

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

(1999: 28-30) ที่กล่าวถึงเรื่องค่านิยมหลัก (Core Values and Priorities) ว่าเป็นส่วนที่เสริมด้านเทคนิคของงานขึ้นมาเพื่ออธิบายว่าเหตุใด การทำงานจึงสำเร็จลุล่วงไปได้ ค่านิยมหลักนี้เป็นความเชื่อที่คนในองค์กรมีส่วนร่วมกัน และเป็นวัฒนธรรมองค์การที่รวมเอาบรรทัดฐานที่แสดงถึงการกระทำต่างๆ ของคนในองค์กรนั้นไว้ด้วย ถึงแม้ค่านิยมหลักจะไม่มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรโดยตรง แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กรที่ทุ่มเทร่างกายแรงใจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือการที่พนักงานมีความเต็มใจในการทำงาน และอยากมีส่วนร่วมที่จะช่วยกันปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น ซึ่งถ้าองค์กรสามารถสร้างพันธะผูกพัน (Commitment) ขึ้นได้ พนักงานก็จะสนับสนุนการทำงานขององค์กรอย่างเต็มศักยภาพของเขา ซึ่งค่านิยมขององค์กรและของบุคคลที่ตรงกันก็จะทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยสามารถสะท้อนได้จากความผูกพันต่อองค์กร 2) การมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่ และ 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คือ ความรู้สึกรัก เลื่อมใส และผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรนั้นยังสามารถมองในมิติของพฤติกรรม โดยผู้ที่ศึกษาคือ Allen and Meyer (1993: 49-61) เขากล่าวว่าแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีด้วยกัน 3 แนวคิด คือ 1) แนวคิดทางด้านทัศนคติ 2) แนวคิดทางด้านพฤติกรรม และ 3) แนวคิดที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม โดยในที่นี้จะขอกล่าวถึงแนวคิดทางด้านพฤติกรรม เพราะมีส่วนที่สามารถใช้ในการอธิบายความสามารถในการปฏิบัติงานได้ โดยแนวคิดนี้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรและจะมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1977: 46-56) ได้กล่าวไว้ว่าบุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กร ต้องมีความเหนียวแน่นผูกพันกับองค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน เพื่อประโยชน์ขององค์กร

นอกจากนี้หากจะพิจารณาจากแนวคิด/ทฤษฎีทุนมนุษย์ที่กล่าวถึงการลงทุนในทุนมนุษย์ของ ดาเวนพอร์ด (2543: 43-47) ที่ว่าคนจะต้องมีความผูกพันกับองค์กร และมีพันธะกับงาน โดยในส่วนของพันธะกับงานผู้วิจัยได้กล่าวถึงไปแล้วในเรื่องของความพึงพอใจในงาน ในส่วนนี้จะขอกล่าวถึง การผูกพันตนเองกับองค์กรเพื่อสนับสนุนความสัมพันธ์ของตัวแปร กล่าวคือ การผูกพันตนเองกับองค์กรนั้น เกิดขึ้นจากสัมพันธ์เชื่อมโยงทางจิตใจ ความรู้สึก หรือสติปัญญาระหว่างบุคคลกับองค์กร การผูกพันกับองค์กรนี้มีความหมายโดยนัยซึ่งถึงการยอมรับเป้าหมาย และทิศทางการทำงานขององค์กรนั้น บ่งบอกถึงความปรารถนาแน่วแน่ที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และยอมรับในใจตัวเองว่าจะไม่นำทุนมนุษย์ของตนไปลงทุนกับองค์กรอื่น รูปแบบของการผูกพันกับตนเองนั้นมีหลายลักษณะด้วยกัน แต่ละแบบก็มีความหมายซึ่งถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคคลแตกต่างกันออกไป โดยสามารถแยก

ความผูกพันกับองค์กรได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) ความผูกพันที่เกิดจากทฤษฎีความรู้สึกร การที่คนมีความผูกพันในแง่ของทัศนคติ ความรู้สึก เขาจะทำงานอย่างหนัก มุ่งเทให้กับองค์กร ไม่อยากจากองค์กรไปที่อื่น ซึ่งแสดงถึงสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นกับองค์กรของตนอย่างชัดเจน เป็นเสมือนตัวแทนขององค์กร มีความสุขกับการเป็นสมาชิกขององค์กร ผลที่ตามมาจากการลงทุนในทุนมนุษย์ในลักษณะนี้คือ พวกเขาจะทำงานของตนอย่างหนักกว่าคนที่ปราศจากความรู้สึกผูกพันทางใจกับองค์กร 2) ความผูกพันทางโครงสร้าง การผูกพันทางโครงสร้างทำให้คนต้องอยู่กับองค์กรเพราะพวกเขาไม่สามารถผลัดจากไปได้ สิทธิในการซื้อหุ้น ซึ่งต้องใช้เวลาหลายปีกว่าจะมีสิทธิ์ แผนบำเหน็จบำนาญ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่จะเอาติดตัวไปได้ ประวัติที่แสดงให้เห็นว่าในบางด้านมีประสบการณ์น้อยเกินไป ทั้งหมดเหล่านี้เป็นเงื่อนไขผูกมัดบางอย่างที่ทำให้ต้องผูกพันด้วยโครงสร้าง การผูกพันด้วยโครงสร้างโดยปราศจากความรู้สึกผูกพันทางใจ ย่อมหมายถึงตัวทำงานก็จริง แต่ไม่ได้ลงทุนในมนุษย์ที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ คนทำงานที่รู้สึกผูกพันทางโครงสร้างเพียงอย่างเดียว จะอยู่กับองค์กรนั้นไม่ใช่เพราะเกิดความรู้สึกผูกพันทางจิตใจแต่อย่างใด 3) ความผูกพันจากความจงรักภักดี คนที่ผูกพันด้วยความรู้สึกจงรักภักดีอย่างมั่นคงนั้น มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้วยสำนึกแห่งภาระหน้าที่ อาจเป็นเพราะบริษัทนั้นเคยอุปถัมภ์ให้การศึกษาในระดับปริญญาตรี อาจให้งานทำในช่วงลำบากยากเข็ญ ไม่ว่าสาเหตุความเป็นมาจะเป็นอะไรก็ตามที่ คนที่ผูกพันด้วยความรู้สึกจงรักภักดีนี้ จะต้องการทำในสิ่งที่ตนเชื่อว่าถูกต้องสำหรับองค์กร ผลที่ตามมาทำให้ความรู้สึกผูกพันที่ลงหลักปักฐานแน่นหนาด้วยความจงรักภักดี จะมีแรงบัลดาลใจอย่างเข้มแข็งรุนแรง การเอาใจใส่คอยดูแลอย่างต่อเนื่อง และทุ่มเทให้แก่เป้าหมายขององค์กร

โดยสรุปไม่ว่าคนจะผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบใดก็ตาม แต่สิ่งที่เกิดขึ้นจากความผูกพันต่อองค์กรนั้นก็คือ คนเหล่านั้นพร้อมที่จะลงทุนให้กับตัวเอง และนำทุนที่ตัวเองมีอยู่ไปใช้เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรอย่างเต็มที่ (Steers, 1984; คาเวนพอร์ต, 2543) ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ Meyer, Stanley, Herscovith and Topolnytsky (2002: 20-52) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ และความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นของความยึดมั่นผูกพันในองค์กรของบุคลากรในองค์กรต่างๆ ทางตอนเหนือของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลการปฏิบัติงาน ส่วน Vandenberghe, Bentein and Stinglhamber (2004: 47-71) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันในองค์กร ด้านจิตใจ การนิเทศงาน กับกลุ่มงานที่ปฏิบัติในพยาบาลวิชาชีพ พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นสมรรถนะเชิงวิชาชีพจึงมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในองค์กร เนื่องจากสามารถทำให้บุคคลนั้นรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความรู้ความสามารถและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติกรพยาบาลในหน่วยงานต่อไป ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการพยาบาลที่มีคุณภาพ เนื่องจากการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพจะเป็นผลสะท้อนถึงความก้าวหน้าและมาตรฐานของวิชาชีพส่วนหนึ่ง และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดเอกสิทธิ์ของ

การพยาบาล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Decottis and Summers, 1987; McCloskey and McCain (1988 อ้างถึงใน ปัญญา เกื้อดวง, 2545: 36) พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงาน และงานวิจัยของเขาเหล่านั้นยังสอดคล้องกับ Jamal (1986: 977-990) Huselid and Day (1991: 380-391) Johnston and Snizek (1991: 1255-1272) ที่กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กันสูงกับความสามารถในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยของ ประทุม ฤกษ์กลาง (2538: 172) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีประชากรในการวิจัยคือ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเอกชน จากมหาวิทยาลัยจำนวน 11 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต จำนวนทั้งสิ้น 3,544 คน โดยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 545 คน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือ 1) ความผูกพันต่อองค์การ 2) ความชัดเจนในบทบาท 3) ความขัดแย้งในบทบาท และ 4) ลักษณะงานในด้านของศักยภาพการจูงใจจากงาน ซึ่งจากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด เพราะเมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ยอมรับและเชื่อมั่นในค่านิยมขององค์การ พนักงานเหล่านี้ก็พร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และความสามารถ เพื่อให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้ตั้งไว้ พฤติกรรมดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การ หากองค์การตระหนักถึงความสำคัญของการมุ่งเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การแล้ว ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การนี้จะเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างจินตนาการของพนักงานกับจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งทำให้องค์การนั้นเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปัญญา เกื้อดวง (2545: 69) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ในลักษณะนี้ด้วยคือ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ .05 และงานของ เพ็ญศกา พุ่มดวง (2547: 116) ก็มีผลการวิจัยเช่นเดียวกัน โดยความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับความสามารถในการปฏิบัติงาน ($r=.41$)

จากการประมวลเอกสาร ผู้วิจัยจึงคาดว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การมาก จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่ผูกพันต่อองค์การน้อยกว่า วัดโดยแบบวัดความผูกพันต่อองค์การตามแนวทางที่ประมวลเอกสารมา

2.4.3 การฝึกอบรม กับความสามารถในการปฏิบัติงาน

การจัดฝึกอบรมทักษะในการทำงานให้กับบุคลากรบ่อยๆ จะมีส่วนทำให้ความสามารถหลักและศักยภาพของบุคคลและองค์การมีมากขึ้นและแข็งแกร่งขึ้น ซึ่งเป็นแนวคิด Competency ของ Green (1999: 28-30) โดยเมื่อนักงานเข้ามาทำงานในองค์การ มักจะปรากฏเสมอว่าความรู้ความสามารถที่มีอยู่มักจะไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์การจะต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน จึงมีความสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือแห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยการฝึกอบรมนั้นเป็นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ หรืออาชีพ ซึ่งถือว่าเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มความสามารถในการทำงานของพนักงานทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญและการแสดงออก และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ (Knowledge) ทักษะในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

ด้านแนวคิด Competency ของ Taylor (1991 อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2549: 79) ได้กล่าวถึงกฎของเวลาและความเคลื่อนไหว (Time and Motion Study) ในกรณีของขีดความสามารถ (Competency) การเคลื่อนไหวที่วุ่นวายก็คือ การระบุและการพัฒนาขีดความสามารถ หรือคุณลักษณะที่เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เราสามารถสังเกตเห็นและวัดได้ ซึ่งขีดความสามารถเหล่านี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ของงานที่ดีเกินความคาดหมาย ซึ่งสามารถนำเอาไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบได้ และการฝึกอบรมนั้นก็มีความจำเป็น โดยเฉพาะในเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะเมื่อบุคคลในองค์การได้ผ่านการฝึกอบรมแล้วจะมีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน เป็นการเพิ่มคุณภาพของผลผลิต และเพิ่มความสามารถในการทำงานของบุคคล นอกจากนี้บุคคลในองค์การจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อทำงานไปนานๆ จะเกิดความเฉื่อยชา องค์การจึงจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นความตื่นตัว โดยการฝึกอบรมนั้นมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลเป็นสำคัญ จึงมีส่วนทำให้พนักงานมีพฤติกรรมใหม่ เรียนรู้สิ่งใหม่ มีทักษะการทำงานใหม่ เพื่อมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547: 66) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นหนึ่งในการพัฒนาพนักงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานให้เพิ่มขึ้น (วรนาถ แสงมณี, 2547) และการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการเรียนรู้ (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2546: 107) โดยต้องคำนึงถึงพื้นฐานจากทฤษฎีการเรียนรู้ (DeCenzo, 1994: 256) ประกอบด้วย 1) กระบวนการด้านความตั้งใจ 2) กระบวนการความคงทนของการเรียนรู้ ในส่วนนี้ขึ้นอยู่กับความทรงจำของบุคคลหลังจากที่ได้กระทำแล้ว 3) กระบวนการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล และ 4) กระบวนการให้เสริมแรง โดยพื้นฐานทั้ง 4 อย่างนี้ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อการดำเนินการฝึกอบรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยวิธีการฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และถูกต้อง เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาขององค์กร ได้อย่างตรงจุด นับตั้งแต่การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนา การสร้างและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา ซึ่งถ้าองค์กรไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการที่ถูกต้องก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ขณะเดียวกันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ได้ผลนั้นก็จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงแนวโน้ม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไบบ้าง ผู้วิจัยจึงได้รวบรวม ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการพัฒนามนุษย์ในองค์กรโดยวิธีการฝึกอบรมไว้ดังนี้

2.4.3.1 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยวิธีการฝึกอบรม

1) ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารองค์กร การพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยวิธีการฝึกอบรมมีความจำเป็นต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมากพอสมควร การเสียค่าใช้จ่าย ลงทุนในการพัฒนาบุคคลเป็นการลงทุนที่เห็นผลช้าหรือยากที่จะตีค่าผลตอบแทนออกมาเป็นตัว เงิน การพัฒนาบุคคลจะได้รับการดำเนินการก็ต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบของผู้บริหาร เพราะ หากผู้บริหารสนับสนุน การดำเนินการพัฒนาบุคคล โครงการฝึกอบรม ก็จะได้รับ การสนับสนุน แต่ในบางครั้งผู้บริหารอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคคล เพราะคิดว่าเป็น การสิ้นเปลือง และในความเป็นจริงก็คือไม่อาจประเมินผลตอบแทนที่จะได้รับออกมาให้เห็น เป็นตัวเงินได้ จึงทำให้ผู้บริหารรู้สึกว่าเป็นการสูญเปล่า หรือแม้ผู้บริหารอาจจะเห็น ความสำคัญของการอบรมแต่ฐานะทางการเงินขององค์กรไม่ดี มีงบประมาณไม่เพียงพอ ก็ อาจจะทำให้ผู้บริหารตัดสินใจชะลอโครงการฝึกอบรมไว้ก่อน รอจนกว่าฐานะขององค์กรจะ ดีขึ้น คือมีเงินงบประมาณเพียงพอ แต่เมื่อไม่ได้รับการพัฒนาผลงานก็จะขาดประสิทธิภาพ ซึ่ง อาจเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารยังไม่เห็นความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดย การฝึกอบรมมากขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าทัศนคติของผู้บริหารเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ในการพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรมอย่างหนึ่ง เนื่องจากทัศนคติอันเป็นปัญหาอยู่ที่พฤติกรรม ของผู้บริหาร ในบางครั้งอาจจะสามารถจูงใจผู้บริหารให้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมได้ แล้ว และทำให้เขาสนับสนุนการฝึกอบรมได้ แต่ก็อยู่ได้ไม่นาน ก็อาจจะโยกย้ายอีก จึงเป็น เหตุให้มีผู้บังคับบัญชาคนใหม่มาแทน และจำเป็นต้องศึกษาลักษณะนิสัยของผู้บังคับบัญชาคน ใหม่อีก ซึ่งเป็นเหตุผลที่ยากในการแก้ไขปัญหารื่องนี้ แต่อย่างไรก็ตาม มีความจำเป็นอย่าง ยิ่งจะต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ เพราะเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด เนื่องจากอำนาจสูงสุดของหน่วยงาน อยู่ที่ผู้บังคับบัญชาดังนั้นจะต้องอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ที่จะเร้าใจดึงดูดใจ ชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผล ที่เด่นชัดและจะต้องพยายามทำให้ผลสำเร็จของการฝึกอบรมออกมาเป็นรูปธรรม ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2) ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จ หรือเกิดความล้มเหลว นั้น ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ส่วนต่าง ๆ ที่ดำเนินการโครงการจัดฝึกอบรม นับแต่ผู้จัดการฝึกอบรม จนกระทั่งถึงเจ้าหน้าที่ทุกคน โดยปกติแล้วเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมควรแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายที่ทำงานบริหาร 2) ฝ่ายที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม

(1) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ฝึกอบรม ซึ่งอาจจะประกอบด้วยหัวหน้าศูนย์ และผู้ช่วย ซึ่งมีหน้าที่ในการช่วยเหลือดำเนินงานของศูนย์ให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของศูนย์ เช่น จัดงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม เป็นต้น

(2) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรม โดยตรง ปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอในหลายองค์การก็คือว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมนั้น มักจะถูกบังคับให้ทำหน้าที่ด้านการบริหารและฝึกอบรมควบคู่กันไปด้วยเหตุที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะงบประมาณและอัตรากำลังมีจำกัด ดังนั้น ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมขององค์การหลายแห่งจึงจำเป็นต้องกลายเป็นพหุสูตรจำเป็น (Jack of All Trades) ขึ้น คือ จะต้องทำทุกอย่างทั้งบริหารและการฝึกอบรม แต่การหาบุคคลที่มีความสามารถพร้อมบริบูรณ์ทั้งสองอย่างนั้นย่อมเป็นไปได้ยากลำบาก ผู้บริหารที่ดีอาจฝึกอบรมไม่เก่ง ผู้ที่ฝึกอบรมได้ดีอาจกลายเป็นผู้บริหารที่ไม่ดีก็มี ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อได้คนดีและเหมาะสมแล้ว การจะหาสิ่งจูงใจให้เขาอยู่นาน ๆ ในแผนกฝึกอบรมก็ยากอีก เพราะในที่สุดก็กลายเป็นจำเจและซ้ำซาก จะหาคนเหมาะสมมาแทนก็ยาก และเมื่อหามาได้ต้องลงทุนฝึกหัดให้ดำเนินการฝึกอบรม เมื่อมีความรู้ ความชำนาญก็เพื่อเสียอีก เมื่อมีทางไปหาหน่วยงานที่ดีกว่าก็จะไปอยู่ที่อื่น เหล่านี้ เป็นต้น

3) ปัญหาด้านวิทยากร วิทยากรเป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งของการฝึกอบรม กล่าวคือ วิทยากรจะเป็นผู้เสนอเนื้อหาสาระ ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ รวมถึงการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ในเนื้อหาวิชาต่าง ๆ ตามขอบเขตหรือประเด็นต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น ถ้าวิทยากรไม่ทำหน้าที่และแสดงบทบาทอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมนั้นแล้ว ก็จะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมนั้นทันที และปัญหาที่มักพบอยู่เสมอ ๆ เกี่ยวกับวิทยากร ก็คือ ผู้ที่จะมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นวิทยากรที่ดีมีอยู่น้อยมาก ส่วนใหญ่แล้ววิทยากรในโครงการฝึกอบรมในปัจจุบันนี้มักจะขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี แต่จะมีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือผู้บอกกล่าวบอกเล่าถึงประสบการณ์ในการทำงานของตนเองมากกว่า ด้วยเหตุนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงมีโอกาสดำเนินการเรียนรู้ความคิดแปลกใหม่น้อยมาก จนอาจเกิดความเบื่อหน่ายและหลีกเลี่ยงที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ กล่าวคือ วิทยากรจะเป็นผู้เสนอเนื้อหาสาระ ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ รวมถึงการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ใน

เนื้อหาวิชาต่างๆ ตามขอบเขตหรือประเด็นต่างๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรบนั้น ถ้าวิทยากรไม่ทำหน้าที่และแสดงบทบาทอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรบได้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรบนั้นแล้ว ก็จะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมนั้นทันที

4) ปัญหาด้านตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรบ การฝึกอบรรมักจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรบ คือ มีลักษณะ ดังนี้

(1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรบไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการฝึกอบรบว่า เมื่อเข้ารับการฝึกอบรบแล้ว จะได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง โดยเฉพาะข้าราชการที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรบเพราะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ถึงขนาดบางคนเข้าใจผิดว่า เป็นการถูกลงโทษหรือผู้บังคับบัญชาเขารังเกียจไม่ชอบหน้าเป็นส่วนตัว จึงเกิดความน้อยใจ ไม่เต็มใจเข้ารับการฝึกอบรบ

(2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรบบางคน มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการฝึกอบรรมกล่าวคือ เล็งเห็นว่าเรื่องของการฝึกอบรบเป็นเรื่องของเด็กนักเรียนที่มีการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งไม่เหมาะสำหรับผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้ว อีกทั้งเป็นการเสียเวลา เสียเงินโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่การทำงานทำอยู่แล้วไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรบแต่อย่างไร

(3) บางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษนิยม พอใจที่จะประพฤติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติมาช้านานแล้ว และจะไม่ยอมปรับเปลี่ยนถึงขนาดต่อต้านความพยายามใด ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงให้แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งรวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้วย

(4) บางคนมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรมีความรู้ ความสามารถมากเพียงพอที่จะฝึกตนได้ และไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการฝึกอบรบจะดีพอที่จะยอมรับและนำมาปฏิบัติได้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรบบางคนมีทัศนคติเชื่อมั่นว่า เนื้อหาสาระของโปรแกรมการฝึกอบรมนั้น ส่วนใหญ่หรือแทบทั้งหมดเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับทฤษฎีหรือหลักวิชาการที่สูงส่ง ซึ่งไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ในความเป็นจริง

(5) ผู้เข้ารับการฝึกอบรบบางคนถือทิฐิ คือมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมากเกินไป คิดว่าตัวเองรู้แล้ว ชำนาญแล้ว ซึ่งเป็นการไม่ยอมรับความจริง มองตัวเองเหนือกว่าคนอื่นอยู่เสมอ

(6) บางคนเห็นว่า การฝึกอบรบเป็นการเสริมบารมี เป็นการปูนบำเหน็จรางวัล โดยเฉพาะการไปฝึกอบรบต่างประเทศหรือต่างจังหวัด แต่โดยใจจริงหรือโดยความต้องการจริง ๆ แล้วอาจไม่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรบ เพื่อพัฒนาตนเองแต่อย่างใด

(7) ในการฝึกอบรมหลายคน ผู้บังคับบัญชาตั้งใจให้ฝึกอบรม และเมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้ว ก็หวังจะให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ตั้งใจไว้ให้นานพอสมควร แต่เหตุการณ์อาจจะเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป บุคคลนั้นอาจโยกย้ายไปทำงานอย่างอื่นในแผนกอื่น หรือย้ายไปอยู่ที่อื่นในที่สุดจึงควรวางแผนในเรื่องนี้ให้ดี

(8) เจตคติของผู้เข้าอบรมมีความรู้สึก ว่า ผู้เข้าอบรมคือ ผู้มีความบกพร่องในการปฏิบัติงาน ทำให้ขาดความสนใจและไม่ตั้งใจในขณะฝึกอบรม

(9) ความรู้พื้นฐานของผู้เข้าอบรม มีความแตกต่างกันมากทำให้เกิดการเรียนรู้ไม่เท่ากัน ต้องเสียเวลาไปกับการเรียนรู้บางเรื่อง

(10) ผู้เข้ารับการอบรม เห็นว่า การอบรมเป็นการพักผ่อน จึงไม่ได้เตรียมตัวเพื่อการอบรม วิทยากรเริ่มบรรยายก็หลับ บางคนผูกขาดการพูดทำให้เสียเวลา บางคนคุยแข่งกับวิทยากร

(11) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ให้ความร่วมมือในด้านต่างๆ อย่างจริงจัง เช่น ไม่ให้ความสนใจกับการฝึกอบรม ขาดฝึกอบรมบ่อยๆ ไม่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร หรือไม่ส่งผลงานตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

5) ปัญหาด้านงบประมาณ ในด้านการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ย่อมจะต้องมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อาทิ เช่น ค่าวัสดุสิ้นเปลือง ค่าตอบแทนวิทยากร ตลอดจนค่าเช่าสถานที่ ถ้าเป็นการอบรมนอกสถานที่ทำงาน และอาจจะมีค่าคูณานอกสถานที่ ค่าอาหาร ค่าเช่าที่พักอาศัย ทั้งของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและของวิทยากรซึ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าว จะต้องมีการจัดตั้งงบประมาณ แต่มีปัญหาวางงบประมาณที่จัดตั้งขึ้นนั้น เวลาที่นำมาปฏิบัติจริงย่อมไม่พอ บางครั้งผู้จัดการฝึกอบรมจำเป็นต้องหางบประมาณมาสนับสนุนจากส่วนอื่น เช่น ขอบริจาคจากบริษัทเอกชนต่างๆ แม้กระทั่งบางครั้งต้องรบกวนโดยขอคิดเอาจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยจัดในลักษณะจ่ายค่าลงทะเบียน ซึ่งส่วนนี้เป็นปัญหาที่สำคัญ เพราะแทนที่จะเป็นการดึงดูดใจให้เขาเกิดทัศนคติที่ดี แต่กลับมาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเสียค่าใช้จ่ายส่วนตัวอีก จึงเป็นการทำให้เกิดทัศนคติในแง่ลบขึ้นกับการจัดฝึกอบรมครั้งนี้ ดังนั้น ถ้าการฝึกอบรมมีปัญหาในด้านงบประมาณแล้ว ย่อมกระทบกระเทือนต่อหลาย ๆ ด้านดังนี้

(1) กระทบกระเทือนต่อผู้เข้ารับการอบรม คือต้องให้เขาออกค่าใช้จ่ายเอง เป็นการสร้างความรู้สึกที่ไม่ดี ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่อยากเข้ารับการฝึกอบรมในคราวต่อไป

(2) กระทบด้านวิทยากร ถ้าไม่มีงบประมาณเพียงพอก็ไม่มีค่าตอบแทนที่จะไปจ้างไปดึงดูดวิทยากรที่มีความสามารถ ที่มีความเชี่ยวชาญในการถ่ายทอด เมื่อได้วิทยากรที่ไม่เชี่ยวชาญหรือเชี่ยวชาญน้อยมาถ่ายทอด ก็ย่อมทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ขาดความสนใจได้ อาจทำให้การฝึกอบรมครั้งนี้ล้มเหลว นั่นคือเข้ารับการฝึกอบรมมาแล้ว แต่ไม่ได้ทำอะไรกลับไปทำเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเลย

(3) กระทบด้านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพราะขาดงบประมาณ จะจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสื่อต่าง ๆ ก็ย่อมติดขัด เมื่อไม่มีงบประมาณมา ก็จำเป็นจะต้องจัดในสถานที่ที่เสียค่าใช้จ่ายน้อย จึงไม่สามารถดึงดูดใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือบางที่มีงบประมาณจำกัด ที่สุดก็เลยจัดในหน่วยงานของตัวเอง ซึ่งมีผลทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดความสนใจ เพราะไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศ ถ้าเป็นการฝึกอบรมระดับผู้บริหาร ถ้าหากจัดการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน จะทำให้เขาไม่สามารถขาดจากการผูกพันกับงานประจำ ทำให้ต้องเข้า ๆ ออก ๆ ห้องฝึกอบรม เพราะต้องวิ่งไปทำงานประจำ ซึ่งก็มีผลทำให้ประสิทธิภาพที่จะได้รับการฝึกอบรมลดน้อยลงไปได้

แม้กระทั่งการเลือกใช้เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมก็ติดขัด ถ้างบประมาณในการจัดฝึกอบรมมีอย่างจำกัด เช่น ถ้าเราเลือกใช้เทคนิควิธีแบบที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น การใช้บทบาทสมมติหรือสถานการณ์จำลอง แต่เทคนิคดังกล่าวต้องมีค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ เตรียมวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เพราะบางสถานการณ์ต้องสร้างจากเนื้อเรื่องเลียนแบบให้ใกล้เคียงกับของจริงให้มากที่สุด แต่จะทำอย่างนั้นต้องอาศัยอุปกรณ์ที่ดีที่ทันสมัย ซึ่งจะต้องลงทุนจัดหา

6) ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม ปัญหานี้ก็เกี่ยวเนื่องมาจากปัญหาด้านการขาดแคลนงบประมาณ ดังได้กล่าวมาข้างต้น หรือมีงบประมาณไม่เพียงพอ จึงทำให้ด้านสถานที่ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม กระทบตามไปด้วย กล่าวคือ สถานที่อบรมไม่เหมาะสม คับแคบ มีสภาพไม่ดึงดูดใจผู้เข้ารับการอบรม ทำให้บรรยากาศในการฝึกอบรมไม่ดี อาจจะเป็นลักษณะเป็นสถานที่ในหน่วยงานซึ่งเห็นอยู่ประจำ หรือถ้าเป็นสถานที่ภายนอกหน่วยงาน ก็เป็นสถานที่ที่ไม่สะดวก หรือไกลต่อการติดต่อกับภายนอก ไปหาที่รับประทานอาหารกันเองยิ่งเป็นปัญหามาก ๆ สถานที่ฝึกอบรมไม่มีที่พักที่ดี เช่น ห้องน้ำไม่สะอาด ห้องรับประทานอาหารไม่สะอาด ไม่มีห้องที่ทำงานของฝ่ายดำเนินการจัดฝึกอบรม และไม่มีห้องวิทยากร ส่วนด้านอุปกรณ์ ถ้าขาดอุปกรณ์หรือสื่อที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการถ่ายทอดแล้วย่อมทำให้ความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมลดน้อยไป โดยเฉพาะถ้ามีแต่การฝึกอบรมด้วยวิธีบรรยายแบบบอกกล่าวเพียงอย่างเดียว ไม่มีเทคนิคด้านอื่น โดยการบอกเล่าก็มีแต่ไมโครโฟนกับเครื่องขยายเสียงเท่านั้น ก็คงไม่สามารถสร้างบรรยากาศดึงดูดใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มากนัก

ดังนั้น การฝึกอบรมอาจจะประสบผลสำเร็จ ได้โดยง่ายถ้าหากมีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ อย่างพร้อมมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสถานที่และอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ แต่เนื่องจากการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ต้องลงทุนสูง อุปกรณ์บางชิ้นมีราคาแพงมาก เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ หรือเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ

เป็นต้น องค์การต่าง ๆ ไม่สามารถซื้อหามาได้อย่างครบถ้วน หรือไม่สามารไปเช่าสถานที่อันสะดวกและเหมาะสมพร้อมสรรพไปด้วยเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ดังกล่าวเหล่านี้ เรื่องนี้ก็เป็นปัญหาที่ควรจะต้องนำมาพิจารณาให้ถี่ถ้วน

องค์การหลายแห่งไม่อาจจะจัดสถานที่ที่เหมาะสมภายในสำนักงานของตัวเองได้ก็อาจไปเช่าที่อื่นต่างหาก ต้องการไปพักผ่อนตากอากาศ แต่อ้างเอาฝีกอบบรมมาบังหน้า หรือไม่ก็ไปอาศัยสถานที่ตามโรงแรม หรือสถานตากอากาศนอกเมืองซึ่งบางครั้งก็อาจจะตรงกับวัตถุประสงค์ ในการฝีกอบบรม แต่ก็แพงเกินสมควร แต่ที่น่าเป็นห่วงก็คือความต้องการที่จะไปพักผ่อนตากอากาศนั่นเอง และที่สำคัญที่สุดเกี่ยวกับเรื่องนี้ก็คือ ค่านิยมของพนักงานและพัฒนาการในเรื่องของการฝีกอบบรมเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ปัญหาเรื่องการจัดสถานที่ฝีกอบบรมก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไปเช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงทำให้มีการแก้ไขเรื่องนี้อย่างไม่จบไม่สิ้น

7) ปัญหาเทคนิคการฝีกอบบรมและการใช้สื่อ ถึงแม้เครื่องมือเครื่องมือดี มีสถานที่เหมาะสม ถ้าขาดเทคนิคในการฝีกอบบรม และการใช้สื่อไม่เหมาะสม ผลของการฝีกอบบรมอาจเกิดความล้มเหลวได้ ปัญหาในด้านเทคนิคการฝีกอบบรมนี้ส่วนใหญ่มักจะเป็นเรื่องของวิทยากรที่เลือกใช้วิธีการไม่เหมาะสม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากวิทยากรแต่ฝ่ายเดียว แต่เป็นเพราะผู้ดำเนินการฝีกอบบรมจัดโปรแกรมได้ระบุไว้อย่างนั้น อย่างไรก็ตามผู้เป็นวิทยากร ควรจะชี้แจงให้คำปรึกษา และขอแนะนำในการเลือกใช้เทคนิควิธีการฝีกอบบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝีกอบบรม ตลอดจนการเลือกใช้สื่อในการฝีกอบบรม เพราะวิทยากรเป็นผู้มีบทบาทในเรื่องนี้ และเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมด้านนี้โดยตรง

การรับรู้ การเรียนรู้ในการฝีกอบบรม จะได้ผลดีอยู่ที่การเลือกใช้เทคนิควิธีในการฝีกอบบรมด้านหนึ่ง และอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการฝีกอบบรมก็ว่าได้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ไวและได้ง่าย ถ้าหากรู้จักใช้สื่อในการถ่ายทอด พร้อมกับเลือกใช้เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดฝีกอบบรมควบคู่กันไปด้วย ยกตัวอย่าง เช่น ถ้าต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝีกอบบรม ได้มีการเพิ่มพูนทักษะ แต่ไปเลือกใช้วิธีการฝีกอบบรมแบบบรรยายบอกเล่าแต่เพียงอย่างเดียว ก็คงคาดว่าผลที่เกิดขึ้น คงไม่เป็นไปตามผลที่ต้องการ เพราะการบรรยายนั้นเป็นเพียงการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์เท่านั้น ไม่นำไปสู่การพัฒนาทักษะ ดังนั้น เทคนิคปฏิบัติแบบฝีกงานคิดว่าจะเกิดผลดีกว่า คงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝีกอบบรม ได้มีโอกาสเกิดการเพิ่มพูนทักษะมากยิ่งขึ้นกว่าวิธีแรกอย่างเดียวอีกตัวอย่างหนึ่ง เช่น ถ้าต้องการให้ผู้เข้ารับการฝีกอบบรม เกิดการเปลี่ยนทัศนคติหรือมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แล้วไปเลือกใช้วิธีฝีกอบบรมแบบบรรยายหรืออภิปราย ก็คงไม่เหมาะสมอีกเช่นกัน ควรจะหันไปเลือกใช้เทคนิคแบบสถานการณ์จำลอง หรือบทบาทสมมติคงจะเหมาะสมกว่า

8) ปัญหาด้านการประเมินผลการฝึกอบรม การฝึกอบรมที่จัด

ดำเนินการแล้ว ผู้จัดการฝึกอบรมไม่ได้เห็นความสำคัญของการประเมินผล หรือไม่มีการประเมินผล หรือประเมินผลไม่ตรงตามเป้าหมาย ก็จะทำให้การฝึกอบรมขาดประสิทธิภาพได้ กล่าวคือ ถ้าไม่ประเมินผลเท่ากับว่าไม่ทราบว่าเกิดผลอะไรขึ้น หรือผลที่เกิดขึ้น เกิดขึ้นได้อย่างไร จะไม่รู้ว่าเอาอะไรไปเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงทำให้ไม่ทราบว่า มีประสิทธิผลหรือไม่ เพราะจะทราบประสิทธิผลของการฝึกอบรมได้ ก็ต้องเอาผลที่เกิดขึ้นจากการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ว่าแตกต่างกันมากน้อยแค่ไหนเพียงใด

9) ปัญหาฝึกอบรมไม่ตรงตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ปัญหานี้มักจะพบบ่อยครั้งที่องค์กรจัดฝึกอบรมขึ้น โดยไม่ได้สำรวจความต้องการให้แน่ชัดก่อนที่จะจัดโครงการฝึกอบรม หรือสำรวจแล้ว แต่มีการได้รับข้อมูลที่ไม่เป็นความจริง หรือไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความต้องการโดยแท้จริง อาจเป็นเพราะไม่มีความรู้ในเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลดีพอหรือบ่อยครั้งที่ต้องจัดโครงการฝึกอบรมตามความต้องการหรือเอาใจผู้บริหาร ดังนั้น ก่อนที่จะจัดโครงการฝึกอบรม ควรจะได้มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยในการสำรวจนั้น ควรจะใช้เครื่องมือที่มีความเชื่อถือได้ เช่น แบบสอบถามที่มีคำถามที่ชัดเจนถามตรงประเด็น ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจคำถามนั้นแจ่มชัด และอาจจะใช้วิธีสำรวจจากภราดรสังเกต เพื่อดูเหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้น ในหน่วยงาน เช่น เกิดอุบัติเหตุขึ้นบ่อยครั้ง มีสถิติการลาของพนักงานที่สูง ผลผลิตตกต่ำขาดประสิทธิภาพ เป็นต้น ต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้ประกอบเพื่อสำรวจหาความจำเป็นว่า มีปัญหาอะไรเกิดขึ้น ควรจะต้องอบรมเรื่องอะไรให้ตรงกับความต้องการและสอดคล้องเหมาะสมกับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร (Thomas, 1992: 51-70; น้อย ศิริโชติ, 2523: 123-130; จุฑามณี ตระกูลมุกดา, 2544: 253-270)

หากองค์กรสามารถดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ และถูกต้อง นับตั้งแต่การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนา การสร้างและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา ก็จะทำให้การฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จได้อย่างแน่นอน เพราะการฝึกอบรมถือว่าการลงทุนในมนุษย์ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่พนักงาน จะช่วยปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต ทำให้อัตราการเพิ่มผลผลิตสูงขึ้น (ดาเวนพอร์ต, 2543) ฉะนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ประเภทคนทำงานอย่างยอดเยี่ยม ดังที่ได้มีผลการวิจัยหลายชิ้นยืนยันว่าการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังเช่นงานวิจัยของ สุพรรณิ กุเหล็กศา (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถภาพ การสอนของครูภาษาอังกฤษ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย พบว่าการได้รับการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถภาพทางการสอนภาษาอังกฤษ

ส่วนงานวิจัยของชลิดา ถนอมวงษ์ (2545) ได้ทำการการสำรวจเพื่อประเมินประสิทธิภาพงานสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคโปลิโอ ระดับสถานีนามัย ของจังหวัดกาญจนบุรี กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบงานสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค ระดับสถานีนามัย จำนวน 104 คน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคโปลิโอ ก็คือ การได้รับการฝึกอบรม ซึ่งสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P=0.05$)

ในขณะที่ผลการวิจัยของสมศักดิ์ สมบูรณ์ (2546: 50) ก็มีผลการวิจัยที่สอดคล้องกัน โดยเขาได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในการดำเนินงานพัฒนาสิ่งแวดล้อมชุมชนในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชน เขตที่ 7 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย กำหนดเฉพาะผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ 7 จำนวน 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี เพชรบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร และประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 300 คน ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในการดำเนินงานพัฒนาสิ่งแวดล้อมชุมชน ในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชวลิต หมื่นนุช (2535: 124) สวรรยาธีรวิทย์ทางกูร (2546: 54) ที่พบว่า การได้รับการฝึกอบรมมีผล หรือมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงาน

จากการประมวลเอกสาร ผู้วิจัยจึงคาดว่า พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมมาก จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมน้อยกว่า วัดโดยแบบวัดการฝึกอบรมตามแนวทางที่ประมวลเอกสารมา

2.4.4 ความพึงพอใจในค่าตอบแทน กับความสามารถในการปฏิบัติงาน

Taylor (1911 อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2549: 78) ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ในหนังสือที่ท่านเขียนไว้เรื่อง The Principles of Scientific Management ในปี ค.ศ.1911 โดยท่านได้พบความแตกต่างระหว่างคนที่มีความสามารถมากที่สุดและน้อยที่สุด ซึ่งในการอธิบายปรากฏการณ์นี้ ท่านได้ใช้หลักการที่เป็นที่รู้จักกันดีว่า หลักการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Principle) ในการอธิบาย ซึ่งตามหลักการนี้หมายความว่า คนงานหรือพนักงานจะต้องมอบความสามารถที่สะสมอยู่ และความสามารถที่สะสมอยู่เหล่านี้ พนักงานจะไม่ทำงานโดยใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ถ้าเขาไม่ได้รับสิ่งจูงใจ หรือสิ่งตอบแทนที่มีค่ามากเพียงพอ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจออกมาในรูปของการเลื่อนขั้น โอกาสความก้าวหน้าในงาน หรือการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งแนวคิดของเขามองว่าถ้าคนงานที่มีความสามารถสูง จะได้รับค่าตอบแทนมากกว่าคนงานที่มีความสามารถหรือผลิตผลงานต่ำ และยังให้ความสำคัญกับ

มาตรฐานของงานด้วย เพราะระบบการจ่ายค่าตอบแทนของเขาจะมีสองลักษณะคือ อัตราหนึ่ง จะใช้กับระดับของผลผลิตที่เท่ากับหรือสูงกว่ามาตรฐาน

นอกจากนี้จะต้องให้ความสำคัญกับระบบสิ่งจูงใจ (Incentive Systems and Motivation) เพราะการใช้ประโยชน์จากความสามารถของบุคคลขึ้นอยู่กับ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุด (Nordhaug, 1993: 211) ซึ่งตามทฤษฎีแรงจูงใจกล่าวไว้ว่า สิ่งจูงใจหรือการให้รางวัล เป็นปัจจัยสำคัญที่บุคคลใช้สร้างแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจมีทั้งที่เกิดภายในตัวบุคคลเอง โดยเป็นแรงผลักดันที่คนๆ หนึ่ง ต้องการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ และแรงจูงใจที่เกิดจากภายนอก มาจากระบบค่าจ้าง ค่าตอบแทน เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นการให้รางวัลเพื่อให้พนักงานสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับตนเอง

ในส่วนของการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นอกจากพนักงานจะได้รับเงินเดือนประจำแล้ว พนักงานยังได้รับค่าเพอร์เดียมต่อไฟลท์ (Per Diem) ในการขึ้นบินแต่ละครั้งด้วย วัตถุประสงค์ก็เพื่อที่จะให้ลูกเรือได้เอาไปใช้จ่ายระหว่างใช้ชีวิตอยู่ในประเทศที่เป็นจุดหมายปลายทางในประเทศที่เดินทางไป ถ้ามีไฟลท์ที่ต้องบินยาวๆ ติดต่อกันประมาณ 9 วัน ไป-กลับ ลูกเรือก็จะได้เพอร์เดียมสูงมาก แต่การได้บินยาวๆ แบบนี้จะเวียนกันมาปีละครั้งสองครั้งเท่านั้น ซึ่งถือว่าค่าเพอร์เดียมเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญ ยิ่งทำงานมากหรือบินบ่อยก็มีโอกาสได้รับเงินพิเศษมากขึ้น เพราะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จ่ายค่าตอบแทนการทำงานบนอากาศค่อนข้างสูงเนื่องจากบวกลค่าความเสี่ยงไปด้วย (สามารถ เกิดผล, 2547ช: 124)

ค่าเพอร์เดียมที่พนักงานได้รับไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับระยะทางในการบินว่าใกล้หรือไกล อย่างเช่น ถ้าเป็นเที่ยวบินในประเทศจะได้ค่อนข้างน้อย บินภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก ประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ฮองกง สิงคโปร์ มาเลเซีย จะได้มากขึ้น ถ้าค้างคืนก็คูณจำนวนวันเข้าไป กรณีที่บินไกลออกไปอีก เช่น ญี่ปุ่น จะได้ค่าเพอร์เดียมที่มากขึ้นไปอีก (ปิโย จันทรภรณ์, 2546: 31)

ดังนั้น การที่องค์กรจะดึงความสามารถของพนักงานมาใช้อย่างเต็มที่นั้น องค์กรควร จะให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพและจูงใจพนักงานได้ เพราะการให้รางวัลหรือผลตอบแทน ถือว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง เนื่องจากระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนต้องเป็นไปอย่างมีระบบ โปร่งใส และยุติธรรม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความรับผิดชอบ และความสามารถของพนักงาน ซึ่งตามทฤษฎีค่าจ้างที่ยุติธรรม (Just Price Wage Theory) ของเฟลโต และ อริสโตเติล ที่กล่าวว่าค่าจ้างควรอยู่ในอัตราที่ช่วยให้ลูกจ้างดำรงชีพอยู่ได้อย่างเหมาะสมใกล้เคียงกับลักษณะงานที่ทำอยู่ หรือในระดับเดียวกันกับขั้นฐานะที่เขาดำรงชีพอยู่ ดังนั้นหากลูกจ้างได้ทำงานในตำแหน่งที่สำคัญมากขึ้น ค่าจ้างที่ยุติธรรมของเขาก็ต้องสูงขึ้นด้วย (วิชัย โสสุวรรณ

จินดา, 2546: 126) ซึ่งจากทฤษฎีนี้ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งนักบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หรือแม้แต่วงประจําเครื่องบิน ล้วนเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในการคําเนินธุรกิจการบิน หากขาดพนักงานเหล่านี้ไปก็ทำให้ธุรกิจการบินอาจชะงักลงได้ การที่พนักงานทำงานอยู่ในตำแหน่งเหล่านี้ ก็ย่อมต้องได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถดำรงชีพได้อย่างเหมาะสม (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2546:127)

นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีความเสมอภาคและบทบาทในการเปรียบเทียบทางสังคม (Equity Theory and The Role of Social Comparison) ของ Adam (1963 อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545: 56; อุดม ทุมโฆสิต, 2548: 11) โดยทฤษฎีกล่าวถึงการรับรู้ถึงความเสมอภาคในการได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน เพราะถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะต้องรักษาความเป็นธรรมไว้ เพราะทฤษฎีเชื่อว่า เมื่อคนถูกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมหรือไม่เสมอภาคโดยการเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ เขาจะรู้สึกไม่พอใจ และพยายามขจัดความไม่เสมอภาคนั้นออกไป และจะทำให้ความเสมอภาคนั้นกลับสู่สภาพเดิมเขาจึงจะพึงพอใจอีกครั้ง ซึ่งพฤติกรรมและการตอบสนองจะมีด้วยกัน 2 ลักษณะคือ 1) เปรียบเทียบความสามารถของตนเองกับรางวัลหรือค่าตอบแทนที่ตนได้รับ 2) เปรียบเทียบความสามารถของตนเองกับรางวัลหรือค่าตอบแทนที่คนอื่นได้รับ โดยผลการเปรียบเทียบจะเกิดขึ้น 2 ลักษณะคือ พอใจหรือเสมอภาค กับ ไม่พอใจหรือไม่เสมอภาค ถ้าหากพนักงานพอใจในการเปรียบเทียบนั้นเขาก็จะยังคงทำงานต่อไปตามความสามารถที่ตนมีอยู่ แต่ถ้าหากเปรียบเทียบแล้วรู้สึกไม่พอใจหรือไม่เป็นธรรม จะมีปฏิกิริยาตอบสนอง 4 แนวทาง แนวทางแรกคือ เปลี่ยนวิธีการทำงานหรือทำงานให้น้อยลง แนวทางที่สองคือ เรียกร้องเพื่อขอค่าตอบแทนเพิ่ม แนวทางที่สามคือ เปลี่ยนวิธีการเปรียบเทียบใหม่ และแนวทางที่สี่คือ เปลี่ยนงานหรือลาออกจากงาน โดยแต่ละแนวทางที่พนักงานตัดสินใจล้วนเป็นสิ่งที่พนักงานเกิดความไม่พอใจในสิ่งที่ตนได้รับ ดังนั้นถ้าหากพนักงานเลือกแนวทางที่หนึ่ง คือ เปลี่ยนวิธีการทำงานหรือทำงานให้น้อยลงก็จะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร เช่น พนักงานที่มีความสามารถสูง ทำงานดีมาโดยตลอด แต่กลับได้รับค่าตอบแทนเท่ากับเพื่อน ๆ คนอื่นที่มีความสามารถน้อยกว่า ซึ่งส่งผลให้พนักงานคนนั้นทำงานน้อยลง หรือลดความสามารถของตนลง เพราะถ้าความสามารถสูงแต่ค่าตอบแทนหรือรางวัลน้อยก็จะไม่เกิดการจูงใจ และถ้าหากว่าพนักงานเลือกแนวทางที่สี่ คือลาออก หรือเปลี่ยนงานใหม่ องค์กรก็จะต้องสูญเสียคนที่มีความสามารถไป

แม้จะมีทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดค่าจ้างอยู่มากมาย แต่ในทางปฏิบัตินายจ้างจะไม่ใช้ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะใช้หลักเกณฑ์ที่มีการผสมผสานดังต่อไปนี้ 1) หลักความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) เป็นการกำหนดค่าจ้างโดยถือความสามารถในการจ่ายค่าจ้างเป็นเกณฑ์ แนวคิดนี้ได้พัฒนาไปเป็นการจ่ายค่าจ้างตามผลกำไร การจ่ายค่าจ้างตามราคาขายหรือยอดขาย 2) หลักค่าจ้างที่อยู่ธรรมตามผลงาน (A Fair Day's Pay for a Fair Day's Work) เป็นการจ่ายค่าจ้างโดยอาศัยการกำหนดงานที่เหมาะสมขึ้นมา ซึ่งเป็นปริมาณงาน

ที่ทำได้ตัวเฉลี่ยต่อวัน 3) หลักมาตรฐานการครองชีพและระดับความเป็นอยู่ (Standard of Living and Levels of Living) เป็นวิธีการที่เริ่มด้วยการกำหนดมาตรฐานการครองชีพของบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถดำรงตนอยู่ได้อย่างเหมาะสมตามฐานานุกรม และ 4) หลักการพิจารณาตามค่าของงานและค่าของคน (The Value of The Job and The Employee) เป็นหลักเกณฑ์ที่นิยมใช้ในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน โดยใช้การประเมินค่างาน เปรียบเทียบความสำคัญต่อองค์การ ซึ่งงานที่มีความสำคัญมาก ค่าจ้างจะสูง งานที่สำคัญน้อยค่าจ้างจะต่ำ (วิชย โถสุวรรณจินดา, 2546: 127)

จากแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วต่างสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในค่าตอบแทนกับความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งงานวิจัยของ สวรรยา ชีราวิทยานกูร (2546: 83) ที่ศึกษาความสามารถทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของไทย ก็พบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นถ้าหากว่าองค์การมีการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม จ่ายตามความสามารถของแต่ละบุคคล พนักงานที่มีความสามารถมากก็ต้องจ่ายให้มากกว่าส่วนคนที่มีความสามารถน้อย การจ่ายค่าตอบแทนก็ต้องน้อยลงไปด้วย เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรม และมีความเสมอภาค หากพนักงานรู้สึกพอใจในค่าตอบแทน ก็จะทำให้พนักงานสามารถทำงานนั้นต่อไปโดยใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ซึ่งทฤษฎีต่างๆ ข้างต้น สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ในงานวิจัยของ บุญเชิด ชื่นฤดี (2548: 87) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการในพื้นที่บริการปฏิบัติการโครงข่าย ของบริษัททู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 295 คน ก็ได้พบผลการวิจัยที่สอดคล้องกัน คือ ความพึงพอใจต่อรายได้หรือค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการประมวลเอกสาร ผู้วิจัยจึงคาดว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนมาก จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่พอใจในค่าตอบแทนน้อยกว่า วัดโดยแบบวัดความพึงพอใจในค่าตอบแทนตามแนวทางที่ประมวลเอกสารมา

2.4.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับความสามารถในการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความแปรผันค่อนข้างมาก กระทั่งต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรและพนักงานโดยตรง ซึ่งเรามักจะได้ยินกันบ่อยครั้งว่า สาเหตุที่พนักงานมักจะหยีบยกกันมาพูดคุยถึงสาเหตุที่ทำให้องค์กรไม่มีประสิทธิภาพ หรือ สาเหตุที่ทำให้พนักงาน ต้องลาออกจากการทำงานนั้น ก็ต้องยอมรับกันว่า สภาพแวดล้อมใน

การทำงาน นับเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีคนส่วนมากยอมรับว่า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่ง และส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรและพนักงาน

ตามทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของ Herzberg (1959 อ้างถึงใน อุดม ทুমโฆสิต, 2548: 8; มุกดา ศรียงค์ และชนิษฐา วิเศษสาทร, 2542: 239) โดยเขาได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล ศึกษาถึงความต้องการของคนในองค์กร หรือการจูงใจจากการทำงาน โดยเฉพาะเจาะจง โดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบก็คือ บุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่า ความสุขจากการทำงานนั้น เกิดมาจากความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ โดยความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำนั้น ไม่ได้มาจากกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors)

สภาพแวดล้อมในการทำงานจัดเป็นปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจ ในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรบุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล รวมถึงเป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจ หรือไม่พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่ยอมทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน ในขณะที่ Cumming and Schwab (1973: 2) ได้เสนอว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นผลมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมและปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลร่วมกันต่อการปฏิบัติงาน ส่วน Albanese and Fleet (1983: 49) ได้เสนอผลงานที่สอดคล้องกันโดยเขากล่าวว่าความสามารถในการทำงานจะขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และสภาพแวดล้อม (Environment)

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของ Schultz and Schultz (1994: 334-361) โดยเขากล่าวว่า สภาพการทำงานมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากสภาพการทำงาน เช่น สถานที่ตั้งของที่ทำงาน อุณหภูมิ แสง และเสียง ชั่วโมงการปฏิบัติงาน และอื่นๆ ล้วนมีผลต่อทักษะ ความสามารถและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นสภาพการทำงานที่ได้รับการออกแบบและจัดการมาโดยไม่เอื้อต่อการทำงานของพนักงาน ความปรารถนาที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุดในที่สุดก็อาจถูกกระทบกระเทือนได้ แม้ว่าองค์กรสามารถเลือกสรรเพื่อให้ได้พนักงานที่ดีที่สุด จัดฝึกอบรมอย่างดี ให้กำเนิดผู้นำที่โดดเด่น เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงสุด แต่หากว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานและไม่ให้ความสะดวกสบายแก่พนักงานแล้วนั้น ย่อมจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรอย่างแน่นอน โดยนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมได้มีการศึกษาโดยเฉพาะในเรื่องของจิตวิทยาสิ่งแวดล้อม (Environmental Psychology) มาตั้งแต่กลางปี 1960 โดยทำวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อม อันได้แก่เรื่องของแสง เสียง และอุณหภูมิ พบว่าต่างก็มีผลกระทบต่อการปฏิบัติของพนักงาน เช่น แสงที่ไม่เพียงพอในขณะที่ทำงานมีผลต่อสายตาและประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนปัจจัยทางด้านเสียงก็

เช่นกันมีผลทำให้พนักงานรู้สึกรำคาญ หงุดหงิด ถ้ามีอาการมากๆ อาจจะทำให้สูญเสียการได้ยิน อุณหภูมิและความชื้นก็เช่นเดียวกันต่างมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และในการทำงานที่มีอุณหภูมิอยู่ที่ประมาณ 90 องศาฟาเรนไฮต์ อาจไม่มีผลกระทบต่อการทำงานประเภทนั่งโต๊ะ แต่จะมีความสัมพันธ์กับระดับการทำงานที่ลดต่ำลงของงานที่ต้องใช้มือ หรือเครื่องจักร และนอกจากนี้แล้วความชื้นในอากาศน้อยเกินไป อาจทำให้เกิดอาการระคายเคืองต่อผู้ใช้คอนเทคเลนส์ได้ (Ramsey, 1995 อ้างถึงใน รอง รัตนพล, 2545: 19) ซึ่งหากพิจารณาการทำงาน of พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Attendants) แล้วนั้นจะเป็นการทำงานแบบกะ (Shift Work) ซึ่งแยกย่อยแตกแขนงออกมาเป็นพิเศษอีกเราเรียกว่า งานกะแบบไม่ปกติหรือมีช่วงเวลาไม่แน่นอน (Ultra Flexible Shift Working Pattern) นอกจากนี้จากการรายงานของวารสาร Fly High ปีที่ 5 ฉบับที่ 20 เดือนมีนาคม-เมษายน 2545 ยังกล่าวอีกว่าการบินไทย ยังขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวตามเพื่อนสายการบิน แม้แต่ภูมิภาคเดียวกับเราก็ไม่ทันในแง่ของการให้ความสะดวกสบายต่อผู้โดยสารด้วยระบบอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่ใช้ในห้องโดยสาร ไม่ว่าจะเป็นเก้าอี้ ไม่ได้ออกแบบตามหลักกายศาสตร์ (Ergonomics) ทำให้ผู้โดยสารนั่งอัดอึดคับแคบ ปวดเมื่อย อย่างเครื่องบินโบอิง 777 นอกจากนี้ยังมีระบบวีดิทัศน์ที่ล้ำสมัยในห้องโดยสาร เครื่องฉายวีดิทัศน์แบบเลนส์เดี่ยวที่ให้คุณภาพของภาพต่ำมาก จนผู้โดยสารไม่สามารถรับชมภาพยนตร์ได้ในห้องโดยสารของเครื่องบินโบอิง 747-400 ในหลายๆ ลำ ดังนั้นจุดขายของการบินไทยจึงมุ่งไปที่ความสามารถและความมีน้ำใจแบบไทยๆ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแทน (เกรียงไกร บุญเศรษฐ, 2545ก)

อีกด้านหนึ่งของอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับบริการอาหาร และเครื่องดื่มก็ชำรุดไม่สมบูรณ์เช่นกัน เช่น ขนาดของรถบริการอาหาร เครื่องดื่ม ที่เปิดไวน์ที่จัดซื้อก็ครั้งก็ใช้งานไม่ได้ หรือแม้กระทั่งกกาแพ เนื่องจากกามีน้ำหนักมากเกินไป เวลายกกกาแพไปบริการผู้โดยสารลุกเรือจะต้องวางพักกไว้บนพนักพิงเหนือศีรษะของเก้าอี้ผู้โดยสารซึ่งเสี่ยงต่อการเกิดอันตรายได้

จากสภาพการทำงานข้างต้นเป็นสาเหตุทำให้เกิดความเครียด (Stress) ซึ่งมีประสิทธิผลต่อสภาพการทำงาน มีผลต่อการตัดสินใจในภาวะฉุกเฉิน มีผลต่อการควบคุมอารมณ์ การแสดงพฤติกรรมในขณะที่ต้องเผชิญกับปัญหาอันเนื่องมาจากการแสดงความก้าวร้าวจากผู้โดยสาร นอกจากนี้ยังมีผลไปถึงบุคลิกภาพทั้งหน้าตา และท่าทางอีกด้วย

จากรายงานคณะทำงานประชาสัมพันธ์ฝ่ายบริการบนเครื่องบิน (2544) ก็ยังพบอีกว่าการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีสภาพการทำงานทางด้านกายภาพที่ไม่เหมาะสม กล่าวคือ พนักงานต้อนรับต้องทำงานภายใต้ภาวะความกดอากาศต่ำ มีออกซิเจนน้อย มีพื้นที่ทำงานอันจำกัด มีการทำงานที่ต้องเดินและยืนมาก และยังมียกของที่มีน้ำหนักมาก อยู่เสมอ ส่วนชั่วโมงการทำงานพบว่า มีการจัดตารางบินถี่ และมีเวลาพักระหว่างเที่ยวบินน้อย สิ่งเหล่านี้อาจทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงานลดลงได้ (รายงานคณะทำงานประชาสัมพันธ์ฝ่ายบริการบนเครื่องบิน, 2544 อ้างถึงใน รอง รัตนพล, 2545: 2)

จากภาวะการณดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Schultz and Schultz (1994: 334) ที่กล่าวว่าทักษะความสามารถ และแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการทำงาน และการให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ย่อมมีผลทำให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีและราบรื่น ไม่เกิดการขาดงานและหยุดงาน การลาออก ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจ มีกำลังใจสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปฏิบัติงานได้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (ชงชัย สันติวงษ์, 2539) ดังเช่นงานวิจัยของ Sivadon and Veil (n.d. อ้างถึงใน สุพาคนี เขตต์เขื่อน, 2548: 38) ที่ได้ทำการศึกษาสภาวะการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับสุขภาพจิต ผลปรากฏว่าเมืองค์ประกอบที่กระทบกระเทือนการทำงานเช่น ชั่วโมงการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งหากไม่เหมาะสมแล้วจะเป็นตัวการที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานลดต่ำลง นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของดวงทิพย์ หงษ์สมุทร (2531) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสารวัตรอาหารและยา พบว่า สภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงาน

ส่วนงานวิจัยของนิรมล พิมน้ำเย็น (2546: 99) ก็แสดงให้เห็นว่าการที่มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ทำให้ผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล นั้นก็คือเขามีความสามารถในการปฏิบัติงานดีขึ้นนั่นเอง โดยเขาได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 280 คน ผลการวิจัยก็พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .526$) และตัวแปรที่รวมพยากรณ์ผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การเห็นคุณค่าในตนเอง และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ได้ร้อยละ 29.2 ($R^2 = .292$)

ขณะที่งานวิจัยของ ปาริชาติ สุขเลิศนนทกิจ (2544: 123) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ท่าอากาศยานกรุงเทพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ท่าอากาศยานกรุงเทพ จำนวน 110 คน ก็พบผลการวิจัยที่สอดคล้องกัน คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานด้านความรู้ ความสามารถ ($r = .326$) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการประมวลเอกสาร ผู้วิจัยจึงคาดว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลในทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงาน นั้นหมายความว่า ถ้าหากว่าสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเหมาะสมต่อการทำงาน พนักงานก็จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น หรือ

กล่าวอีกนัยหนึ่งคือหากสภาพแวดล้อมในการทำงานเอื้อต่อการทำงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานก็จะสูงขึ้น

2.4.6 สุขภาพ กับความสามารถในการปฏิบัติงาน

องค์การอนามัยโลกได้ให้คำจำกัดความของคำว่าสุขภาพไว้ว่า การไร้โรค รวมถึงสภาวะความผาสุกทางร่างกาย จิตใจและสังคม ซึ่งการที่มีสุขภาพที่ดีนั้นถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสร้างคุณภาพชีวิต และถ้าหากมีสุขภาพไม่ดีหรือทรุดโทรม อาการแรกนั้นคือ การเสื่อมความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพและปริมาณของงานที่ตนสามารถทำเสร็จลงไปได้ (เมลลูอิช, 2527: 8)

จากลักษณะการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ต้องใช้ความบากบั่น พากเพียรและความอดทน ต้องทำงานแข่งกับเวลาในเที่ยวบินที่มีชั่วโมงบินสั้น ต้องให้บริการแม้กระทั่งในสภาพอากาศที่แปรปรวน (Turbulence) ซึ่งทำให้การบริการเป็นไปด้วยความยากลำบากและอาจได้รับอันตรายจากลักษณะงาน ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่ค่อยมีโอกาสที่จะได้นั่งพัก เพราะต้องให้บริการแก่ผู้โดยสารตลอดเวลา ทำให้เกิดอาการเหนื่อยและเมื่อยล้า แต่แม้ว่าจะเหนื่อยและอ่อนล้าเพียงใด ก็ต้องยิ้มแย้มและมีความพร้อมอยู่เสมอ และในบางเที่ยวบินพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอาจต้องเผชิญกับผู้โดยสารที่ก่อความวุ่นวาย (Unruly Passenger) ซึ่งต้องใช้สติปัญญา ความสามารถในการที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม (British Columbia Work Futures, 2000 อ้างถึงใน รอง รัตนพล, 2545: 27)

นอกจากนี้ในรายงานเรื่องปัญหาที่ว่าด้วยเรื่องสภาพอากาศบนเครื่องบิน จากมุมมองของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินแคนาดา (The Perspective of Canadian Flight Attendants on Cabin Air Issues) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีแนวโน้มที่จะได้รับบาดเจ็บได้ง่าย เพราะต้องทำงานบนเครื่องบินที่มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา สถานที่ทำงานที่มีความคับแคบ ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีโอกาสที่จะเจ็บป่วยได้ง่าย อันได้แก่ โรคหัวใจ โรคไขข้อใหญ่ โรคหลอดเลือดอักเสบ โรคกระเพาะและลำไส้อักเสบ อาการอ่อนเพลีย หลังจากการบิน และการนอนไม่หลับ และอาจมีผลกระทบต่อสุขภาพในระยะยาว อันได้แก่ โรคหัวใจ โรคเกี่ยวกับทางเดินหายใจ โรคการทำงานผิดปกติของกระเพาะอาหารและลำไส้ โรคที่เกี่ยวข้องกับหลัง โรคนอนไม่หลับ และอาการผิดปกติทางด้านจิตใจ (Pelletier, 1998) นอกจากนี้แล้วอาจเกิดภาวะความเครียดอันเนื่องมาจากการทำงานที่ต้องแข่งขันกับเวลาที่มีอยู่น้อยและจำกัด (Encarta Encyclopedia, 2007)

ดังจะเห็นได้ว่าพนักงานต่างพบกับปัญหาหลายอย่าง ที่ทำให้สุขภาพของเขาเหล่านั้นแย่ลง ซึ่งในเรื่องนี้ยังได้รับการยืนยันจากมหาวิทยาลัย Strathclyde (The Herald Glasgow, 1998 อ้างถึงใน รอง รัตนพล, 2545: 28) ว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องทำงานติดต่อกันเป็น

เวลาหลายชั่วโมง ไม่มีการพักผ่อนที่เหมาะสม ต้องสูดอากาศที่มีคุณภาพต่ำเป็นเวลาหลาย ชั่วโมง และเมื่อต้องดูแลและให้การปฐมพยาบาลขั้นต้นแก่ผู้โดยสารที่ป่วย พนักงานต้อนรับบน เครื่องบินมักไม่ได้สวมถุงมือและผ้ากันเปื้อน ซึ่งทำให้มีการเสี่ยงต่อการติดเชื้อสูง ในรายงานยังชี้ให้เห็นว่า อากาศภายในเครื่องบินเป็นอากาศที่ฟอกบริสุทธิ์เพียง 50 เปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลือ อีกครึ่งหนึ่งเป็นอากาศที่หมุนเวียนนำมาใช้ใหม่ภายในห้องโดยสารนั้น ความชื้นและโอโซนใน อากาศมีต่ำ ในระบบท่อปรับอากาศมักพบเชื้อราหลายประเภท (Moulds and Fungi) เชื้อ แบคทีเรีย ฝุ่นละอองละเอียดและมลภาวะที่เป็นพิษในรูปแบบอื่นๆ ทำให้พนักงานต้อนรับบน เครื่องบินมีการล้มป่วยด้วยอาการไอ ปวดศีรษะ ทั้งจากการติดเชื้อแบบเล็กน้อยและแบบรุนแรง ในรายงานฉบับนี้ยังได้กล่าวถึงผลงานวิจัยจากนิตยสาร Journal New Technology, Work and Environment ประจำเดือนมีนาคม 1998 ได้สรุปว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องทำงานทั้ง วัน บางครั้งต้องบินผ่านข้ามเส้นแบ่งวัน มีการแบ่งพักนับเป็นจำนวนชั่วโมงที่น้อยมากเมื่อเทียบกับ ชั่วโมงการทำงานที่มีมาก ซึ่งทำให้ระบบการนอนหลับผิดปกติ ทำให้เกิดอาการเชื่องซึม ง่วง นอน มีความเสี่ยงต่อการเป็นโรกระบบการย่อยอาหารและโรคหัวใจอีกด้วย และจากการรายงาน ของวารสาร Fly High ปีที่ 5 ฉบับที่ 21 เดือนพฤษภาคม-มิถุนายน 2545 พบว่าพนักงาน ดับรับบนเครื่องบินยังมีอาการ Jet Lag ที่เกิดจากการบิน ได้แก่ สภาพการสูญเสียน้ำ (Dehydration) สภาพความกดอากาศภายในห้องโดยสาร อากาศที่ไม่ได้รับการถ่ายเทที่ดีพอ อาหารที่ไม่เหมาะสม การรับประทานอาหารที่ผิดเวลา และการนั่งอยู่ที่เดียวเป็นเวลานานเกินไป (เกรียงไกร บุญเศรษฐ, 2545ข)

ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับความเหนื่อยล้า/เหน็ดเหนื่อย (Fatigue) อันเกิดจากการ ทำงานมาประกอบการวิเคราะห์ โดยความเหนื่อยล้า เป็นอาการที่เกิดขึ้นเมื่อเราทำงานไประยะ หนึ่งแล้ว การทำงานเลวลง เป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารและพนักงาน ต้องคำนึงถึงว่าจะต้องมี ผลกระทบต่อการทำงาน ผลผลิตจะลดลงมีการขาดงาน ลางาน ไม่สบายใจในการทำงาน ผู้ที่ เกี่ยวข้องระดับผู้บริหารองค์กรต้องพยายามขจัดให้หมดไป

ความเหนื่อยล้าเป็นอาการที่เกิดขึ้นเมื่อคนเราได้ทำงานไปชั่วระยะเวลาหนึ่ง แล้วทำให้ การทำงานนั้นเลวลง เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพทางกายและจิตใจที่ทำงานมาเป็นเวลานานๆ เกี่ยวกับสายตาก็เกิดตาพร่า ทำงานแบกหามเกิดการเมื่อยขัดยอก เกิดจากการเผาผลาญ สารเคมี ทำให้ร่างกายในเลือดต่ำลง เมื่อเกิดการเหนื่อยล้าแล้ว ผลผลิตต่าง ๆ จะเลวลง โดย ความเหนื่อยล้า ต้องมีสาเหตุของการเกิด ไม่ใช่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ความเหนื่อยล้าเกิดจาก การใช้พลังงานมาก เช่น การใช้แรงงานมาก ใช้ความคิดมากสูญเสียพลังงานมาก เกิดจาก สภาพแวดล้อมทางกาย เช่น แสงสว่างไม่พอ อากาศร้อนทำให้หงุดหงิด การทำงานที่ซ้ำซากก็ เกิดการล้า เช่น ทำงานเหมือนเครื่องจักร ซึ่งความเหนื่อยล้าเหล่านี้อาจแก้ไขหรือจัดออกได้เมื่อ นอนหลับในเวลากลางคืน (มุกดา ศรียงค์ และชนิษฐา วิเศษสาทร, 2529: 266; ปรียาพร วงศ์ อนุตรโรจน์, 2542: 354-395)

ส่วนอาการเหนื่อยล้ามีหลายชนิด แต่ละชนิดอาจจะมีผลรวมกัน (มุกดา ศรียงค์ และ ชนิษฐา วิเศษสาทร, 2529: 266) ซึ่งเขาได้แบ่งความเหนื่อยล้าออกเป็น 4 ชนิดด้วยกัน คือ 1) ความเหนื่อยล้าทางกล้ามเนื้อ (Muscular Fatigue) เนื่องมาจากต้องทำงานที่ใช้แรงกายนาน ๆ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของระดับสารเคมีในร่างกาย ทำให้เกิดการปวดเมื่อยกล้ามเนื้อเฉียบพลัน 2) ความเหนื่อยล้าทางใจ (Mental Fatigue) มีลักษณะใกล้เคียงกับความรู้สึกเบื่อในการทำงานจำเจ เป็นผลมาจากการทำงานของสมองในการรับรู้และเจตคติต่องานเสื่อมลง เพราะทำงานมากเกินไป 3) ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional Fatigue) เป็นผลเนื่องมาจากความเครียดสูง และมีการตอบสนองทางอารมณ์ที่ไม่แจ่มใส และ 4) ความเหนื่อยล้าทางทักษะ (Skill Fatigue) มีความเกี่ยวข้องกับการลดความตั้งใจในการทำงานบางอย่าง เมื่อมีความเหนื่อยล้าทางทักษะ บุคคลจะทำงานได้ต่ำกว่าเกณฑ์ ขาดความแม่นยำและไม่ก้าวหน้า และการเหนื่อยล้าในลักษณะนี้จะเป็นสาเหตุในการทำงาน โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวกับการขับรถยนต์และเครื่องบิน

ส่วนปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542: 396-398) ก็ได้แบ่งประเภทของความเหนื่อยล้าออกเป็น 2 ประเภท ประเภทที่หนึ่งคือ ความเหนื่อยล้าทางกายภาพ (Physiological Fatigue) เป็นความเหนื่อยล้าที่เกิดจากปฏิกิริยาทางเคมีในร่างกาย เช่น ระดับของน้ำตาลในเลือดลดลง การทำงานหนัก การอยู่ในที่เดิมนาน ๆ การใช้สายตานานเกินไป โดยสามารถจำแนกสาเหตุของความเหนื่อยล้าทางกายได้ ดังนี้ 1) เวลาในการทำงาน เวลาที่นานเกินไป เช่น เกินกว่า 8 ชั่วโมงในวันหนึ่งวัน การให้พนักงานทำงานนอกเวลาดูติดต่อกันทั้งกลางวันและกลางคืน ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายงานและเกิดอุบัติเหตุได้ง่าย 2) การจัดช่วงเวลา งานที่ติดต่อกันเป็นเวลานาน เช่น ขับรถเป็นระยะทางไกลโดยไม่ได้พัก จะเกิดอุบัติเหตุได้ง่าย เพราะเกิดความเหนื่อยล้า และง่วงนอนในงานที่ซ้ำซาก การจะมีการพักเป็นช่วง ๆ เช่น เวลาทำงานใน 3-4 ชั่วโมง ควรพัก 10 ถึง 15 นาที เพื่อเปลี่ยนอิริยาบถ 3) อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน เครื่องจักรที่หนักเกินไปต้องออกแรงมาก ๆ ในขณะที่ทำงาน เครื่องจักรที่ชำรุด มีประสิทธิภาพต่ำทำให้ต้องใช้กำลังมากกว่าปกติ เครื่องจักรที่เสียงดังมากขณะเดินเครื่อง ทำให้คนงานต้องใช้พลังงานในการทำงานมาก เกิดความเหน็ดเหนื่อยได้ง่าย 4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น อุณหภูมิสูงเกินไป หนาวเย็นเกินไป ทำให้เกิดความเหน็ดเหนื่อยง่าย ผู้คนควรรอด ควันบุหรี่ทำให้เกิดอากาศเสีย แสงก็ลดประสิทธิภาพและเกิดอุบัติเหตุได้ง่าย สภาพแวดล้อมในการทำงานจึงควรได้รับความเอาใจใส่ และประเภทที่สองคือ ความเหนื่อยล้าทางจิตใจ (Psychological Fatigue) เป็นลักษณะความเบื่อหน่ายงาน ไม่อยากทำงาน อาจเป็นเพราะเป็นงานจำเจ ซ้ำซาก ง่ายเกินไป ไม่มีอะไรน่าสนใจ อาจเกิดจากงานและตัวบุคคลคือ คนทำงานเป็นคนเบื่อเอง

นอกจากนี้ในรายงานของวารสาร Fly High ปีที่ 5 ฉบับที่ 20 เดือนมีนาคม-เมษายน, 2545 ได้ตีพิมพ์เรื่องของความเหนื่อยล้าที่มีผลต่อพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไว้ โดยสามารถ

จำแนกความเหนื่อยล้าได้ดังนี้ 1) ความเหนื่อยล้าที่เกิดจากความรู้สึกทางด้านจิตใจ (Subjective Fatigue) เมื่อเส้นทางในสายการบินข้ามทวีปถูกลดจำนวนวันที่ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้พักผ่อนน้อยลง เป็นการสวนทางกับผู้โดยสารที่กลับสูงขึ้นอันมีสาเหตุมาจากการบริการที่จัดว่าอยู่ในระดับมาตรฐานสูงของสายการบินไทย หลังเกิดเหตุวินาศกรรมผู้โดยสารส่วนใหญ่เสี่ยงที่จะเดินทางกับสายการบินชาติที่เป็นกลาง จึงเป็นผลให้เกิดความเหนื่อยล้าทางด้านจิตใจที่ปกติมีจำนวนลูกเรือครบในแต่ละเที่ยวบินก็ต้องเผชิญกับสภาวะตึงเครียดทางจิตใจอยู่แล้ว 2) ความรู้สึกเหนื่อยล้าที่เกิดจากการลดลงของสิ่งที่ทำให้เกิดพลังงานในร่างกาย (Objective Fatigue) การทำงานหนักในสภาวะที่มีก๊าซออกซิเจนน้อย ระดับความสูง ความเร็วของเครื่องบิน ส่งผลเสียต่างๆ มากมายให้กับร่างกายของผู้เดินทาง โดยเฉพาะผู้ที่ต้องทำงานมากขึ้นกว่าเดิมเกือบตลอดการเดินทางกว่าสิบชั่วโมง และกับการพักผ่อนที่ไม่เพียงพอก่อให้เกิดการสูญเสียระดับน้ำตาล เกิดของเสียคาร์บอนไดออกไซด์และกรดแลคติกสะสมในร่างกาย ซึ่งสามารถแบ่งประเภทได้ตามอาการที่เกิดขึ้น เป็น 3 ลักษณะ ลักษณะแรกคือความเหนื่อยล้าเฉียบพลัน (Acute Fatigue) คือ ความเหนื่อยล้าที่เกิดในช่วงเวลาการทำงาน เช่น ระหว่างในแต่ละเที่ยวบิน ความล้าประเภทนี้จะหายไปเมื่อเราได้รับการพักผ่อน ผลเสียที่เห็นได้ชัดแจ้งเมื่อเกิดความเหนื่อยล้าอย่างเฉียบพลัน คือ ประสิทธิภาพหรือความสามารถในการทำงานต่ำลง ลักษณะที่สองคือ ความเหนื่อยล้าเรื้อรัง (Chronic Fatigue) ความเหนื่อยล้าในระดับที่สองนี้เกิดขึ้นเนื่องจากการได้รับยาหรือสารบางอย่างติดต่อกันเป็นเวลานาน ทำให้ประสิทธิภาพหรือความสามารถในการทำงานลดลงเช่นกัน ผู้ที่มีความเหนื่อยล้าเรื้อรังมักขาดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากผู้บริหารและผู้บังคับบัญชามองไม่เห็นความสำคัญและไม่สามารถเป็นที่พึ่งพิงได้ ความเหนื่อยล้าเรื้อรังดังกล่าวมิได้เกิดจากผลของการทำงานหรือขาดการพักผ่อน เช่น การนอนไม่เพียงพอ และลักษณะที่สามคือ ความเหนื่อยล้าสะสม (Cumulative Fatigue) เกิดขึ้นเนื่องจากการต่อระยะเวลาทำงานในสภาวะที่เหนื่อยล้าอยู่แล้วให้นานออกไปอีก เช่น ชั่วโมงการทำงานนานขึ้น เพราะเครื่องบินจำเป็นต้องบินเส้นทางที่นานฟ้าปิดเพราะอยู่ในสภาวะตึงเครียด การเปลี่ยนแปลงกำหนดการออกเดินทางของเครื่องบิน สภาพอากาศแปรปรวนในระหว่างเที่ยวบินอันจะมีผลต่อการเพิ่มความเครียดให้กับร่างกายและจิตใจของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมากขึ้น และความเลวร้ายต่างๆ จะยิ่งประดังเข้ามาเร็วมากขึ้นไปอีกเมื่อเวลาที่ผู้ที่ต้องทำงานในอากาศยานควรได้รับการพักผ่อนที่เพียงพอหลังจากการปฏิบัติงานแต่กลับต้องถูกตัดทอนเวลาลง ความเหนื่อยล้าประเภทนี้ทำให้ประสิทธิภาพหรือความสามารถในการทำงานลดลงอย่างเห็นได้ชัด เช่นเดียวกับความเหนื่อยล้าแบบเฉียบพลัน ผู้ปฏิบัติงานในสภาวะดังกล่าวจะกังวลอยู่ตลอดเวลาว่าตนจะต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างมากในการรักษาระดับของประสิทธิภาพหรือความสามารถในการทำงานไว้ (เกรียงไกร บุญเศรษฐ, 2545ก)

นอกจากนี้ผู้บริหารของฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ยังกล่าวอีกว่าลูกเรือมักจะประสบปัญหาการเจ็บป่วยสูง (สามารถ เกิดผล, 2547ก: 7) ซึ่งการที่พนักงานมีสุขภาพไม่ดีนั้น

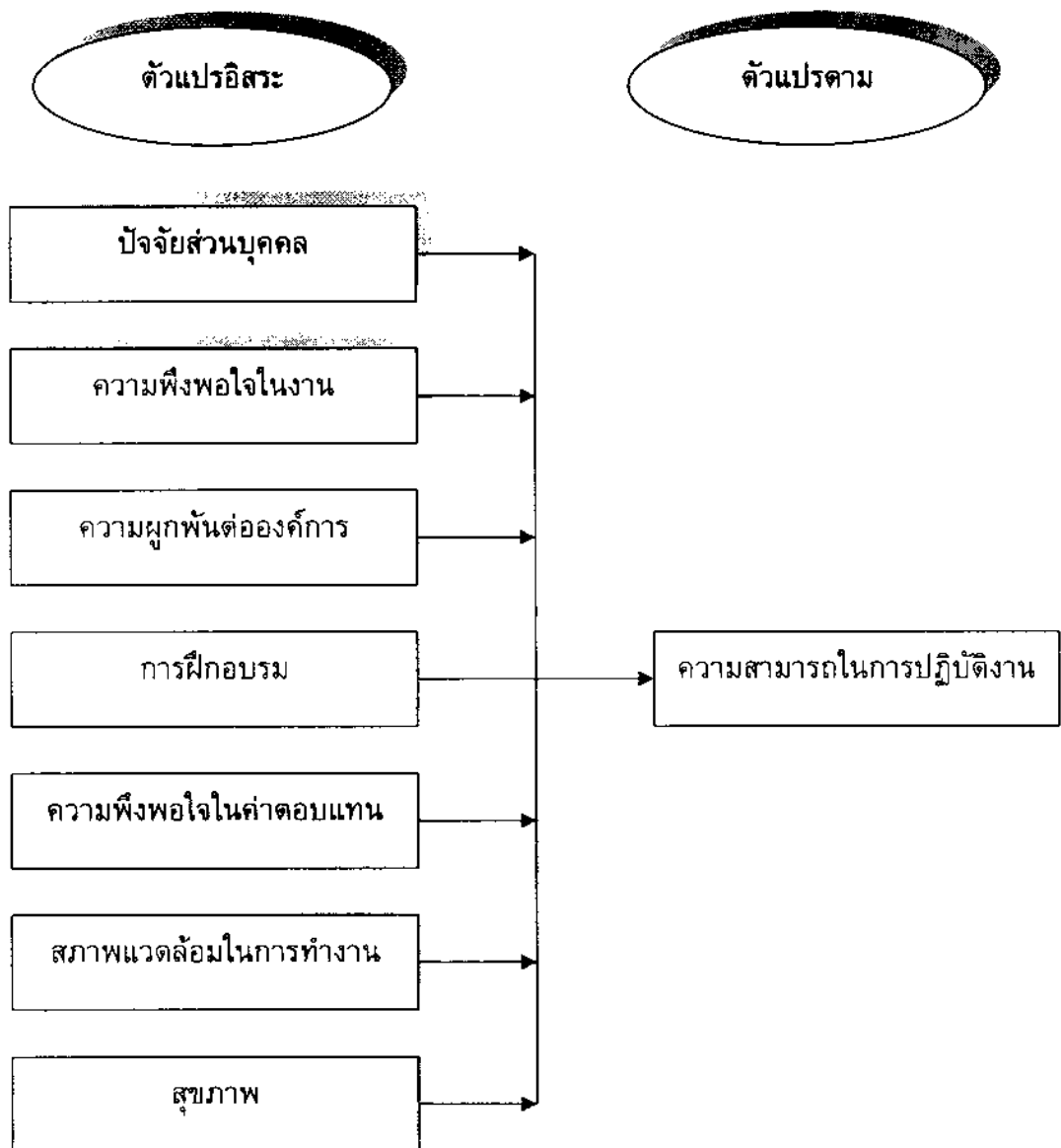
ถือเป็นพฤติกรรมถดถอยของคนทำงาน ทำให้เกิดการขาดงานและการทำงานปกติเสียไป (วรนาถ แสงมณี, 2547: 12-4)

ถึงแม้ว่าปัจจัยสุขภาพกับความสามารถในการปฏิบัติงานจะมีผู้ศึกษาน้อย แต่ปัจจัยนี้น่าจะเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้วิจัยเลือกมาศึกษาหาความสัมพันธ์ เนื่องจากที่ผ่านมามีอัตราการลาป่วยของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสูงมาก (ฝ่ายปฏิบัติการบิน, 2543 อ้างถึงใน รอง รัตนพล, 2545: 2) ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาตัวแปรนี้ และมีผลงานวิจัยของ Smith, Collingan and Tasto (n.d. อ้างถึงใน รัตนา มากก้อน, 2535: 46) ที่ยืนยันว่าสุขภาพจะส่งผลต่อความสามารถในการทำงาน โดยเขาได้ทำการวิจัย โดยทำการสำรวจและประเมินเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย เพื่อทำการตรวจสอบผลทางด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานในเวลากลางวัน กับการทำงานเป็นกะ กะบ่าย กะกลางคืน และกะหมุนเวียน โดยทำการศึกษากับพนักงานในโรงงานผลิตอาหาร จำนวน 1,000 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่ทำงานเป็นกะ โดยเฉพาะกะกลางคืน และกะหมุนเวียนจะมีผลตรงกันข้ามกับการทำงานในกะกลางวันคือ มีอาการนอนไม่หลับ การรับประทานอาหารเปลี่ยนแปลงไป มีการขาดงานและเจ็บป่วยมากขึ้น และได้รับบาดเจ็บจากการทำงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้ความสามารถในการทำงานลดต่ำลงทั้งสิ้น

จากการประมวลเอกสาร ผู้วิจัยจึงคาดว่า พนักงานที่มีสุขภาพดี จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือสูงขึ้น วัดโดยแบบวัดสุขภาพตามแนวทางที่ประมวลเอกสารมา

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตามแนวทางการประเมินตนเอง (Self-Assessment) และมุ่งเน้นศึกษาตัวแปรหรือปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร การฝึกอบรม ความพึงพอใจในค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสุขภาพ ว่าตัวแปรหรือปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด และตัวแปรใดที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา ดังรายละเอียดในภาพที่ 2.18



ภาพที่ 2.18 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)