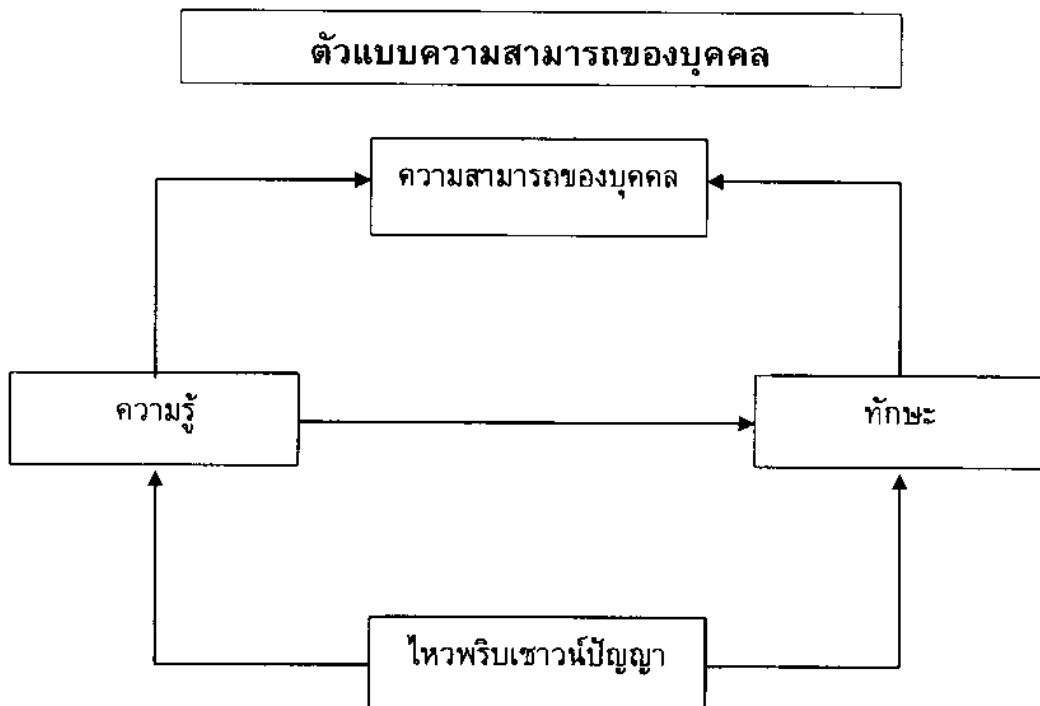


2.3 ตัวแบบความสามารถ

ตัวแบบความสามารถนี้ เป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนตายตัว เนื่องจากองค์การจะมีการนำไปใช้ที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม และขึ้นอยู่กับลักษณะการทำงานของแต่ละฝ่ายหรือแผนกขององค์การ โดยการที่องค์การจะเลือกโมเดลใดไปใช้ หรือพัฒนาโมเดลใหม่ขึ้นมาก็ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละองค์การด้วย นักวิชาการที่กล่าวถึงตัวแบบ (Model) ความสามารถก็มีหลายท่านแต่สิ่งที่จะคล้ายกันคือ ตัวแบบแต่ละตัวแบบนั้นเน้นที่ความสามารถของคน ทั้งในเรื่องของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) ซึ่งตัวแบบเหล่านี้มีความสอดคล้องกับความหมายที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น ดังเช่น Nordhaug (1993: 51) ได้กล่าวถึงความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ ซึ่งหมายถึง ข้อมูลจำเพาะที่เป็นศาสตร์ ทักษะ ซึ่งหมายถึงความสามารถโดยหนึ่งที่น่ามาใช้ปฏิบัติงาน และไหวพริบเขาวนปัญญา ซึ่งเป็นความฉลาดทางสติปัญญา ที่สามารถนำมาประยุกต์กับการทำงาน และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาความรู้ และทักษะของคน ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 ตัวแบบความสามารถของบุคคล

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก Nordhaug, 1993: 51.

จากภาพที่ 2.9 ความรู้ที่เป็นองค์ประกอบของความสามารถ มี 2 ระดับ ระดับแรกเป็นรูปแบบพื้นฐานที่ส่งผลให้แสดงทักษะต่างๆ ออกมา ส่วนระดับที่สองเป็นทักษะเฉพาะของบุคคลที่จะเปลี่ยนความรู้ให้กลายเป็นความสามารถ ในการพัฒนาทักษะของตนเองให้ได้ผลดีนั้น จะต้องจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่ต้องการสร้างให้เป็นทักษะเฉพาะของตน มีทักษะอยู่หลายอย่างที่ต้องใช้ความมีไหวพริบปฏิภาณของบุคคลนั้น ประกอบด้วย คน 2 คน อาจมีความสามารถในการนำความรู้มาแปลงเป็นทักษะเท่ากัน แต่อาจมีผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันก็ได้ ความแตกต่างนี้เอง เกิดจากตัวแปรไหวพริบและเชาว์ปัญญาของแต่ละคนนั่นเอง ลักษณะเฉพาะที่สำคัญของเชาว์ปัญญาและความฉลาดของคนคือ ไม่สามารถนำมาพัฒนาได้ทั้งหมด เพราะมันเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากมาก ดังนั้น แต่ละคน จึงจำเป็นต้องมีความฉลาดหรือไหวพริบเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะมากๆ และนำไปสู่การสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ บริษัทจำนวนมาก จึงพยายามค้นหาคนที่มีความพร้อมทางด้านสติปัญญา และศักยภาพในการที่จะพัฒนาสติปัญญาของตนเองให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

2.3.1 กลุ่มความสามารถของบุคคล

Green (1999: 6) ได้เสนอกลุ่มของความสามารถของบุคคล โดยจัดให้อยู่ในรูปของโมเดลความสามารถ (Competency Model) ซึ่งบางโมเดลอาจจะเป็นคุณลักษณะของบุคคลโดยทั่วไป ไปที่สามารถนำไปใช้ได้กับการทำงานทั่วไป ขณะที่บางโมเดลก็มีลักษณะเฉพาะที่ออกแบบไว้สำหรับใช้เฉพาะในองค์การใดองค์การหนึ่ง หรืองานใดงานหนึ่งเท่านั้น โมเดลความสามารถที่ Green (1999) นำเสนอในที่นี้ เขาได้ประยุกต์มาจาก Secretary's Commission on Achieving Necessary Skill : SCAN'S ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นโดยกระทรวงแรงงานของประเทศสหรัฐอเมริกา (The U.S. Department of Labor) เพื่อวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบทักษะของบุคคลที่ใช้ในการทำงานทั้งของภาครัฐและของภาคธุรกิจเอกชน เพื่อเตรียมบุคลากรให้สามารถทำงานได้ในอนาคต โดยผ่านระบบการศึกษาและนำผลการวิจัยที่ได้มากำหนดเป็นตัวแบบความสามารถ (Competency Model) ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.3.1.1 ทักษะที่ทำให้เกิดผลการดำเนินงาน (Performance Skills) ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เช่น มีความยืดหยุ่นในสถานการณ์ที่ยากลำบากหรือเกิดความขัดแย้ง เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผิดพลาด จัดการกับความขัดแย้งหรือสภาพกดดันที่เกิดขึ้น รับฟังคำติเตียน และรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เปิดใจรับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสนอมุมมองใหม่ๆ ให้แก่ทีมผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น 2) มีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal) เช่น มีส่วนร่วมในทีมงานทำงานร่วมกับผู้อื่นและสนับสนุนให้เกิดความคิดหรือข้อเสนอแนะ สื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน ไม่กล่าวถึงสมาชิกในกลุ่มในแง่ลบเมื่อเขาไม่อยู่ มีความเต็ม

ใจที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นของกลุ่ม แสดงถึงความเป็นผู้นำสื่อสารให้เข้าใจถึงความคิด ความรู้สึก และแนวคิดในการกำหนดตำแหน่งของกลุ่ม ให้ความเอาใจใส่สร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิก คอบสนองต่อกระบวนการหรือนโยบายของกลุ่มที่ท้าทายจัดการความขัดแย้ง เสนอมุมมองที่ชัดเจนและตรงประเด็น รับฟังและเข้าใจถึงความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น ยอมรับผลสะท้อนกลับที่เกิดขึ้นในทางลบ ได้แล้วนำมาปรับปรุง เจราต่อรองในข้อตกลงที่แตกต่างกัน มีการยอมรับในความแตกต่าง งานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากกลุ่มคนที่มีพื้นฐานที่หลากหลายร่วมกัน ทำงานทั้งความแตกต่างในเรื่องเพศ ชนชั้นทางสังคม พื้นฐานการศึกษา หลีกเลียงการมองแบบเหมารวม (Stereotypes) เมื่อต้องติดต่อกับผู้อื่น และให้บริการ ปฏิบัติงานและสื่อสารกับลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ปรับเปลี่ยนความต้องการและวัตถุประสงค์ของตนเองเพื่อช่วยให้ผู้อื่นบรรลุวัตถุประสงค์ด้วย นำเสนอข้อมูลที่ผู้อื่นต้องการทราบ 4) ลักษณะนิสัยในการทำงาน (Work Habits) ต้องมีความซื่อสัตย์ รวบรวมและใช้ข้อมูลในทางที่ถูกต้องและมีจรรยาบรรณ จัดทำข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้ หลีกเลี่ยงการใช้อคติของตนในการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูล จัดทำเอกสารที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ มีการจัดการตนเอง กำหนดมาตรฐานในกระบวนการปฏิบัติงาน และโครงสร้างของงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย จัดสรรเวลาให้กับกิจกรรมต่างๆ โดยการกำหนดเป้าหมายกำหนดการ และดำเนินการตามนั้น มุ่งที่ภารกิจของตัวงาน มีการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองและผู้อื่น เริ่มต้นทำงานของตนเองเพื่อให้ผู้อื่นเริ่มต้นตามไปด้วย วางแผนการทำงานและเต็มใจที่จะทำงานหนักและใช้เวลานานทำงานให้เสร็จสมบูรณ์อย่างรวดเร็ว กระตุ้นตัวเองให้เกิดการแข่งขัน และจัดสรรเวลาให้พอเหมาะ และติดตามกระบวนการทำงาน ติดตาม และเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน คอยอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติงานราบรื่น คอยปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยตรวจสอบนโยบายและกระบวนการทำงานอยู่เสมอว่ายังใช้ได้ดีหรือไม่

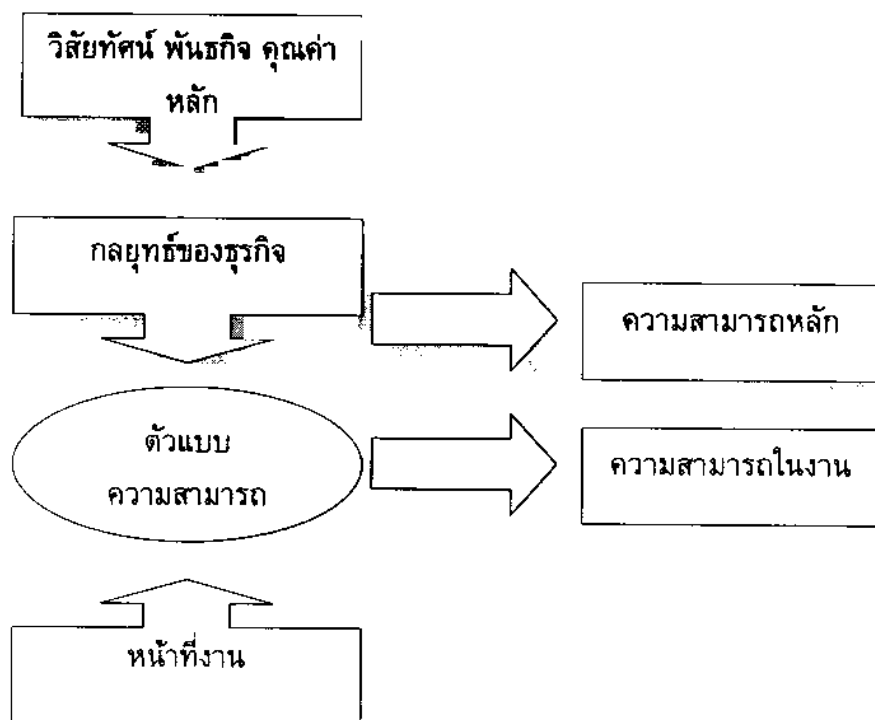
2.3.1.2 ความรู้ทางเทคนิคและทักษะในงาน (Technical Knowledge and Job Skills) ประกอบด้วย 1) ทรัพยากร (Resources) มีการจัดสรรงบประมาณ เตรียมความพร้อมด้านงบประมาณ คาดการณ์เกี่ยวกับต้นทุนและรายได้ จัดทำบันทึกผลการดำเนินงานและปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอ ความสามารถในการจัดสรรอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก จัดหา เก็บรักษา และแจกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ ชิ้นส่วนต่างๆ หรือผลิตภัณฑ์ที่เสร็จแล้ว และจัดสรรกำลังคน ประเมินความรู้และทักษะของบุคลากร และประเมินผลการทำงาน รวมทั้งนำเสนอผลย้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติทราบด้วย 2) ข่าวสาร (Information) ความสามารถในการรวบรวมข่าวสาร และประเมินข่าวสารที่ได้ ระบุความจำเป็นของการใช้ข้อมูลดิบ นำข้อมูลเดิมมาใช้หรือสร้างข้อมูลใหม่ขึ้นมา และนำมาประเมินความถูกต้องและความเชื่อมโยง มีความสามารถในการจัดโครงสร้างและบำรุงรักษาข้อมูล เลือกและวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำผลที่ได้สื่อสารไปยังผู้อื่นด้วย วาจา การเขียน รูปภาพ หรือด้วยสื่อผสม และสามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการประมวลผลข้อมูล ทั้งการค้นหา นำมาจัดโครงสร้างของข้อมูล วิเคราะห์ และสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์

ออนไลน์ 3) ระบบ (System) มีความเข้าใจระบบ มีความรู้เกี่ยวกับระบบสังคม องค์กรและ เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน รวมถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีการติดตามผลการดำเนินงาน คูนวนโน้ม ทำนายถึงผลกระทบของระบบการทำงาน ตั้งข้อสันนิษฐานถึงความ เบี่ยงเบนของระบบหรือขององค์กร และปรับการกระทำนั้นใหม่ เพื่อให้ผลการดำเนินงานมี ความถูกต้อง และปรับปรุงและออกแบบระบบ ให้คำแนะนำเพื่อปรับแต่งระบบที่มีอยู่ เพื่อ ปรับปรุงตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการ และพัฒนาหรือสร้างระบบใหม่ขึ้นมาใช้ด้วย และ 4) เทคโนโลยี (Technology) สามารถคัดเลือกเทคโนโลยี พิจารณาถึงกระบวนการ เครื่องมือ หรือ อุปกรณ์ รวมทั้งคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมที่ต้องใช้เพื่อช่วยให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาและมี การเรียนรู้เกิดขึ้น สามารถประยุกต์เทคโนโลยีเข้ากับการทำงานเข้าใจภาพรวมของกระบวนการ ทำงานทั้งหมด ทั้งเครื่องมือ เครื่องจักรที่ต้องใช้ ซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์และโปรแกรมต่างๆ มี ความสามารถในการบำรุงรักษาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาด้าน เครื่องจักร คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี

โมเดลความสามารถบางตัว จะแสดงถึงความสามารถที่อธิบายพฤติกรรมที่ได้ผลงานสูง และกำหนดผลงานที่ยอมรับได้ตามความแตกต่างของงาน แต่ก็มีโอกาสที่จะเกิดผลงานในระดับ ต่ำในทางลบ หรือที่ไม่พึงปรารถนา ความสามารถที่องค์กรนำมาใช้นั้น ต้องสามารถจัดระดับ ผลของงานได้เป็น ผลงานสูง ผลงานโดยเฉลี่ย และผลงานต่ำ โดยเฉพาะการทำให้ผลงานที่อยู่ ในระดับต่ำนั้น สูงขึ้นมาได้โดย 1) ระบุได้ว่าเหตุใดบุคคลผู้นั้นถึงไม่มีคุณสมบัติขั้นต่ำในการ ทำงาน 2) ช่วยชี้ทางให้บุคคลนั้นได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับผลงาน 3) คำถึงความจำเป็นใน การอบรม และการเรียนรู้จากประสบการณ์ 4) อธิบายให้เข้าใจถึงสิ่งที่จะทำให้ไม่ได้รับการขึ้น เงินเดือน การถูกลดขั้น หรือการให้ออกจากงาน

2.3.2 การสร้าง Competency Model

ในการสร้างมักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) และ/หรือพันธกิจ (Mission) และ หรือ ค่านิยมหลัก (Values) ขององค์กร (จะใช้ตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้ทั้งหมด คือ ทั้ง Vision, Mission และ Values ร่วมกันได้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร) มาเป็นตัวตั้งในการ กำหนด Competency (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2549: 23) โดยมีกระบวนการดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 การสร้าง Competency Model

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549.

ในกรณีที่องค์กรได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักไว้เรียบร้อยแล้ว การหา Competency มักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักมาพิจารณาหา Competency (สมรรถนะหรือความสามารถหลักขององค์กร) จากนั้นนำมาพิจารณาร่วมกับงาน (Job) ในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร โดยจะพิจารณาวางงานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมี Competency อะไรจึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดี ในขณะนี้เราจะได้ Job Competency ที่ได้มาทั้ง 2 ส่วนดังกล่าวมาสร้างเป็น Competency Model

2.3.3 การออกแบบ Competency Model

Competency ตามที่องค์กรต้องการ บ้างก็แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ Core Competency และ Job Competency บ้างก็แบ่งเป็น 3 ประเภทคือ 1) Core Competency 2) Professional Competency 3) Functional Competency โดยในส่วนของ Core Competency นั้นจะมุ่งไปที่ความสามารถหลักขององค์กร จึงเปรียบเสมือนเป็นรากฐานของ ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ส่วน Managerial Competency หรือความสามารถในการบริหาร

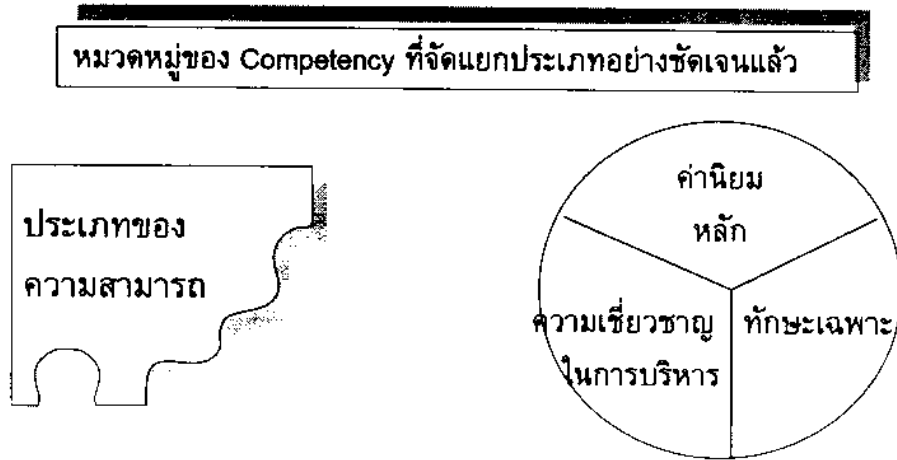
จัดการ ซึ่ง Competency กลุ่มนี้จะป่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยงาน ดังนั้นจึงมีลักษณะที่เรียกว่าเป็น พลวัต (Dynamic) ไม่อยู่นิ่งสามารถยืดหยุ่นได้ตามความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท กล่าวคือ เมื่อกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและปัจจัยต่างๆ กลยุทธ์ขององค์กรต้องปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือพันธกิจนั้น คนในองค์กรต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองตามกลยุทธ์นั้น เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่แท้จริง ส่วน Functional Competency นั้นจะเป็น Competency ที่ใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งงานในตำแหน่งหน้าที่เหล่านั้น อาจเป็นเรื่องของเทคนิคหรือวิชาชีพโดยเฉพาะ จึงอาจจะเรียกเป็น Technical Competency ได้เช่นกัน

ส่วนการจัดทำ Competency มีวิธีการดังต่อไปนี้คือ นำ Core Competency ขององค์กรและ Managerial Competency และ Functional Competency มาแบ่งออกเป็นความสามารถในด้านต่างๆ ที่องค์กรต้องการ ดังตารางที่ 2.16 และภาพที่ 2.11, 2.12

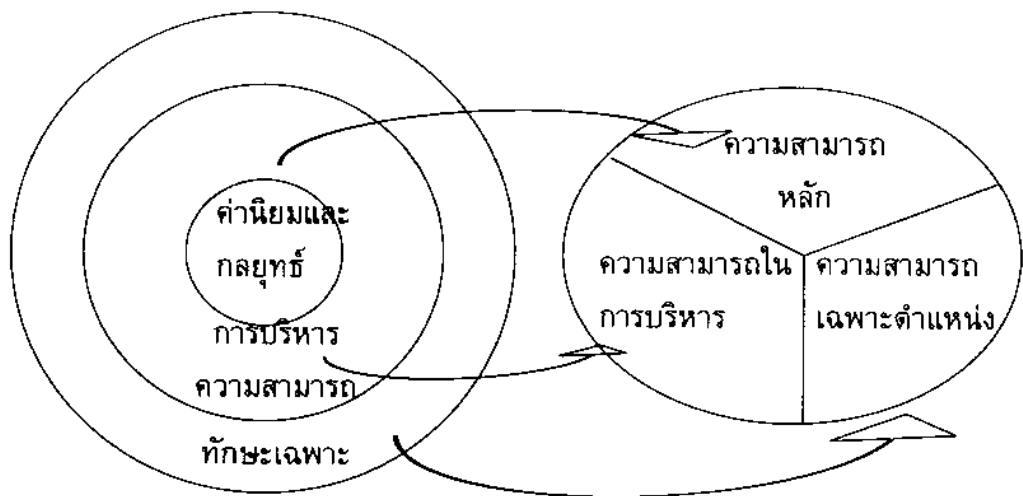
ตารางที่ 2.16 ตัวอย่างการจัด Competency ตามหมวดหมู่ที่องค์กรกำหนด

กลุ่มความสามารถ	ความสามารถ
Individual Skills (ความสามารถส่วนบุคคล)	การติดต่อสื่อสาร ความไว้วางใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
Management Skills (ความสามารถทางการบริหาร)	การจัดการและการพัฒนา การชักนำกลุ่มหรือทีม รู้ความต้องการของลูกค้า รู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 24.



ภาพที่ 2.11 การจัดแบ่งหมวดหมู่ของ Competency
แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2549.



ภาพที่ 2.12 Competency Model ที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม แสดง Competency ย่อยใน แต่ละกลุ่มที่สัมพันธ์กัน

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2549: 25.

ภาพที่ 2.12 แสดงให้เห็น Competency Model ที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม โดยนำค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กรมากำหนดความสามารถหลัก และนำความสามารถเกี่ยวกับการบริหารงานมากำหนดเป็นความสามารถในการบริหาร และนำทักษะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงานมากำหนดเป็นความสามารถเฉพาะตำแหน่ง

ตัวแบบความสามารถจะออกแบบอย่างไรก็ตาม จะขึ้นอยู่กับข้อกำหนดขององค์กรการนั้นๆ โดยอาจจะครอบคลุมทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีในตำแหน่งนั้น โดยตัวแบบความสามารถจะเป็นเครื่องมือช่วยนำทางให้การนำไปปฏิบัติได้ดีขึ้น มีกรอบในการนำไปปฏิบัติ โดยโมเดลความสามารถที่กำหนดขึ้นอาจใช้ครอบคลุมทั้งองค์กรก็ได้ โดยมีการกำหนดรายการความสามารถของแต่ละตำแหน่งว่าควรมีขีดความสามารถใดบ้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ (दनัย เทียนพุม, 2544; นิสการกั เวชยานนท, 2549; ปิยะชัย จันทรวงศัไพศาล, 2549; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549)

2.3.4 การเลือกโมเดลการพัฒนาความสามารถ

การที่องค์กรจะเลือกโมเดลการพัฒนาความสามารถแบบใดนั้น ควรนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์กร ซึ่งแนวคิดต่างๆ นี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ (Mansfield, 1996 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุม, 2543: 97) โดยเขาได้ให้เสนอแนวคิดไว้ 3 แนวคิด คือ

2.3.3.1 The Single-Job Competency Model ลักษณะโมเดลความสามารถในแนวคิดนี้ คือ การเลือกงานหรือตำแหน่งเฉพาะงานมาหนึ่งตำแหน่ง เพื่อค้นหาความสามารถของงานหรือตำแหน่งเฉพาะงานนั้นๆ

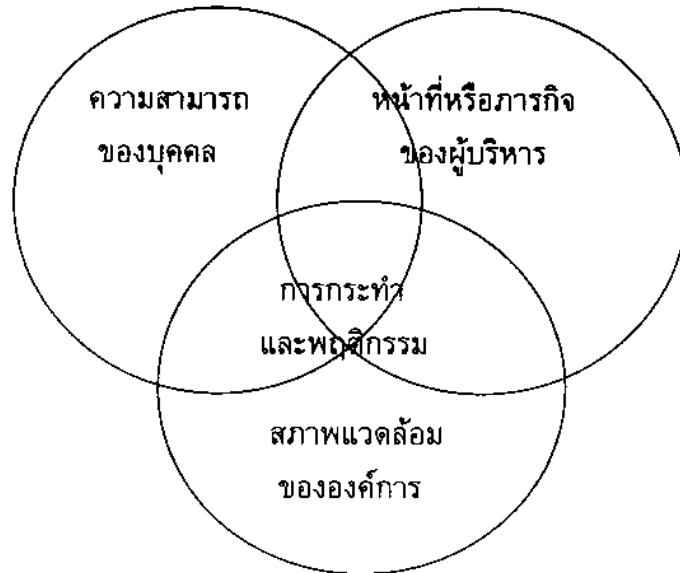
2.3.3.2 The One-Size-Fits-All Competency Model เนื่องจากข้อจำกัดในโมเดลแรกที่ว่าหากองค์กรมีตำแหน่งจำนวนมาก และยิ่งในกรณีของตำแหน่งระดับบริหารจะใช้โมเดลความสามารถแบบสูตรสำเร็จ คือมีโมเดลเดียวใช้ได้ทั้งองค์กร โมเดลแบบนี้สองนี้ก็จะเหมาะสมที่จะใช้ในการพัฒนาโมเดลความสามารถสำหรับตำแหน่งบริหาร หรือตำแหน่งระดับสูง เช่น ระดับจัดการโดยพัฒนาขึ้นมาเป็น โมเดลความสามารถผู้นำ

2.3.3.3 The Multiple-Job Competency Model ลักษณะของโมเดลนี้เป็นความพยายามที่จะมีโมเดลความสามารถที่จะใช้ได้ในทุกๆงาน ซึ่งหัวใจจะอยู่ที่การสร้างเมนูความสามารถของงาน (Job Competency Menu) หรือดิชันนารีความสามารถ (Competency Dictionary)

2.3.5 องค์ประกอบของโมเดลความสามารถ

Boyatzis (1982) เป็นบุคคลที่กล่าวถึงองค์ประกอบของความสามารถเป็นคนแรกๆ โดยเขากล่าวว่าความสามารถนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการคือ 1) หน้าที่หรือภารกิจของผู้บริหาร (The Jobs Demands) 2) สภาพแวดล้อมขององค์กร (The Organization Environment) 3) ความสามารถของบุคคล (The Individual's Competencies) ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้เรียกว่า โมเดลของผลงานสูง (A Model of Effective Job Performance) ดังภาพที่ 2.13

โมเดลของผลงานสูง (A Model of Effective Job Performance)



ภาพที่ 2.13 โมเดลของผลงานสูง (A Model of Effective Job Performance)
แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก Boyatzis, 1982: 4.

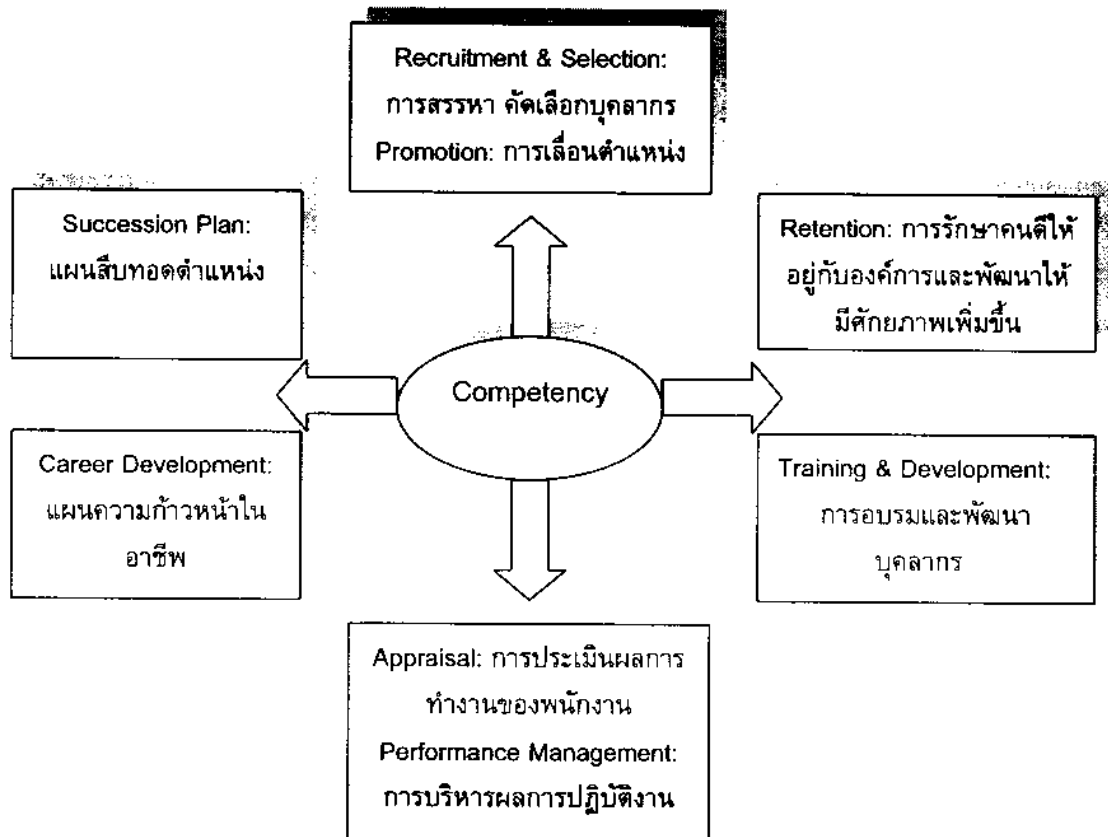
แนวคิดของ Boyatzis (1982: 12) ที่กล่าวถึงผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงหรือ Effective Performance นี้ จะวัดจากผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งงานบางงาน การวัดผลงานอาจทำได้ง่าย เช่น งานขาย แต่บางงานก็วัดยาก เช่น งานของผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา ในการที่ผู้บริหารได้ผลงานที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงนั้น ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมหรือมีการกระทำบางอย่างที่เขาเรียกว่า Specific Action ออกมา ซึ่งตัวพฤติกรรมที่ตัวเองจะทำให้เกิดผลลัพธ์คือ ดั้งงานที่มีประสิทธิภาพสูง และสิ่งที่ทำให้ตัวผู้จัดการแสดงพฤติกรรมเฉพาะออกมานี้เองที่เขาเรียก Competencies ซึ่งขีดความสามารถของแต่ละบุคคล จะต้องเอามาใช้ในการทำงาน โดยที่คนๆ หนึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งได้กำหนดไว้ในตำแหน่งงานแล้ว จะทำให้คนงานแสดงพฤติกรรมเฉพาะ (Specific Action) ออกมา ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเกิดในบริบทขององค์การ ภายใต้นโยบาย แผนกลยุทธ์ที่องค์กรเป็นผู้กำหนด โดยองค์การเองจะมีทรัพยากรต่างๆ รวมทั้งวัฒนธรรมของตัวเองผลที่ตามมาคือ ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งโมเดลความสามารถของเขาจะประกอบด้วยมิติที่สำคัญ 2 มิติ คือ

2.3.4.1 มิติที่เป็นประเภท (The Types of Competencies) ประเภทของขีดความสามารถที่จะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่คนเราจะแสดงออก เช่น ขีดความสามารถด้านการวางแผนจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการตั้งเป้าหมาย การประเมินความเสี่ยง เป็นต้น หรือความสามารถด้านการมีอิทธิพลจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม เช่นการกระตุ้นให้กำลังใจ เป็นต้น โดยเขาได้แบ่งไว้ออกเป็น 21 ประเภท คือ 1) ความสามารถในการประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง (Accurate Self-Assessment) 2) ความสามารถในการมองภาพรวม (Conceptualization) 3) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิด (Close Relationship) 4) ความสามารถในการคำนึงถึงผลกระทบ (Concern with Impact) 5) ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น (Developing Other) 6) ความสามารถในการวินิจฉัย (Diagnostic Use of Concept) 7) ความสามารถในการมุ่งประสิทธิภาพ (Efficiency Orientation) 8) ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล (Logical Thought) 9) ความสามารถในการบริหารกระบวนการกลุ่ม (Managing Group Process) 10) ความสามารถในการจำ (Memory) 11) ความสามารถในการกำหนดและรับรู้วัตถุประสงค์ (Perceptual Objectivity) 12) ความสามารถในการมีทัศนคติเชิงบวก (Positive Regard) 13) ความสามารถในการคิดเชิงรุก (Proactivity) 14) ความสามารถในการเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) 15) ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-Control) 16) ความสามารถในการเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialized Knowledge) 17) ความสามารถในการมีสัญชาตญาณ (Spontaneity) 18) ความสามารถในการอดทนและการปรับตัว (Stamina and Adaptability) 19) ความสามารถในการนำเสนอ (Oral Presentation) 20) ความสามารถในการใช้พลังอำนาจทางสังคม (Use of Socialized Power) 21) ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างไม่เป็นทางการ (Use of Unilateral Power)

2.3.4.2 มิติของระดับของแต่ละขีดความสามารถ (The Levels of Each Competency) ซึ่งในขีดความสามารถแต่ละอัน จะปรากฏในระดับที่แตกต่างกัน เช่น แรงขับ (Motives) จะปรากฏในระดับที่ไม่รู้สึกตัว (Unconscious Level) ในขณะที่การมีภาพลักษณ์ของตัวเอง (Self-Image) อยู่ในระดับที่รู้สึกตัว (Conscious Level) และทักษะจะอยู่ในระดับที่เป็นพฤติกรรม (Behavioral Level) เช่น ความสามารถในการวางแผน (Planning Competency) อาจเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ ในระดับที่เป็นแรงขับความสามารถตัวนี้ อาจจะถูกพบเป็นความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แต่ในระดับทักษะ ความสามารถตัวนี้จะแสดงออกเป็นพฤติกรรมของการระบุวัตถุประสงค์ ระบุการกระทำที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ คนที่มีขีดความสามารถนี้ในตัว จะมีแนวโน้มที่จะคิดถึงการบรรลุเป้าหมายบ่อยมากกว่าคนที่ไม่มีขีดความสามารถนี้ ดังนั้น การที่ความสามารถมีระดับที่แตกต่างกันนี้ จะมีผลต่อการที่คนผู้นั้นประยุกต์เอาความสามารถนี้ไปใช้งาน

2.3.6 การนำ Competency ไปใช้ในองค์กร

องค์กรสามารถนำ Competency ไปใช้ในส่วนของการสรรหา (Recruitment) และการคัดเลือกบุคลากร (Selection) ซึ่งจะเป็นแนวทางช่วยให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับลักษณะงานมากขึ้น, การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) เพื่อค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล นอกจากนี้ Competency ยังจะช่วยกำหนดทิศทางการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามเป้าหมาย ประหยัดเวลาและคุ้มค่าใช้จ่ายในการลงทุน, ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career) จะช่วยทำให้บุคลากรเห็นโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาคนเก่งและคนดีไว้กับองค์กรได้, การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้องค์กรมีความแม่นยำในการประเมินผลงานของพนักงานมากขึ้น และหากมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบ พนักงานก็จะมีโอกาสทราบว่าตนเองยังบกพร่อง ต้องปรับปรุงความสามารถด้านใดบ้าง สิ่งนี้จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาของบุคคลทั้งองค์กร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอีกแนวทางหนึ่ง, การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานนั้น จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรเป็นผู้บริหารให้มีความสามารถพร้อมสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับต่าง นอกจากนี้จะช่วยให้องค์กรมีผู้บริหารที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ลดการขาดแคลนผู้บริหารที่มีคุณภาพ รวมทั้งจะช่วยให้องค์กรได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังภาพที่ 2.14



ภาพที่ 2.14 การนำ Competency มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
แหล่งที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2550.

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้นำ Competency มาใช้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้คือ 1) เพื่อให้บริษัท มี Competency สำหรับพนักงานทุกระดับที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ของบริษัท และตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต 2) เพื่อให้บริษัท มีระบบ หลักเกณฑ์ในการวัดและประเมินขีดความสามารถของพนักงาน 3) เพื่อให้บริษัท มีทิศทางในการพัฒนาพนักงานที่ชัดเจน และเพื่อให้พนักงานเข้าใจบทบาทและทางก้าวหน้าของตนเอง 4) เพื่อให้บริษัท มีบุคลากรที่มีความสามารถที่จะแข่งขันในธุรกิจการบินได้เป็นอย่างดี 5) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยเชื่อมโยงผลการประเมินขีดความสามารถกับการให้ผลตอบแทน เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ 6) เพื่อสร้างระบบในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่อง 7) เพื่อให้บริษัท สามารถนำผลการวิเคราะห์และประเมิน

ศักยภาพ หรือขีดความสามารถของพนักงานและหน่วยงานมากำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ 8) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน

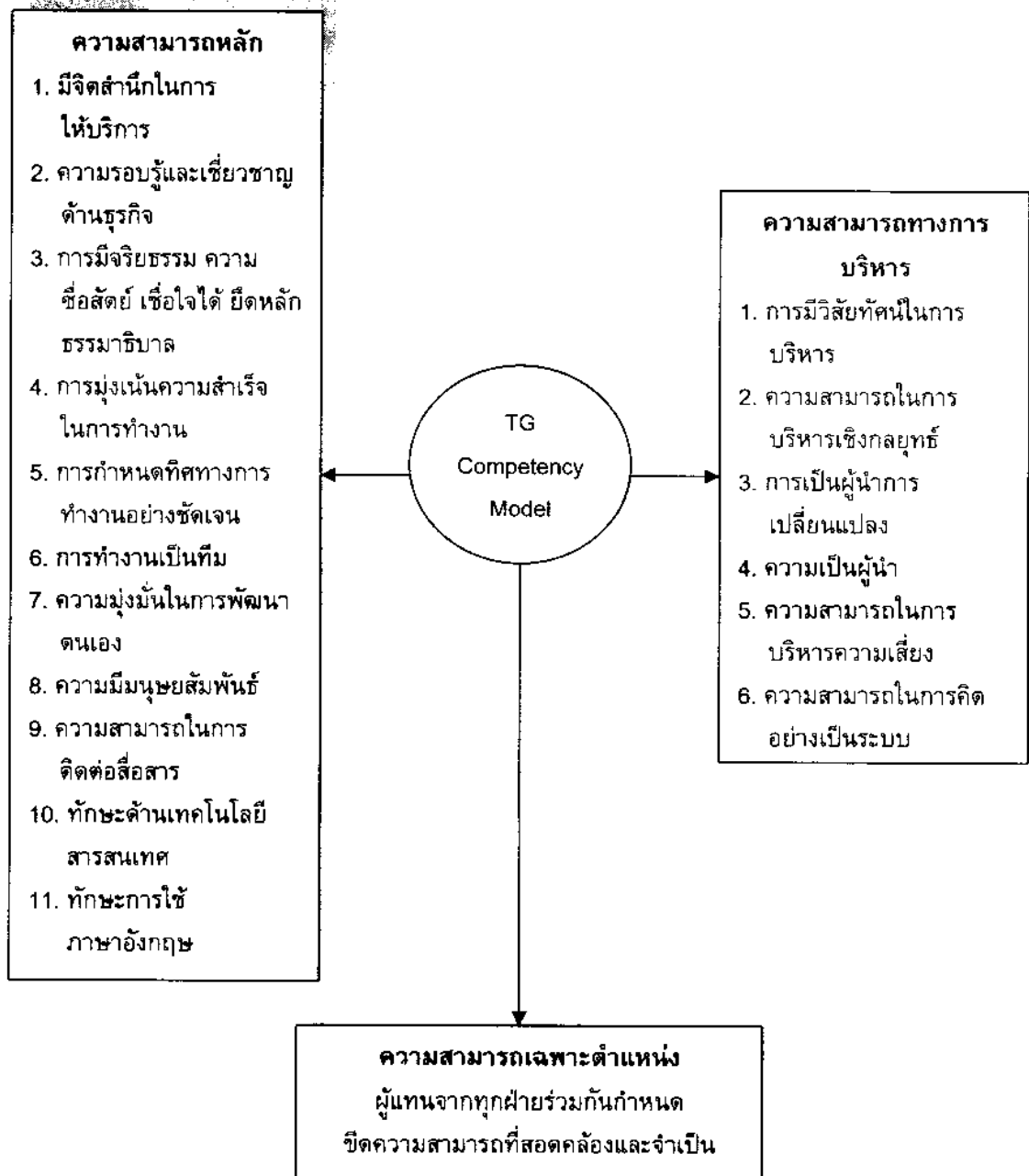
บริษัทฯ ได้ให้ความหมายของคำว่า Competency ว่าประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่แสดงออก (Attributes/Behavior) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งโมเดลความสามารถของบริษัทฯประกอบด้วย 1) ความสามารถหลัก (Core Competency) 2) ความสามารถทางการบริหาร (Managerial Competency) และ 3) ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.3.6.1 ความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่จำเป็นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ บริษัทฯ ได้กำหนดความสามารถหลัก (Core Competency) 11 ประการ สำหรับพนักงานการบินไทยไว้ ดังนี้ 1) การสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ (Customer Service Consciousness) 2) ความรอบรู้และเชี่ยวชาญด้านธุรกิจ (Business Perspective and Acumen) 3) การมีจริยธรรม ความซื่อสัตย์เชื่อใจได้ และยึดหลักธรรมาภิบาล (Ethics, Integrity and Trust with Good Governance) 4) การมุ่งเน้นความสำเร็จในการทำงาน (Result Oriented) 5) กำหนดทิศทางการทำงานอย่างชัดเจน (Directing Others/Providing Direction) 6) การทำงานเป็นทีม (Team Work/Team Leadership) 7) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง (Career Ambition) 8) ความมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) 9) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication Skill) 10) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Skill) 11) ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ (English Language Skill)

2.3.6.2 ความสามารถทางการบริหาร (Managerial Competency) เป็นความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งนอกเหนือจาก Core Competency 11 ประการ ที่บริษัทฯ กำหนดให้พนักงานทุกคนพึงมีแล้ว บริษัทฯ ยังได้กำหนดความสามารถทางการบริหาร (Managerial Competency) อีก 6 ประการ สำหรับพนักงานระดับบริหารตั้งแต่ระดับ 8 ถึง 13 ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร (Vision) 2) ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) 3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) 4) ความเป็นผู้นำ (Leadership) 5) ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) 6) ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

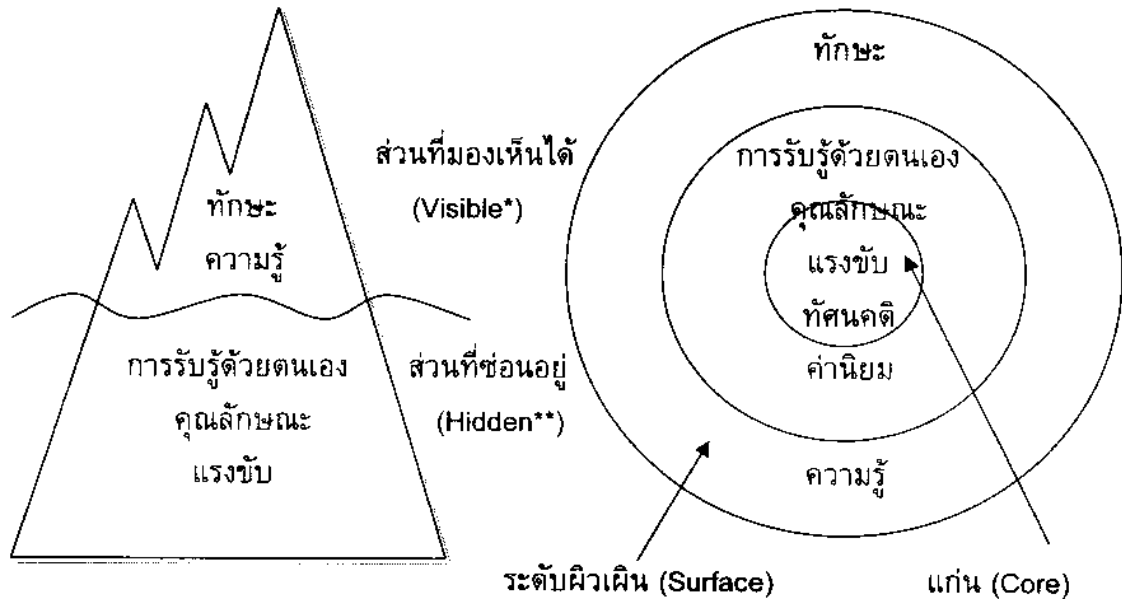
2.3.6.3 ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นความสามารถตามตำแหน่งงานที่ครอบคลุมทักษะหลักที่จำเป็นในการทำงาน โดยมีการวิเคราะห์และกำหนดความสามารถของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ จำนวน 528 ตำแหน่ง แยกตามกลุ่มตำแหน่งงานของบริษัทฯ รายละเอียดทั้งหมด สามารถดูได้ดังภาพที่ 2.15

COMPETENCY
Thai Airways International Public Co.Ltd.



ภาพที่ 2.15 Competency ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
แหล่งที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2550.

ในส่วนที่เป็นความสามารถเฉพาะตำแหน่งงานนั้น ผู้วิจัยทำการศึกษาเฉพาะตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเท่านั้น จึงได้นำแบบประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ และนำมาจัดทำเป็น Iceberg Model ได้ดังภาพที่ 2.16



ภาพที่ 2.16 ความสามารถของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ตามองค์ประกอบด้านต่างๆ แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก Spencer and Spencer, 1993: 11.

หมายเหตุ: * Visible ได้แก่ การช่วยเหลือเอาใจใส่ผู้โดยสารขณะขึ้น-ลงเครื่องบิน, การวางแผนและกำหนดขั้นตอนการบริการ, ขั้นตอนในการบริการเครื่องดื่ม, ขั้นตอนในการบริการอาหาร, การบริการหลังอาหาร, ทักษะในการสื่อสาร, ความรู้ในงานปัจจุบัน, ความเข้าใจระเบียบต่างๆ ของเส้นทาง

** Hidden ได้แก่ ทัศนคติในการให้บริการ, การตรงต่อเวลา, บุคลิกภาพส่วนตัว, กิริยามารยาท, การแสดงออกต่องานในหน้าที่, การร่วมมือประสานงาน, การควบคุมอารมณ์, การแก้ปัญหาและตัดสินใจ, ความเหมาะสมของร่างกายต่อการทำงาน, การใส่ใจในความปลอดภัย, ความตื่นตัวในการทำงาน

ส่วนการกำหนดระดับความสามารถ จะกำหนดระดับความสามารถออกเป็น 5 ระดับ คือ 1) Very Poor 2) Poor 3) Average 4) Good 5) Excellent หรือ 1) แย่มาก 2) ต่ำกว่ามาตรฐาน 3) ระดับมาตรฐาน 4) สูงกว่ามาตรฐาน 5) ยอดเยี่ยม

ในการประเมินความสามารถ องค์การจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินความสามารถนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์การ เป็นต้น ผู้ที่สามารถประเมินความสามารถได้ มีดังนี้ 1) ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (Immediate Supervisor) 2) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) 3) เพื่อนร่วมงาน (Peers) 4) ประเมินตนเอง (Self-Assessment) 5) ประเมินโดยลูกค้า (Customer Assessment) 6) ประเมินโดยคณะกรรมการ (Committee) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะใช้วิธีการประเมินตนเอง (Self-Assessment -SA) เนื่องจากเป็นวิธีการที่ใช้ได้ดี โดยมีเหตุที่เชื่อได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานย่อมอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดที่จะสังเกต และประเมินวิธีการทำงานหรือพฤติกรรมของตนต่องานนั้นๆ และผลลัพธ์การทำงานของตนเอง วิธีการประเมินด้วยตนเองนี้ได้รับความเชื่อถือมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 แนวทางการประเมินด้วยตนเองนี้เน้นหนักสำคัญที่การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์การ และการจูงใจตนเอง ทั้งยังเป็นกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร (Cumming and Schwab, 1973: 105-106) นอกจากนี้วิธีการประเมินตนเองยังมีประโยชน์ที่ทำให้บุคลากรมองเห็นว่า บุคลากรรับรู้ความรับผิดชอบและปัญหาในการทำงานอย่างไร และยังสามารถแก้ปัญหาการมองในแง่ดีเกินไป จนทำให้มองไม่เห็นจุดบกพร่องของบุคลากร (Halo Effect) ได้อีกด้วย

ข้อดีของวิธีการนี้คือ เป็นวิธีการที่สร้างสรรค์และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ถูกประเมิน ทำให้ผู้ถูกประเมินมีการปกป้องตนเองจากการประเมินทั้งหมดน้อยกว่าวิธีอื่น และช่วยในการพัฒนาการปฏิบัติงานอีกด้วย (Cumming and Schwab, 1973: 106) และจากการศึกษาของ Campbell and Lee (1988: 302-314) ได้ให้ข้อสรุปว่าการประเมินด้วยตนเองมีคุณค่าและศักยภาพในการนำไปใช้เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร และยังมีผลงานวิจัยที่ยืนยันว่าการประเมินความสามารถโดยตัวพนักงานเองมีความเที่ยงตรงและสอดคล้องกับการประเมินโดยวิธีอื่นๆ เช่นจากงานวิจัยของ Huselid and Day (1991: 380-391) ที่ได้ทำการศึกษากับกลุ่มผู้บริหารระดับต้น จำนวน 241 คนจากบริษัทชายปลีก 150 บริษัท ก็มีผลการวิจัยออกมาว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีอีกด้วย

2.4 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ว่าด้วยปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรตาม

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ด้วยกัน และเนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้เน้นศึกษาตัวแปรหรือปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยจึงได้มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบการวิเคราะห์ พร้อมทั้งมีการสรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไว้ในส่วนนี้ด้วย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.4.1 ความพึงพอใจในงาน กับความสามารถในการปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพนักงานกับการทำงาน ทำให้นักจิตวิทยา นักวิจัย และนักบริหารให้ความสนใจมาก ดังนั้นจึงพยายามที่จะสร้างทฤษฎีขึ้นมาอธิบายความพึงพอใจในการทำงานซึ่งสรุปขึ้นมาเป็น 2 ทฤษฎี คือ

2.4.1.1 ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการทำงานหรือความพึงพอใจสัมพันธ์กับการทำงาน

(Satisfaction → Performance)

จากการศึกษาที่ Hawthorne ของ Mayo. et al. (n.d. อ้างถึงใน ร่อง รัตนพล, 2545: 23) ตลอดจนงานการศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ของนักจิตวิทยากลุ่มต่างๆ พยายามสรุปให้เห็นว่า ความพึงพอใจนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานที่เขารับผิดชอบอยู่ เขาจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้แล้วความพึงพอใจอาจจะเกิดขึ้นจากการมีกำลังขวัญสูง ดังนั้นเมื่อบุคคลมีความสุขในการทำงานผลงานที่ออกมาย่อมมีประสิทธิภาพ

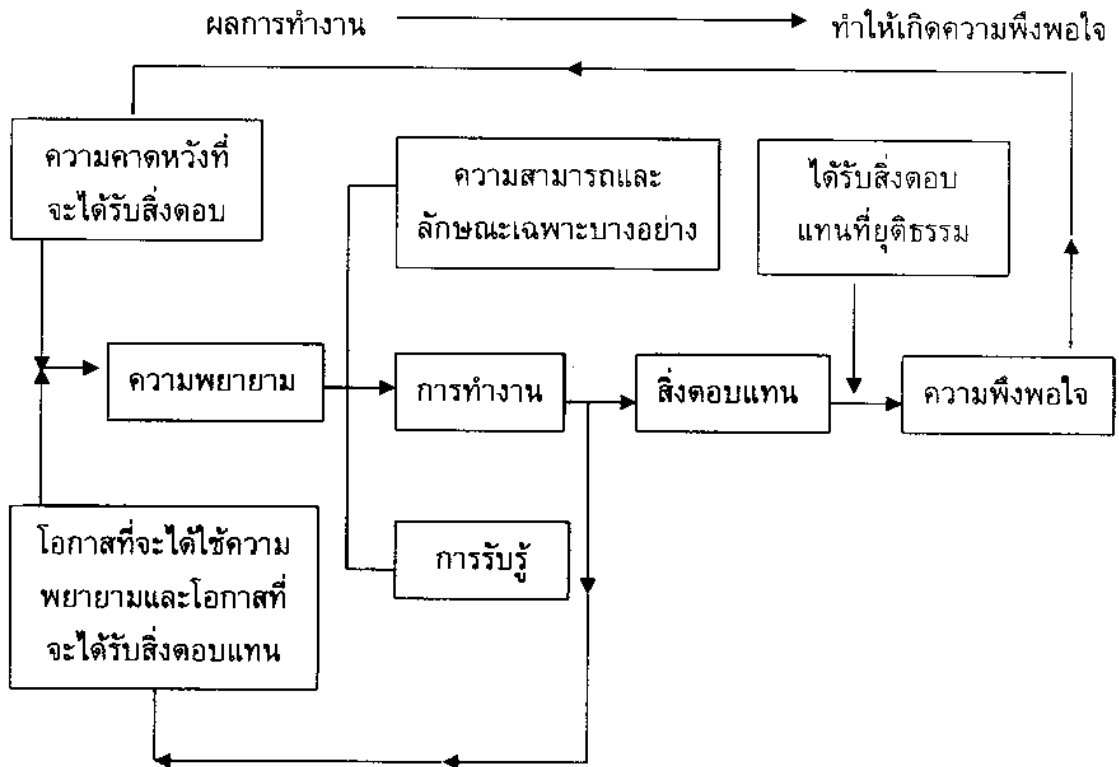
นอกจากนี้ Herzberg (1959 อ้างถึงใน อุดม ทุมโฆสิต, 2548: 8; มุกดา ศรียงค์ และชนิษฐา วิเศษสาร, 2542: 239) ได้นำปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ขัดขวางความพึงพอใจ กับปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมาทำการศึกษาพบว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะจูงใจให้แรงจูงใจในการทำงานมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร ก็จะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยจูงใจประกอบไปด้วย 1) เงินเดือน (Salary) 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations Superiors, Subordinate, Peers) 4) สถานะของอาชีพ (Status) 5) นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) 6) สภาพการทำงาน (Working Conditions) 7) ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) 8) ความมั่นคงในงาน (Security) 9) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical)

ส่วนกลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความชอบงานและรักงาน ปัจจัยนี้จะเกี่ยวข้องกับตัวงานโดยตรง เป็นตัวสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยปัจจัยจูงใจนี้มีอยู่ 5 ประการคือ 1) ความสำเร็จใน

การทำงานของบุคคล (Achievement) 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) 3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) 5) ความก้าวหน้า (Advancement)

2.4.1.2 ผลการทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจ (Performance Satisfaction)

นักมนุษยสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจมาก เน้นหนักลงไปว่า ความพึงพอใจจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็มีบุคคลที่ไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีแรกของนักมนุษยสัมพันธ์ จึงคิดทฤษฎีใหม่ขึ้นมาซึ่งตรงกันข้ามกับทฤษฎีแรก คือผลการทำงานหรือผลงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจ ดังภาพที่ 2.17



ภาพที่ 2.17 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก Cumming and Schwab, 1970 อ้างถึงใน รอง รัตนพล, 2545: 24.

ในภาพที่ 2.17 แสดงให้เห็นว่าผลการทำงานนำไปสู่ความพึงพอใจ หรือถ้าพนักงานมีความพอใจในผลงานก็จะนำไปสู่ความพอใจในหน้าที่การงานของตนด้วย ซึ่งทฤษฎีนี้ตรงข้ามกับทฤษฎีแรก

ความแตกต่างกันในทฤษฎีทั้งสองนี้ ต่างเป็นทฤษฎีที่มีนักวิจัยรุ่นหลังได้นำไปใช้ทั้งสองทฤษฎี ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีแรกคือ ความพึงพอใจในงาน นำไปสู่ผลการทำงาน หรือทฤษฎีที่สอง ผลการทำงาน นำไปสู่ความพึงพอใจ โดยการศึกษาความสัมพันธ์ในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีแรกเป็นแนวทางในการหาความสัมพันธ์ นั่นคือ ถ้าคนมีความพึงพอใจในงานที่ทำ ก็นำไปสู่ผลการทำงานที่ดี ซึ่งความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยังช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และป้องกันความห่างเหินจากงาน (ปภาวดี ดุลยจินดา, มปป. อ้างถึงใน วรนาเรศ แสงมณี, 2547) ประการแรกคือ ช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิต กล่าวคือ การทำงานเป็นสิ่งที่ทำลายความสามารถของบุคคล และในขณะที่เดียวกันชีวิตในการทำงานจะต้องเป็นชีวิตที่มีคุณภาพด้วย ดังนั้นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ส่วนประการที่สองช่วยป้องกันความห่างเหินจากงาน กล่าวคือ ในการทำงาน เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีขวัญกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งเขาได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ความพึงพอใจในการทำงานทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน และยังเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีของ ดาเวนพอร์ด (2543: 50) ที่กล่าวเกี่ยวกับทิศทางการทำงานของการลงทุนในมนุษย์ ว่าคนจะลงทุนให้กับตนเอง มีสองแนวทางคือ การผูกพันตนเองกับองค์กร และการมีพันธะกับงาน ผู้วิจัยจะขอกล่าวเฉพาะการมีพันธะกับงาน นั่นคือคนที่มีพันธะกับงานสูงจะฝึกฝนมุ่งภารกิจ และให้ความสนใจกับการทำงานในส่วนตัวที่ตนเองรักมากที่สุด ผู้คนเหล่านี้คลุกคลีเป็นหนึ่งเดียวกับงานของตน ใส่ใจกับผลลัพธ์ที่จะออกมา และเห็นว่าผลงานคือส่วนหนึ่งของ คุณค่าที่พวกเขาให้กับตนเอง ดังนั้น บุคคลที่มีพันธะกับงานจะลงทุนด้วยทุนมนุษย์ที่ตนเองมีอยู่ด้วยการทำงานนั้นอย่างดี ความสามารถในการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานก็จะสูงขึ้น

จากแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร องค์กรใดก็ตามหากบุคคลในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในการทำงานหรือพันธะกับงานนั้นแล้ว ก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่จะทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน แต่ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง ก็จะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการทำงานอีกด้วย

จากการศึกษาทฤษฎีความพึงพอใจ ผู้วิจัยพบว่า ทฤษฎีดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะมีกำลังขวัญสูง มีความสุขในการทำงาน ก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล และแน่นอนที่สุดพนักงานก็พร้อมที่จะทุ่มเทความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ผลผลิตขององค์กรก็มักสูงตามไปด้วย ซึ่งจาก

แนวคิด ทฤษฎีนี้มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างความพึงพอใจในงานกับความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น งานวิจัยของ เสาวภาคย์ ดีวาจา (2529: 129) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานส่งเสริมการเกษตรบริษัทเอกชน โดยการศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานส่งเสริมการเกษตร และการศึกษาโดยการออกแบบสอบถามสำรวจจากพนักงานส่งเสริมการเกษตร ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานส่งเสริมการเกษตรจำนวน 112 คน และผู้บังคับบัญชาของพนักงานส่งเสริมจำนวน 25 คน จากบริษัทเอกชน 20 บริษัทซึ่งตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงมีประสิทธิภาพในการทำงานในระดับที่สูง และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับที่ค่อนข้างสูงคือ ประมาณร้อยละ 80 ของพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าคะแนนกึ่งกลางของมาตรวัดและประมาณร้อยละ 95 ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าคะแนนกึ่งกลางตามมาตรวัด และประมาณร้อยละ 60 ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าคะแนนกึ่งกลางของมาตรวัด ในด้านที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่าความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรในเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานได้มากที่สุดคือ สามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 26 และยังพบว่าความพึงพอใจในการทำงานสามารถอธิบายความผันแปรในเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานได้มากที่สุดคืออธิบายได้ร้อยละ 20

ส่วนงานวิจัยของบุญเชิด ชื่นฤดี (2548: 86) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการในพื้นที่บริการปฏิบัติการโครงข่าย ของบริษัททู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 295 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของพรเพ็ญ วรกุลชัยสิทธิ์ (2546) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านรางวัลภายใน รางวัลภายนอก ความผูกพันต่อองค์กร ความสามารถในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมในองค์กร เป้าหมายในองค์กรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เดอะพิชซ่าคอมปะนี ในบริษัท ไม เนอร์กู๊ป จำกัด (มหาชน) จำนวน 222 คน ผลการวิจัยพบว่าความสามารถในการปฏิบัติงาน กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีค่าเท่ากับ .368 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยข้างต้น ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงาน

จากการประมวลเอกสาร ผู้วิจัยจึงคาดว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานมาก จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่า วัดโดยแบบวัดความพึงพอใจในงานตามแนวทางที่ประมวลเอกสารมา

2.4.2 ความผูกพันต่อองค์กร กับความสามารถในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งต้องคำนึงถึงในการสร้างองค์การทางสังคมให้ประสบผลสำเร็จ คือ การสร้างทัศนคติที่ดีและมีความมั่นคงต่องานให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง และตลอดเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานกับองค์กรนั้นๆ มีความสำคัญมากกว่าการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว ดังที่ Baron (1986: 162-163) ได้กล่าวว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะแสดงความตั้งใจทุ่มเทความพยายามที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปได้ ต่อมาในปี 1990 เขาได้เสนอทัศนะที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรไว้ 4 ประการ ซึ่งเกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ที่คล้ายคลึงกันกับความพึงพอใจในการทำงาน สามารถสรุปได้ดังนี้คือ 1) เกิดจากลักษณะงาน เช่น การได้รับความรับผิดชอบอย่างมาก ความเป็นอิสระส่วนตัวอย่างมากในงานที่ได้รับ ความน่าสนใจและความหลากหลายในงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ส่วนความคลุมเครือในบทบาทที่เกี่ยวกับงานของตนเองจะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ 2) เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ การได้รับโอกาสอย่างมากในการหางานใหม่ และมีทางเลือกจะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ 3) เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีอายุมากซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานมานาน และมีตำแหน่งงานในระดับสูงๆ และคนที่มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง 4) เกิดจากสภาพการทำงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเอง พึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าการเอาใจใส่ในสวัสดิการของพนักงานจะเป็นบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง (Baron, 1990: 174)

เมื่อสมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว พฤติกรรมที่แสดงออกจะประกอบไปด้วยทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่องานที่ได้รับมอบหมาย เช่น การทุ่มเทกำลังกายกำลังใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ ยอมรับค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ รวมถึงการไม่คิดที่จะละทิ้งองค์กรไม่ว่าจะด้วยกรณีใดๆ นอกจากนี้ Buchanan (1974: 533) ได้สรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติตามรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร ถือเสมือนหนึ่งว่าองค์กรเป็นของตนเช่นกัน ในส่วนของการยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เขากล่าวไว้ ตรงกับแนวคิด Competency ของ Green