสำนึก (awareness) ซึ่งเป็นแกนในร่างกายของมนุษย์ เช่น ความเป็นผู้นำ ความมีวินัย ความซื่อสัตย์ การควบคุมสติ หรืออารมณ์ จิตสำนึกด้านต้นทุน จิตสำนึกคุณภาพ เป็นต้น

2. Professional competency คือความสามารถที่จำเป็นในระดับอาชีพ เช่น การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ การบริหาร การจัดการ การจัดลำดับความสำคัญ การใช้คน เป็นต้น

3. Technical competency คือความสามารถด้านเทคนิค เทคโนโลยีที่จำเป็นกับงานของตน เช่น การบริหารเอกสารและข้อมูล การบริหารสินค้าคงคลัง ความรู้ในสินค้าบริการ การซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องมือ เป็นต้น

สมรรถนะตามแนวคิดของ Drejer และ Riis (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2549, หน้า 226) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ คือ

1. เทคโนโลยีเดียวที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนน้อย (a single technology and a few people) ความสามารถแบบนี้จะใช้คนน้อยและง่ายต่อการระงับ โดยอาจจะดูจากกระบวนการทำงานว่า ใครมีความเชี่ยวชาญในงานด้านนี้มากที่สุด

2. เทคโนโลยีที่เกิดจากการผสมผสานในหน่วยงานขององค์กรที่ใหญ่ขึ้น (interwoven technologies in a larger organization unit) ความสามารถนี้ต้องอาศัยความรู้ที่แตกต่างและมากขึ้น เกี่ยวข้องกับคนมากขึ้น เริ่มมีการผสมผสาน (synergy) ความรู้และความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ในระดับนี้ โครงสร้างขององค์กรจะมีอิทธิพลมากขึ้น เพราะต้องเอื้อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ที่หลากหลายนั้น

3. เทคโนโลยีที่สลับซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมากในหลายหน่วยงาน (complex systems connecting many persons in different departments and organizational units) ความสามารถในระดับนี้ จะเป็นความสามารถที่ทำให้เกิดความแกร่งขององค์กร และยากต่อการลอกเลียนแบบ โดยการพึ่งพาเทคโนโลยีลดลง แต่จะเพิ่มในส่วนของการรู้มากขึ้น ความสามารถนี้จะทำให้เกิดคุณภาพมากขึ้น ความรู้ที่สะสมอยู่ในตัวคนที่เรียกว่า Tacit knowledge จะถูกนำมาบูรณาการเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งความรู้ี้จะมีพลังมากกว่าความรู้ของแต่ละบุคคล

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, หน้า 17) ได้กล่าวถึงการแบ่งสมรรถนะในแนวคิดของ David C. McClelland ว่า แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (threshold competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่นได้ ดังนั้น สมรรถนะในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ ไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (differentiating competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้ มุ่งเน้นที่จะใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคล มากกว่าสมรรถนะกลุ่มแรก

กิริติ ยศยิ่งยง (2550, หน้า 12) กล่าวถึงสมรรถนะตามแนวคิดของ P. C. Green แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. สมรรถนะหลัก (core competency and capabilities) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าองค์กรจะมีขีดความสามารถอะไรในการดำเนินงาน หรือปฏิบัติงานในเชิงที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ (technical knowledge and skills) หรือคำตอบว่าองค์กรนี้ดำเนินธุรกิจอะไร และใช้ความรู้ ความสามารถอย่างไร

2. ค่านิยม และความเชื่อหลัก (core values and belief) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์กรมีระบบการจัดการกับคนในองค์กรอย่างไร มีบรรยากาศ มีรูปแบบของวัฒนธรรม เป็นอย่างไร

3. สมรรถนะด้านความรู้ และทักษะในการทำงาน (technical knowledge and job skills) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า บุคลากรในองค์กรจำเป็นจะต้องมีขีดความสามารถในเรื่องเกี่ยวกับความรู้ หรือทักษะที่ต้องใช้ในการดำเนินการกับเครื่องมือ (technical knowledge and job skills) อุปกรณ์ (tools) หรือบริการ (service) ขององค์กรอย่างไร และจะเป็นไปในทำนองเดียวกันกับสมรรถนะหลัก

4. สมรรถนะด้านทักษะ และความสามารถในการแสดงออก (performance skill and competencies) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์กรต้องการบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างไร จึงจะเป็นไปในรูปแบบเดียวกับที่องค์กรต้องการ หรือเป็นไปตามวัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อขององค์กร

กิริติ ยศยิ่งยง (2550, หน้า 10) กล่าวถึงสมรรถนะขององค์กรว่าประกอบด้วย 2 ประเภทใหญ่ คือ

1. สมรรถนะขององค์กร (organization competency/capability) คือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจ หรือกิจกรรมขององค์กรอย่างไร และจะทำอะไร เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น

2. สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (human competency) คือ พฤติกรรมการแสดงออก (individual behavior) การใช้อองค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน (a body of knowledge) และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (social role) ของบุคลากรในองค์กร เพื่อสนับสนุนความสามารถขององค์กร ให้การดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมขององค์กรประสบความสำเร็จ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, หน้า 9) แบ่ง Competency ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Core competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ของคนในองค์กร โดยรวม ที่จะสนับสนุนให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. Job competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. Personal competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

สรุป สมรรถนะแบ่งเป็น 2 ประเภทหลักในองค์กร คือ สมรรถนะขององค์กรและสมรรถนะตามหน้าที่หรือการปฏิบัติงาน

### การกำหนดสมรรถนะ

แนวทางในการกำหนดสมรรถนะที่ใช้ในองค์กร ที่ผู้วิจัยได้ศึกษา พบว่า

**สมรรถนะขององค์กร หรือ Core competency หรือ Organization competency**

วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (2550, หน้า 33) กล่าวว่า เป็นจุดแข็งขององค์กรที่จำเป็นต้องใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่คู่แข่งลอกเลียนแบบได้ยาก
2. เป็นจุดแข็งที่องค์กรใช้ในการดำเนินธุรกิจ หรือองค์กรมีความได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เช่น การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงแต่ต้นทุนต่ำ หรือการที่องค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีประสิทธิภาพการผลิตเหนือคู่แข่ง หรือการที่องค์กรมีความชำนาญในการเจาะตลาดทำให้มีช่องทางในการจำหน่ายสินค้าที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น

นิสคารก์ เวชยานนท์ (2549, หน้า 220-221) อธิบายความหมายในแนวคิดของนักวิชาการทั้ง Hamel และ Prahalad ว่า หมายถึง การบูรณาการความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร (collective learning in the organization) ซึ่งความรู้และทักษะที่ได้เหล่านี้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยต้องมีกระบวนการสื่อสาร ทำความเข้าใจ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม และที่สำคัญพนักงานและบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องเห็นชอบและยอมรับในการทำงานลักษณะที่ข้ามสายงาน เพราะการที่จะทำให้เกิดบูรณาการความรู้ได้จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายระดับชั้นในองค์กร ต้องมีการเรียนรู้ ยอมรับและ

ปรับเปลี่ยน จนทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ความรู้ที่เป็น Core competencies ขององค์กรนี้จะไม่หมดไปเมื่อนำมาใช้ ไม่เหมือนกับทรัพยากรอย่างอื่นที่เมื่อนำมาใช้ก็ย่อมหมดหรือเสื่อมไป แต่ความรู้ยังใช้ ยิ่งแบ่งปัน ยิ่งแลกเปลี่ยน จะยิ่งออกเงย และที่สำคัญผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องสนับสนุนอย่างมาก

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2549, หน้า 226) กล่าวถึงองค์ประกอบของ Core competencies ว่า ประกอบด้วย 4 ส่วน ตามแนวคิดของ Drejer ดังนี้

1. เทคโนโลยี (technology) เป็นสิ่งที่อาจมองเห็นได้เด่นชัด เพราะเป็นส่วนที่เป็นเครื่องมือที่คนใช้ในการทำงานหรือสร้างผลผลิต ในความหมายนี้ เทคโนโลยีจะถูกมองเป็นส่วนที่แข็ง (hard) แต่ก็มีส่วนที่เป็นส่วนที่อ่อน (soft) เช่น เทคโนโลยีในส่วนที่เป็นทักษะหรือความรู้ความสามารถที่อยู่ในตัวคนซึ่งเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น

2. ทรัพยากรมนุษย์ (human beings) ถือว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากของ Core competencies เพราะในกระบวนการพัฒนาความสามารถนี้จะขาดคนไม่ได้

3. องค์กร (organization) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่มีการจัดการเพื่อให้การทำงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามที่กำหนดเอาไว้ ภายในองค์กรจะมีองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น การวางแผน การให้ค่าตอบแทน ระบบการสื่อสาร ขั้้นการบังคับบัญชา เป็นต้น

4. วัฒนธรรม (culture) ถือว่า เป็นองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (informal organization) แต่เป็นส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุดขององค์กร เพราะมีอิทธิพลต่อความคิดและทัศนคติของพนักงาน อันจะผลักดันให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (2550, หน้า 34-35) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของ Organization competency คือ

1. ความรู้ (knowledge) หมายถึง ความรู้ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศ ที่องค์กรมีหรือเข้าถึงกันได้ ยกตัวอย่างเช่น เทคโนโลยีที่เป็นเทคโนโลยีเฉพาะซึ่งทำให้องค์กรสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ สูตรหรือส่วนผสมของวัตถุดิบในการผลิตที่เป็นความลับ หรือข้อมูลการขายขององค์กรที่สามารถใช้เป็นตัวแทนของตลาดได้ เนื่องจากองค์กรครองส่วนแบ่งการตลาดในสัดส่วนที่สูง จึงทำให้องค์กรสามารถทำนายทิศทางได้อย่างแม่นยำ เป็นต้น

2. ทักษะ (skill) คือทักษะและความชำนาญที่องค์กรมี ซึ่งแสดงให้เห็นได้จากการที่องค์กรสามารถปฏิบัติงานในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจจะเป็นในด้านระยะเวลาที่รวดเร็ว ต้นทุนในการปฏิบัติงานที่ต่ำ เช่น ถ้าองค์กรมีระบบ โลจิสติกส์ที่ดี จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับคู่แข่งกัน เป็นต้น

3. คุณลักษณะ (attribute) คือค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบคู่แข่งกัน เช่น ความกระตือรือร้น ความอดทนและขยันขันแข็งในการทำงาน ค่านิยมในการยอมรับฟังความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการปรับปรุงงานต่อเนื่อง เป็นต้น

ในการกำหนดสมรรถนะขององค์กรนั้น มีขั้นตอนดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550, หน้า 20-25)

1. สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารทุกหน่วยงานในองค์กร เพื่อสร้างแนวทางของพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคลากรในองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กร จัดลำดับตามความสำคัญพร้อมเหตุผล
2. ประชุมอภิปรายเพื่อกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร จากนั้นกำหนดความหมาย และรวมถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังจากบุคลากร
3. กำหนดแนวทาง แผนงานในการนำไปใช้ เมื่อผู้บริหารกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรได้แล้ว ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องดำเนินการดังนี้
  - 3.1 สื่อสารให้บุคลากรทั้งองค์กรรับทราบและเข้าใจ รวมถึงเห็นความสำคัญของสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีต่อองค์กรและบุคลากร
  - 3.2 กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อแปลงความหมายของสมรรถนะหลักขององค์กรสู่การปฏิบัติและสร้าง
  - 3.3 ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้รับทราบ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารประเภทต่าง ๆ

**สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหรือหน้าที่ของบุคลากร หรือ**

**Functional competency หรือ Job competency** หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัยของ

บุคลากร ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นได้ สูงกว่ามาตรฐาน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550, หน้า 10)

การกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหรือหน้าที่ของบุคลากร มีขั้นตอนดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550, หน้า 29-50)

1. กำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำได้โดยการสัมภาษณ์ เป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม
2. ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยวิธี
  - 2.1 การจดบันทึก เป็นวิธีที่สะดวกแต่อาจทำให้การเก็บข้อมูลไม่สมบูรณ์ ถ้าผู้จดบันทึกไม่ละเอียด
  - 2.2 การบันทึกเทป วิธีนี้ทำให้การเก็บข้อมูลสะดวกมากยิ่งขึ้น แต่อาจทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์กังวล และแสดงความคิดเห็นไม่เต็มที่
  - 2.3 สังเกตการปฏิบัติงานจริง ควรทำต่อเนื่องทันทีหลังการสัมภาษณ์ เพื่อช่วยให้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์น่าเชื่อถือมากขึ้น
3. วิเคราะห์สมรรถนะเบื้องต้น เพื่อแปลงข้อมูลให้เป็นสมรรถนะ
4. ตรวจสอบความถูกต้องกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีผลงานสูงกว่ามาตรฐาน และผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับตำแหน่งเพื่อให้มีความถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น
5. สรุปสมรรถนะที่ได้มาเขียนในลักษณะของการบรรยายพฤติกรรมหลักของสมรรถนะแต่ละตัว

สรุป การกำหนดสมรรถนะ ต้องพิจารณาจากสมรรถนะที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน เพื่อนำมาสร้างเป็นแนวทางพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางที่องค์กรต้องการ

### **การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร**

บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินการในองค์กรให้นำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความเจริญก้าวหน้าขององค์กรขึ้นกับประสิทธิภาพของบุคคลในการดำเนินการ การพัฒนาบุคลากรที่ได้ผลดีที่สุดคือ การที่บุคคลพัฒนาตนเอง (สมใจ ลักษณะ, 2549, หน้า 81)

เสาวลักษณ์ สุขวิรัช และกมล อุดลพันธ์ (2544, หน้า 1) ให้ความหมายของการพัฒนา (development) ในแง่ของการพัฒนาบุคคล (personnel development) ว่าเป็นความหมายที่ค่อนข้างกว้าง เพราะคำว่าพัฒนานั้น มีนัยที่แสดงถึงความเจริญเติบโตทั้งมวลของมนุษย์ ซึ่งหมายรวมถึง การขยายขอบเขตความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถของบุคคลอย่างเต็มที่ และประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเพื่อแก้ปัญหา หรือหาข้อยุติปัญหาในสถานการณ์ใหม่ที่แตกต่างกันออกไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการพัฒนานั้น หมายรวมถึง การเจริญเติบโตของบุคคลในทุก ๆ ด้าน และเป็นระยะเวลาอันยาวนาน อาจะตลอดชีวิตของบุคคลนั้น

สัมฤทธิ์ ศสสมศักดิ์ (2549, หน้า 198) ให้ความหมายว่า การพัฒนา (development) เป็นกระบวนการของการเกี่ยวข้อง เชื่อมโยง จากภาวะขั้นหนึ่งไปสู่ภาวะอีกขั้นหนึ่ง อาทิ จากผลการปฏิบัติงานระดับทั่วไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับดี และพัฒนาสู่ระดับดีเยี่ยม การพัฒนาเป็นการมุ่งขยายโลกทัศน์ของผู้ปฏิบัติงาน

ชาญชัย อาจิณสมอาจารย์ (2548, หน้า 103) ให้ความหมายว่า การพัฒนาหมายถึง การสอนที่ให้แก่เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะ สำหรับงานในปัจจุบันของเอกบุคคลในทุก ๆ ด้าน

สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 81) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองคือการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง แก้ไข สรรค์สร้างเกี่ยวกับตนเอง เพื่อนำไปสู่ความดี ความงาม ความเจริญในตนเอง โดยมีความมุ่งหมายสูงสุด คือ การมีชีวิตที่มีคุณภาพ มีความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่การงานและมีความสุข

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์ (2552, หน้า 18) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรคือ การพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันให้สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาความสามารถเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือการรับมอบหมายงานใหม่ในหน่วยงานใหม่

โดยสรุป การพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เพิ่มขึ้นของความสามารถของบุคคลในด้านต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคคลนั้น

ชาลซัย อัจฉินสมาจาร (2548, หน้า 37-38) กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร คำนี้จะใช้ซ้อนกับคำอื่น ๆ เช่น การฝึกอบรมบุคลากร การศึกษา และการพัฒนา เหตุผลคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของเอกัตบุคคล ไม่ใช่กับสิ่งที่จะทำเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่งในหลาย ๆ วิธีที่ใช้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงของเอกัตบุคคลให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เมื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ดีเพราะไม่รู้จะทำอะไร และทำอย่างไร การฝึกอบรมอาจเป็นวิธีที่มีประสิทธิผล

การศึกษา เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงของเอกัตบุคคล จุดโฟกัสของการศึกษาก็คือ การเตรียมคนเพื่อการเลื่อนขั้น การโอนย้ายหรือความก้าวหน้าในอนาคต แต่ก็อาจใช้เพื่อให้เกิดการหยั่งเห็นใหม่ ๆ แก่บุคคล หรือการยกระดับทักษะก่อนการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ในงานอาชีพ อุตสาหกรรม หรือองค์กร เมื่อองค์กรเกิดการขาดแคลนคนที่เหมาะสมในยามจำเป็น การศึกษาของพนักงาน (employee education) อาจเป็นการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล

การพัฒนา เป็นวิธีที่สามในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงของเอกัตบุคคล จุดโฟกัสคือ มีระยะยาว บางครั้งอาจใช้เวลาถึงสามปีหรือมากกว่า ในกรณีส่วนใหญ่เป็นการฝึกคนเพื่อเข้ารับตำแหน่งหรือเตรียมคนเพื่อให้มีประสบการณ์และทักษะที่จำเป็นในอีกหลาย ๆ ปีข้างหน้า เมื่อบุคคลถูกหมุนเวียนให้ไปทำงานในองค์กร โดยมีเป้าหมายบางอย่าง นั่นคือ กระบวนการพัฒนาสำหรับแต่ละงาน บุคคลอาจได้รับการฝึกอบรมในความรู้และทักษะเฉพาะ

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในทัศนะของ ฮอลล์ (2550, หน้า 175-186) ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ บุคลากรมีความกระตือรือร้น ทรัพยากรของบริษัท และการสนับสนุนของผู้บริหาร และวิธีการที่จะเพิ่มสมรรถนะ ได้แก่

1. การออกรูปแบบในการทำงานใหม่โดยจัดวิธีการทำงานใหม่ทั้งหมด ให้ทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งท้าทายและช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น
2. การมอบหมาย (delegation) คือ การที่บุคคลหนึ่งได้มอบหมายงานใดงานหนึ่งหรือโครงการใดโครงการหนึ่งให้แก่อีกบุคคลหนึ่งทำแทน เป็นการมอบหมาย

ความรับผิดชอบในการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เกิดการเรียนรู้ที่จะรับผิดชอบงาน การวางแผนการทำงาน ตลอดจนประสานงานกับผู้อื่น พนักงานจะได้รับประสบการณ์การทำงานทางด้านการจัดการ

3. การฝึกอบรมทักษะในการทำงาน เป็นการเพิ่มสมรรถนะของพนักงานวิธีหนึ่ง โดยมีจุดประสงค์ 2 ประการ คือ

3.1 พัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานให้ทันต่อเทคโนโลยี และวิธีการทำงานที่ก้าวหน้ามากขึ้น

3.2 ช่วยให้พนักงานมีความชำนาญในทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่บริษัทได้มากขึ้น และเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานภายในบริษัท

4. การพัฒนาสายอาชีพ (career development) เป็นคำที่ครอบคลุมถึงการฝึกอบรม การมอบหมายงาน รวมถึงความสัมพันธ์ในรูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งล้วนแต่มีส่วนทำให้พนักงานได้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน การพัฒนาสายอาชีพ จะช่วยสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งให้แก่พนักงาน เพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำพาให้บริษัทก้าวหน้าต่อไปในวันข้างหน้า แผนกทรัพยากรบุคคลมักจะเรียกการพัฒนาสายอาชีพว่า เป็นบันไดในสายอาชีพ (career ladders) ซึ่งเป็นลำดับขั้นของการเลื่อนขั้นให้แก่พนักงานที่มีความสามารถในการทำงานและมีศักยภาพที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ให้ขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่มีความท้าทายในการทำงานและมีความรับผิดชอบมากขึ้น โดยการเปลี่ยนตำแหน่งในแต่ละครั้งจะช่วยให้พนักงานได้สั่งสมทักษะและความเข้าใจในงานมากขึ้นเรื่อย ๆ

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร คือการทำให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานที่สูงขึ้นเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือผลงานที่สูงขึ้นต่อไป โดยสิ่งสำคัญในการพัฒนาคือการทำให้เกิดการเรียนรู้ระยะยาว อารมณ์ ภู่วิทยาพันธ์ (2552, หน้า 19) ได้นำเสนอวิธีการที่ใช้พัฒนา โดยมีหัวหน้างานทำหน้าที่รับผิดชอบ ได้แก่

1. การฝึกอบรม
2. การสอนงาน (coaching)
3. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (on the job training)

4. การมอบหมายโครงการ (project assignment)
5. การเพิ่มปริมาณงาน (job enlargement)
6. การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment)
7. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self learning)
8. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)
9. การติดตาม สังเกตผู้เชี่ยวชาญ (job shadowing)
10. การทำกิจกรรม (activity)
11. การประชุมกลุ่ม (group meeting)



นอกจากการพัฒนาโดยมีหัวหน้างานทำหน้าที่รับผิดชอบ การพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่บุคลากรสามารถทำได้ โดยศึกษาจากหนังสือ เอกสาร คู่มือต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ซีดี วีดีโอ เทปบันทึก (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์, 2552, หน้า 22)

ในการวิจัยครั้งนี้ การพัฒนาสมรรถนะที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา คือ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### **โรงพยาบาลสมิติเวช สาขาสุขุมวิท**

บริษัทสมิติเวช จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ประกอบธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำของประเทศไทย โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่โรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท 49 ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2522 โรงพยาบาลสมิติเวช ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ นับตั้งแต่เริ่มดำเนินงาน ได้ขยายเครือข่าย ขึ้นอีก 3 แห่ง คือ โรงพยาบาลสมิติเวชศรีนครินทร์ อยู่ทางฝั่งตะวันออกของกรุงเทพฯ โรงพยาบาลสมิติเวชศรีราชา อยู่ทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไทย และโรงพยาบาลเด็ก สมิติเวชศรีนครินทร์ ซึ่งเปิดให้บริการเป็นครั้งแรกในเดือนกรกฎาคม 2546 และเป็นโรงพยาบาลเด็กของเอกชนแห่งแรกในประเทศไทย

โรงพยาบาลสมิติเวชมีประวัติโดดเด่นด้านงานบริการและเทคโนโลยีในการรักษาที่ทันสมัย ในพ.ศ. 2542 เป็นโรงพยาบาลแห่งแรกในประเทศไทยที่ผ่านการรับรองเป็น “โรงพยาบาลสายสัมพันธ์แม่-ลูก” จากองค์การอนามัยโลก (WHO) และองค์การยูนิเซฟ (UNICEF) นอกจากนี้ยังมีความสำเร็จอื่น ๆ เช่น รางวัลผู้ประกอบการดีเด่นด้านธุรกิจบริการ สาขาโรงพยาบาล (prime minister award 2004) ใบประกาศรับรองคุณภาพโรงพยาบาลไทย (Hospital Accreditation--HA) จากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล และประกาศนียบัตรรับรองคุณภาพโรงพยาบาลระดับสากล (Joint Commission International--JCI) จากสหรัฐอเมริกา

โรงพยาบาลสมิติเวชสุขุมวิท ตั้งอยู่ใจกลางเมืองกรุงเทพฯ มีเตียงรองรับผู้ป่วย 270 ราย และแพทย์ผู้เชี่ยวชาญในทุก ๆ สาขา กว่า 400 ท่าน มีเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ครบวงจร ประกอบกับทีมแพทย์ผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรผู้มากด้วยประสบการณ์และความสามารถ

โรงพยาบาลสมิติเวชศรีนครินทร์ เป็นโรงพยาบาลขนาด 300 เตียงตั้งอยู่ทางฝั่งตะวันออกของกรุงเทพฯ ภายในอาณาเขตเดียวกันเป็นที่ตั้งของโรงพยาบาลเด็กครบวงจรแห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศไทย โรงพยาบาลทั้งสองแห่งมีชื่อเสียงด้านการศัลยกรรมปลูกถ่ายไขกระดูกและการอภิบาลผู้ป่วยวิกฤติทารกแรกเกิด

โรงพยาบาลสมิติเวชศรีราชา เป็นโรงพยาบาลขนาด 150 เตียง ที่ตั้งอยู่ห่างจากกรุงเทพฯ ไปทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือ 130 กิโลเมตร เป็นแหล่งให้บริการทางการแพทย์สำคัญแก่ประชาชนทั่วไป พนักงานต่างชาติและนักท่องเที่ยวในย่านชุมชนที่แวดล้อมไปด้วยนิคมอุตสาหกรรม ท่าเรือแหลมฉบัง และเมืองตากอากาศพัทยา

บริษัท สมิติเวช จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดทิศทาง นโยบายและแนวทางการดำเนินการของบริษัทฯ ดังนี้

### **วิสัยทัศน์ (vision)**

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำของโรงพยาบาลระดับแนวหน้าของประเทศไทย ที่ให้บริการทางการแพทย์ที่ครบวงจร ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยบุคลากรที่มีความรู้

ความสามารถและจริยธรรม เพื่อเป็นที่ยอมรับและเกิดความพึงพอใจสูงสุดของผู้มารับบริการ แพทย์ บุคลากร ผู้ถือหุ้นและชุมชน

### **พันธกิจ (mission)**

เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ บริษัทฯ มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. ให้โรงพยาบาลมีบริการทางการแพทย์ที่มีประสิทธิภาพและมาตรฐานระดับสากลแบบครบวงจร ในสาขาที่กำหนด
2. ให้บริการที่มีคุณภาพสูงด้วยราคาที่เหมาะสม เพื่อความพึงพอใจสูงสุดของผู้มารับบริการ
3. เป็นศูนย์กลางในการให้บริการทางการแพทย์ที่มีประสิทธิภาพสูงด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีจริยธรรม เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนในทุกระดับกลุ่มที่กำหนด ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
4. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในทุกสาขา เพื่อคงไว้ซึ่งบริการที่มีคุณภาพและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

### **คุณค่า (value)**

บริษัทฯ ได้กำหนดคุณค่าในการดำเนินงานของบริษัทฯ ผู้วิสัยทัศน์และพันธกิจดังนี้

1. เพื่อคุณค่าของการดำเนินชีวิตด้วยสุขภาพที่ดีของผู้มารับบริการ โดยโรงพยาบาลให้การดูแลสุขภาพอนามัยทั้งทางร่างกายและจิตใจ
2. บริษัทฯ มุ่งเน้นความสำคัญเพื่อเป็นที่ยอมรับในการให้บริการที่มีคุณภาพ และดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมเชิงคุณภาพในการดำเนินงานทุกภาคส่วนของบริษัทฯ และโรงพยาบาล
3. เคารพ ให้เกียรติ และรักษาความลับของผู้มาใช้บริการ โดยคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของผู้มาใช้บริการเป็นสำคัญ
4. ตระหนักถึงความสำคัญและยอมรับในบุคลากรทางการแพทย์ทุกสาขา รวมทั้งให้การสนับสนุนในการทำแผนปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาคุณภาพบริการทางการแพทย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. ศึกษาความต้องการของชุมชนทั้งทางด้านการรักษาพยาบาลและสุขภาพอนามัยอันเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและแหล่งที่มาของการให้บริการทางสาธารณสุข โดยนำมากำหนดวางแผนเพื่อให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการของชุมชน

6. บริษัทฯ ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดให้มีบริการทั้งทางด้านการรักษาและดูแลสุขภาพที่ดีที่สุด โดยการเสนอคุณค่าบริการด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง

### **สมรรถนะขององค์กร**

ที่บริษัทฯ ใช้ในการดำเนินงานนั้น ประกอบไปด้วย 5 ด้านหลัก คือ

1. Holistic care คือการดูแลสุขภาพผู้ป่วยแบบองค์รวม โดยครอบคลุมทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคมและจิตวิญญาณ
2. Integrated healthcare service คือการบูรณาการและเชื่อมโยงการดูแลผู้ป่วยตั้งแต่รับเข้าในโรงพยาบาลจนจำหน่ายกลับ
3. Engaging workforce คือการมุ่งเน้นเรื่องความผูกพันกับองค์กร การสร้างทีมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีแผนการสร้างผู้นำสืบทอด
4. Ensuring financial stability คือความมั่นคงทางการเงิน มีการตรวจสอบและมีความโปร่งใส
5. Corporatemsocial responsibility (CSR) คือจิตสำนึกและมีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม

โรงพยาบาลสมิติเวช สาขาสุขุมวิท แบ่งแผนกที่ปฏิบัติงาน ตามกลุ่มงาน ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มงาน 1 (medical service 1) ได้แก่ สถาบันสุขภาพผิวพรรณ แผนกผิวหนัง แผนกทันตกรรม แผนกจักษุ แผนกจิตเวช แผนกหู คอ จมูก ศูนย์สุขภาพสตรี ศูนย์เลสิก สถาบันเด็ก ห้องคลอด แผนกทารกแรกเกิด หอผู้ป่วย 4A และหอผู้ป่วย 3R
2. กลุ่มงาน 2 (medical service 2) ได้แก่ แผนกโรคกระดูกและข้อ แผนกศัลยกรรม แผนกผู้ป่วยฉุกเฉิน แผนกห้องผ่าตัด แผนกฟักฟื้นผู้ป่วย แผนกเอกซเรย์-แพทย์ แผนกเวชระเบียนและรับผู้ป่วยใน บริการผู้ป่วย หอผู้ป่วย 5A และหอผู้ป่วย 6A

3. กลุ่มงาน 3 (medical service 3) ได้แก่ แผนกอายุรกรรม แผนกหัวใจและหลอดเลือด ห้องปฏิบัติการหลอดเลือดหัวใจ ศูนย์ระบบทางเดินหายใจ สถาบันโรคตับและทางเดินอาหาร ศูนย์สุขภาพ แผนกเจาะเลือด นักโภชนากร แผนกไต แผนกรักษาเนื้อเยื่อและอวัยวะภายใน แผนกหออู่ป่วยหนัก หออู่ป่วย 4R หออู่ป่วย 5B หออู่ป่วย 6B และหออู่ป่วย 7

4. กลุ่มงาน 4 ได้แก่ ผู้ตรวจการพยาบาล และแผนกสนับสนุนการปฏิบัติงาน

5. กลุ่มงาน 5 ได้แก่ แผนกเภสัชกรรม แผนกรังสีวินิจฉัย แผนกเวชศาสตร์ฟื้นฟู และกายภาพบำบัด แผนกเก็บส่งตรวจ และแผนกพยาธิวิทยา

### **แผนพัฒนาบุคลากร**

ในปี 2553 บริษัทฯ ได้วางแผนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรสมมติเวช สุขุมวิท ดังรายละเอียดที่แสดงในภาคผนวก ก

ในการศึกษาครั้งนี้ ด้วยข้อจำกัดเกี่ยวกับการบริหารและนโยบายในการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาที่โรงพยาบาลสมมติเวช สาขา สุขุมวิท เนื่องจากเป็นสาขาแรกที่ทางบริษัทฯ ได้ดำเนินการก่อตั้ง เป็นเวลานานถึง 32 ปี ที่มีผู้มาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และได้รับความไว้วางใจจนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ โรงพยาบาลยังได้รับการรับรองคุณภาพจากสถาบันภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงรางวัลจากสถาบันต่าง ๆ แสดงถึงความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร และความสามารถของทีมบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการศึกษาครั้งนี้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีม

วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 15 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ให้แต่ละกลุ่มดำเนินกิจกรรมตามแผนกำกับกิจกรรมการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม เป็นเวลา 12 สัปดาห์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบวัดคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม แบบสอบถามความคิดเห็น แบบประเมินผลงาน และแบบสังเกตการมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์ประกอบของระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธี การเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทีม และการประเมินผล (2) ขั้นตอนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนคือ การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินกิจกรรมการสร้างความรู้ การกำหนดประเด็นปัญหาความรู้ที่ต้องการ การตั้งทีมสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น การสร้างความรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ การสร้างต้นแบบ การนำต้นแบบไปทดลองปฏิบัติ และการสรุปประเมินผล (3) กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ทวีพร ศรีสุขคำ (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ค่านิยมความเป็นไทยและการเรียนรู้เป็นทีมของผู้แทนจำหน่ายเวชภัณฑ์ยา บริษัทผู้นำเข้าและจัดจำหน่ายยาต่างประเทศที่มีสำนักงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้แทนจำหน่ายเวชภัณฑ์ยา บริษัทผู้นำเข้าและจัดจำหน่ายยาต่างประเทศ ที่มีสำนักงานอยู่ในเขตเพลินจิต กรุงเทพมหานคร มีตัวแปรอิสระคือปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษาในด้านเพศ อายุ

สถานภาพสมรส วุฒิกการศึกษา อายุงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน เขตความรับผิดชอบในการขาย ช่องทางการขาย และรางวัลจากการขาย ส่วนค่านิยมความเป็นไทย ศึกษาใน 4 ด้านคือ ยึดหลักอาวุโส รักสงบ รักความเป็นอิสระ และคำนึงถึงตนเองและประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ตัวแปรตามคือการเรียนรู้เป็นทีมในด้านเรียนรู้งาน เรียนรู้เขาหรือรู้จักผู้อื่น และเรียนรู้เราหรือรู้จักตัวเอง ผลการวิจัยพบว่า (1) ค่านิยมความเป็นไทยด้านยึดหลักอาวุโสและค่านิยมความเป็นไทยด้านรักสงบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวม ส่วนค่านิยมความเป็นไทยด้านคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวม (2) ค่านิยมความเป็นไทยด้านยึดหลักอาวุโสมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเรียนรู้เป็นทีมด้านเรียนรู้เขาหรือรู้จักผู้อื่น (3) ค่านิยมความเป็นไทยด้านรักสงบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเรียนรู้เป็นทีมในทุกด้าน และ (4) ค่านิยมความเป็นไทยด้านคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับการเรียนรู้เป็นทีมในทุกด้าน

สุพิชชา นิรังสรรค์ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ *การพัฒนาแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1* พบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (2) แนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย ชั้นวางแผน ได้แก่ การจัดระบบและการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ การให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในทีม ด้านการทำงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา รวมทั้งตรวจสอบ ติดตาม กำกับดูแลและเผยแพร่ผลงานที่ได้รับให้แก่สมาชิกในทีม ชั้นให้ความสำคัญแก่ความคิดที่หลากหลาย ได้แก่ การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมคิดริเริ่มโครงการใหม่ ๆ กล้าแสดงความคิดเห็น มีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ชั้นสื่อสารให้ทราบทั่วกัน ได้แก่ การส่งเสริมให้สมาชิกในทีมศึกษาหาความรู้จากสื่อต่าง ๆ แสวงหาความรู้ใหม่ พร้อมปรับแนวคิดให้สอดคล้องกับองค์กร และชั้นตรวจสอบการเรียนรู้ ได้แก่ การนิเทศ กำกับติดตามผลการดำเนินงาน ทบทวนตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และแจ้งความก้าวหน้าให้แก่สมาชิกในทีมทราบ (3) แนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้

ดิลก แดงทอง (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า (1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประกอบด้วย ความเสียสละ มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การให้ความร่วมมือ การสื่อสารด้วยวาจา มนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ (2) ไม่มีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อสมรรถนะเรื่องความเสียสละในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข (3) อายุเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะเรื่องการให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข (4) ทักษะคิดต้องงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะเรื่องมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารด้วยวาจาในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข

Moore (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ของสื่อการเรียนรู้ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ดำเนินการโดย the Johnson and Schwandt (1998) Organizational Action Survey การวิจัยนี้ใช้ทฤษฎีระบบการ-แสดงออกทางสังคมของ Parson โดยใช้รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาโดย Schwandt พื้นฐานของทฤษฎี คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ การเรียนรู้และผลการปฏิบัติงาน ได้ทำการศึกษาในแผนกการพยาบาล โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีสื่อการเรียนรู้และกลุ่มที่ไม่มีสื่อการเรียนรู้ กลุ่มละ 50 คน ผลการวิจัยพบว่า สื่อการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อทั้ง 2 กระบวนการ คือ การเรียนรู้และผลการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.007 ผลการศึกษายังพบว่า ในกลุ่มที่มีสื่อการเรียนรู้มีความแตกต่างกันในด้านสภาพแวดล้อม จุดมุ่งหมาย ระบบการทำงานและการใช้วัฒนธรรมและค่านิยมในการจัดการความเครียด ซึ่งในกลุ่มที่มีสื่อการเรียนรู้จะมีความพึงพอใจของพนักงานในระดับสูง และมีความรับผิดชอบในด้านคุณภาพการบริการและการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังพบว่าการเรียนรู้เป็น โครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และการจัดการกับผู้เรียนที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งความเข้าใจในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของทีมสุขภาพ และบทบาทของสื่อการเรียนรู้ในการกระจายและเผยแพร่ข่าวสารทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ

Bunderson and Sutcliffe (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการการเรียนรู้เป็นทีม และผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่มีการจัดการทีมที่เข้มแข็ง ผลการศึกษาพบว่า การเรียนรู้เป็นทีมที่เหมาะสมและมีการจัดการทีมที่ดีจะช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงาน

Brooks (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ อำนาจและการสร้างความรู้: การส่งสม การเรียนรู้เป็นทีมในการทำงานขององค์กร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาความสามารถในการเรียนรู้เป็นทีมในการทำงานปัจจุบัน พบว่า สภาพการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้นในองค์กร ความสามารถของบุคคลไม่สามารถคิดและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้หรือทำได้ค่อนข้างยาก แต่ข้อมูล ความรู้ และศักยภาพของบุคคลทำให้ทีมมีความสามารถ และถูกนำมาใช้ในการเรียนรู้งานขององค์กร เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาระบบการทำงาน และการวางแผนกลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กรที่บุคลากรไม่สามารถมีอำนาจในการตัดสินใจมีผลต่อการเรียนรู้งาน และอำนาจในการตัดสินใจของบุคลากรในทีมที่ต่างกัน มีผลต่อการเรียนรู้เป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและค่านิยมของทีมที่แตกต่างกันของประเทศสหรัฐอเมริกา

Zellmer-Bruhn and Gibson (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความแตกต่างของ โครงสร้างองค์กร: ความสำคัญต่อการเรียนรู้เป็นทีมและผลการปฏิบัติงาน ศึกษาจากเอกสารเกี่ยวกับการบริหารจัดการและประสิทธิภาพของทีมจากหลายประเทศ จำนวน 115 ทีม แบ่งโครงสร้างขององค์กร ได้ 5 แบบ ทำการควบคุมในเรื่อง ชนิดของทีมงาน การฝึกอบรม การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการมีอำนาจในการตัดสินใจ พบว่า โครงสร้างขององค์กรขนาดใหญ่ขององค์กรหลายประเทศ มีผลต่อการลดการเรียนรู้เป็นทีม แต่ช่วยเพิ่มความรับผิดชอบและการจัดการความรู้ในการเรียนรู้เป็นทีม โดยที่ การเรียนรู้เป็นทีมช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดี

Hsich and Chen (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การเรียนรู้เป็นทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่: โดยใช้ระบบบันทึกการสื่อสารเป็นสื่อ ศึกษาในฝ่ายการผลิตขององค์กร และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยใช้การเรียนรู้เป็นทีม ในการศึกษาได้ใช้คอมพิวเตอร์ 2 เครื่อง และสื่อสารโดยผ่านระบบบันทึกการสื่อสารเพื่อติดต่อกับฝ่ายผลิต ภายใต

การเรียนรู้เป็นทีม ของบริษัทในประเทศไต้หวัน พบว่า (1) การรับทราบของสมาชิก ในองค์กรที่ฝ่ายผลิตอยู่ในระดับสูงมีความสัมพันธ์กับระบบบันทึกการสื่อสาร ในระดับสูง (2) ความรับผิดชอบในระดับสูงมีความสัมพันธ์กับระบบบันทึกการสื่อสาร ในระดับสูง (3) ความง่ายและชัดเจนของระบบบันทึกการสื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการเรียนรู้เป็นทีม การศึกษาในครั้งนี้มีประโยชน์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพราะแสดงให้เห็นถึงตัวแปรที่มีผลกระทบต่อการจัดการ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

### งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ

ปาริชาติ สุขเลิศนนทกิจ (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศท่าอากาศยานกรุงเทพ ประชากรในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ และผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ ท่าอากาศยานกรุงเทพ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย (1) ตัวแปรด้านปัจจัยส่วนบุคคล (2) ตัวแปรด้านทัศนคติในการปฏิบัติงาน (3) ตัวแปรด้านการพัฒนาบุคคล (4) ตัวแปรด้านปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และ (5) ตัวแปรด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่า (1) เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศที่มีอายุ ตำแหน่ง รายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนเพศ และระดับการศึกษาที่ต่างกัน ไม่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน (2) ทัศนคติในการปฏิบัติงานทางด้านรูปแบบการบริหารสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานด้านความรู้ความสามารถ (3) ทัศนคติในการปฏิบัติงานทางด้านรูปแบบการบริหาร และมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานด้านทักษะและความชำนาญ (4) ทัศนคติในการปฏิบัติงานทางด้านรูปแบบการบริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาบุคคลในด้านการฝึกอบรม ด้านการสอนงาน และด้านการพัฒนาตนเอง (5) ทัศนคติในการปฏิบัติงานทางด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาบุคคลในด้านการฝึกอบรมและด้านการสอนงาน

(6) ทศนคติในการปฏิบัติงานทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาบุคคล (7) การพัฒนาบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงาน และ (8) ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยทางจิตวิทยาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสามารถในการปฏิบัติงานด้านทักษะและความชำนาญ และด้านลักษณะส่วนบุคคล

เกษรินทร์ วิริยะอาภรณ์ (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ที่ดำรงตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านวิชาการ ศึกษาใน 3 ด้าน คือ ด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง พบว่า (1) ข้าราชการกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ มีความต้องการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษาต่ออยู่ในระดับปานกลาง โดยรายชื่อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ต้องการให้สนับสนุนข้าราชการได้มีโอกาสศึกษาต่อในและต่างประเทศโดยทุนอุดหนุนจากหน่วยงานที่สังกัด ต้องการการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น และต้องการศึกษาต่อในสาขาที่จะเป็นประโยชน์กับหน้าที่ความรับผิดชอบในอนาคต (2) ข้าราชการกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ มีความต้องการพัฒนาตนเองในด้านการฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยรายชื่อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ต้องการส่งเสริมให้ข้าราชการได้มีโอกาสพัฒนาตนเองโดยการฝึกอบรมเท่าเทียมกัน ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการพัฒนาข้าราชการโดยการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น และต้องการส่งเสริมให้ข้าราชการได้พัฒนาตนเองโดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และ (3) ข้าราชการกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ มีความต้องการพัฒนาตนเองในด้านการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ในระดับมาก โดยรายชื่อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ต้องการเข้าร่วมประชุมทางวิชาการที่สำคัญ ๆ เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ ต้องการพัฒนาศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และต้องการหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ

ลดาวัลย์ รุจเสรณี (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความพึงพอใจในงาน กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดหนองคาย พบว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาการปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน และการได้รับการอบรมเพิ่มเติม ไม่มี ความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในศูนย์สุขภาพ ชุมชนจังหวัดหนองคาย (2) ความพึงพอใจในงาน โดยรวมมีความสัมพันธ์กับ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ค่า  $p < 0.001$  โดยปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ วิธีการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ค่า  $p < 0.001$ ,  $< 0.001$  และ  $0.001$  ตามลำดับ ส่วนปัจจัยจิตใจ โดยรวม ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในงาน มีความสัมพันธ์กับความสามารถ ในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ค่า  $p < 0.001$

พิพัฒน์ จตุรโกมล (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่สืบสวน: ศึกษาเฉพาะกรณีกองบังคับการตำรวจนครบาล 9 ประชากร ในการวิจัยเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจในสายงานสืบสวนของกองบังคับการตำรวจนครบาล 9 โดยมีตัวแปรอิสระ คือ (1) ปัจจัยภูมิหลังหรือสถานภาพของเจ้าหน้าที่สืบสวน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุราชการ ชั้นยศ อัตราเงินเดือน และการนับถือ ศาสนา (2) ปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการสืบสวนจับกุม ได้แก่ การได้รับการฝึกอบรมด้านการสืบสวน สภาพสถานที่ทำงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โอกาส ความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เทคโนโลยีสารสนเทศ ความปลอดภัยในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สืบสวนกองบังคับการตำรวจนครบาล 9 และตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพในการสืบสวนจับกุมของเจ้าหน้าที่สืบสวน กองบังคับการตำรวจนครบาล 9 พบว่า (1) ปัจจัยภูมิหลังที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อ ระดับประสิทธิภาพในการสืบสวนจับกุมของเจ้าหน้าที่สืบสวน (2) ปัจจัยแวดล้อมด้าน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ ความปลอดภัยใน

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สืบสวน สวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวคู่ และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลต่อระดับประสิทธิภาพในการสืบสวนจับกุมของเจ้าหน้าที่สืบสวน

ปิยรัตน์ ชุณห์ศรี (2548) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยการฝึกอบรม กรณีศึกษา 5 บริษัทในเครือซัมมิทกรุ๊ป ประชากรในการวิจัย ได้แก่ พนักงานระดับทั่วไปที่ปฏิบัติงานอยู่ใน 5 บริษัทในเครือซัมมิทกรุ๊ป และได้ผ่านการฝึกอบรมภายในปี 2546 เพื่อศึกษาหลักสูตรการฝึกอบรม วิธีการจัดการฝึกอบรม การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการและผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังได้รับการฝึกอบรมในการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ พบว่า (1) พนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการฝึกอบรมที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน สามารถเพิ่มพูนสมรรถนะด้านทักษะได้ดีมากที่สุด รองลงมาคือด้านความรู้และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ (2) พนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการฝึกอบรมที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน สามารถเพิ่มพูนสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน (3) การฝึกอบรมมีผลในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยพบว่า หลังได้รับการฝึกอบรมพนักงานสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานในแต่ละสาขาที่แตกต่างกันสามารถพัฒนาสมรรถนะได้แตกต่างกัน โดยพนักงานที่ทำงานที่สาขาสาธูประดิษฐ์สามารถพัฒนาสมรรถนะได้มากกว่าสาขาอื่น สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรม เนื้อหาหลักสูตรทั่วไปมีความเหมาะสมต่อการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะใน 3 ด้าน ของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ดีมากกว่าหลักสูตรเฉพาะ โดยเนื้อหาหลักสูตรที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมีความเหมาะสมมากที่สุด วิธีการจัดการฝึกอบรมตามหลักสูตรทั่วไปดีกว่าหลักสูตรเฉพาะ โดยวิธีการจัดการฝึกอบรมที่ใช้วิทยากรที่มีความชำนาญในเนื้อหามีความเหมาะสมต่อการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะใน 3 ด้าน ของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ดีมากที่สุด (4) การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานหลังการฝึกอบรม โดยเปรียบเทียบระหว่างสาขาที่ปฏิบัติงานกับการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ในหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรเฉพาะ และในภาพรวมที่ประเมินโดยหัวหน้างาน พบว่า พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ

ได้แตกต่างกัน โดยพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะได้ดีที่สุด ทั้งหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเฉพาะ และพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาที่แตกต่างกัน สามารถพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ ได้แตกต่างกัน

เพลินพิศ โดอ่อน (2548) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ *การศึกษาความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ*” ประชากรในการวิจัย คือพนักงานประจำของพนักงานสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ตัวแปรอิสระได้แก่ สถานภาพของพนักงานในด้านเพศ อายุ อายุงาน ตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานที่สังกัด ตัวแปรตามได้แก่ ความสามารถในการปฏิบัติงานในด้านความสามารถหลัก ความสามารถเฉพาะด้าน และความเป็นมืออาชีพในงาน พบว่า สถานภาพของพนักงานในด้านเพศ อายุ อายุงาน และหน่วยงานที่สังกัดไม่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมของพนักงานสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ยกเว้นระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกัน

จิตาภัทร์ ยงค์ประวัตติ (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ: กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ ประชากร* ในการวิจัย คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน ณ โรงพยาบาลกรุงเทพ จังหวัดกรุงเทพมหานคร ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษา คือ (1) สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ อายุงาน สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา (2) วัฒนธรรมองค์กร 7 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะความเป็นชาย ลักษณะความเป็นปัจเจกชน ลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะเน้นความมีมนุษยสัมพันธ์ และลักษณะเน้นอนาคต (3) การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร 5 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การรวบรวมและการจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงและซึมซับความรู้ การกระจายความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ส่วนตัวแปรตาม คือ การปฏิบัติงานตามสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม และนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม พบว่า (1) สถานภาพส่วนบุคคลด้านอายุงาน ด้านสถานภาพสมรส และด้านระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ (2) วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ

ของพยาบาลวิชาชีพ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลักษณะเน้นอนาคต ลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะการใช้อำนาจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ

(3) การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ขั้นตอนการกระจายความรู้ การเข้าถึงและซึมซับความรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ และ (4) วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรมีความสัมพันธ์ร่วมกันกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โดยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะเน้นอนาคต และการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรขั้นตอนการกระจายความรู้ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เนตรดาว มัชฌิมา (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของครูที่เลี้ยงศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำนวน 16 ด้าน คือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบที่ได้รับ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การได้ยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สถานะของอาชีพ ความเป็นอยู่ส่วนตัว และความมั่นคงในงาน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูที่เลี้ยงศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดจังหวัดอุบลราชธานี มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านความรับผิดชอบที่ได้รับ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงที่สุด และด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด

วรรณา ตั้งถาวรศิริกุล (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสุขุมวิทคราวน์ จำกัด ประชากรในการวิจัย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้จัดการบริษัทสุขุมวิทคราวน์ จำกัด

พบว่า (1) ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันด้านเพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทสุขุมวิทคร่าวัน จำกัด ยกเว้นด้านอายุ (2) องค์ประกอบทางการจัดการด้านการประสานงาน ด้านการควบคุม และปัจจัยเชิงจิตด้านความต้องการการยอมรับนับถือ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสุขุมวิทคร่าวัน จำกัด ในทิศทางเดียวกัน และ (3) ปัจจัยเชิงจิตด้านความต้องการทางร่างกาย ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสุขุมวิทคร่าวัน จำกัด ในทิศทางตรงกันข้าม

วิสาข์ อนุกุล (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับสภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การค้าของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา* ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ ความเกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อสังคม และสภาพในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ การนำความรู้ไปใช้ การใช้ดุลพินิจและการตัดสินใจ การวางแผนและการจัดงาน และการบริหารทรัพยากร พบว่า พนักงานองค์การการค้าของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษามีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับสภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การการค้าของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เสถียร ภูมิแถมำ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ *ความสัมพันธ์ของการบริหารงานบุคคลกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น* ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล 6 ด้าน คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การพ้นจากงาน และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร 3 ด้าน ตามมาตรฐานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คือ

ผลสำเร็จของงาน พฤติกรรมการทำงาน คุณลักษณะของบุคลากร พบว่า

(1) การฝึกอบรมและการพัฒนา มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรด้านผลสำเร็จของงานในทิศทางบวกในระดับมาก ส่วนการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การพ้นจากงาน มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรด้านผลสำเร็จของงานในทิศทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(2) การบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรด้านพฤติกรรมการทำงานในทิศทางบวกในระดับมาก ส่วนการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพ้นจากงาน มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรด้านพฤติกรรมการทำงานในทิศทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การพ้นจากงาน มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรด้านคุณลักษณะของบุคลากรในทิศทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดิลก แดงทอง (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า (1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประกอบด้วย ความเสียสละ มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การให้ความร่วมมือ การสื่อสารด้วยวาจา มนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ (2) ไม่มีปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะเรื่องความเสียสละในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข (3) อายุเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะเรื่องการให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข (4) ทักษะคิดต้องงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะเรื่องมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารด้วยวาจาในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข

พรชนก เกตุกัณฺฑร (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและสมรรถนะหลักของเทศบาลนครนนทบุรี พบว่า (1) ภาวะผู้นำของเทศบาลนครนนทบุรีโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยด้านวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยและมุ่งสู่ความสำเร็จ

มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความรอบรู้ ริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน ด้านบุคลิกภาพ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์กร ตามลำดับ (2) สมรรถนะหลักของเทศบาลนครนนทบุรีโดยรวม อยู่ในระดับสูง โดยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านการบริการที่ดี และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ (3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลนครนนทบุรีและสมรรถนะหลักของเทศบาลนครนนทบุรีมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ศุภสุดา เฟ่งแพ (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทอาหารแปรรูป และปรุงสุก พบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางลบและอยู่ในระดับต่ำกับความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน สำหรับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบชี้แนะไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน*

O'Conner (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ *ความรู้ของพนักงานกับองค์กรแห่งการเรียนรู้: โดยการจัดโครงการฝึกอบรมทักษะพื้นฐาน ในโรงงานอุตสาหกรรม 9 แห่งทางภาคเหนือของรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้นทั้งต่อคนงานและองค์กร โดยให้คนงาน หัวหน้างาน และผู้ฝึกอบรมเป็นผู้ประเมินในเรื่องอัตราของเสีย การมาปฏิบัติงานของคนงาน ผลผลิต อัตราการเกิดอุบัติเหตุและการจ่ายค่าชดเชยของคนงาน ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมทำให้เกิดผลดีต่อคนงานทั้งที่บ้านและที่ทำงาน ทำให้องค์กรได้รับผลกระทบที่ดีตามมา ศักยภาพขององค์กรและคนงานเพิ่มขึ้น ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน และสามารถนำโครงการนี้ไปใช้กับองค์กรอื่นได้ภายใต้สภาวะที่เหมาะสม*

McClure (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านบริการชำระเงินกับคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยใช้โปรแกรม Workplace Big Five Profile วัตถุประสงค์เพื่อฝึกอบรมด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานในตำแหน่งบริการชำระเงิน โดยระบุถึงสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ผู้จัดการและพนักงานเห็นว่ามีความสำคัญ พิจารณาจาก*

หน้าที่และขอบเขตในการปฏิบัติงาน โดยใช้โปรแกรม WorkPlace Big Five Profile ในการวิจัยครั้งนี้ เริ่มจากการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ต้องการสร้างกระบวนการคัดเลือก ฝึกอบรมและการประเมินบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนำงาน 557 ประเภท มาจัดเป็น 81 กลุ่ม เรียงตามสมรรถนะการปฏิบัติงาน 46 สมรรถนะที่จำเป็นร่วมกัน ในงาน 149 ประเภท พิจารณาจากความสำคัญทั้งในแง่ของบุคคลและองค์กร การรับรู้ถึงความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความคาดหวัง และการยอมรับขององค์กร การระบุทัศนคติที่เกี่ยวกับอัตราความสำเร็จ และความคาดหวังในงานตามความเป็นจริงจะทำให้พนักงานใหม่ประสบความสำเร็จและอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน แม้ว่าบุคลิกภาพจะมีความสำคัญต่อพนักงานที่ให้บริการชำระเงิน แต่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับลักษณะบุคลิกภาพในโปรแกรม WorkPlace Big Five Profile

Park and Deitz (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ผลกระทบระหว่างการทำงานที่มีคุณภาพของพนักงานขายและความพึงพอใจในลักษณะงาน: กรณีศึกษาการปรับพฤติกรรมการขายของตัวแทนจำหน่ายยานยนต์เกาหลี โดยแนวคิดของการปรับพฤติกรรมให้เหมาะสม (adaptive selling behavior--ASB) มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการทำวิจัยและฝึกปฏิบัติเช่นเดียวกับศตวรรษที่ผ่านมา คำถามเกี่ยวกับการวิจัยเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี ASB ศึกษาถึงวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลต่อการปรับพฤติกรรมการขาย จากนั้นพัฒนาและทดสอบ โมเดลตัวอย่างของตัวแทนจำหน่ายยานยนต์เกาหลี และความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการทำงานของพนักงานที่เป็นสื่อในการปรับปรุงพฤติกรรมการขายกับผลลัพธ์ที่ได้ และความพึงพอใจในงาน ผลที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงบวกและทราบถึงแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมการขายในวัฒนธรรมตะวันออก

Thomas and Faye (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การประเมินสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและการปรับตัวเข้ากับที่ทำงาน โดยกำหนดสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 17 ด้าน และมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวเข้ากับที่ทำงานของวิศวกรที่จบใหม่ ทำการทดสอบโดยการใชัดัชนีชี้วัดสมรรถนะการปฏิบัติงาน แบบวัดการปรับตัวเข้ากับที่ทำงานและการสำรวจข้อมูลเชิงประชากร เก็บข้อมูลโดยใช้การส่งแบบสอบถามทางอินเทอร์เน็ต สอบถามกับนายจ้างที่ทราบภาพรวมขององค์กร

และเป็นผู้จ้างวิศวกรในสาขาต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในการติดต่อระหว่างบุคคลกับสมรรถนะทางเทคนิคมีผลต่อการปรับตัวเข้ากับที่ทำงาน และมีความสัมพันธ์เชิงบวกในในระดับสูง

Wang (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ สมรรถนะการเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในสาธารณรัฐประชาชนจีน ต่อการรับรู้ของนักศึกษาหลักสูตรการบริหารธุรกิจ และหลักสูตรการบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยนาน ไก เพื่อวัดการรับรู้ของนักศึกษาต่อสมรรถนะการเป็นผู้นำที่สำคัญของผู้บริหารระดับกลางที่ประสบความสำเร็จในสาธารณรัฐประชาชนจีน พบว่าสมรรถนะในการเป็นผู้นำทุกด้านเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารระดับกลางในสาธารณรัฐประชาชนจีน โดย 5 สมรรถนะแรก เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ (1) ความน่าเชื่อถือ (2) การสร้างทีมงาน (3) การบริหารความสัมพันธ์ (4) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ (5) การบริหารความขัดแย้ง กิจกรรมที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะในการเป็นผู้นำมากที่สุด คือ การมอบหมายงานให้รับผิดชอบในโครงการพิเศษ ในขณะที่กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด คือ การเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศพอสรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ ผลการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานด้านความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือสมรรถนะของบุคคลทั้งสิ้น โดยมีองค์ประกอบในการศึกษาที่แตกต่างกันตามความสนใจของผู้ทำการศึกษาวิจัยแต่ละท่าน ในครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการเรียนรู้เป็นทีมที่ประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์ ผลการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ กับการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของบุคลากร โรงพยาบาลสมิติเวช สาขาสุขุมวิท เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมผลการเรียนรู้เป็นทีมและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลต่อองค์กรอย่างสูงสุด