

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการรายงานของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund; IMF) เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2008 พบว่าเศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มที่จะตกต่ำครั้งใหญ่ นับตั้งแต่ยุค 1930s เป็นต้นมา โดยเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า “ภาวะเศรษฐกิจถดถอย” หรือ “Global Recession” ซึ่ง The World Bank กล่าวเพิ่มเติมว่า Global GDP จะลดลงจาก 2.5% ในปี 2008 เหลือ 0.9% ในปี 2009 ทั้งนี้ เมื่อเดือนมกราคม 2009 กองทุนการเงินระหว่างประเทศได้รายงานผลการคาดการณ์ล่าสุดว่า Global GDP อาจจะลดลงไปจนถึง 0.5% ในปี 2009 (Wikipedia, 2009) ในขณะที่ศูนย์วิจัยกสิกรไทยได้กล่าวถึงเศรษฐกิจโลกโดยรวมในปี 2552 ว่ามีโอกาสที่จะหดตัวลงไปมากกว่าที่กองทุนการเงินระหว่างประเทศคาดการณ์ไว้ ซึ่งเท่ากับว่าเศรษฐกิจไทยกำลังเผชิญกับผลกระทบอย่างหนัก ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากมรสุมเศรษฐกิจโลกที่รุนแรงที่สุดนับตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 อันจะนำไปสู่ประเด็นปัญหาการว่างงานและการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจที่รุนแรงมากยิ่งขึ้นตามมา (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2552ก)

ในภาวะการณ์ดังกล่าวนี้ ก่อให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันเพื่อครอบครองทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือการแข่งขันเพื่อแย่งชิงลูกค้า โดยหวังให้ได้ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น อันจะนำไปสู่การสร้างผลกำไร และการเติบโตขององค์กรตามมา ดังนั้น องค์กรธุรกิจต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องแสวงหากลยุทธ์ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน เพื่อให้องค์กรของตนเองนั้น มีทรัพยากรที่พร้อมต่อการแข่งขันกับคู่แข่ง ทั้งที่เป็นคู่แข่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน และคู่แข่งรายใหม่ที่กำลังจะก้าวเข้ามาสู่ตลาดในอนาคต ไม่เว้นแม้แต่ธุรกิจที่เป็นสถาบันการเงินของประเทศ ซึ่งศูนย์วิจัยกสิกรไทยก็คาดการณ์ว่าปี 2552 นี้จะเป็นปีที่สถาบันการเงินจะต้องเผชิญกับความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจ ถึงแม้จะมีมาตรการหลายอย่างที่แต่ละองค์กรออกมาเพื่อกระตุ้นและจูงใจลูกค้าก็ตาม (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2552ค) เมื่อเดือนกรกฎาคม 2552 ศูนย์วิจัยกสิกรไทยได้คาดการณ์แนวโน้มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในครึ่งหลังของปี 2552 ว่าจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้น แต่ก็อยู่ในลักษณะที่ต้องระมัดระวัง เนื่องจากยังมีปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ที่ยังมีความเสี่ยงอยู่ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2552ข) ประกอบกับอิทธิพลของสถานการณ์ทางการเมืองที่ยังคงขาดเสถียรภาพ จึงทำให้แนวโน้มเศรษฐกิจไทยในช่วงครึ่งหลังของปี 2553 ยังมีปัจจัยเสี่ยงที่จะต้องระวังอยู่หลายด้าน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2553)

ด้วยความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงินในปัจจุบันนี้เอง ทำให้องค์กรเหล่านี้ต้องปรับกลยุทธ์ของตัวเองให้พร้อมต่อการแข่งขันอยู่เสมอ เพื่อมุ่งรักษามลประกอบการณ์ให้อยู่ในระดับที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ เหตุนี้ กลยุทธ์ทางด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) จึงเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่องค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญ ภายใต้ความคิดที่ว่า “มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร” (Armstrong, 2006) จึงทำให้ผู้บริหารระดับสูงต้องมึภารกิจหลักที่สำคัญอย่างหนึ่ง ก็คือ การพยายามค้นหาและพัฒนาพนักงานดาวเด่น (Talent) หรือพนักงานที่เป็นบุคคลสำคัญ (Key Person) ให้สามารถเป็นหนึ่งในทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าต่อองค์กร (Lawler, 2009) ดังนั้น โครงการหรือกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทุนมนุษย์จึงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาพนักงานดาวเด่น หรือพนักงานที่เป็นบุคคลสำคัญในองค์กร เพื่อที่พนักงานกลุ่มนี้จะเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นก็คือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้จัดการ และกลุ่มหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้นำทีม (Team Leader) ที่จะคอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกภายในทีมร่วมกันสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นทีม เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และมุ่งสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ได้

โดยโครงการต่าง ๆ ที่องค์กรได้มุ่งพัฒนาไปที่ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน นั้น ได้แก่ โครงการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรชั้นนำในประเทศไทยที่ได้ตระหนักถึงการพัฒนาภาวะผู้นำมานานแล้ว เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด บริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และองค์กรในกลุ่มธุรกิจสถาบันการเงินชั้นนำ เป็นต้น แต่ก่อนที่องค์กรเหล่านี้จะออกแบบโครงการหรือหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องวิเคราะห์สมรรถนะด้านการจัดการของผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างานเสียก่อน

โครงการพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development Program) ถือได้ว่าเป็นโครงการที่สำคัญ ซึ่งมักจะดำเนินการก่อนโครงการพัฒนาทุนมนุษย์โครงการอื่น ๆ เนื่องจากโครงการนี้ จะเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ และอื่น ๆ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งสมรรถนะที่องค์กรจะวิเคราะห์ออกมานั้นสามารถสรุปได้ 3 ประเภท ดังนี้

- 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ ตำแหน่งจำเป็นต้องมี เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้เป็น สมรรถนะหลักจึงมักถูกนำไปใช้เพื่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) อย่างมีแบบแผน
- 2) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเหล่านี้ ได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็ม ความสามารถ (Boyatzis, 1993) ดังนั้น โครงการพัฒนาภาวะผู้นำจึงนำ สมรรถนะด้านการจัดการนี้ไปใช้เป็นพิมพ์เขียว (Blueprint) เพื่อใช้ในการ ออกแบบโครงการหรือหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาให้ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน มีสมรรถนะด้านการจัดการที่เหมาะสมและสอดคล้อง สำหรับการแสดงพฤติกรรมพึงประสงค์ตามที่องค์กรคาดหวังไว้
- 3) สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน (Functional Competency / Professional Competency / Technical Competency) เป็นสมรรถนะที่เฉพาะเจาะจงสำหรับ พนักงานในแต่ละระดับตำแหน่งให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพตามวิชาชีพของตนเอง (Spencer & Spencer, 1993)

การนำสมรรถนะด้านการจัดการไปใช้เพื่อการพัฒนาผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน นั้น เป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจต่างให้ความสำคัญ ซึ่งนักวิจัยในศาสตร์สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ องค์การ และการบริหารทรัพยากรบุคคลก็ได้ให้ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือผู้นำ เป็นอย่างมากเช่นเดียวกัน (Russell, 2001) ซึ่งคำว่า “สมรรถนะ” นั้น แรกเริ่มนักวิจัยได้นำไปใช้สาขาทางด้านนิติศาสตร์ และได้ใช้อย่างแพร่หลายต่อมาในสาขา จิตวิทยาคลินิก จิตวิทยาการอาชีพ จิตวิทยาการศึกษา และจิตวิทยาอุตสาหกรรม ตามลำดับ (Shippmann, Ash, Battista, Carr, Eyde, Hesketh, Kehoe, Pearlman, Prien, & Sanchez, 2000)

ในปัจจุบัน สมรรถนะได้ถูกนำไปใช้เสมือนกับการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยมีจุดมุ่งหมายหลัก คือ การระบุกลุ่มของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสมรรถนะเหล่านี้จะเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล อาทิ การสรรหา การพัฒนา การประเมินผล และการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น ซึ่งความแตกต่างระหว่างสมรรถนะกับการวิเคราะห์งาน ก็คือ สมรรถนะจะไม่ได้พิจารณาที่ตำแหน่งงาน เหมือนการวิเคราะห์งาน แต่จะพิจารณาที่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อนำมา กำหนดความจำเป็นของการบรรจุและพัฒนาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง (Lievens & Sanchez, 2007)

Hollenbeck, McCall, & Silzer (2006) กล่าวว่า การนำสมรรถนะด้านการจัดการมาใช้เป็นพื้นฐานสำหรับระบบทรัพยากรบุคคลนั้น จะทำให้ระบบดังกล่าวสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งตัวบุคคลและองค์การ ดังนี้

สำหรับตัวบุคคล

- เข้าใจได้อย่างลึกซึ้งว่า “ผู้นำที่มีความรู้ความชำนาญ” นั้น ต้องมีสมรรถนะอย่างไร
- ระบุขอบเขตของพฤติกรรมผู้นำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตนเองได้
- สรรหาเครื่องมือเพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม
- สังเกต “กรอบแนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership Framework)” เพื่อนำไปใช้ในด้าน การคัดเลือก และการพัฒนา รวมถึงการสร้างความสำเร็จในประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) ได้

สำหรับองค์การ

- สร้างรูปแบบการสื่อสารที่เปิดเผย ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญอย่างหนึ่ง
- จำแนกความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานออกเป็นรายบุคคลได้
- เชื่อมโยงพฤติกรรมผู้นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และตั้งเป้าหมายทางธุรกิจได้
- จัดหาโมเดลที่บูรณาการภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง และแต่ละสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำได้

แต่อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างของบุคลิกภาพระหว่างบุคคลก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ชี้วัดได้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบทบาทหน้าที่การเป็นผู้นำ ซึ่งจะต้องนำมาพิจารณาควบคู่กับสมรรถนะด้านการจัดการด้วย โดย Barrick & Mouth (1993, p.111) ได้กล่าวถึงบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกในระดับที่สูงว่า เป็นเสมือน “พนักงานในอุดมคติ” เพราะว่าบุคคลเหล่านี้จะมีองค์ประกอบของความรับผิดชอบ ความไว้วางใจได้ ความไม่ย่อท้อ และความมุ่งมั่นไม่ล้มฤทธิ์

ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างานที่มีสมรรถนะด้านการจัดการและบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกที่อยู่ในระดับสูง ก็จะส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองให้อยู่ในระดับสูงด้วย (Phillips & Gully, 1997) แต่ก็ยังมีอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญสำหรับงานวิจัยนี้ที่นำเข้ามาพิจารณา เนื่องจากเป็นเงื่อนไขที่กำหนดให้ผู้นำได้แสดงพฤติกรรมพึงประสงค์ออกมา นั่นก็คือปัจจัยจิตใจ

ทั้งนี้ ปัจจัยจิตใจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ปัจจัยจิตใจภายใน ได้แก่ ความมุ่งมั่นไม่ล้มฤทธิ์ ซึ่งเป็นเสมือนแรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อการตั้งเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานของผู้นำ (Elliot & Harackiewicz, 1994) และ 2) ปัจจัยจิตใจภายนอก ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งโดยปกติแล้ว องค์กรมักจะมองเห็นคุณค่าของพนักงานที่อุทิศตัวและจงรักภักดีต่อองค์กร แต่ในทางกลับกันพนักงานก็จะตระหนักคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันที่องค์กรมีต่อตัวพนักงานเช่นกัน โดยเมื่อองค์กรมองเห็นคุณค่าของพนักงานก็จะมอบผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานได้แสดงพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง (Rhoades & Eisenberger, 2002)

เมื่อกล่าวถึงหน้าที่หรือพฤติกรรมพึงประสงค์ของผู้นำที่องค์กรคาดหวัง Blake & McCanse (1991) กล่าวว่า หน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องเน้นเป็นหลัก ก็คือ การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship) ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างเป็นเลิศเหนือองค์กรทั่ว ๆ ไป เพราะถ้าองค์กรใดมีการใช้ทรัพยากรได้ดี ก็ย่อมทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยที่ “การใช้ทรัพยากรได้ดี” นั้นก็หมายถึง การมีสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กรนั่นเอง

และคงปฏิเสธไม่ได้ว่า ผู้นำในองค์การส่วนใหญ่มักใช้ชีวิตส่วนหนึ่งอยู่ที่ทำงาน (Nielsen, Jex, & Adams, 2000) ดังนั้น บรรยากาศในที่ทำงานจึงมีบทบาทสำคัญต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ เพราะบรรยากาศที่ดีในที่ทำงานจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกอิสระในการที่จะตั้งคำถาม แนะนำ และตัดสินใจต่อสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานร่วมกัน (Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006) และเมื่อมีการปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะเกิดเป็นปฏิสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคคลในที่ทำงาน ภายใต้รูปแบบความสัมพันธ์ที่หลากหลาย อาทิ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน หรือแม้แต่ความสัมพันธ์ระหว่างที่เลี้ยงกับพนักงาน ซึ่งความสัมพันธ์ในที่ทำงานนี้ มักจะเกิดขึ้นใกล้ตัวก่อน และพัฒนาไปสู่ความผูกพันที่เรียกว่า “มิตรภาพ” จนเกิดเป็นมิตรภาพในที่ทำงานขึ้น (Sias, Heath, Perry, Silve, & Fix, 2004)

โดย Nielsen, Jex, & Adams (2000, p.629) ได้ให้เหตุผลหลักที่อธิบายถึงความสำคัญของมิตรภาพในที่ทำงานไว้ 3 ประการ คือ

- 1) มิตรภาพในที่ทำงานจะส่งผลในทางบวกต่อผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน
- 2) มิตรภาพในที่ทำงานช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารในแบบที่ไม่เป็นทางการ นำไปสู่บรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 3) มิตรภาพในที่ทำงานจะช่วยให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานเป็นทีม

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าสมรรถนะด้านการจัดการจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน ได้แสดงบทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำ ทั้งในด้านที่มุ่งคน และมุ่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและของผู้นำเองบรรลุได้ถึงเป้าหมายที่องค์การคาดหวัง Riggio & Lee (2007) กล่าวว่า “ทักษะด้านบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับประสิทธิผลของการเป็นผู้นำ” ซึ่งในบางกรณีจะพบว่าผู้นำไม่ได้ใช้การสื่อสารเพื่อการปฏิสัมพันธ์เพียงพอที่จะรักษาความสัมพันธ์ในที่ทำงานให้มีประสิทธิผล ดังนั้น จึงเกิดโครงการพัฒนาผู้นำขึ้น โดยมุ่งเน้นที่จะปรับปรุงแก้ไขสมรรถนะด้านปฏิสัมพันธ์ และสมรรถนะด้านการใช้อารมณ์ ของผู้นำกับสมาชิกในทีมให้ดียิ่งขึ้น

ด้วยประโยชน์ที่สามารถนำแนวคิดของตัวแปรต่าง ๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงกับองค์กรในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะศึกษาสมรรถนะด้านการจัดการ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ และมิตรภาพในที่ทำงาน ซึ่งต่างก็ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร สายงาน ฝ่าย แผนก สาขา หรือบุคคล ซึ่งก็ล้วนแต่ต้องอาศัยการบริหารทีมที่เข้มแข็ง และต้องมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้จึงถือได้ว่าเป็นงานวิจัยที่นอกจากจะต่อยอดแนวคิดของตัวแปรที่ศึกษาจากนักวิจัยต่าง ๆ แล้ว ยังเป็นการนำแนวคิดของตัวแปรที่ศึกษาไปใช้จริงให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เพิ่มขึ้นแก่องค์กร อันจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศชาติในเวทีโลกต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขานาการ ที่มี การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และมิตรภาพในที่ทำงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน” ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency; MC)
2. บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness; CS)
3. การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership Self-Efficacy; LSE)
4. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support; POS)
5. ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation; AO)
6. มิตรภาพในที่ทำงาน (Workplace Friendship; WF)
7. ผลการปฏิบัติงาน (Task Performance)

1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency)

1.1 ความหมายของสมรรถนะด้านการจัดการ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มต้นขึ้นเมื่อปี 1973 โดย David C. McClelland (1973) จาก Harvard University หลังจากนั้น ก็มีนักวิจัยอีกหลายท่านที่ได้ศึกษาและให้ความหมายของสมรรถนะไว้คล้ายคลึงกันว่า หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะ แรงจูงใจ ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ และอัตมโนทัศน์ (ซึ่งไม่ได้แตกต่างจากแนวคิดของ KSAOs ที่หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ) ทั้งนี้ สมรรถนะจะต้องสามารถจำแนกผู้ที่ปฏิบัติงานได้ในระดับที่สูง (Top Performer) ออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานได้ในระดับทั่วไป (Average Performer) ได้ และสมรรถนะดังกล่าวจะต้องมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Boyatzis, 1993; Chong, 2008; Flesishman, Wetrogen, Uhlman, & Marshall-Mies, 1995 cited in Shippmann, Ash, Battista, Carr, Eyde, Hesketh, Kehoe, Pearlman, Prien, & Sanchez, 2000; McClelland, 1973; Parry, 1993, 1998, 2002) ทั้งนี้ Russell (2001) กล่าวเพิ่มเติมว่า การให้ความหมายของสมรรถนะนั้น ก็เพื่อการนำไปใช้สำหรับการประเมิน และการทำนายผลการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับลักษณะงาน และตำแหน่งงานของผู้ถูกประเมิน

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการจัดการนั้น ได้ถูกเริ่มต้นศึกษาเมื่อปี 1982 โดย Richard E. Boyatzis (1982 cited in Chong, 2008) ที่ได้เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง "The Competent Manager: A Model of Effective Performance" ซึ่งก็เป็นผู้ที่เคยร่วมกับ McClelland ในการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะมาก่อนหน้านี้ ทั้งนี้ Boyatzis (1982 cited in Chong, 2008) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะด้านการจัดการว่า หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการอยู่ในระดับที่สูงขึ้น

จะเห็นได้ว่า "สมรรถนะด้านการจัดการ" จะมีความหมายที่เหมือนกับ "สมรรถนะ" แต่จำเพาะเจาะจงสำหรับผู้ที่จะต้องตระหนักถึงการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา และการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความหมายของสมรรถนะด้านการจัดการในการวิจัยนี้ว่า หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ และอัตมโนทัศน์อื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะนำไปสู่การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ทั้งทางด้านการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา และทางด้านการ

บริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งบทบาทหน้าที่ดังกล่าวจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้นำบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการจัดการ

ในปี 1973 เป็นยุคที่บทบาทของการเก็บข้อมูลทางจิตวิทยาในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นที่แพร่หลายและนิยมมาก โดยเฉพาะแบบวัดเชาว์ปัญญา และแบบวัดความถนัด ซึ่งแบบวัดดังกล่าวได้ถูกนำไปใช้ทั้งในโรงเรียน วิทยาลัย และองค์การต่าง ๆ แต่ McClelland (1973) ก็ได้ตั้งข้อสงสัยว่า เชาว์ปัญญาและความถนัดมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิต (Life Outcomes) จริงหรือไม่ จึงได้หันมาเริ่มต้นศึกษาและทดสอบเกี่ยวกับสมรรถนะแทนเชาว์ปัญญาและความถนัด แล้วก็พบว่าสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับงาน ผลการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตที่สำคัญอื่น ๆ จึงได้แนะนำให้เก็บและใช้ข้อมูลของสมรรถนะแทนเชาว์ปัญญาและความถนัด จากจุดเริ่มต้นดังกล่าวนี้ ทำให้นักวิจัยได้หันมาศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะกันมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะด้านการจัดการที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ผู้บริหาร และผู้จัดการ

การศึกษสมรรถนะที่เน้นด้านการจัดการ เริ่มปรากฏให้เห็นในการศึกษาของ Boyatzis (1982 cited in Russell, 2001) ในปี 1982 ที่ได้ศึกษาสมรรถนะด้านการจัดการ โดยการประเมินผู้จัดการ 253 คน ด้วยการสัมภาษณ์ พบว่าสมรรถนะด้านการจัดการจะประกอบด้วย 9 ตัว ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นในประสิทธิภาพ (Efficiency Orientation)
2. การตระหนักถึงผลกระทบ (Concern with Impact)
3. บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactivity)
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)
5. ทักษะการนำเสนอด้วยวาจา (Oral Presentation Skill)
6. การคิดรวบยอด (Conceptualization)
7. การวินิจฉัยใช้ในทัศน์ (Diagnostic Use of Concepts)
8. การใช้อำนาจทางสังคม (Use of Socialized Power)
9. การบริหารจัดการกระบวนการกลุ่ม (Managing Group Process)

และในปี 1993 Boyatzis (1993) ยังคงศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการจัดการ โดยศึกษาในมิติของการนำสมรรถนะด้านการจัดการของผู้นำไปใช้ให้เหมาะสมตามตำแหน่งของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งผู้นำ ผู้จัดการ หรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งได้ ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงการเปรียบเทียบหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ ผู้จัดการ และผู้เชี่ยวชาญ (Boyatzis, 1993, p.6)

ประเด็นเปรียบเทียบ (Issue)	หน้าที่ของตำแหน่ง (Role of)		
	ผู้เชี่ยวชาญ (Professional)	ผู้จัดการ (Manager)	ผู้นำ (Leader)
จากมโนทัศน์ของชั้น องค์การจะเติบโตด้วย:	คุณภาพของ สินค้าและบริการ	ความได้เปรียบใน การแข่งขัน	พันธกิจและปรัชญา
งานของชั้นขึ้นอยู่กับ:	ผลลัพธ์	แผน	เป้าหมายขององค์การ
ความรับผิดชอบหลักของ ชั้นคือ:	ผลิตให้มากที่สุดเท่าที่ จะเป็นไปได้	ผลิตผลงานได้ตามที่ คาดการณ์ไว้	กระตุ้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลง
ชั้นแสดงอิทธิพลกับผู้อื่น โดย:	หลักฐาน	ประจักษ์	การปลุกเร้า
วาทะของชั้นมีไว้สำหรับ:	ให้ข้อมูล	แก้ไขปัญหา	จูงใจและ สร้างแรงบันดาลใจ
ชั้นโต้เถียงด้วยวิธี:	แสดงความคิดเห็นตาม หลักฐานที่ปรากฏ	ทบทวนอย่างระมัดระวัง และแสวงหามติร่วม	แสดงจุดยืนให้ชัดเจน
ภาพลักษณ์แห่งตนของ ชั้น คือ:	ผู้ผลิตสินค้าและบริการ	ผู้แจกแจงทรัพยากร ต่าง ๆ ในองค์การ	ตัวแทนของวิสัยทัศน์และ พันธกิจขององค์การ

สืบเนื่องมาจนถึงปี 1985 บริษัท Training House, Inc. โดยมีประธานบริหาร คือ Scott B. Parry (2002) ซึ่งเป็นผู้ที่ได้ศึกษาสมรรถนะด้านการจัดการ รูปแบบการจัดการ รวมถึงค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของผู้จัดการมากกว่า 15 ปี โดยเก็บข้อมูลจากผู้จัดการ 62,841 คน ในองค์การมากกว่า 626 แห่ง โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เรียกว่า “Managerial Assessment of

Proficiency (MAP)” ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวได้ถูกนำไปใช้ประเมินกับผู้จัดการใน 17 ประเทศทั่วโลก ถูกแปลถึง 5 ภาษา และปัจจุบันได้ถูกนำไปใช้ในงานวิจัยของ Chong (2008) ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะด้านการจัดการระหว่างผู้จัดการในประเทศสหรัฐอเมริกา กับผู้จัดการในประเทศกลุ่มเอเชียอาคเนย์ ได้แก่ สิงคโปร์ มาเลเซีย ไต้หวัน และฟิลิปปินส์ จากความน่าเชื่อถือของแนวคิดและเครื่องมือดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษาสมรรถนะด้านการจัดการตามแนวคิดของ Parry (2002)

ในช่วงต้น ๆ ของยุค 1980s Parry (2002) ได้ศึกษาวิจัยองค์การชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ American Management Association (AMA), American Telephone & Telegraph (AT&T), Martin Marietta, Ford Motor และ Eastman Kodak เพื่อระบุถึงสมรรถนะที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้จัดการที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และระดับต่ำ ซึ่งผลวิจัยที่ได้จากองค์การเหล่านี้มีความเหมือนและความต่างกันอยู่ แต่ก็สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 4 กลุ่ม และอื่น ๆ อีก 1 กลุ่ม ดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 แสดงผลการวิจัยเพื่อจัดกลุ่มสมรรถนะด้านการจัดการ (Parry, 2000, p.37)

	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4		
องค์การ	การสื่อสาร และ การปฏิสัมพันธ์	การบังคับบัญชา และ ภาวะผู้นำ	การบริหาร และ การจัดการงาน	การคิด และ การสังเขป	กลุ่มอื่น ๆ	
AMA	• ความสนใจที่จะพัฒนาผู้อื่น • การตระหนักถึงผลกระทบ • การสื่อสารด้วยวาจา • การใช้อำนาจทางสังคม • การตระหนักถึงความสัมพันธ์ • การใช้อำนาจบังคับข้างเดียว (Use of Unilateral Power) • การพิจารณาในเชิงบวก • การจัดการกระบวนการกลุ่ม • ความมั่นใจในตนเอง		• ความสามารถในการเป็น ผู้ประกอบการ (ด้านประสิทธิภาพ และด้านผลิตภาพ)	• ความสามารถทาง ปัญญา • การวินิจฉัย ความคิด และ ความทรงจำ • ความสามารถเชิง มโนทัศน์ • การคิดอย่างมี ตรรกะ	• วุฒิภาวะทาง อารมณ์-สังคม • การควบคุมตนเอง • สันชาตญาณที่จะ ทำอะไรโดยไม่ต้อง มีใครมากระตุ้น (Spontaneity) • ความสามารถในการ การตั้งเป้าหมายที่ ชัดเจน • การประเมินตนเอง • ความอดทน • ความสามารถใน การเปลี่ยนแปลง	

ตารางที่ 1.2 แสดงผลการวิจัยเพื่อจัดกลุ่มสมรรถนะด้านการจัดการ (Parry, 2000, p.37) (ต่อ)

องค์กร	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มอื่น ๆ
	การสื่อสาร และ การปฏิสัมพันธ์	การบังคับบัญชา และ ภาวะผู้นำ	การบริหาร และ การจัดการงาน	การคิด และ การสังเขป	
AT&T	• ความเข้าใจผู้อื่น • ความเข้าใจกลุ่ม • การสื่อสารในเชิงตอบสนอง (Responsive Communication) • การสื่อสารในเชิงสื่อความหมาย (Expressive Communications)		• การวางแผน • การจัดระเบียบ • การสังเกต	• การวิเคราะห์ปัญหา • การคิดเชิงกลยุทธ์ • การคิดสร้างสรรค์ • การประเมินความเสี่ยง	• ความรู้เฉพาะของ AT&T (ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านองค์กร)
Martin Marietta	• ทักษะการนำเสนอ (การจัดลำดับขั้นตอน และความชัดเจน)	• การอำนวยความสะดวก • การพัฒนาผู้บังคับบัญชา	• การกำหนดมาตรฐาน (การจัดลำดับขั้นตอนและความชัดเจน)	• ทักษะการวิเคราะห์ • ความกล้าเสี่ยง	• ความเข้าใจในองค์กร
Ford Motor	• การสื่อสารด้วยวาจา และการเขียน	• ภาวะผู้นำในเชิงการจูงใจ [ความสมดุลภายใต้ความเสี่ยง (Poise under Pressure)]	• ภาวะผู้นำในเชิงโครงสร้างแบบแผน (การวางแผน / การจัดระเบียบ)	• การวิเคราะห์ปัญหา • การตัดสินใจ	• ความรู้ทางธุรกิจ
Eastman Kodak	• การเก็บข้อมูลและการแสดงผล	• การทำงานเป็นทีม • การเป็นผู้นำในการประชุม • การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการจูงใจด้วยวาจา	• การตั้งเป้าหมาย • การวางแผนเพื่อการปรับปรุงแก้ไข • การใช้แผนภูมิการควบคุม (Control Chart) • การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร	• การแก้ไขปัญหา • การหาทางเลือกใหม่ ๆ โดยใช้นวัตกรรม • การเลือกใช้นวัตกรรม (การตัดสินใจ)	• ไม่มี

ซึ่ง Parry (2002) ได้คัดเลือกสมรรถนะด้านการจัดการโดยเลือกเฉพาะสมรรถนะด้านการจัดการที่มีความถี่ในการถูกอ้างอิงสูงที่สุด 12 ตัวมาศึกษา โดยที่แต่ละตัวจะแสดงถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน คือ สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน และสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน (People Oriented)

Parry (2002) ได้แบ่งสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคนออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม การสื่อสาร และกลุ่มการบังคับบัญชา ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีสมรรถนะด้านการจัดการ 3 ตัว ทั้งนี้ จะมี สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคนรวมทั้งสิ้น 6 ตัว ดังตารางที่ 1.3

ตารางที่ 1.3 แสดงสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน

กลุ่มการสื่อสาร (Communication Cluster)		กลุ่มการบังคับบัญชา (Supervisory Cluster)	
1	การรับฟังและการจัดระเบียบ (Listening and Organizing)	4	การฝึกอบรม การสอนแนะ และการมอบหมายงาน (Training, Coaching, and Delegating)
2	การให้ข้อมูลที่ชัดเจน (Giving Clear Information)	5	การประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติงาน (Appraising People and Performance)
3	การได้รับข้อมูลที่ไม่ลำเอียง (Getting Unbiased Information)	6	การรักษาวินัยและการให้คำปรึกษา (Disciplining and Counseling)

1.2.1.1 การรับฟังและจัดระเบียบ

หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ จัดระเบียบ และวิเคราะห์สิ่งที่กำลัง ฟังอยู่ พร้อมทั้งตัดสินใจต่อไปได้ว่าจะคิดและตอบสนองกลับอย่างไร ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การระบุและทดสอบข้อวินิจฉัยและสมมติฐานต่าง ๆ
- การขจัดอุปสรรค เพื่อให้การฟังมีประสิทธิภาพ
- การย่อใจความและการจัดระเบียบข้อความ เพื่อให้ระลึกถึงได้อีก ครั้ง
- การงดใช้การตัดสินใจไปก่อน เพื่อลดความลำเอียงในการตอบสนอง กลับ



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

ห้องสมุดงานวิจัย

วันที่ 7 ก.พ. 2555 249203

เลขทะเบียน

เลขเรียกหนังสือ

1.2.1.2 การให้ข้อมูลที่ชัดเจน

หมายถึง ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ กำหนดวัตถุประสงค์ และให้ข้อมูลที่ชัดเจน รัดกุม เป็นระเบียบ และน่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยให้ข้อมูลที่ต้องการสื่อสารนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การจัดอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง ทั้งในเชิงกายภาพ ในเชิงจิตวิทยา และในเชิงความหมายของคำในแต่ละท้องถิ่น
- การให้ข้อมูลที่ตรงเป้าหมาย และหลีกเลี่ยงการพูดนอกเรื่อง
- การหว่านล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ
- การรักษาบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.2.1.3 การได้รับข้อมูลที่ไม่ลำเอียง

หมายถึง ความสามารถในการตั้งคำถาม การไต่ถาม และเทคนิคการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ไม่ลำเอียง รวมถึงการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การตั้งคำถามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการตั้งคำถามโดยตรง การตั้งคำถามโดยอ้อม และการตั้งคำถามโดยการเปรียบเทียบ
- การใช้เทคนิคการตั้งคำถามแบบกรวย (Funnel Technique) ซึ่งเป็นเทคนิคการตั้งคำถามที่เริ่มจากคำถามที่ตอบง่าย หรือคำถามทั่วไปก่อน และค่อย ๆ ตั้งคำถามที่ยาก หรือเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้นตามลำดับ
- การไต่ถามเพื่อล้วงเอาข้อมูลที่เป็นความจริงออกมา
- การตระหนักถึงความหมายโดยแฝง และโดยประจักษ์
- การยืนยันในข้อตกลงที่เกิดจากการทำความเข้าใจร่วมกัน

1.2.1.4 การฝึกอบรม การสอนแนะ และการมอบหมายงาน

หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสม
- การบรรจุข้อตกลงของแผนการปฏิบัติงาน
- การรักษาสอดคล้องระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output)
- การถ่ายโอนความรับผิดชอบไปสู่พนักงาน
- การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ
- การให้รางวัลที่เหมาะสม

1.2.1.5 การประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติงาน

หมายถึง ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในอดีต และทำข้อตกลงร่วมกันสำหรับความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในอนาคต จากนั้นวางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในอนาคตที่กำหนดไว้ นั้น เพื่อให้บรรลุได้ตามเป้าหมาย รวมถึงทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

1.2.1.6 การรักษาวินัยและการให้คำปรึกษา

หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษา และตรวจตราวินัยในการปฏิบัติงานให้อยู่ในมาตรฐาน หรือบรรทัดฐานที่องค์การกำหนดไว้

1.2.2 สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน (Task Oriented)

Parry (2002) ได้แบ่งสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มการคิด และกลุ่มการบริหารงาน ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีสมรรถนะด้านการจัดการ 3 ตัว ทั้งนี้ จะมีสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงานรวมทั้งสิ้น 6 ตัว ดังตารางที่ 1.4

ตารางที่ 1.4 แสดงสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน

กลุ่มการคิด (Cognitive Cluster)		กลุ่มการบริหารงาน (Administrative Cluster)	
1	การระบุและแก้ไขปัญหา (Identifying and Solving Problems)	4	การบริหารเวลาและการจัดลำดับความสำคัญของงาน (Time Management and Prioritizing)
2	การตัดสินใจและการถ่วงน้ำหนักความเสี่ยง (Making Decisions, Weighting Risk)	5	การตั้งเป้าหมายและมาตรฐาน (Setting Goals and Standards)
3	การคิดอย่างชัดเจนและมีเหตุผล (Thinking Clearly and Analytically)	6	การวางแผนและจัดตารางงาน (Planning and Scheduling Work)

1.2.2.1 การระบุและแก้ไขปัญหา

หมายถึง ความสามารถในการระบุอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย และใช้วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะขจัดหรือลดสาเหตุที่แท้จริงของอุปสรรคดังกล่าว ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การแยกแยะระหว่างอาการ (Symptoms) และปัญหา (Problems)
- การเก็บและการถ่วงน้ำหนักหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุ
- การนำแผนการแก้ไขที่เหมาะสมที่สุดไปใช้

1.2.2.2 การตัดสินใจและการถ่วงน้ำหนักความเสี่ยง

หมายถึง ความสามารถในการวางโครงสร้างของเมตริกซ์การตัดสินใจ (Decision Matrix) ที่จะช่วยทดสอบแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การระบุข้อจำกัด ข้อดี และความเสี่ยง เพื่อประกอบการตัดสินใจ
- การถ่วงน้ำหนักให้กับแต่ละทางเลือก
- การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการตัดสินใจ

1.2.2.3 การคิดอย่างชัดเจนและมีเหตุผล

หมายถึง ความสามารถในการใช้ตรรกะและการคิดอย่างชัดเจน จากนั้น แปลความหมายของสถานการณ์และข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประกอบการตัดสินใจต่อไป ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การระบุหลักฐานที่ถูกต้อง และการวาดภาพสรุปในเชิงตรรกะ
- การแยกแยะข้อเท็จจริงออกจากข้อเสนอนะและสมมติฐาน
- การใช้ตรรกะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงอุปนัย และเชิงนิรนัย
- การสำนึกหรือรับรู้ได้ถึงอาการเหตุผลที่ผิดตรรกะ การใช้หลักฐานที่ผิด และความไม่เพียงพอของหลักฐาน

1.2.2.4 การบริหารเวลาและการจัดลำดับความสำคัญของงาน

หมายถึง ความสามารถในการบริหารเวลา ทั้งของตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การจัดลำดับความสำคัญให้กับสิ่งที่ต้องทำ ว่าอะไรควรทำก่อน-หลัง
- การฝึกวินัยให้กับตนเอง
- การควบคุมขวางกั้นนามต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อสิ่งที่ต้องทำ
- การใช้เวลาที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2.2.5 การตั้งเป้าหมายและมาตรฐาน

หมายถึง ความสามารถในการบริหารกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วัดผลได้ (Measurable Goals) จากนั้นทำความเข้าใจและทำข้อตกลงร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การแยกแยะระหว่างสิ่งที่ต้องการ (Wishes) กิจกรรม (Activities) และโควตา (Quotas)
- การลดอุปสรรคที่ส่งผลต่อกระบวนการตั้งเป้าหมาย
- การประเมินเป้าหมาย โดยเทียบกับเกณฑ์หลักของการตั้งเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ (Effective Goal Setting)
- การใช้เป้าหมายเพื่อการจูงใจ

1.2.2.6 การวางแผนและจัดตารางงาน

หมายถึง ความสามารถในการบริหารโครงการและกระบวนการทำงาน โดยการใช้เครื่องมือและเทคนิคด้านการบริหารจัดการ ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การวิเคราะห์งานที่มีความซับซ้อน และแบ่งงานออกเป็นหน่วยย่อย ๆ เพื่อให้บริหารจัดการได้ง่ายขึ้น
- การเลือกและบริหารทรัพยากรที่เหมาะสมกับงาน
- การใช้ระบบและเทคนิค เพื่อวางแผนและจัดตารางงาน
- การกำหนดและควบคุมจุดตรวจสอบ (Checkpoints) เพื่อใช้สำหรับการติดตามความก้าวหน้าของงาน

1.3 ผลของสมรรถนะด้านการจัดการที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

นับตั้งแต่มีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการจัดการตั้งแต่ปี 1973 จนกระทั่งถึงปี 2000 คณะทำงานเพื่อศึกษาการวิเคราะห์งานและโมเดลสมรรถนะ (Job Analysis and Competency Model) ภายใต้การสนับสนุนของสมาคมจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (Society for Industrial and Organizational Psychology; SIOP) โดยมีประธานของคณะทำงานในขณะนั้น คือ Jeffery S. Shippmann ได้ทำการศึกษาผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับโมเดลสมรรถนะกว่า 1,300 เรื่อง และศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 37 คน พบว่าการวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาที่มุ่งเน้นที่ลักษณะงาน โดยจะพิจารณาว่า “อะไร (What)” ที่จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จ ในขณะที่โมเดลสมรรถนะจะมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยจะพิจารณาว่า จะปฏิบัติให้สำเร็จตรงตามเป้าหมายได้ “อย่างไร (How)” ซึ่งโมเดลสมรรถนะจะเชื่อมโยงกับเป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ มากกว่า และสามารถนำไปใช้เพื่อการคัดเลือก รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกว่า (Shippmann, Ash, Battista, Carr, Eyde, Hesketh, Kehoe, Pearlman, Prien, & Sanchez, 2000)

สำหรับการศึกษานักวิจัยหลังจากปี 2000 จะเห็นได้ว่าการศึกษาสมรรถนะนั้น จะเน้นศึกษาเฉพาะด้านมากยิ่งขึ้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะเน้นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นของผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน หรือของผู้นำอื่น ๆ เช่น Russell (2001) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหาร โดยเก็บข้อมูลกับผู้บริหาร 98 คน พบว่ามีสมรรถนะ 2 ตัว ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ นั่นคือ

การมุ่งแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย

- การวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial Analysis)
- ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Business)
- การลงมือปฏิบัติตามแผนธุรกิจระยะสั้น (Short-term Business Execution)

การมุ่งสัมพันธ์กับผู้อื่น ประกอบด้วย

- การบรรจุคนเข้าทำงาน (Staffing)
- การสร้างบรรยากาศและการสื่อสาร (Climate Setting and Communication)
- การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Interaction)

และในปี 2006 ก็มีนักวิจัย 2 กลุ่มได้ศึกษาเกี่ยวข้องกับสมรรถนะด้านการจัดการ กลุ่มแรก Hirschfeld, Jordan, Feild, Giles, & Armenakis (2006) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความสอดคล้องของสมาชิกในทีม (Teams Consisting of Members) โดยเก็บข้อมูลจาก 92 ทีม ซึ่งมีสมาชิกในทีมรวม 1,158 คน พบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมมีผลทางบวกต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของทีม และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นทีม และยังพบว่าถ้ายิ่งสมาชิกในทีมมีความเชี่ยวชาญมากขึ้น ก็จะมีผลทางบวกต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของทีม และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นทีมที่มากขึ้นตามมาด้วย ในขณะที่กลุ่มที่สอง Hollenbeck, McCall, & Silzer (2006) ได้ศึกษาโมเดลสมรรถนะของผู้นำ ผ่านทางการแลกเปลี่ยนทัศนะกันทางจดหมาย พบว่าโมเดลสมรรถนะจะส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของการเป็นผู้นำที่จะต้องพิจารณา ทั้งที่เป็นสมรรถนะของผู้นำเองและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแสดงภาวะผู้นำ โดย Hollenbeck, McCall, & Silzer (2006) ได้แนะนำเพิ่มเติมว่า ควรนำโมเดลสมรรถนะไปใช้สำหรับการคัดเลือกและพัฒนาความรู้ ทักษะ รวมถึงคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะด้านการจัดการของผู้จัดการสาขาที่จะต้องแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามบทบาทหน้าที่ที่ธนาคารคาดหวังไว้ ซึ่งก็คือ การแสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะด้านการจัดการนั่นเอง โดยสมรรถนะด้านการจัดการดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม นั่นคือ ผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

2. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

2.1 ความหมายของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

สถาบันที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกนับตั้งแต่ยุค 1990s เป็นต้นมานั้น ประกอบด้วย 2 แห่ง นั่นคือ Oregon Research Institute ศึกษาโดย Lewis R. Goldberg (1992) และ National Institute on Aging ศึกษาโดย Paul T. Costa, Jr. & Robert R. McCrae (1992 cited in Barrick, Stewart, & Piotrowski, 2002) ซึ่งนักวิจัยจากทั้ง 2 สถาบัน ต่างก็ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกไว้คล้ายคลึงว่า หมายถึง ความปรารถนาที่จะใช้การควบคุมตนเอง รวมถึงการติดตามผลที่เกิดขึ้นตามที่ได้วางแผนไว้อย่างมีสติรู้สึกผิดชอบ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกได้ถูกเริ่มต้นศึกษาในปี 1936 จากการที่ได้เป็นหนึ่งใน 17,953 คำที่บรรยายเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ซึ่งรวบรวมโดย Allport & Odbert (1936 cited in Dudley, Orvis, Lebiecki, & Cortina, 2006) ต่อมาในปี 1961 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกได้ถูก Tupes & Christal (1961 cited in Goldberg, 1992) นำไปใช้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ (Big-Five Model / Five-Factor Model) โดยการนำข้อมูลการวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรแบบ 2 ชั้นของ Cattell (1957 cited in Goldberg, 1992) ที่นำเสนอไว้ในหนังสือเรื่อง "Personality and Motivation Structure and Measurement" ไปใช้

สองปีต่อมา Norman (1963 cited in Goldberg, 1992) ได้คัดเลือกตัวแปรย่อย 4 ตัวในแต่ละองค์ประกอบของโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ รวมเป็น 20 ตัวแปรย่อย และเรียกว่าตัวแปรย่อยนี้ว่า "ลักษณะสำคัญ (Factor Markers)" ซึ่งลักษณะสำคัญนี้จะเหมือนโครงสร้างของบุคลิกภาพแต่ละองค์ประกอบ แต่อย่างไรก็ตาม Goldberg (1992) กล่าวว่า เพียง 20 ลักษณะสำคัญที่ Norman (1963 cited in Goldberg, 1992) สรุปไว้นั้นไม่เพียงพอ จึงได้พัฒนาโครงสร้างของโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบใหม่ ซึ่งมีลักษณะสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ เพิ่มขึ้นเป็น 6 ลักษณะสำคัญ รวมเป็น 30 ลักษณะสำคัญ รวมถึงได้สร้างเครื่องมือสำหรับใช้วัดโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบที่เรียกว่า มาตรฐานวัด International Personality Item Pool (IPIP) ด้วย

แต่ก่อนที่ Goldberg (1992) จะสร้างมาตรวัด IPIP สำหรับวัดโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบนั้น Costa & McCrae (1985 cited in Goldberg, 1992) ก็ได้สร้างมาตรวัด NEO Personality Inventory (NEO-PI) มาแล้ว 7 ปีก่อนหน้านั้น และได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งได้เผยแพร่มาตรวัดใหม่ ที่ชื่อว่า Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) ออกมาในปี 1992 พร้อมกันกับมาตรวัด IPIP ของ Goldberg (1992) และในปัจจุบัน McCrae & Costa (2007) ก็ได้สร้าง NEO Personality Inventory-3 (NEO-PI-3) ซึ่งเป็นมาตรวัดโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบฉบับใหม่ล่าสุดขึ้นในปี 2007

องค์ประกอบหลักของโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของ Goldberg (1992, 2008) และ Costa & McCrae (1992 cited in Dudley, Orvis, Lebiecki, & Cortina, 2006) นั้นเหมือนกัน คือ

- I. บุคลิกภาพแบบเปิดเผยตนเอง (Extraversion)
- II. บุคลิกภาพแบบคล้อยตามผู้อื่น (Agreeableness)
- III. บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)
- IV. บุคลิกภาพแบบแปรปรวนทางอารมณ์ (Neuroticism)
- V. บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเฉพาะลักษณะสำคัญของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก พบว่าก็มีความคล้ายคลึงกันด้วย โดยสามารถเปรียบเทียบลักษณะสำคัญในบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกของมาตรวัด IPIP และ NEO-PI-R ดังตารางที่ 1.5

ตารางที่ 1.5 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะสำคัญในบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกของมาตรวัด IPIP และ NEO-PI-R (ปรับปรุงจาก Goldberg, 2008)

ลักษณะสำคัญ (Factor Markers)		Mean Item Intercorrelation		Cronbach's Alpha (α)		ระดับ ความสัมพันธ์ (r)
IPIP	NEO PI-R	IPIP	NEO-PI-R	IPIP	NEO-PI-R	IPIP vs. NEO-PI-R
การรับรู้ความสามารถ ของตนเอง (Self-Efficacy)	สมรรถนะ (Competence)	.27	.25	.78	.70	.66
ความเป็นระเบียบแบบ แผน (Orderliness)	ความเป็นระเบียบแบบ แผน (Order)	.33	.28	.82	.74	.77
ความซื่อสัตย์ (Dutifulness)	ความซื่อสัตย์ (Dutifulness)	.20	.23	.71	.67	.60
ความพยายามสู่ ความสำเร็จ (Achievement Striving)	ความพยายามสู่ ความสำเร็จ (Achievement Striving)	.27	.21	.78	.67	.70
การมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline)	การมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline)	.36	.34	.85	.80	.76
ความรอบคอบ (Cautiousness)	ความรอบคอบ (Deliberation)	.24	.23	.76	.70	.69

จากตารางที่ 1.5 พบว่าโครงสร้างบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกของ Goldberg (1992) จะมีลักษณะสำคัญที่คล้ายคลึงกับโครงสร้างบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกของ Costa & McCrae (1992 cited in Dudley, Orvis, Lebiecki, & Cortina, 2006) แต่ทุกลักษณะสำคัญของมาตรวัด IPIP จะมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) สูงกว่าลักษณะสำคัญของมาตรวัด NEO-PI-R จากสถิติของข้อมูลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยเลือกมาตรวัด IPIP มาใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้

Goldberg, Johnson, Eber, Hogan, Ashton, Cloninger, & Gough (2006) กล่าวว่าเพิ่มเติมว่า มาตรฐาน IPIP เป็นที่นิยมในการใช้มากขึ้นในปัจจุบัน โดยพบว่ามีนักวิจัยนำเครื่องมือชุดนี้ไปใช้นับจนถึงปี 2006 รวมแล้วไม่ต่ำกว่า 80 งานวิจัย และถูกนำไปแปลมากกว่า 25 ภาษาทั่วโลก

จากการพัฒนาโครงสร้างของโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ และลักษณะสำคัญของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก รวมทั้งมาตรฐาน IPIP ที่มีคุณภาพ ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกตามแนวคิดของ Goldberg (1992, 2008)

2.3 ผลของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

Mount & Barrick (1998 cited in Dudley, Orvis, Lebiecki, & Cortina; Salgado, 2006) กล่าวว่า บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกจะมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลิกภาพแบบอื่น ๆ ในโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ ซึ่งก็มีนักวิจัยหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกที่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานไว้เหมือน ๆ กัน อาทิ Colbert & Witt (2009), Trautwein, Ludtke, Roberts, Schnyder, & Niggli (2009) และ Vianello, Robusto, & Anselmi (2010)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยก็ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในช่วงปี 2003 – 2008 ซึ่งก็พบว่า บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานมากกว่าบุคลิกภาพแบบอื่น ๆ ในโมเดลบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ซึ่งผลการปฏิบัติงานดังกล่าว จะวัดได้ด้วย 2 กรณี คือ วัดผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และวัดผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์ ดังตารางที่ 1.6

ตารางที่ 1.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงาน					การวัดผลการปฏิบัติงาน
	(r)					
	แบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)	แบบคล้อยตามผู้อื่น (Agreeableness)	แบบเปิดเผยตนเอง (Extraversion)	แบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)	แบบแปรปรวนทางอารมณ์ (Neuroticism)	
Ng, Ang, & Chan (2008)	.20**	N/A	.19*	N/A	-.21**	ตาม หน้าที่
Gerhardt, Rode, & Peterson (2007)	.39**	N/A	N/A	N/A	.09	ตาม ผลลัพธ์
Higgins, Peterson, Pihl, & Lee (2007)	.23*	.09	.14	.13	.06	ตาม ผลลัพธ์
Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich (2007)	.26**	.05	.09	-.04	-.04	ตาม ผลลัพธ์
Kamdar & Van Dyne (2007)	.34**	.23**	N/A	N/A	N/A	ตาม หน้าที่
Byrne, Stoner, Thompson, & Hochwarter (2005)	.50*	N/A	N/A	N/A	N/A	ตาม หน้าที่
Witt & Ferris (2003)	.24***	N/A	N/A	N/A	N/A	ตาม หน้าที่

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

จากตารางที่ 1.6 พบว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับความสัมพันธ์ที่สูงกว่าบุคลิกภาพแบบคล้อยตามผู้อื่น บุคลิกภาพแบบเปิดเผยตนเอง บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ และบุคลิกภาพแบบแปรปรวนทางอารมณ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาเฉพาะบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกเท่านั้น

3. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership Self-Efficacy)

3.1 ความหมายของการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

Albert Bandura นักจิตวิทยาจาก Stanford University ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาที่ได้รับการยอมรับให้เป็นนักจิตวิทยาที่มีอิทธิพลมากที่สุดเป็นอันดับที่ 4 ในประวัติศาสตร์ของสาขาจิตวิทยา (Haggbloom, Warnick, & Warnick, 2002) และเป็นผู้ที่คิดค้นทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม (Social Cognitive Theory) ในปี 1986 ซึ่งตัวแปร “การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)” ก็เป็นตัวแปรที่ถูกนำไปศึกษาว่า 10,000 เรื่องในรอบ 25 ปีที่ผ่านมา เฉพาะในปี 2004 ก็พบว่า มีนักวิจัยศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเองเฉลี่ย 1.67 เรื่องต่อวัน (Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich, 2007) ทั้งนี้ Bandura (1997, p.3) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความสามารถของตนเองว่า หมายถึง ความเชื่อในความสามารถของตนเองที่จะจัดการและปฏิบัติงานให้สำเร็จ

แต่สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการรับรู้ความสามารถของตนเองในบริบทของการแสดงออกถึงภาวะผู้นำ หรือเรียกว่า “การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง” ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีนักวิจัยได้ศึกษาและให้ความหมายของการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองไว้คล้ายคลึงกันว่า หมายถึง การรับรู้ความสามารถของตนเองที่จะแสดงบทบาทหน้าที่ในการคิดและปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Chemer, Watson, & May, 2000; Hoyt, Murphy, Halverson, & Watson, 2003; Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda, 2002; Ng, Ang, & Chan, 2008)

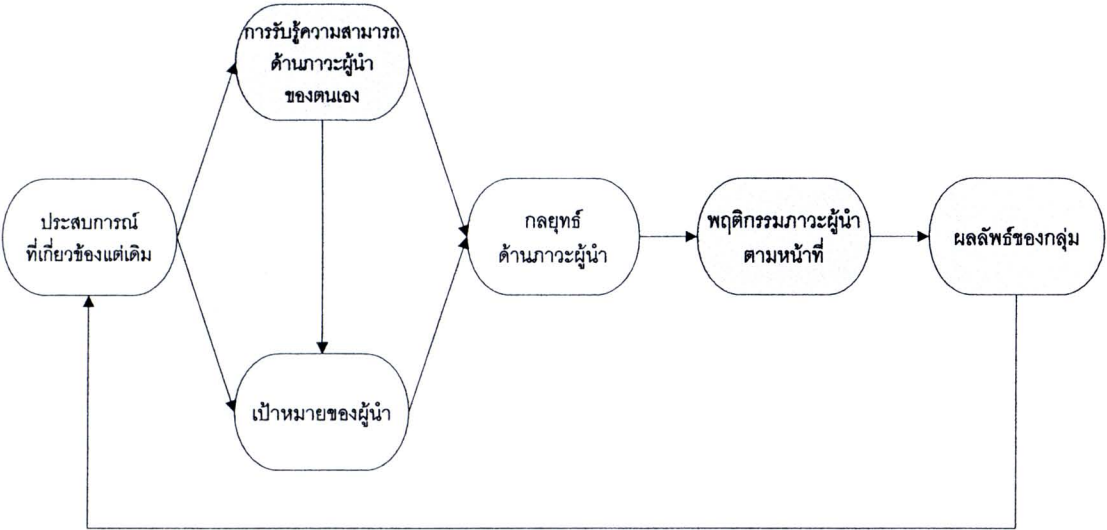
การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองจะถูกวัดอยู่ในระดับที่ไม่จำเพาะเจาะจง ซึ่ง Bandura (1997, p.47) กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองสามารถวัดได้ใน 3 ระดับจากระดับที่จำเพาะเจาะจงมากที่สุด ระดับกลาง ๆ และระดับที่ไม่จำเพาะเจาะจงเลย ทั้งนี้ Hoyt, Murphy, Halverson, & Watson (2003) ได้ให้เหตุผลที่การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองถูกวัดอยู่ในระดับที่ไม่จำเพาะก็เพราะว่า การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองนั้นจะประกอบด้วย การรับรู้ความสามารถของตนเองในแต่ละหน้าที่ของภาวะผู้นำแยกย่อยลงไปอีก จึงเป็นเหตุให้ต้องวัดในภาพกว้าง ๆ หรือภาพรวมที่เป็นโครงสร้างของการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

ในปี 1986 หนังสือเรื่อง *Social Foundations of Thought and Action* ถือว่าเป็นหนังสือที่นำเสนอผลงานชิ้นเอกของ Bandura นั่นก็คือ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม และถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่ง Bandura (1997) กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นกลไกในการกำกับตนเองที่มีอำนาจมากที่สุดในการจูงใจและแสดงออกถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ Locke (2003 cited in Ng, Ang, & Chan, 2008) ได้อธิบายเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเองไว้คล้ายกันว่า เป็นเสมือนมโนทัศน์ของการจูงใจที่มีขอบเขตกว้างขวาง ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคล ทั้งนี้ Hoyt, Murphy, Halverson, & Watson (2003) กล่าวเพิ่มเติมว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นโครงสร้างของแรงจูงใจที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเลือก การตั้งเป้าหมาย ความมานะพยายาม การจัดการ ความไม่ย่อท้อ และผลการปฏิบัติงาน

ในปี 2000 เริ่มมีการนำการรับรู้ความสามารถของตนเองมาศึกษาในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดย Chemers, Watson, & May (2000) ซึ่งได้ศึกษาการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง โดยในช่วงแรกได้เก็บข้อมูลจากนักเรียนเตรียมทหาร 96 คน พบว่าการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง และการมองโลกในแง่ดีมีความสัมพันธ์ต่อกับศักยภาพด้านภาวะผู้นำ (Leadership Potential) และในช่วงที่สอง ได้เก็บข้อมูลจากนักเรียนเตรียมทหารจากช่วงแรก 64 คน พบว่าการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองมีความสัมพันธ์อย่างสูงต่อผลการปฏิบัติงาน

ในขณะที่ Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda (2002) ได้ศึกษาการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองผ่านทางโมเดลการกำกับผู้นำ (Leader Regulation Model) ดังรูปภาพที่



รูปภาพที่ 1.1 แสดงโมเดลการกำกับผู้นำ (ปรับปรุงจาก Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda, 2003, p.68)

จากโมเดลการกำกับผู้นำของ Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda (2002) ประกอบด้วยตัวแปรทั้งสิ้น 6 ตัวแปร คือ ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องแต่เดิม (Prior Relevant Experiences) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership Self-Efficacy) เป้าหมายของผู้นำ (Leader Goals) กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ (Leadership Strategies) พฤติกรรมภาวะผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leadership Behaviors) และผลลัพธ์ของกลุ่ม (Group Outcomes) สำหรับผลลัพธ์ของกลุ่มในที่นี้ อาจเป็นได้หลายอย่าง อาทิ ผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม (Group Performance) และกระบวนการปฏิบัติงานของกลุ่ม (Group Process) เป็นต้น

โครงสร้างโมเดลการกำกับผู้นำนี้ เป็นโครงสร้างที่แสดงถึงบูรณาการมโนทัศน์ระหว่างโมเดลการกำกับตนเอง (Self-Regulation Model) ของ Bandura (1997) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leadership Theory) ของ Hackman & Walton (1986 cited in Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda, 2003) ทั้งนี้ Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda (2003) ได้ศึกษาการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง โดยเก็บข้อมูลจากนิสิตในระดับปริญญาตรี 96 คน ซึ่งแต่ละคนจะเป็นผู้นำที่มีสมาชิกในทีม 3 คน พบว่าได้ผลสอดคล้องกับโมเดลการกำกับผู้นำ

จะเห็นได้ว่าโมเดลการกำกับผู้นำของ Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda (2002) มีตัวแปรอยู่ 3 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง พฤติกรรมภาวะผู้นำตามหน้าที่ และผลลัพธ์ของกลุ่ม ที่ผู้วิจัยนำมาเป็นหนึ่งในแนวคิดสำคัญของการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามหน้าที่ในเชิงปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา และศึกษาผลลัพธ์ของกลุ่มจากผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร

ต่อมา Hoyt, Murphy, Halverson, & Watson (2003) ได้นำแนวคิดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองของ Chemers, Watson, & May (2000) มาศึกษาเพิ่มเติม โดยเก็บข้อมูลจากนักเรียน 39 กลุ่ม กลุ่มละ 3 คน พบว่าผู้นำที่มีความสามารถด้านภาวะผู้นำ (Leadership Efficacy) สูงจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง และจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับความวิตกกังวล

และในปี 2008 นักวิจัยจาก Nanyang Technological University โดย Ng, Ang, & Chan (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองตามแนวคิดของ Chemers, Watson, & May (2000) และ Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda (2003) โดยศึกษาจากผู้นำทางทหาร 394 คน พบว่าบุคลิกภาพแบบแปรปรวนทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผยตนเอง และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) โดยมีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองเป็นตัวแปรส่งผ่าน

3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พบว่ามีอยู่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง ดังนี้

3.3.1 สมรรถนะด้านการจัดการ

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วจากการศึกษาของ Chemers, Watson, & May (2000) ที่พบว่าศักยภาพด้านภาวะผู้นำจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง และจากการศึกษาของ Hoyt, Murphy, Halverson, & Watson (2003) ที่ได้พบว่าผู้นำที่มีความสามารถด้านภาวะผู้นำสูงจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

แต่สำหรับสมรรถนะหรือความสามารถทั่วไปก็มีนักวิจัยได้ศึกษาไว้เช่นกัน คือ Phillips & Gully (1997) ได้ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างของความมุ่งมั่นในเป้าหมาย ความสามารถ ความต้องการผลสัมฤทธิ์ ความเชื่ออำนาจ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และกระบวนการตั้งเป้าหมาย โดยส่วนหนึ่งของโมเดลพบว่าความสามารถจะส่งผลทางบวกต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง ($r = .27; p < .01$) และความสามารถจะส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ($r = .29; p < .01$)

3.3.2 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกของผู้นำเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง ซึ่งผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกอยู่ในระดับสูงก็จะส่งผลให้ผู้นำมีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองอยู่ในระดับสูงด้วย แต่ระดับความสัมพันธ์ก็จะแตกต่างกันไปในแต่ละงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 1.7

ตารางที่ 1.7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกกับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกกับ	
	ตัวแปรตาม	ระดับความสัมพันธ์ (r)
Brown, Cober, Kane, Levy, & Shalhoop (2006)	การรับรู้ความสามารถด้านการหางานของตนเอง	.38**
Gerhardt, Rode, & Peterson (2007)	การรับรู้ความสามารถด้านการศึกษาของตนเอง	.51**
Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich (2007)	การรับรู้ความสามารถของตนเอง	.19**
Judge & Ilies (2002)	การรับรู้ความสามารถด้านการจูงใจของตนเอง	.18**
Lee & Klein (2002)	การรับรู้ความสามารถของตนเอง	.28**
Ng, Ang, & Chan (2008)	การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง	.25**
Tay, Ang, & Van Dyne (2006)	การรับรู้ความสามารถด้านการสัมภาษณ์ของตนเอง	.29**
Thoms, Moore, & Scott (1996)	การรับรู้ความสามารถด้านการจัดการภายในกลุ่มของตนเอง	.46*

* $p < .05$. ** $p < .01$.

3.4 ผลของการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พบว่าการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองจะส่งผลถึง 2 ปัจจัย ดังนี้

3.4.1 มิตรภาพในที่ทำงาน

เมื่อผู้นำ ผู้บริหาร หรือผู้จัดการมีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองแล้ว การแสดงออกถึงภาวะผู้นำก็ต้องเกิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม หรือเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกขึ้น โดยมีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

Brooks, Cornelius, Greenfield, & Joseph (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ (Career-related Internship) กับความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) โดยเก็บข้อมูลจากนิสิตปีสุดท้ายจำนวน 165 คน พบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับโอกาสในการติดต่อกับผู้อื่นอย่างมีนัยสำคัญ

Chen & Klimoski (2003) ได้ศึกษาผลของโมเดลการขัดเกลาทางสังคม (Socialization Model) ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน (Theories of Work Motivation) และภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Leadership) โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานใหม่ 70 คน ผู้นำทีม 70 คน และเพื่อนร่วมทีม 102 คน พบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองจะส่งผลทางบวกต่อการแลกเปลี่ยนทางสังคมภายในทีม

3.4.2 ผลการปฏิบัติงาน

การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวแปรที่ถูกนำมาศึกษาร่วมกับผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับงานอยู่มากมาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 1.8

ตารางที่ 1.8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองกับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร		ระดับความสัมพันธ์ (r)
	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	
Day & Allen (2004)	การรับรู้ความสามารถของตนเอง	ประสิทธิภาพของผล การปฏิบัติงาน	.41**
Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda (2002)	การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง	ผลผลิตของกลุ่ม	.35*
Ng, Ang, & Chan (2008)	การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง	ประสิทธิผลของผู้นำ	.27**
Silver, Mitchell, & Gist (1995)	การรับรู้ความสามารถของตนเอง	ผลการปฏิบัติงาน	.53**
Tsai, Chen, & Liu (2007)	การรับรู้ความสามารถของตนเอง	ผลการปฏิบัติงาน	.21**
Vancouver & Kendall (2006)	การรับรู้ความสามารถของตนเอง	ผลการสอบ	.54***

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

4. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support)

4.1 ความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

นับตั้งแต่มีการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดย Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) หลังจากนั้นก็มีนักวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดนี้มากมายจนกระทั่งปัจจุบัน ซึ่งนักวิจัยเหล่านี้ก็มักจะอ้างอิงความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรตาม Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986, p.501) ที่ได้ให้ความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรว่า หมายถึง ความเชื่อของพนักงานที่ได้ตระหนักว่าองค์กรให้คุณค่าแก่ตนเอง โดยการสนับสนุนและเอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

ในปี 1986 Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) เป็นนักวิจัยกลุ่มแรกที่ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดย Robert Eisenberger นักจิตวิทยาจาก University of Delaware ในฐานะผู้นำของกลุ่ม เป็นผู้ที่ได้ให้ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Eisenberger ก็ได้นำเสนอผลงานโดยตีพิมพ์ออกมาหลังจากปี 1986 อีกกว่า 10 เรื่อง ในปี 1990, 1997, 1998, 1999, 2001, 2002, 2005, และ 2006 ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรนี้ยังได้รับความสนใจจากนักวิจัยท่านอื่น ๆ โดยนักวิจัยเหล่านี้ก็ได้ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรตามแนวคิดของ Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986)

การพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเกิดขึ้นจากความเชื่อมโยงสอดคล้องกันของ 2 ทฤษฎี โดยเริ่มต้นจากทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory) ที่กล่าวถึง การกำหนดความพร้อมขององค์กรที่จะให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน เพื่อเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงาน และเพื่อสนองต่อความต้องการทางอารมณ์สังคม (Socioemotional Needs) ของพนักงาน

และอีกทฤษฎีที่สำคัญสำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ก็คือ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ที่กล่าวถึงการจ้างงานว่า เป็นเสมือนการแลกเปลี่ยนระหว่างความพยายามและความจงรักภักดีของพนักงาน กับผลประโยชน์ที่จับต้องได้ รวมถึงการได้รับรางวัลตอบแทนทางสังคมตามที่พนักงานต้องการ จึงเกิดเป็นแนวคิด “การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร” ขึ้น (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Rhoads & Eisenberger, 2002) ซึ่ง George, Reed, Ballard, Colin, & Fielding (1993) กล่าวเพิ่มเติมว่า การที่พนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรนั้น เป็นเสมือนการรับประกันว่าองค์กร จะให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่มีค่าตามการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งองค์กรก็ได้ตระหนักว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ องค์กรต่าง ๆ สามารถนำเอาทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กรไปใช้ เพื่อกำหนด ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยา (Psychological Processes) อันเป็นผลต่อเนื่องจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ได้ดังนี้ (Rhoades & Eisenberger, 2002)

- ขั้นแรก จากบรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Reciprocity Norm) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะเป็นเสมือนการสร้าง ข้อตกลงเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ขององค์กรที่ได้ให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นการช่วย ผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้
- ขั้นที่สอง ความเอาใจใส่ (Caring) ความยินยอม (Approval) และการยอมรับนับ ถือ (Respect) ตามความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะช่วยเติม เต็มความต้องการทางด้านสังคมอารมณ์ให้แก่พนักงาน และนำไปสู่การหล่อ หลอมรวมกันเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รวมทั้งเป็นการให้พนักงานได้แสดง บทบาทหน้าที่ตามสถานะทางสังคมที่องค์กรกำหนดไว้ได้อย่างเต็ม ความสามารถ
- ขั้นสุดท้าย การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะช่วยเพิ่มความเชื่อของพนักงาน ว่า การยกย่องชมเชยและการให้รางวัลตอบแทนขององค์กรนั้น จะให้ก็ต่อเมื่อ พนักงานมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นเท่านั้น

Rhoades & Eisenberger (2002) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วรูปแบบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจะประกอบด้วย 3 รูปแบบ คือ

4.2.1 ความยุติธรรม (Fairness)

ความยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับที่สูง ซึ่งความยุติธรรมนั้นจะมี 2 องค์ประกอบ คือ ความยุติธรรมในการปฏิบัติการ (Procedural Justice) และการรับรู้การเมืองในองค์การ (Perceived Organizational Politics) ซึ่งทั้ง 2 องค์ประกอบต่างก็มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับสูงเช่นเดียวกัน (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) ทั้งนี้ Rhoades & Eisenberger (2002) กล่าวเพิ่มเติมว่า การกำหนดเกี่ยวกับกฎและนโยบายขององค์การจะต้องตระหนักถึงการตัดสินใจร่วมของพนักงานด้วย นอกจากนี้ ยังต้องประกาศให้พนักงานทราบในระยะเวลาที่พอเหมาะก่อนที่จะนำกฎหรือนโยบายดังกล่าวไปใช้จริง

4.2.2 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support)

การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับที่สูงกว่าความยุติธรรม เนื่องจากหัวหน้างานจะทำหน้าที่เสมือนตัวแทนขององค์การ ดังนั้น การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานจึงนำไปสู่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ซึ่งโดยปกติแล้วพนักงานจะรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานผ่านการแสดงออกในรูปแบบของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่หัวหน้างานเป็นหลัก แต่ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานก็ส่งผลต่อระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานด้วยเช่นกัน (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002)

4.2.3 ผลตอบแทนจากองค์การและสภาวะการปฏิบัติงาน (Organizational Rewards and Job Conditions)

ผลตอบแทนจากองค์การและสภาวะการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับที่สูงที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และความยุติธรรม และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ ผลตอบแทนจากองค์การ (Organizational Rewards) ความมั่นคงในงาน (Job Security) และตัวก่อความเครียด

ตามหน้าที่ (Role Stressors) พบว่าจะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับที่สูง (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) ทั้งนี้ Shore & Shore (1995 cited in Rhoades & Eisenberger, 2002) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้นจะเป็นการแสดงออกถึงการสนับสนุนคุณค่าต่าง ๆ ให้แก่พนักงานโดยตรง ดังนั้น จึงเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับที่สูงที่สุด ซึ่ง Rhoades & Eisenberger (2002) ได้แบ่งองค์ประกอบย่อยของผลตอบแทนจากองค์กรและสถานะการปฏิบัติงานเพิ่มเติมอีก 4 องค์ประกอบ รวมเป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้

4.2.3.1 การยกย่องชมเชย, การจ่ายเงิน และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Recognition, Pay, and Promotions)

จากทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กรนั้น การยกย่องชมเชย การจ่ายเงิน และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะเป็นโอกาสในการที่องค์กรจะรักษาระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงทำให้มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Rhoades & Eisenberger, 2002)

4.2.3.2 ความมีอิสระ (Autonomy)

ความมีอิสระ หมายถึง การรับรู้จากพนักงานว่าองค์กรมีการควบคุมอย่างไร เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จ เช่น การกำหนดตารางงาน วิธีการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ทั้งนี้ ความมีอิสระจะเป็นตัวชี้วัดถึงความไว้วางใจที่องค์กรมีต่อพนักงาน โดยถ้าเพิ่มความมีอิสระให้กับพนักงานแล้ว การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรก็จะเพิ่มขึ้นด้วย (Rhoades & Eisenberger, 2002)

4.2.3.3 การฝึกอบรม (Training)

Wayne, Shore, & Liden (1997) กล่าวว่า การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นการลงทุนที่สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ดังนั้น จึงนำไปสู่การเพิ่มระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรได้

4.2.3.4 ขนาดขององค์กร (Organizational Size)

Dekker & Barling (1995 cited in Rhoads & Eisenberger, 2002) กล่าวว่า บุคคลจะรู้สึกว่าคุณค่ามีน้อยเมื่ออยู่ในองค์กรขนาดใหญ่ เพราะนโยบายและระเบียบการที่เป็นทางการสูงนั้นอาจเป็นการลดความยืดหยุ่นในการเข้าถึงความต้องการของพนักงานรายบุคคลได้ ซึ่งนำไปสู่การลดระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรตามมา

4.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พบว่ามีอยู่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ดังนี้

4.3.1 สมรรถนะด้านการจัดการ

Hall, Sedlacek, Berenbach, & Dieckmann (2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรักษาผู้ป่วย และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยศึกษากับแพทย์ผู้ให้การรักษาผ่านตึกสตรีในองค์กร Veterans Health Administration ผลการศึกษาพบว่าบทบาทภาวะผู้นำแบบอำนาจการ (Administrative Leadership) จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ($r = .74; p < .01$)

4.3.2 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

จากที่ได้กล่าวไปแล้วในตอนต้นถึงงานวิจัยของ Rhoades & Eisenberger (2002) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรตั้งแต่ปี 1986 จนถึงปี 2002 ซึ่งก็มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรรวมกันกว่า 73 เรื่อง โดยมีอยู่ 3 เรื่อง ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (ในฐานะตัวแปรมาก่อน หรือ Antecedent Variable) กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ได้แก่ Dawson (1996 cited in Rhoades & Eisenberger, 2002) ซึ่งศึกษาจาก 3 กลุ่มตัวอย่าง พบว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่ให้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างที่หนึ่ง ($N = 276$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .23 ($p < .05$) กลุ่มตัวอย่างที่สอง ($N = 91$) มีค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .09 ($p < .05$) และกลุ่มตัวอย่างที่สาม ($N = 22$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.29 ($p < .05$) ในขณะที่ Ladd (1997 cited in Rhoades & Eisenberger, 2002) ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง 214 คน พบว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .13 ($p < .05$) และ Rogg (1997 cited in Rhoades & Eisenberger, 2002) ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง 214 คน พบว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทางลบกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.04 ($p < .05$)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จะพบว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ทั้งในทิศทางบวก และทิศทางลบ โดยมีขนาดความสัมพันธ์กันน้อย

4.3.3 ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์

Byrne, Kacmar, Stoner, & Hochwarter (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ทางเมืองและอารมณ์เศร้าหมองในองค์กร โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานประจำ 173 คน ผลการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่าความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ($r = .21; p < .01$)

4.4 ผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะส่งผลถึง 2 ปัจจัย ดังนี้

4.4.1 มิตรภาพในที่ทำงาน

Erdogan & Enders (2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ-สมาชิก (LMX) โดยเก็บข้อมูลจากพนักงาน 210 คน และหัวหน้างาน 38 คน พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ-สมาชิก (LMX)

4.4.2 ผลการปฏิบัติงาน

Rhoades & Eisenberger (2002) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรการตั้งตั้งแต่ปี 1986 จนถึงปี 2002 ซึ่งก็มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรรวมกันถึง 73 เรื่อง และต่างก็ได้ใช้แนวคิดของ Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอเฉพาะงานวิจัยที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 1.9

ตารางที่ 1.9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับ	
	ตัวแปรตาม	ระดับ ความสัมพันธ์ (r)
Chen, Aryee, & Lee (2005)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.33**
Erdogan & Enders (2007)	ผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์	.32**
Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, Rhoades (2001)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.16*
Eisenberger, Rhoades, & Cameron (1999)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.19**
Ladd (1997 cited in Rhoaders & Eisenberger, 2002)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.17**
Lynch, Eisenberger, & Armeli (1999)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.13*
Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin (1999)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.22**

ตารางที่ 1.9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับ	
	ตัวแปรตาม	ระดับ ความสัมพันธ์ (r)
Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin (1999)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.22**
Riggle, Edmondson, & Hansen (2008)	ผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์	.18***
Rogg (1997 cited in Rhoaders & Eisenberger, 2002)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.21**
Wayne, Shore, & Liden (1997)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.36**
Witt & Carlson (2006)	ผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์	.26**

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

5. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)

5.1 ความหมายของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ได้ถูกศึกษาภายใต้ชื่อที่แตกต่างกันออกไป เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) และความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) แต่นิยามความหมายที่นักวิจัยส่วนใหญ่นำมาอ้างอิงนั้นก็จะคล้ายคลึงกัน โดยมักจะอ้างอิงตามความหมายของ Murray (1938 cited in Senko & Harackiewicz, 2002) ที่ได้ให้ความหมายของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง ความปรารถนาที่เอาชนะอุปสรรค และบรรลุในผลสัมฤทธิ์ที่เกินกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ นำไปสู่ความโดดเด่นเหนือผู้อื่น

และต่อมาก็มีนักวิจัยอีกหลายท่านที่ได้ศึกษา และให้ความหมายของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งก็มีนักวิจัยท่านหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดนี้มากที่สุดในปี 1974 เพราะเป็นผู้ที่ได้สร้างมาตรวัด Personality Research Form โดยมีมาตรวัดย่อยเป็น ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ จำนวน 16 ข้อ นั่นก็คือ Jackson (1974 cited in Phillips & Gully, 1997) ซึ่งได้ให้ความหมายของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง การรักษาระดับมาตรฐานที่สูงกว่าผู้อื่น และความปรารถนาที่จะทำงานยากๆ ให้สำเร็จ

แต่สำหรับการวิจัยนี้จะยึดแนวคิดเดิมเป็นหลัก และได้ขยายความหมายเพิ่มเติมตามแนวคิดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของ Elliot & McGregor (2001) ที่ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง ความปรารถนาที่จะพัฒนาสมรรถนะให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน และแสดงสมรรถนะนั้นเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จในระดับที่ดีเลิศกว่าผู้อื่น

5.2 แนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์เริ่มพัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการ (Theory of Needs) ในปี 1938 โดย Henry A. Murray นักจิตวิทยาจาก Harvard University ซึ่งได้เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง "Exploration in Personality" โดย Murray (1938 cited in Durik & Harackiewicz, 2003) ได้กล่าวถึงความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ว่า เป็นการแสดงถึงความปรารถนาใน 3 ประการ คือ 1) เชี่ยวชาญในทุก ๆ ด้าน 2) ปฏิบัติทุก ๆ สิ่งให้ดี และ 3) เป็นเลิศเหนือใคร ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์เริ่มมีโครงสร้างชัดเจนยิ่งขึ้นในปี 1986 โดย Carol S. Dweck (1986) นักจิตวิทยาจาก University of Illinois at Urbana-Champaign (ปัจจุบันสอนอยู่ที่ Stanford University) กล่าวถึง ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ว่าจะเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย (Goal) โดยที่เป้าหมายดังกล่าวจะแสดงออกใน 2 รูปแบบ คือ

- เป้าหมายในการเรียนรู้ (Learning Goal) เป็นสิ่งที่บุคคลชวนชวนในการเพิ่มสมรรถนะให้กับตนเอง เพื่อให้ตนเองเกิดความเข้าใจหรือเกิดความเชี่ยวชาญในสิ่งใหม่ ๆ มากยิ่งขึ้น
- เป้าหมายในการปฏิบัติงาน (Performance Goal) เป็นสิ่งที่บุคคลชวนชวนที่จะได้รับการตัดสินจากบุคคลอื่นว่าสมรรถนะของตนเองนั้นดี หรือหลีกเลี่ยงการตัดสินจากบุคคลอื่นว่าสมรรถนะของตนเองนั้นไม่ดี

จากเป้าหมายในการเรียนรู้และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน Kanfer (1990 cited in Kozlowski & Bell, 2006) ได้กล่าวถึงความแตกต่างของความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทั้ง 2 รูปแบบไว้ ดังนี้

- ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ (Learning Orientation) นำมาซึ่งผลลัพธ์ (Outcome) ตามเป้าหมายนั้น โดยเป็นการพิจารณาที่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น
- ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (Performance Orientation) นำมาซึ่งผลกระทบ (Consequence) ตามเป้าหมายนั้น โดยเป็นการพิจารณาที่วิธีการปฏิบัติงาน

Kozlowski & Bell (2006) กล่าวเพิ่มเติมว่า ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจะมีอำนาจในการกำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้เกิดความแตกต่างกันของการกำกับตนเอง (Self-Regulation)

ต่อมาในปี 2001 Andrew J. Elliot & Holly A. McGregor ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาจาก University of Rochester ได้นำเสนอ "กรอบแนวคิดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ 2 x 2" หรือ "2 x 2 Achievement Goal Framework" ดังตารางที่ 1.10

ตารางที่ 1.10 แสดงกรอบแนวคิดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ 2 x 2 (ดัดแปลงจาก Elliot & McGregor, 2001, p. 502)

	ความเชี่ยวชาญ	การปฏิบัติงาน
การมุ่งเน้นความสำเร็จ	เป้าหมายมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Mastery-approach goal)	เป้าหมายมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน (Performance-approach goal)
การหลีกเลี่ยงความล้มเหลว	เป้าหมายหลีกเลี่ยงความเชี่ยวชาญ (Mastery-avoidance goal)	เป้าหมายหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน (Performance-avoidance goal)

เมื่อพิจารณาที่เป้าหมาย Elliot & McGregor (2001) จะแบ่งออกเป็น 2 มิติ เหมือนกับ Dweck (1986) และมโนทัศน์ในแต่ละมิติก็จะเหมือนกันด้วย เพียงแต่ชื่อเรียกจะต่างไป โดย Dweck (1986) จะเรียกว่า “เป้าหมายในการเรียนรู้” แทน “เป้าหมายในความเชี่ยวชาญ” (Cury, Elliot, Da Fonseca, & Moller, 2006) ทั้งนี้ ในแต่ละเป้าหมายของ Elliot & McGregor (2001) จะแบ่งแยกออกไปอีกเป้าหมายละ 2 มิติ คือ

- การมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านบวก (Positive)
- การหลีกเลี่ยงความล้มเหลวในด้านลบ (Negative)

ทั้งนี้ Dragoni (2005) ได้สรุปเปรียบเทียบความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ในแต่ละบรรยากาศตาม การรับรู้ของผู้นำ (Achievement-Oriented Climate) ที่แบ่งแยกบรรยากาศออกเป็น 3 ประเภท คือ ความมุ่งมั่นในความเชี่ยวชาญ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และการหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ดังตารางที่ 1.11

ตารางที่ 1.11 แสดงการเปรียบเทียบความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ในแต่ละบรรยากาศตามการรับรู้ของผู้นำ (Dragoni, 2005, p.1089)

ประเด็นเปรียบเทียบ (Issue)	ประเภทของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์		
	ความมุ่งมั่นในความ เชี่ยวชาญ	ความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงาน	การหลีกเลี่ยงความ ล้มเหลว
การพัฒนาสมรรถนะ	การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็น สิ่งที่พึงปฏิบัติ	การสาธิตสมรรถนะ และการ แสดงออกเพื่อให้ประจักษ์ต่อ ผู้อื่นเป็นสิ่งที่พึงปฏิบัติ	การหลีกเลี่ยงความด้อย สมรรถนะเป็นสิ่งที่พึงปฏิบัติ
โอกาสในการพัฒนา สมรรถนะ	โอกาสมีไว้เพื่อการพัฒนา สมรรถนะ	โอกาสที่ได้รับการมอบหมาย งานนำไปสู่การแข่งขันที่ได้ แสดงความสามารถกับเพื่อน ร่วมงาน	ความด้อยสมรรถนะจะนำมา ซึ่งการลงโทษ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การได้รับรางวัลตอบแทน ภายในจิตใจเป็นสิ่งสำคัญ ยิ่ง	การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง	การประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องเป็นการป้องกัน ข้อผิดพลาดหรือปัญหา
ผลการที่ได้รับหลังจากการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	การแก้ไขปรับปรุง ความ มานะพยายาม และการ พัฒนา เป็นสิ่งที่ควรได้รับ รางวัลตอบแทน	การสร้างความประทับใจเป็น สิ่งที่จำเป็นที่ช่วยเสริมสร้าง ภาพลักษณ์ของบุคคลว่าเป็น คนที่เก่ง	การสร้างความประทับใจเป็น สิ่งที่จำเป็นที่ช่วยป้องกันหรือ แก้ไขภาพลักษณ์ของบุคคล ในด้านไม่ดี
เพื่อนร่วมงาน	เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยใน การสนับสนุนและกระตุ้นให้ เกิดการพัฒนา	เพื่อนร่วมงานถูกมองว่าเป็น คู่แข่ง	เพื่อนร่วมงานถูกมองว่ามี อะไรแอบแฝงหรือซ่อนเร้น

5.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พบว่ามียุ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ ดังนี้

5.3.1 สมรรถนะด้านการจัดการ

Harackiewicz, Samson, & Manderlink (1985) ได้ศึกษาเชิงทดลองเกี่ยวกับความสามารถ (Competence) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยให้เด็กผู้ชายวัย 15 – 18 ปี จำนวน 120 คน มาเล่น Word Game ซึ่งผลการศึกษาพบว่าความสามารถมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ และกลุ่มตัวอย่างที่มีความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะใช้ความสามารถในการเล่นต่อไป แม้ว่าจะได้รับข้อมูลย้อนกลับในทางลบก็ตาม

Boyce, Zaccaro, & Wisecarver (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Attributes) กับผู้นำทางทหารกว่า 400 คน โดยส่วนหนึ่งของโมเดลสมการโครงสร้างของการพัฒนาตัวเองของผู้นำ (Leader Self-Development) พบว่าทักษะจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์

5.3.2 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

และจากการศึกษาของ Boyce, Zaccaro, & Wisecarver (2010) ข้างต้น ยังพบอีกว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ด้วย

5.4 ผลของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พบว่าความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์จะส่งผลถึง 2 ปัจจัย ดังนี้

5.4.1 มิตรภาพในที่ทำงาน

Tauer & Harakiewicz (1999) ได้ศึกษาความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) ความสัมพันธ์ระหว่างการแข่งขัน (Competition) กับแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 260 คน ศึกษาใน 2 ครั้ง การศึกษาครั้งแรกพบว่าความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์จะมีผลทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแข่งขันกับแรงจูงใจภายใน และในการศึกษาครั้งที่สองก็พบว่า ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์จะมีผลทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแข่งขันกับแรงจูงใจภายในเช่นเดียวกัน

5.4.2 ผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งบางงานวิจัยจะศึกษาในมิติโครงสร้างของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวม แต่ในบางงานวิจัยจะนำมิติโครงสร้างของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์มาศึกษาแยกกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปความสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นในความเชี่ยวชาญ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 1.12

ตารางที่ 1.12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นในความเชี่ยวชาญ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษากับ ผลการปฏิบัติงาน (r)			รูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงาน
	ความมุ่งมั่น ใฝ่สัมฤทธิ์ (โดยรวม)	ความมุ่งมั่นใน ความเชี่ยวชาญ	ความมุ่งมั่นใน การปฏิบัติงาน	
Dupeyrat & Mariné (2005)	N/A	.30*	.13	ตาม หน้าที่
Peterson, Gerhardt, & Rode (2006)	N/A	.18**	N/A	ตาม ผลลัพธ์
Phillips & Gully (1997)	.18**	N/A	N/A	ตาม ผลลัพธ์
Wang & Takeuchi (2007)	N/A	.26**	.16*	ตาม หน้าที่
Wolters (2004)	N/A	.34*	.23*	ตาม ผลลัพธ์

* $p < .05$. ** $p < .01$.

6. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับมิตรภาพในที่ทำงาน (Workplace Friendship)

6.1 ความหมายของมิตรภาพในที่ทำงาน

ผู้ที่ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ “มิตรภาพในที่ทำงาน” และเริ่มบัญญัติใช้คำนี้ คือ Nielsen, Jex, & Adams (2000) โดยในช่วงแรกศึกษาจากนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาจำนวน 200 คน เพื่อหาค่าความสอดคล้องภายใน และโครงสร้างมิติของมาตรวัดมิตรภาพในที่ทำงาน และในช่วงที่สองศึกษากลุ่มตัวอย่าง 116 คน ที่มาจากนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาและพนักงานจากองค์กร เพื่อหาค่าความตรงของมาตรวัดมิตรภาพในที่ทำงาน ซึ่งจากผลการศึกษาดังกล่าวก็ทำให้ได้แนวคิดของมิตรภาพในที่ทำงานที่เป็นที่ยอมรับ และมีการนำไปใช้ศึกษาอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งปี 2008 โดย Nielsen, Jex, & Adams (2000) ได้ให้ความหมายของมิตรภาพในที่ทำงานว่า หมายถึง ความตระหนักและความสนใจที่แสดงถึงความสัมพันธ์เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันต่อผู้อื่น และนำไปสู่การเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันเป็นการสะท้อนถึงความรู้สึกผูกพันกับผู้อื่น โดยมีได้ถูกบังคับหรือได้รับแรงกดดัน

6.2 แนวคิดเกี่ยวกับมิตรภาพในที่ทำงาน

การพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับมิตรภาพในที่ทำงานเริ่มต้นมาจากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) ของ Hackman & Lawler (1971) ซึ่งได้อธิบายคุณลักษณะงานที่จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจสูง ความพึงพอใจในงานสูง ขาดงานไม่บ่อย และผลปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง จะประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก (Core Dimensions) ดังนี้

- 1) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง ทักษะอันหลากหลายที่จะสามารถปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2) ความมีอิสระ (Autonomy) หมายถึง อิสรภาพและอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 3) เอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง ความสมบูรณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเห็นผลลัพธ์ของงานได้อย่างชัดเจน
- 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การได้รับข้อมูลที่ตรงและชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิผลของงาน

เมื่องานมี 4 องค์ประกอบหลักที่สูงขึ้น พนักงานก็จะเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น นั่นเป็นเพราะว่า “การปฏิบัติงานบางสิ่งให้สำเร็จได้นั้น พนักงานจะรู้สึกว่ามันมีความหมาย” (Hackman & Lawler, 1971, p.274) ต่อมาอีก 4 ปี Hackman & Oldham (1975) ได้พัฒนาองค์ประกอบหลักเพิ่มขึ้นอีก 1 องค์ประกอบ คือ

- 5) ความสำคัญของงาน (Task Significant) หมายถึง ผลกระทบของงานที่มีต่อชีวิตหรือการปฏิบัติงานของผู้อื่น

นอกเหนือจากองค์ประกอบหลักแล้ว Hackman & Lawler (1971) ยังได้เพิ่มเติมองค์ประกอบปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Dimensions) ดังนี้

- 1) การติดต่อกับผู้อื่น (Dealing with Others) หมายถึง ความจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นสมาชิกขององค์การหรือลูกค้าภายนอก
- 2) โอกาสในการสร้างมิตรภาพ (Friendship Opportunities) หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดคุย และได้สร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับพนักงานคนอื่น ๆ ในที่ทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับมิตรภาพในที่ทำงานได้ถูกศึกษาเพิ่มเติมอย่างเป็นรูปธรรมในปี 1995 โดยนักวิจัย 2 กลุ่ม กลุ่มแรก Riordan & Griffeth (1995) ได้ศึกษามิตรภาพในที่ทำงานโดยนำองค์ประกอบปฏิสัมพันธ์ด้านโอกาสในการสร้างมิตรภาพที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดคุณลักษณะของงานมาศึกษาต่อ ในขณะที่กลุ่มที่สอง Winstead, Derlega, Montgomery, & Pilkington (1995) ได้ศึกษามิตรภาพในที่ทำงานโดยสำรวจมิตรภาพที่มีอยู่จริงในองค์การ

และสุดท้ายในปี 2000 นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การจาก University of Wisconsin at Oshkosh โดย Neilsen, Jex, & Adams (2000) ได้พัฒนาและตรวจสอบความตรงของมาตรวัดมิตรภาพในที่ทำงาน โดยศึกษาจากการรวมแนวคิดของ Riordan & Griffeth (1995) และ Winstead, Derlega, Montgomery, & Pilkington (1995) ซึ่งแบ่งมิตรภาพในที่ทำงานออกเป็น 2 มิติ ดังนี้

6.2.1 โอกาสในการสร้างมิตรภาพ (Friendship Opportunity)

ถ้างานใดเปิดโอกาสในการสร้างมิตรภาพสูง พนักงานก็จะพึงพอใจที่จะได้มีโอกาสในการพัฒนามิตรภาพที่แนบแน่นในงานนั้น ๆ (Hackman & Lawler, 1971) เพราะพนักงานจะใช้เวลาอยู่กับเพื่อนไม่ว่าจะอยู่ในช่วงปฏิบัติงานหรือไม่ได้ปฏิบัติงาน ดังนั้น หากพนักงานขาดเพื่อนอาจนำไปสู่การสูญเสียสิ่งสำคัญที่จะคอยสนับสนุน และให้รางวัลจิตใจภายในไป (Sias, Heath, Perry, Silve, & Fix, 2004) มิตรภาพจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ (Riordan & Griffeth, 1995)

6.2.2 การแผ่ขยายมิตรภาพ (Friendship Prevalence)

ในขณะที่ Riordan & Griffeth (1995) ศึกษาเฉพาะโอกาสในการสร้างมิตรภาพในที่ทำงาน จึงอาจจะเป็นข้อจำกัดหนึ่งที่ยธิบายไม่ได้ว่าเป็นสาเหตุที่แท้จริงของผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน อาทิ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement) ความยึดมั่นผูกพันกับองค์การ (Organizational Commitment) และความตั้งใจลาออกจางาน (Intention to Turnover) จริงหรือไม่ ซึ่ง Winstead, Derlega, Montgomery, & Pilkington (1995) มองข้ามโอกาสในการสร้างมิตรภาพ และไปศึกษาเฉพาะมิตรภาพที่มีอยู่จริงของพนักงานในองค์การแทน ซึ่งผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้จากการศึกษาก็มีลักษณะสอดคล้องกัน คือ ความพึงพอใจในงาน

6.3 แนวทางการเกิดมิตรภาพในที่ทำงาน

Sias, Heath, Perry, Silve, & Fix (2004) กล่าวว่า บุคคลจะมีความสัมพันธ์ในที่ทำงานได้หลากหลายรูปแบบ เช่น ผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงหรือผู้ให้คำปรึกษากับพนักงาน ความสัมพันธ์ในที่ทำงานนี้จะค่อย ๆ เกิดขึ้น และพัฒนาไปสู่ความผูกพันที่ลึกซึ้งซึ่งเป็น “มิตรภาพ (Friendship)” ซึ่งมิตรภาพในที่ทำงานสามารถเกิดขึ้นได้ 2 แนวทางหลัก คือ

6.3.1 มิตรภาพที่เกิดขึ้นโดยสมัครใจ (Voluntary)

ถึงแม้ว่าพนักงานจะไม่ได้เลือกผู้ที่ตนเองจะปฏิบัติงานด้วยก็ตาม แต่พนักงานก็สามารถที่จะเลือกผู้ที่จะมาเป็นเพื่อนเองได้ ดังนั้น การเกิดมิตรภาพรูปแบบนี้จะเป็นการเลือกของแต่ละบุคคลตามความสมัครใจ (Sias, Heath, Perry, Silve, & Fix, 2004)

6.3.2 มิตรภาพที่เกิดขึ้นโดยยึดตัวบุคคลเป็นจุดเริ่มต้น (Personalistic Focus)

โดยพนักงานสามารถเข้าไปทำความรู้จักและปฏิบัติกับผู้อื่นเสมือนกับการแสดงหน้าที่ในการทำงาน ซึ่งการเกิดมิตรภาพในรูปแบบนี้มักจะเริ่มต้นมาจากบทบาทหน้าที่ที่จำเป็นต้องทำความรู้จักกับบุคคลอื่นที่ตนเองต้องปฏิบัติงานด้วย (Sias, Heath, Perry, Silve, & Fix, 2004)

6.4 ผลของมิตรภาพในที่ทำงาน

จากการศึกษาของนักวิจัยพบว่ามิตรภาพในที่ทำงานส่งผลต่อผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่สำคัญของพนักงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน (Hackman & Lawler, 1971; Morrison, 2004; Riordan & Griffeth, 1995; Winstead, Derlega, Montgomery, & Pilkington; 1995) ความเกี่ยวข้องกับงาน (Riordan & Griffeth, 1995) ความยึดมั่นผูกพันกับองค์การ (Morrison, 2004; Riordan & Griffeth, 1995) ความตั้งใจลาออกจากงาน (Morrison, 2004; Riordan & Griffeth, 1995) ความสามัคคีในทีม (Berman, West, & Richter, 2002) การเพิ่มผลผลิต (Song, 2006) และผลการปฏิบัติงาน (Berman, West, & Richter, 2002)

Tse, Dasborough, & Ashkanasy (2008) ได้ศึกษารูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน (Interpersonal Exchange Relationships at Work) ของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยใช้การบูรณาการทางด้านการแลกเปลี่ยนทางสังคม มิตรภาพในที่ทำงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงาน พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับมิตรภาพในที่ทำงาน โดยมีบรรยากาศในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรกำกับ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ปี 1971 – 2008 จะเห็นได้ว่ามีรูปภาพในที่ทำงานอาจจะไม่ใช่หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลักของงานตามแนวคิดคุณลักษณะของงาน (Hackman & Lawler, 1971) แต่มีรูปภาพและความสัมพันธ์ในที่ทำงานก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะสามารถถูกใช้ เพื่อช่วยสร้างทีมที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น จึงทำให้มีรูปภาพในที่ทำงานเป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับศาสตร์ด้านองค์การ (Neilsen, Jex, & Adams, 2000)

7. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Task Performance)

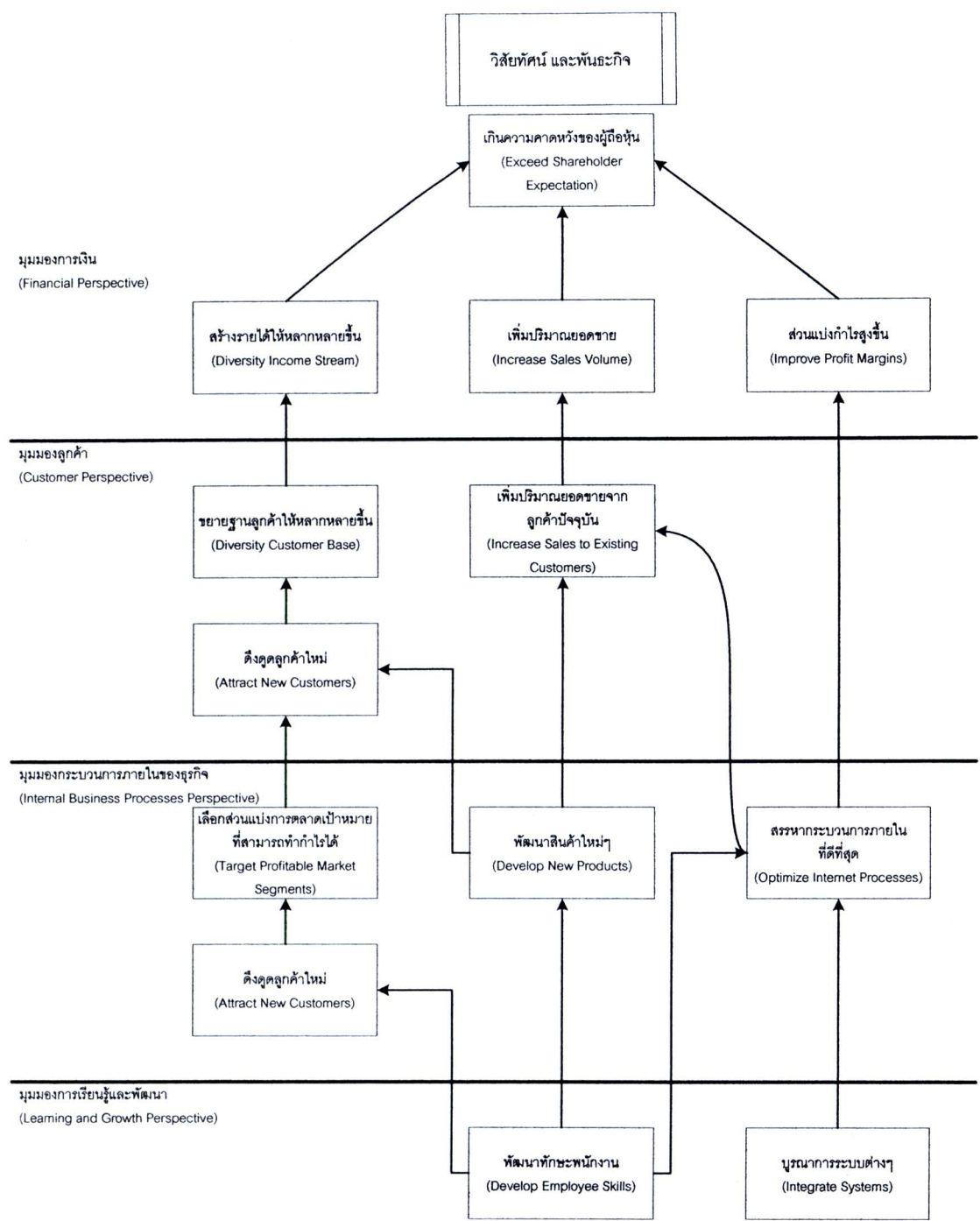
7.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

Kaplan & Norton (1996; 2004; 2006) กล่าวว่า องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะดำเนินธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมหรือบริการ ก็ล้วนแต่ต้องการที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันใหม่ ๆ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ทั้งนั้น ซึ่งตัวอย่างของความสามารถในการแข่งขันใหม่ ๆ ดังกล่าว ได้แก่

- การพัฒนาระบบลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อรักษาความจงรักภักดีของฐานลูกค้าปัจจุบัน และสร้างฐานลูกค้าใหม่ให้องค์การสามารถขยายตลาดของสินค้าหรือบริการให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น
- การแนะนำสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อลูกค้าเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง
- การผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูง ในต้นทุนที่ต่ำ โดยใช้ระยะเวลาที่สั้น
- การเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน และจูงใจพนักงานให้ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ฐานข้อมูล และระบบเครือข่าย เพื่อนำมาช่วยในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสามารถในการแข่งขันที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การนี้เอง จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องวัดและประเมินความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม นั่นคือ การวัดและประเมินจาก “ผลการปฏิบัติงาน” โดย Lawler (2009) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในทุก ๆ ระดับว่าจะต้องบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และเพื่อให้ผู้บริหารแต่ละระดับสามารถตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ผลการปฏิบัติงานดังกล่าวจึงถูกวัดและ

ประเมินในเชิงปริมาณ ผ่านทางระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ โดยวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านมุมมองทั้ง 4 มุมมองตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่ง Kaplan & Norton (1996; 2004; 2006) กล่าวว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นการแปลงพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกันระหว่างการวัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Measurement) กับระบบการบริหารจัดการ (Management System) ได้แก่ มุมมองการเงิน (Financial Perspective) มุมมองลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองกระบวนการภายในของธุรกิจ (Internal Business Processes Perspective) และมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) รวมถึงการใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันไปในทุกมุมมอง และนำมาซึ่งตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator; KPI) ที่สอดคล้องกันในแต่ละระดับ อาทิ ระดับองค์การ ระดับสายงาน ระดับฝ่าย ระดับสาขา ระดับแผนก และระดับบุคคล (Cokins, 2004; Kaplan & Norton, 1996; 2004; 2006; Wade & Recardo, 2001) ทั้งนี้ Wade & Recardo (2001) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงกลยุทธ์ของธุรกิจว่า เป็นสิ่งแรกและเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เห็นภาพความเชื่อมโยงกันระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์จนเป็นแผนที่กลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard (BSC) มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอนำเสนอตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ของ XYZ Corporation ดังรูปภาพที่ 1.2



รูปภาพที่ 1.2 แสดงตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ของ XYZ Corporation (ปรับปรุงจาก Cokins, 2004, p.60)

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานใน 2 ระดับ ดังนี้

- 1) ผลการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม คือ ผลการปฏิบัติงานของสาขานาการ (Bank Branches' Performance)
- 2) ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล คือ ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates' Performance)

ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานของสาขานาการในการวิจัยนี้ว่า หมายถึง ผลการปฏิบัติของผู้จัดการสาขาที่วัดจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นมาตรฐานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเครื่องมือดังกล่าว ผู้จัดการเขตเป็นผู้วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขา โดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เหมือนกันในแต่ละสาขา แต่อาจมีความแตกต่างกันในเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด เนื่องมาจากปัจจัยสำคัญ อาทิ ขนาดสาขา สถานที่ตั้ง และลักษณะของฐานลูกค้า ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานของสาขานาการที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะยึดจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายเดิมของแต่ละสาขาที่ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้ตั้งเป้าหมายไว้ จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปของช่วงคะแนน จาก 1.00 ถึง 5.00 แล้วนำมาแบ่งเป็นอันตรภาค ซึ่งมีข้อเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 และใช้คะแนนที่เลือกตอบเป็นคะแนนผลการปฏิบัติงานของสาขานาการนั้น ๆ (ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลจริงในภาคผนวก ค)

สำหรับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ใช้ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายว่า หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่วัดจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นมาตรฐานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเครื่องมือดังกล่าว ผู้จัดการสาขาเป็นผู้วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่แตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่ง ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะยึดจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายเดิมของแต่ละตำแหน่ง ที่ผู้จัดการสาขาได้ตั้งเป้าหมายไว้ จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปของช่วงคะแนน จาก 1.00 ถึง 5.00 ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในสาขานาการมาหาค่าเฉลี่ย แล้วนำมาแบ่งเป็นอันตรภาค ซึ่งมีข้อเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 และใช้คะแนนที่เลือกตอบ

เป็นคะแนนและใช้เป็นคะแนนผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาของสาขานาคานั้น ๆ (ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลจริงในภาคผนวก ค)

7.2 แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

Robbins & Judge (2007) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า สามารถช่วยในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกจากงาน เป็นต้น นอกจากนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยระบุถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีสมรรถนะไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานตามความคาดหวังขององค์กร ซึ่งองค์กรจะกำหนดประสิทธิผลของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยการประเมินพนักงานจากผลการปฏิบัติงานหลังจากผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว

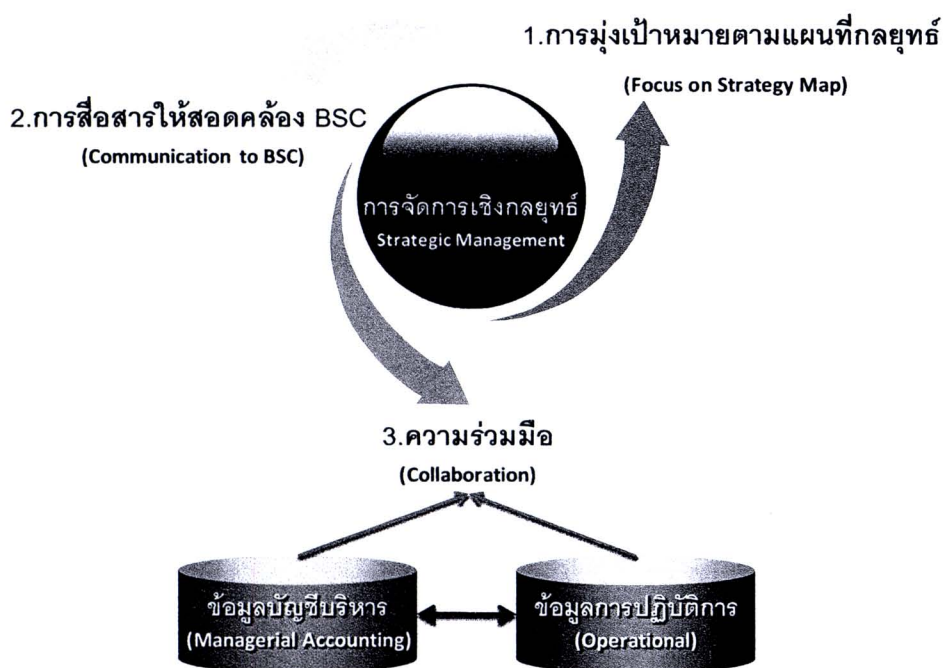
ทั้งนี้ บทบาทที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานได้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง และทำให้อุบัติการณ์การก็จะนำผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานตามความเหมาะสม (Robbins & Judge, 2007)

Muchinsky (2006) กล่าวถึงการเลือกเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ควรได้มาจากวิเคราะห์งาน ซึ่ง Robbins & Judge (2007) กล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารควรเลือกเกณฑ์ที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานจากสิ่งที่มีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่องค์กร อันประกอบด้วย 3 เกณฑ์ เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานของบุคคล (Individual Task Outcomes) เป็นการวัดที่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ไม่ใช่วิธีการปฏิบัติงาน
- พฤติกรรม (Behavior) เนื่องจากในบางกรณีก็เป็นการยากมากที่จะระบุได้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงประเมินที่พฤติกรรมตามบทบาทหรือหน้าที่ของพนักงานแทน
- คุณลักษณะ (Traits) อาทิ ทักษะคิดทางบวก ความมั่นใจในตนเอง ความไว้วางใจได้ เป็นเกณฑ์การประเมินที่อ่อนที่สุด เพราะค่อนข้างห่างไกลจากความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน หมายความว่า คุณลักษณะจะมี

ความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานไม่สูง แต่จะนำไปใช้พิจารณาในด้านของระดับผลการปฏิบัติงาน (Level of Performance) ของแต่ละบุคคลแทน

Gary Cokins (2004) นักกลยุทธ์ทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Strategist in Performance Management) และเป็นผู้ที่แต่งหนังสือเรื่อง “Performance Management: Finding the Missing Pieces (To Close the Intelligence Gap)” ได้กล่าวถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การลงมือปฏิบัติ ซึ่งเป็นการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ผลลัพธ์ ดังนั้น การบริหารผลการปฏิบัติงานจึงประกอบไปด้วยระเบียบวิธีการ เครื่องมือ กระบวนการ ซอฟต์แวร์ และระบบเครือข่าย ที่จะช่วยสนับสนุนและควบคุมการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ Cokins (2004) ได้นำเสนอวงล้อของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังรูปภาพที่ 1.3



รูปภาพที่ 1.3 แสดงวงล้อการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ปรับปรุงจาก Cokins, 2004, p.22)

จากวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1: จะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันจนได้เป็นแผนที่กลยุทธ์ จากนั้น ส่วนที่ 2: กำหนดมุมมอง Balanced Scorecard เพื่อพิจารณาสำหรับการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองการเงิน (Financial Perspective) มุมมองลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองกระบวนการภายในของธุรกิจ (Internal Business Process) และมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยทุกมุมมองจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้แผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในแต่ละระดับ อาทิ ระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับฝ่าย ระดับสาขา ระดับแผนก และระดับบุคคล (Cokins, 2004; Kaplan & Norton, 1996; 2004; 2006) และสุดท้ายส่วนที่ 3: ความร่วมมือ ถือได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นส่วนที่ลงมือปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงานโดยอาศัยความร่วมมือ (Collaboration) ของพนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน หรือพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดแผนที่กลยุทธ์ที่ชัดเจนเสียก่อน จากนั้น พนักงานในแต่ละระดับจะเป็นผู้กำหนดว่าตนเองจะต้องถูกวัดอะไร โดยตัวชี้วัดที่จะต้องนำมาวัดนั้นจะต้องส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ได้ และหน้าที่ต่อไปของผู้บริหารระดับสูงก็คือ การอนุมัติในตัวชี้วัดที่พนักงานนำเสนอ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดให้ไปเป็นเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งตัวชี้วัดนี้เอง นักบริหารผลการปฏิบัติงานจะเรียกว่า “ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator; KPI)” (Cokins, 2004)

7.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิจัยที่ศึกษาพบว่ามีย่อยหลายปัจจัย เช่น ความพึงพอใจในงาน (Moynihan, Boswell, & Boudreau, 2000; Umi-Narimawati, 2007) ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร (Moynihan, Boswell, & Boudreau, 2000; Umi-Narimawati, 2007) และความตั้งใจลาออกจากงาน (Umi-Narimawati, 2007) รวมถึงสมรรถนะด้านการจัดการ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว

ในขณะที่มีมิตรภาพในที่ทำงานที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานซึ่งถูกศึกษาโดย Berman, West, & Richter (2002) ที่ได้ศึกษาพนักงานธุรการ 222 คน พบว่ามีมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ถึงแม้ว่าจะเสี่ยงที่อาจจะเกิดการซุบซิบนินทา เกิดความรักในที่ทำงาน และเกิดความรำคาญใจ แต่ก็ได้รับการยอมรับในผลดีของมิตรภาพระหว่างเพื่อน นั่นก็คือ การให้การสนับสนุนกันและกัน การปรับปรุงพัฒนาสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ และการสื่อสารในการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ได้

และจากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยอื่น ๆ ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการศึกษาของผู้วิจัย ได้แก่ มิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Berman, West, & Richter, 2002) คุณลักษณะของงาน (Chen & Klimoski, 2003; Chen, 2005) การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Chen & Klimoski, 2003; Chen, 2005) ภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ (Chen & Klimoski, 2003) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, & Rosen, 2007) และบรรยากาศภาวะผู้นำ (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, & Rosen, 2007)

จากการรวบรวมงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยพบว่ามีอยู่ 2 แนวคิดที่สำคัญ คือ แนวคิดผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Role-based Performance) ดังที่ Welbourne, Hohnson, & Erez (1998) ได้ศึกษาการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลความจริงจาก 6 องค์การ การศึกษานี้จะแตกต่างจากการศึกษาก่อนหน้าที่มุ่งวัดผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ลักษณะงานแต่เพียงอย่างเดียว โดยการศึกษานี้จะใช้ฐานคิดจากทฤษฎีบทบาทหน้าที่ (Role Theory) และทฤษฎีเอกลักษณ์ (Identity Theory) พบว่าผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่จะถูกวัดใน 6 บทบาทหน้าที่ คือ บทบาทด้านลักษณะงาน (Job Role) บทบาทด้านอาชีพ (Career Role) บทบาทด้านผู้คิดค้นนวัตกรรม (Innovator Role) บทบาทด้านทีม (Team Role) บทบาทด้านองค์การ (Organization Role) และบทบาทด้านการบริการลูกค้า (Customer Service Role) ซึ่ง Welbourne, Hohnson, & Erez (1998) กล่าวเพิ่มเติมว่า สามารถนำผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ เพราะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ทั่วไป (Generalizable Measure of Performance)

และอีกหนึ่งแนวคิด คือ แนวคิดผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์ (Outcome-based Performance) ซึ่งวัดจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากตัวแปรที่นักวิจัยสนใจ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GPA) และผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) เป็นต้น ซึ่งก็มีนักวิจัยที่ศึกษาผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์ที่เป็นผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารเหมือนกับงานวิจัยนี้ เช่น

Hirtle (2007) ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานสาขากับขนาดของธนาคาร โดยเก็บข้อมูลในเชิงการเงินจากแต่ละธนาคาร อาทิ ยอดเงินฝากของสาขา ยอดเงินกู้ของสาขา ความสามารถในการทำกำไร ปริมาณสินทรัพย์ ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น ผลการศึกษาพบว่า ขนาดของจำนวนสาขาธนาคารไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไร ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากจำนวนสาขาของธนาคารเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของธนาคาร กล่าวคือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะตอบสนองกลยุทธ์ของธนาคารให้ประสบความสำเร็จนั้น มีทั้งที่เกิดขึ้นที่สาขา (Branch-based Activities) และไม่ใช่สาขาธนาคาร (Non-branch-based Activities) ดังนั้น ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรจึงเกิดจากหลากหลายกิจกรรมรวมกัน มิใช่แค่จากสาขานาธนาคารเพียงอย่างเดียว

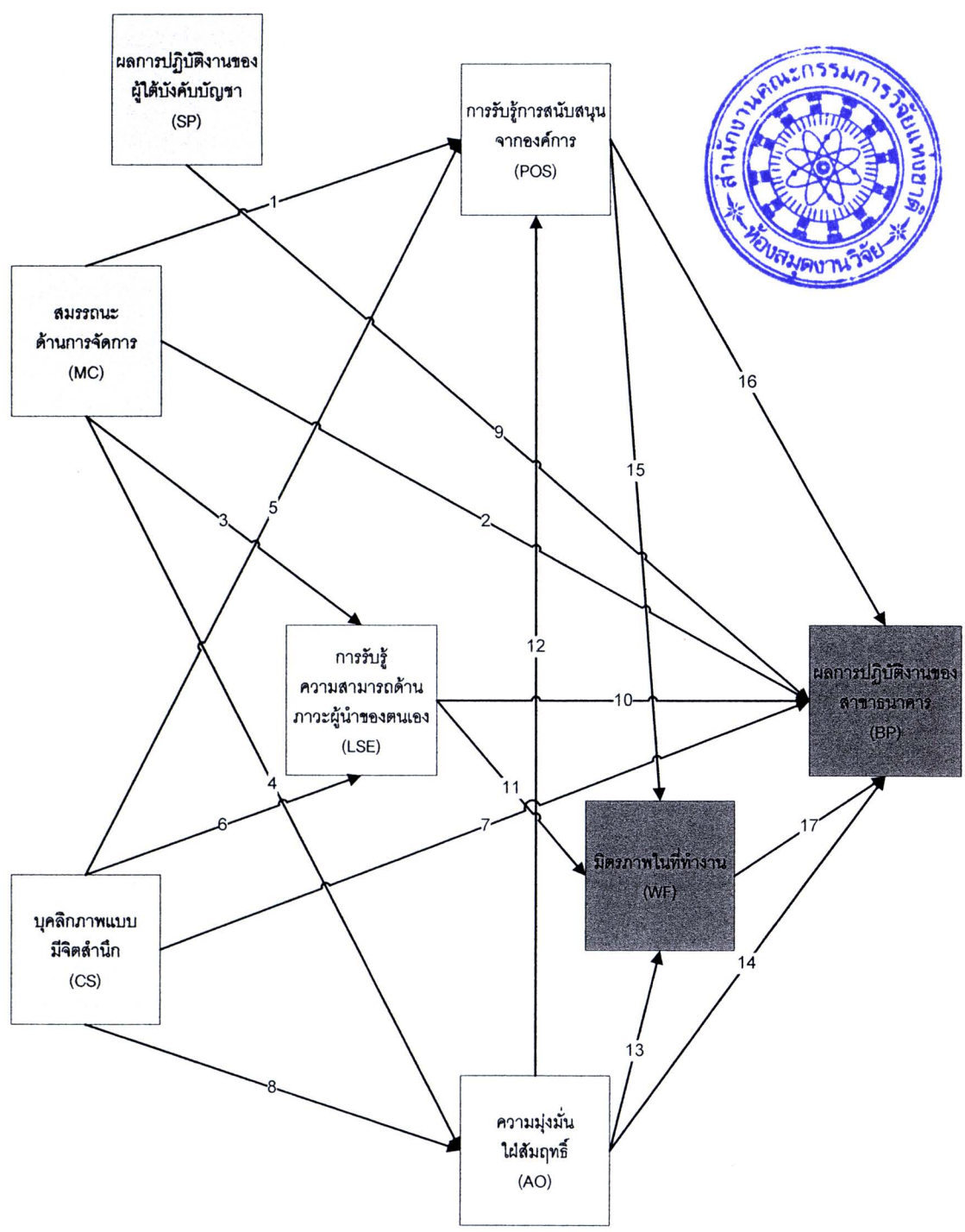
Schaubroeck, Lam, & Cha (2007) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยเก็บข้อมูลจากสาขานาธนาคารจากประเทศสหรัฐอเมริกาและฮ่องกง 218 แห่ง พบว่าภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของสาขานาธนาคาร โดยมีความสามารถของทีมเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในบทที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้ใช้วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากทั้งแนวคิดผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Role-based Performance) และแนวคิดผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์ (Outcome-based Performance) แต่อย่างไรก็ตาม การวัดผลการปฏิบัติงานทั้ง 2 รูปแบบ ก็มีความสัมพันธ์กัน และสามารถนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกัน (Welbourne, Hohnson, & Erez, 1998)

และเพื่อให้สอดคล้อง รวมถึงเหมาะสมกับโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขานาธนาคารมากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้ยึดแนวคิดการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของ Kaplan & Norton (1996; 2004; 2006) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยวัดจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership Self-Efficacy) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) มิตรภาพในที่ทำงาน (Workplace Friendship) และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Performance) เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (Bank Branch Performance) ได้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังรูปภาพที่ 1.4



รูปภาพที่ 1.4 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยและเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร
2. เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานงานวิจัย

1. ตัวแปรสมรรถด้านการจัดการ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ มิตรภาพในที่ทำงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร
2. โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ

- สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency; MC)
- บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness; CS)
- ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Performance; SP)

2. ตัวแปรตาม

- ผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (Bank Branch Performance; BP)

3. ตัวแปรส่งผ่าน

- การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership Self-Efficacy; LSE)
- การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support; POS)
- ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation; AO)
- มิตรภาพในที่ทำงาน (Workplace Friendship; WF)

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยชิ้นนี้ ศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขา อันประกอบด้วย สมรรถนะด้านการจัดการตามแนวคิดของ Parry (1998, 2002) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกตามแนวคิดของ Goldberg (1992, 2008) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองตามแนวคิดของ Chemer, Watson, & May (2000) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การตามแนวคิดของ Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ตามแนวคิดของ Elliot & McGregor (2001) มิตรภาพในที่ทำงานตามแนวคิดของ Neilsen, Jex, & Adams (2000) และผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Kaplan & Norton (1996; 2004; 2006) โดยศึกษา กับผู้จัดการสาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาที่ตั้ง ภายในประเทศ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency; MC)** หมายถึง การรายงานของผู้จัดการสาขาว่าตนเองมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะนำไปสู่การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ทั้งทางด้านการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา และทางด้านการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งบทบาทหน้าที่ดังกล่าวจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้นำบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล วัดได้โดยใช้มาตรวัดที่พัฒนาจากแนวคิดของ Parry (1998, 2002) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับจาก “ตรงมากที่สุด” ถึง “ตรงน้อยที่สุด” คะแนนต่ำแสดงว่าผู้จัดการสาขามีสมรรถนะด้านการจัดการอยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผู้จัดการสาขามีสมรรถนะด้านการจัดการอยู่ในระดับสูง
2. **บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness; CS)** หมายถึง การรายงานของผู้จัดการสาขาว่าตนเองมีความปรารถนาที่จะใช้การควบคุมตนเอง รวมถึงการติดตามผลที่เกิดขึ้นตามที่ได้วางแผนไว้อย่างมีสติรู้สึกผิดชอบ วัดได้โดยใช้มาตรวัดบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก โดยแปลและปรับปรุงจากมาตรวัด International Personality Item Pool (IPIP) ของ Goldberg (2008) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับจาก “ตรงมากที่สุด” ถึง “ตรงน้อยที่สุด” คะแนนต่ำแสดงว่าผู้จัดการสาขามีบุคลิกภาพแบบ

มีจิตสำนึกอยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผู้จัดการสาขามีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกอยู่ในระดับสูง

3. การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership Self-Efficacy; LSE) หมายถึง การรายงานของผู้จัดการสาขาว่าตนเองมีการรับรู้ความสามารถของตนเองที่จะแสดงบทบาทหน้าที่ในการคิดและปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัดได้โดยใช้มาตรวัดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง โดยแปลและปรับปรุงจาก Chemers, Watson, & May (2000) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับจาก “ตรงมากที่สุด” ถึง “ตรงน้อยที่สุด” คะแนนต่ำแสดงว่าผู้จัดการสาขารับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองอยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผู้จัดการสาขารับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองอยู่ในระดับสูง
4. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support; POS) หมายถึง การรายงานของผู้จัดการสาขาว่าตนเองมีความเชื่อของพนักงานที่ได้ตระหนักว่าองค์กรให้คุณค่าแก่ตนเอง โดยการสนับสนุนและเอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี วัดได้โดยใช้มาตรวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยแปลและปรับปรุงจากมาตรวัด Survey of Perceived Organizational Support ของ Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch (1997) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับจาก “ตรงมากที่สุด” ถึง “ตรงน้อยที่สุด” คะแนนต่ำแสดงว่าผู้จัดการสาขารับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผู้จัดการสาขารับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอยู่ในระดับสูง
5. ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation; AO) หมายถึง การรายงานของผู้จัดการสาขาว่าตนเองมีความปรารถนาที่เอาชนะอุปสรรค และพัฒนาสมรรถนะตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน และแสดงสมรรถะนั้นเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จในระดับที่ดีเลิศกว่าผู้อื่น วัดได้โดยใช้ มาตรวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ โดยแปลและปรับปรุงจากมาตรวัด Achievement Goals Questionnaire ของ Elliot & McGregor (2001) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับจาก “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” คะแนนต่ำแสดงว่าผู้จัดการสาขามีความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผู้จัดการสาขามีความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง
6. มิตรภาพในที่ทำงาน (Workplace Friendship; WF) หมายถึง การรายงานของผู้จัดการสาขาว่าตนเองมีความตระหนักและความสนใจที่แสดงถึงความสัมพันธ์เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันต่อผู้อื่น และนำไปสู่การเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันเป็นการสะท้อนถึงความรู้สึกผูกพันกับผู้อื่น โดยมีได้ถูกบังคับหรือได้รับแรงกดดัน วัดได้โดยใช้

มาตรวัดมิตรภาพในที่ทำงาน โดยแปลและปรับปรุงจาก Neilsen, Jex, & Adams (2000) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับจาก “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” คะแนนต่ำแสดงว่าผู้จัดการสาขามีมิตรภาพในที่ทำงานอยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผู้จัดการสาขามีมิตรภาพในที่ทำงานอยู่ในระดับสูง

7. ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Performance; SP) หมายถึง ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้จัดการสาขาในครั้งล่าสุด ซึ่งวัดจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ และใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นมาตรฐานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) นำคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปของช่วงคะแนน จาก 1.00 ถึง 5.00 ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในสาขานาครมาหาค่าเฉลี่ย แล้วเลือกตอบจากแบบสอบถามชนิดอันดับภาค ซึ่งมีตัวเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 และนำคะแนนจากข้อเลือกตอบมาใช้เป็นคะแนนผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของสาขานาครนั้น ๆ คะแนนต่ำแสดงว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง
8. ผลการปฏิบัติงานของสาขานาคร (Bank Branch Performance; BP) หมายถึง ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ได้จากการประเมินผลการทำงานของผู้จัดการสาขาโดยผู้จัดการเขตในครั้งล่าสุด ซึ่งวัดจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ และใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นมาตรฐานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) นำคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปของช่วงคะแนน จาก 1.00 ถึง 5.00 แล้วเลือกตอบจากแบบสอบถามชนิดอันดับภาค ซึ่งมีตัวเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 และนำคะแนนจากข้อเลือกตอบมาใช้เป็นคะแนนผลการปฏิบัติงานของสาขานาครนั้น ๆ คะแนนต่ำแสดงว่าผลการปฏิบัติงานของสาขานาครอยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผลการปฏิบัติงานของสาขานาครอยู่ในระดับสูง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขานาการ เพื่อเป็นองค์ความรู้ทางด้านวิชาการของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่ศึกษาให้กับนักวิจัยท่านอื่นต่อไป
2. องค์การสามารถนำเอาปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขานาการไปต่อยอดในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์การต่อไป
3. ได้มาตรวจวัดสมรรถนะด้านการจัดการที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการคัดเลือก และการประเมินผลเพื่อการพัฒนาให้กับผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน ต่อไป

ข้อตกลงเบื้องต้น

กลุ่มตัวอย่างมีความเต็มใจและจริงใจในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยจะแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูล และการไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนหนึ่งส่วนใดที่ได้จากแบบสอบถาม รวมถึงจะไม่มีการระบุชื่อผู้ตอบลงในแบบสอบถามด้วย

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอบางส่วนของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ออกเป็น 1 รายงานการวิจัย โดยมีชื่อเรื่องรายงานการวิจัยว่า "Managerial Competency Model: Validation and Application for Leadership Development" และนำเสนองานวิจัยด้วยวาจาเป็นภาษาอังกฤษ ผ่านทางการประชุมวิชาการระดับนานาชาติภายในประเทศ คือ The 4th International Conference on Innovation in Accounting, Business and Information Technology ซึ่งจัดโดยมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2552 (แสดงอีเมลการตอบรับเข้าร่วมนำเสนอผลงานวิจัยในภาคผนวก ฉ)