

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้มีการศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารและตำราต่าง ๆ โดยกำหนดประเด็นในการในการเสนอ ดังนี้

1. ความเป็นมาของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จังหวัดกระบี่ และโครงสายบังคับบัญชาโรงไฟฟ้าภาคใต้ จังหวัดกระบี่ และฝ่ายปฏิบัติการภาคใต้ จังหวัดกระบี่
2. สมรรถนะความสามารถของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
4. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จังหวัดกระบี่ และโครงสายบังคับบัญชาโรงไฟฟ้าภาคใต้ จังหวัดกระบี่ และฝ่ายปฏิบัติการภาคใต้ จังหวัดกระบี่

ความเป็นมา (โรงไฟฟ้ากระบี่, ม.ป.ป.)

โรงไฟฟ้าลิกไนต์กระบี่ (โรงไฟฟ้าเค็ม) เป็นโรงไฟฟ้าพลังความร้อนที่ใช้ถ่านหินลิกไนต์เป็นเชื้อเพลิงแห่งแรกและแห่งเดียวของภาคใต้มีขนาดกำลังผลิตรวม 60 เมกะวัตต์ ประกอบด้วยโรงไฟฟ้าขนาด 20 เมกะวัตต์ จำนวน 3 เครื่อง เริ่มจ่ายกระแสไฟฟ้าได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 และทำพิธีปลดโรงไฟฟ้าออกจากระบบ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2538 รวมอายุการใช้งานประมาณ 31 ปี

เนื่องจากความต้องการกระแสไฟฟ้าในภาคใต้ตอนล่างฝั่งตะวันตกยังมีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปี พ.ศ. 2539 กฟผ. ได้เสนอโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแห่งใหม่ในบริเวณโรงไฟฟ้าเค็ม โดยได้รับความเห็นชอบรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2540 และได้รับอนุมัติโครงการ จากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 29 เมษายน 2540

ปัจจุบันตั้งอยู่ภายในบริเวณโรงไฟฟ้าเค็มที่ตำบลคลองขนาน อำเภอเหนือคลอง จังหวัดกระบี่ มีพื้นที่ประมาณ 600 ไร่ โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ

1. โรงไฟฟ้าพลังความร้อน เป็นโรงไฟฟ้าที่ออกแบบไว้ให้ใช้ได้ทั้งน้ำมันเตาและก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิง ได้ติดตั้งเครื่องกำเนิดไฟฟ้า ขนาดเครื่องละ 340 เมกะวัตต์ จำนวน 1 เครื่อง ภายในโรงไฟฟ้า ติดตั้งอุปกรณ์ควบคุมการทำงานของอุปกรณ์ต่าง ๆ ไว้ครบถ้วน หากเกิด

ข้อขัดข้องที่จุดหนึ่งจุดใดภายในโรงไฟฟ้า จะมีสัญญาณแจ้งเหตุและบอกวิธีแก้ไขในสาเหตุนั้น ๆ ได้ทันที (Expert System)

2. ระบบส่งไฟฟ้า การส่งถ่ายพลังงานไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้ากระบี่ไปยังสถานไฟฟ้าขนาด ใหญ่บริเวณโรงไฟฟ้าเพื่อทำหน้าที่ในการส่งกระแสไฟฟ้าไปยังแหล่งใช้ไฟฟ้า ด้วยระบบส่งไฟฟ้า 115 กิโลโวลต์ และ 230 กิโลโวลต์ ไปยังสถานีไฟฟ้าแรงสูงต่าง ๆ เพื่อเสริมความมั่นคงในระบบส่ง กำลังไฟฟ้าในภาคใต้ พร้อมกับรองรับความต้องการใช้ไฟฟ้าจากภาคอุตสาหกรรม ธุรกิจการ ท่องเที่ยวและอื่น ๆ ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

3. ระบบขนส่งเชื้อเพลิง ปัจจุบันโรงไฟฟ้ากระบี่ใช้น้ำมันเตาเป็นเชื้อเพลิง โดยมีปริมาณ การใช้ น้ำมันเตาวันละ 1.314 ล้านลิตร และยังสามารถปรับระบบการเผาไหม้ให้ใช้ก๊าซธรรมชาติ เป็นเชื้อเพลิงได้ โดยมีปริมาณการใช้ก๊าซธรรมชาติวันละ 75 ล้านลูกบาศก์ฟุต ปริมาณน้ำมันที่ นำมาใช้ในการจัดระบบการขนส่งน้ำมันเตาจากแหล่งผลิตเข้าเทียบท่าเรือที่บริเวณช่องแหลมหินและ สูบถ่ายเข้าถังน้ำมันขนาดความจุ 7 ล้านลิตร จำนวน 2 ถัง ที่บ้านคลองรั้ว ต.ตลิ่งชัน อ.เหนือคลอง จ.กระบี่ จากนั้นใช้ระบบส่งน้ำมันทางท่อ ซึ่งมีขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง 300 มิลลิเมตร ไปยังถังน้ำมัน ที่ตั้งอยู่ในโรงไฟฟ้าขนาดความจุ 10 ล้านลิตร จำนวน 2 ถัง ระยะทางของท่อดังกล่าวประมาณ 14.80 กิโลเมตร

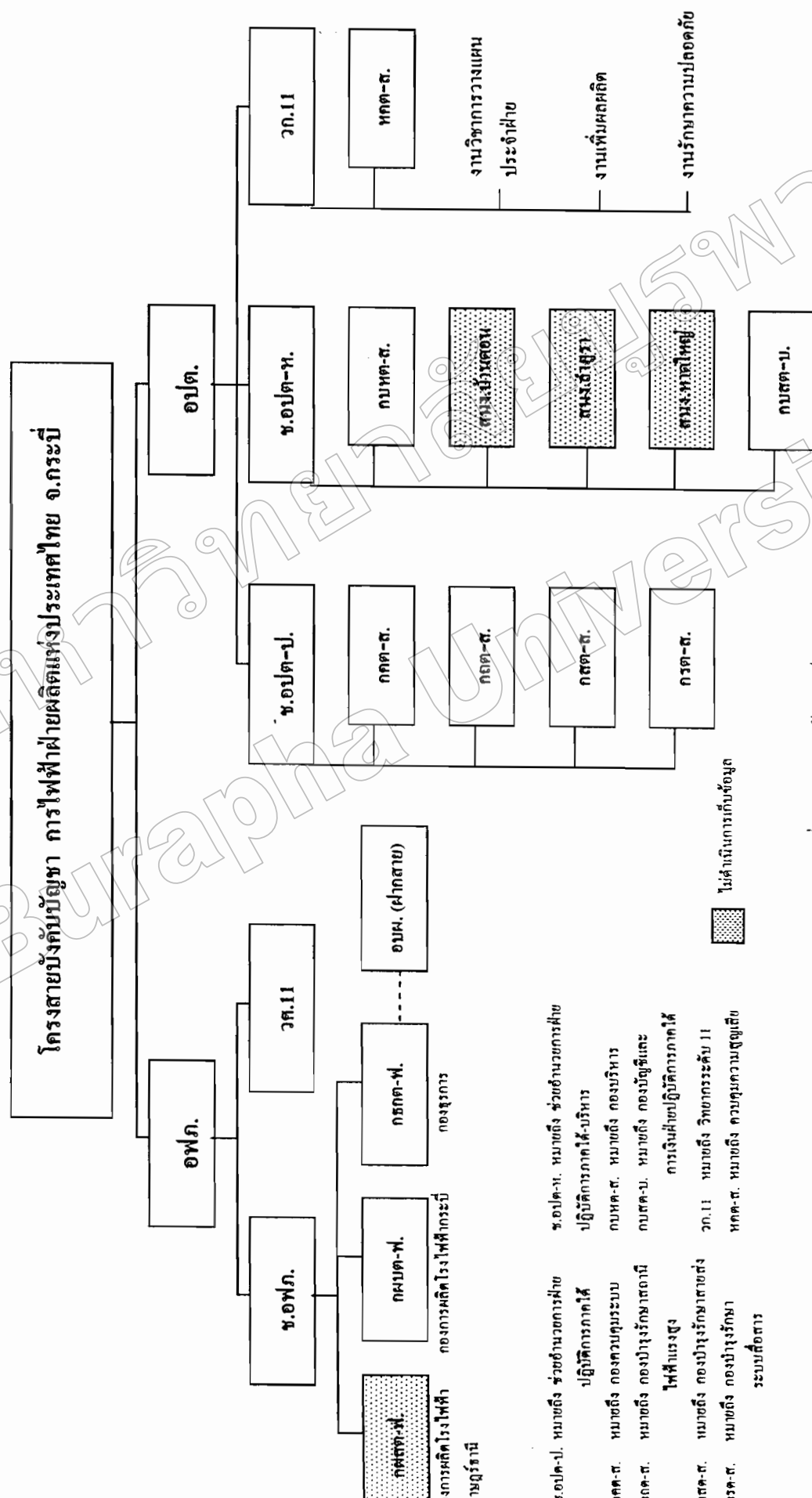
4. ระบบปรับสภาพน้ำ สำหรับโรงไฟฟ้าแห่งนี้มีความต้องการใช้น้ำในระบบการผลิตไอน้ำ ระบบกำจัดก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ และเพื่อการอุปโภคบริโภคในอัตราประมาณ 2,415 ลูกบาศก์เมตรต่อวัน หรือเฉลี่ยประมาณ 0.70 ล้านลูกบาศก์เมตรต่อปี จึงจำเป็นต้องมีการปรับสภาพ น้ำ ให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการใช้งาน โดยใช้น้ำจากอ่างเก็บน้ำของโรงไฟฟ้าเดิม มาใช้ในการ ผลิตน้ำที่มีคุณภาพที่เหมาะสมกับระบบต่าง ๆ

ส่วนน้ำสำหรับหล่อเย็น ใช้น้ำจากคลองปกาสัย สูบเข้าสู่หอคอยหล่อเย็นและสูบต่อไปยัง เครื่องควบแน่นไอน้ำเพื่อทำหน้าที่ระบายความร้อนให้กับไอน้ำที่ผ่านภายในเครื่องควบแน่น ไอน้ำ น้ำหล่อเย็นที่ไหลออกจากเครื่องควบแน่นไอน้ำจะมีอุณหภูมิสูงขึ้น ไหลกลับคืนสู่หอคอย หล่อเย็นเพื่อระบายความร้อนออกจนกลายเป็นน้ำเย็นตกลงสู่อ่างใต้หอคอยหล่อเย็น ผสมกับน้ำที่ สูบมาจากคลองปกาสัย เพื่อส่งกลับไปหล่อเย็นที่เครื่องควบแน่นไอน้ำต่อไป โดยมีอัตราการใช้น้ำวัน ละ 49,248 ลูกบาศก์เมตร น้ำเสียที่มีสารเคมีปนเปื้อนจากระบบปรับสภาพน้ำจะถูกปล่อยลงสู่ Neutralization Basin เพื่อปรับสภาพน้ำเสียให้เป็นกลางทางเคมีก่อนที่จะสูบไปยังบ่อดักตะกอน

น้ำทิ้งจากหอคอยหล่อเย็น ซึ่งเป็นน้ำที่หมุนเวียนในกระบวนการระบายความร้อนจาก เครื่องควบแน่น เมื่อมีความขุ่นและค่านำไฟฟ้าสูงเกินเกณฑ์กำหนด น้ำส่วนนี้จะถูกสูบไปยังบ่อดักตะกอน แล้วปล่อยทิ้งไว้ให้อุณหภูมิลดลงก่อนปล่อยลงสู่คลองปกาสัย

น้ำทิ้งหรือน้ำที่ระบายจากบริเวณคังน้ำมันจะมีการใช้ Oil Water Separator เพื่อแยกน้ำมันออกจากน้ำ โดยน้ำที่แยกได้จะถูกระบายไปยังบ่อตกตะกอน ส่วนน้ำมันจะถูกจัดเก็บแล้วส่งไปทำลายต่อไป

5. ระบบกำจัดก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ ระบบกำจัดก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ที่ใช้กับโรงไฟฟ้าแห่งนี้เป็นชนิดแบบเปียกมีประสิทธิภาพในการกำจัดก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 โดยจะต้องใช้หินปูนในกระบวนการกำจัดก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ ซึ่งแหล่งแร่หินปูนได้มาจากการจัดซื้อจากเอกชน



ภาพที่ 2-1 โครงสร้างองค์กร

## สมรรถนะความสามารถของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

กฟผ. ได้ให้นิยาม สมรรถนะความสามารถ (Competency) หมายถึง องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ วิธีคิด ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะบุคคล แรงจูงใจที่มีในตัวบุคคลที่สะท้อนในรูปแบบพฤติกรรมการทำงาน ที่จะส่งผลสำเร็จที่ดีเยี่ยมของผลงาน

สมรรถนะความสามารถของ กฟผ. ซึ่งจำแนกออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2549 ก, หน้า 7-8)

1. ด้านการคิดวิเคราะห์ (Cognitive Competency) หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรมของบุคคลในเรื่องความคิด กระบวนการคิดที่เป็นรากฐานแห่งการใช้ปัญญาวิเคราะห์ การมีเหตุผล และทำความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ
2. ด้านบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรมของบุคคลในเชิงการจัดการที่แสดงถึงการ ใช้กระบวนการและเทคนิคการบริหารงาน เพื่อนำมาซึ่งผลสำเร็จของงาน
3. ด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal and Social Competency) หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรมของบุคคลที่เข้าใจความต้องการ ให้ความสนใจบุคคลรอบข้างและสังคม
4. ด้านการเปลี่ยนแปลงและการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Change Enable and Entrepreneur Competency) หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรมในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อนำองค์กรและบุคคลให้เปลี่ยนไปสู่รูปแบบความคิดการทำงานแบบใหม่ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีและโลกที่เปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมรับผลกระทบทั้งจากภายนอกและภายในที่มีต่อองค์กร
5. ด้านคุณลักษณะส่วนตัวที่มีประสิทธิภาพ (Personal Effectiveness Competency) หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ของบุคคลที่กระตุ้น ผลักดัน จูงใจ ให้เกิดผลสำเร็จของงาน ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Attribute) และค่านิยมที่ยึดถือ (Personal Values)
6. ด้านความเป็นมืออาชีพ หรือความเชี่ยวชาญในงาน (Professional and Declarative Procedural Competency) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจงานที่รับผิดชอบอย่างถ่องแท้ ทั้งด้านเทคนิค และการจัดการ ซึ่งเป็นสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงานทั่วไปที่มีใช้ผู้บริหาร

## แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ความหมายของสมรรถนะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้อธิบายและให้ความหมาย “สมรรถนะความสามารถ (Competency)” ไว้มากมายแล้วแต่มีความหมายใกล้เคียงกัน ดังนี้

คณัย เทียนพูน (2540, หน้า 27) ให้คำนิยามว่า ความสามารถ คือ การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล มาใช้ได้ดีที่สุดในบทบาทนั้น ๆ จนกระทั่งเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด หรือมีประสิทธิภาพมากที่สุด

เดชา เศษวฒนไพศาล (2543, หน้า 12) อธิบายว่า สมรรถนะความสามารถ หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544) ได้ให้นิยามไว้ว่า สมรรถนะความสามารถ คือ ความรู้ ทักษะ และความมุ่งมั่นที่จะแสดงออก สามารถทำให้คนสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ โดยที่ ความรู้ หมายถึง เนื้อหาสาระที่รู้และเข้าใจข้อเท็จจริง ความนึกคิด ทฤษฎีและแนวคิดที่น่าจะเป็นวัตถุดิบสำหรับการใช้ความคิด ทักษะ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้สู่การทำให้ได้ผลงาน และความมุ่งมั่นที่จะแสดงออก หมายถึง แนวโน้มของแต่ละคนที่แสดงพฤติกรรมให้เห็นว่าเขามีค่านิยม ทักษะ และแรงจูงใจอย่างไรอย่างหนึ่ง

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546) ได้ให้นิยามไว้ว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม ในความเป็นจริงแล้ว ความสามารถของมนุษย์โดยเฉพาะความสามารถซ่อนเร้น มีอยู่อย่างมหาศาลเพียงแต่ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจัง ซึ่งอาจจะเกิดจากหลายปัจจัย อาทิ ทักษะ และสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547, หน้า 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

อาภรณ์ ภูวพิทักษ์ (2547) ให้ความหมายว่า ความสามารถ เป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งสมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ (2549) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

กิริติ ยศยิ่งยง (2550) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในด้านพฤติกรรมการแสดงออก (Individual Behavior) การใช้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การและทำให้บุคคลมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

แพร์รี่ (Parry, 1996) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าคือ กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรม

แม็คเคลแลนด์ (McClelland, 1973) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือความเก่งกาจที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

บอยัทซีส (Boyatzis, 1982, p. 52) ให้ความหมายว่า สมรรถนะความสามารถ เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การและทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993, p. 38) ให้ความหมายว่า สมรรถนะความสามารถ คือ คุณลักษณะที่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจากควมมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และการปฏิบัติงานที่ได้ประโยชน์

โอ ฮาแกน (O'Hagan, 1996) ได้อธิบายว่า สมรรถนะความสามารถ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดและสามารถฝึกอบรม และพัฒนาง่ายกว่าการสร้างหรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าค่านิยม หรือทัศนคติจะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ ยากกว่าการฝึกอบรมความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูนและพัฒนาสมรรถนะความสามารถ

จากการที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของสมรรถนะความสามารถ (Competency) ไว้แล้ว ผู้วิจัยจึงสรุปว่า สมรรถนะความสามารถ หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ค่านิยม ลักษณะเฉพาะของบุคคล ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามภาระงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย เป็นไปตามที่องค์การกำหนดทั้งความสามารถในหน้าที่การทำงานและส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ประเภทของสมรรถนะความสามารถ

เมื่อพิจารณา ที่มาและพัฒนาการของสมรรถนะความสามารถ พบว่า องค์การหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วย สมรรถนะความสามารถ 2 ประเภทใหญ่ ๆ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2550, หน้า 10) คือ

1. สมรรถนะความสามารถขององค์การ (Organization Competency) คือ สิ่ง que แสดงให้เห็นว่าองค์การมีความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจ หรือกิจกรรมขององค์การอย่างไร และจะทำอะไร เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์การ เป็นต้น

2. สมรรถนะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ (Human Competency) คือ พฤติกรรมการแสดงออก (Individual Behavior) การใช้องค์ความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน และการรับรู้ บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อสนับสนุนสมรรถนะความสามารถขององค์การ ให้การดำเนินธุรกิจ หรือกิจกรรมขององค์การประสบความสำเร็จ

ประเภทของสมรรถนะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ สรุปได้ 3 ประเภท (กิริติ ยศยิ่งยง, 2550, หน้า 91) คือ

1. Job / Function / Technical Competency หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่พึงประสงค์สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานให้งานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ

2. Personal / Individual Competency หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่พึงประสงค์สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ หรือโดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไป

3. Managerial / Professional Competency หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่พึงประสงค์สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลในด้านการบริหารจัดการที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ

ลักษณะของสมรรถนะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

สมรรถนะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป และเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล กับความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Spencer & Spencer, 1993) สรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristics)

สมรรถนะความสามารถ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล และเป็นการบ่งบอกถึงแนวทางของพฤติกรรม ความคิด หรือความเห็นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ และความคงอยู่ของเหตุผลนั้น ในช่วง

ระยะเวลาหนึ่ง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลประกอบด้วย 5 รูปแบบ คือ

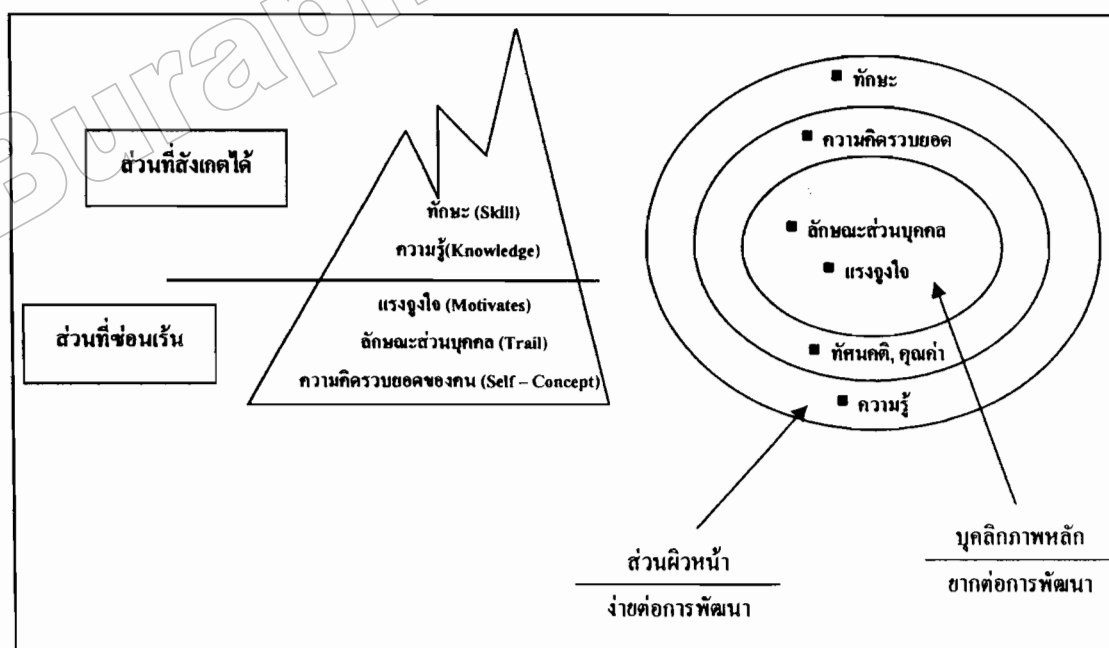
1.1 แรงจูงใจ (Motivates) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการ หรือคิดตรงกันในการกระทำเป็นแรงขับ หรือเป็นการเลือกพฤติกรรมที่แสดงออก หรือเป้าหมาย เช่น แรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่ท้าทาย จะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบ เพื่อความสำเร็จ และต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำ เป็นต้น

1.2 ลักษณะส่วนบุคคล (Trail) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่ตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น การร่วมมือ เป็นต้น

1.3 ความคิดรวบยอดของคน (Self – concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ คุณค่า และความนึกคิดของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจ และทำนายพฤติกรรมของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

1.4 ความรู้ เป็นขอบเขตของข้อมูลเนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ของสัตยแพทย์ จะเกี่ยวกับเส้นประสาท กล้ามเนื้อภายในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น

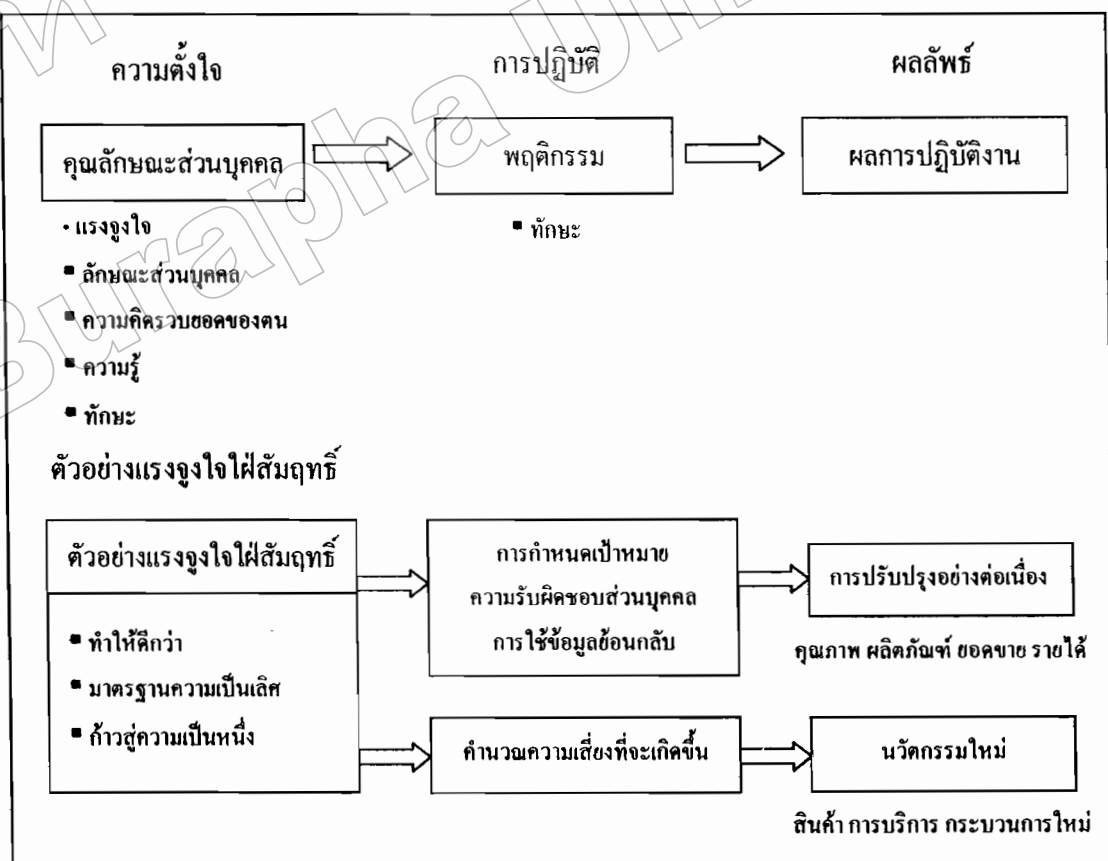
1.5 ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย ความคิด และจิตใจของบุคคล ในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการ ในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้



ภาพที่ 2-2 แบบจำลองสมรรถนะความสามารถส่วนกลางและส่วนผิวหน้า (Spencer & Spencer, 1993, p. 11)

สำหรับรูปแบบหรือระดับสมรรถนะความสามารถทั้ง 5 รูปแบบนั้น สามารถจัดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ดังนี้

1. สมรรถนะความสามารถที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ สมรรถนะความสามารถ ด้านความรู้ ทักษะ ซึ่งเป็นสมรรถนะความสามารถที่มีโอกาสพัฒนาได้ง่าย
  2. สมรรถนะความสามารถที่อยู่ลึกลงไป หรือซ่อนอยู่ (Hidden) ได้แก่ สมรรถนะความสามารถด้านแรงจูงใจ และลักษณะนิสัย ซึ่งเป็นสมรรถนะความสามารถที่ยากต่อการพัฒนา
- นอกจากนี้ ระหว่างสมรรถนะความสามารถทั้ง 2 กลุ่มหลักที่กล่าวมาแล้ว ยังมีสมรรถนะความสามารถที่เรียกว่า มโนทัศน์ หรือแนวคิดของตนเอง ได้แก่ ทักษะคิด และค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะความสามารถที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลานาน และความสามารถทำได้ด้วยการฝึกรอบม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสังสมประสบการณ์ในการพัฒนา
2. ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) เป็นสมรรถนะความสามารถด้านแรงจูงใจ ลักษณะนิสัย และแนวความคิดของบุคคลที่จะรวมกัน เป็นความมุ่งมั่นในแต่ละบุคคล เพื่อทำนายทักษะ พฤติกรรมและการกระทำ ตลอดจนผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 2-3 รูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลของความสามารถ (Spencer & Spencer , 1993, p. 11)

3. มีหลักเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Causal Relationship) เป็นเกณฑ์ที่ใช้กำหนดสมรรถนะความสามารถ โดยจะต้องผ่านการทำนายอย่างมีนัยสำคัญ เช่น วิธีการทางสถิติ เป็นต้น การใช้เกณฑ์ที่ศึกษาอ้างอิง มี 2 ลักษณะ คือ (Spencer & Spencer, 1993, pp. 9-13)

1. เกณฑ์การปฏิบัติงานสูงสุด (Superior Performance) เป็นการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน หรือสามารถปฏิบัติงานให้ได้ดีที่สุด

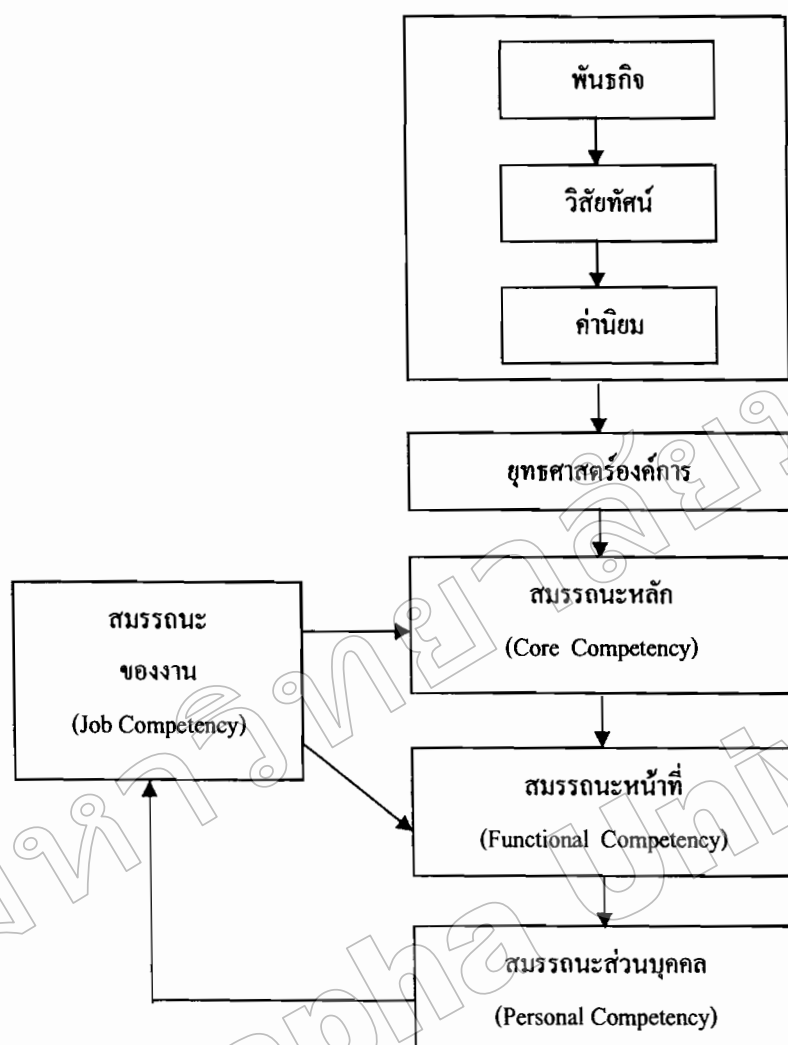
2. เกณฑ์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Performance) เป็นระดับการทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้

แต่ลักษณะของสมรรถนะความสามารถจะต้องเกิดจากความปรารถนา หรือความเต็มใจที่จะทำงานนั้นให้เกิดประสิทธิผล และความสามารถนี้สามารถถ่ายโอนจากงานหนึ่งสู่อีกงานหนึ่งได้ และจะต้องสามารถวัดได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับ และปรับปรุงด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาได้ (Parry, 1996, pp. 48-56)

การกำหนดสมรรถนะความสามารถ

การกำหนดสมรรถนะความสามารถ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะความสามารถ (Competency Model) (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ 2547, หน้า 62; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2545, หน้า 50 – 59 อ้างถึงใน เทียน ทองแก้ว, ม.ป.ป.) กำหนดได้ดังนี้

ในการกำหนดสมรรถนะความสามารถจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะความสามารถ



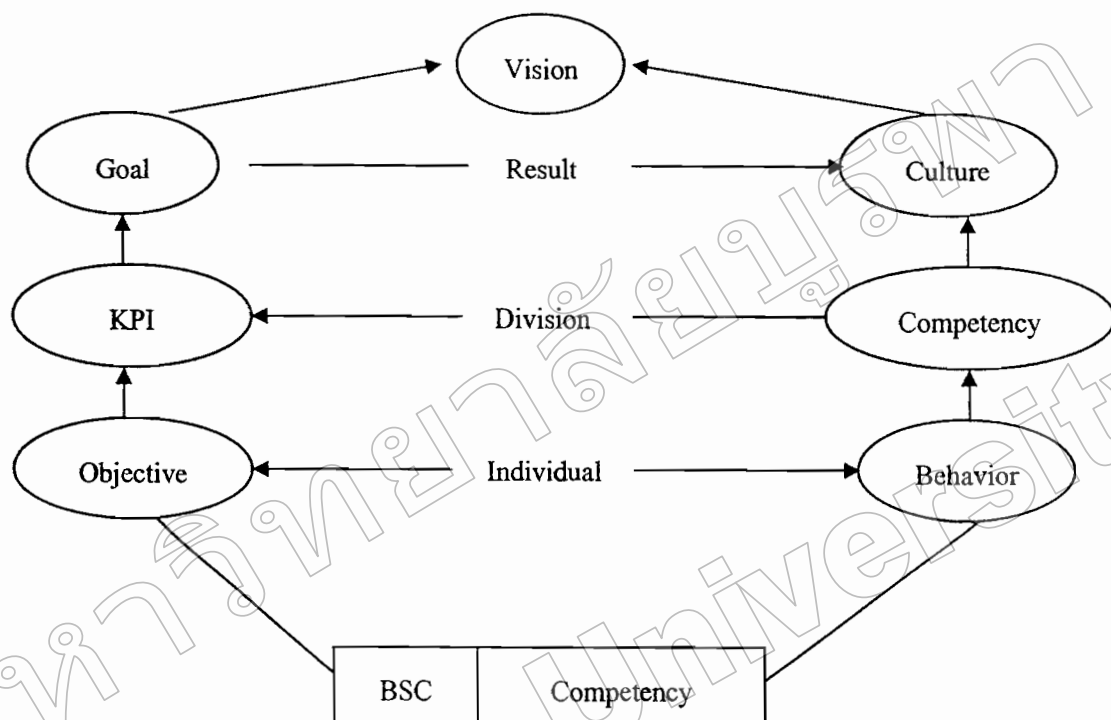
ภาพที่ 2-4 การกำหนดสมรรถนะความสามารถ (เทียน ทองแก้ว, ม.ป.ป.)

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะความสามารถที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะความสามารถหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะความสามารถหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะความสามารถของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะความสามารถหลักจะมาจากสมรรถนะความสามารถของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติ สามารถนำหลัก

Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI: Key Performance Indicator) มาใช้ดังความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545 อ้างถึงใน เทียน ทองแก้ว, ม.ป.ป.)

ในการกำหนดสมรรถนะความสามารถอาจกำหนดได้ในแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะความสามารถ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคลากรดำรงตำแหน่ง หรือทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะความสามารถหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะ ที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป
2. อาจกำหนดสมรรถนะความสามารถจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะความสามารถโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะความสามารถ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะความสามารถของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะความสามารถในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่มีมองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้

### ตัวอย่างสมรรถนะความสามารถ

1. สมรรถนะความสามารถส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

2. สมรรถนะความสามารถของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

### การประยุกต์ใช้สมรรถนะความสามารถ

องค์การสามารถนำมาตรฐานสมรรถนะความสามารถที่หาได้มาประยุกต์ใช้กับงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ในหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์การ จึงควรมองว่าสมรรถนะความสามารถที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นมีอะไรบ้างที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การในอนาคต และดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งประยุกต์สิ่งเหล่านั้นมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Rylatt & Lohan, 1995, p. 59)



ภาพที่ 2-6 การประยุกต์ใช้สมรรถนะความสามารถ (Rylatt & Lohan, 1995)

กิจกรรมที่สามารถนำสมรรถนะความสามารถมาประยุกต์ใช้ในองค์การสรุปได้ดังนี้

(Rylatt & Lohan, 1995, p. 59)

1. การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (Strategic and Business) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การจะต้องตรวจสอบทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การที่มีความสัมพันธ์

อย่างสูงกับระดับความสามารถของพนักงาน องค์การอาจได้พบกับความสามารถของบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ที่จะทำให้องค์การได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีโอกาสที่จะสร้างอำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงกันข้าม การขาดความสามารถเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขัน ก็เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การได้

2. การสรรหาและคัดเลือก (Recruiting and Selecting) การระบุสมรรถนะความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในระดับต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้ที่ต้องการหางานทำได้ความรู้ทักษะที่ตนเองขาดอยู่ และช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงาน ด้วยการถ่วงกรองความสามารถของบุคคลที่สมัครงานในระดับหนึ่งว่า ผู้สมัครมีความสามารถตามที่ต้องการหรือไม่

การสรรหาและคัดเลือกบนพื้นฐานของสมรรถนะความสามารถ จึงเป็นการจับคู่อย่างเหมาะสม ระหว่างมาตรฐานของสมรรถนะความสามารถกับบุคคลที่มี สมรรถนะความสามารถที่แสดงให้เห็น การจัดระบบ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน ทั้งจากภายในองค์การและภายนอกองค์การ ตามรูปแบบของสมรรถนะความสามารถที่องค์การต้องการเข้ามาทำงาน ก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นองค์การจึงกำหนดเครื่องมือในการคัดเลือก เช่น

2.1 การออกแบบใบสมัครที่ผู้สมัครต้องการระบุถึงสมรรถนะความสามารถของตน

2.2 วิธีการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่องค์การที่สำคัญวิธีการหนึ่งที่ใช้กันอยู่เป็นประจำ คือ การสัมภาษณ์ ซึ่งหากวิธีการสัมภาษณ์มีข้อความที่เชื่อมโยงกับขีดความสามารถมาตรฐานได้มากเพียงใด ก็จะทำให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถของผู้สมัครได้ว่า มีหรือไม่มีสมรรถนะที่ต้องการ หรือหากมีสมรรถนะที่ต้องการแล้วอยู่ในระดับใด สามารถพัฒนาได้ต่อไปหรือไม่

2.3 การออกแบบสอบถามต่าง ๆ เพื่อวัดความสามารถตลอดจนหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะประเมินความสามารถของผู้สมัคร

การพัฒนาระบบการคัดเลือกพนักงานบนพื้นฐานของสมรรถนะความสามารถ สามารถดำเนินการได้ 6 ขั้นตอน คือ (Spencer & Spencer, 1993, p. 11)

1. กำหนดรูปแบบสมรรถนะความสามารถมาตรฐานของตำแหน่งงาน
2. สรรหา และออกแบบเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินผู้สมัคร
3. ฝึกอบรมและให้ความรู้กับผู้ที่จะต้องเป็นผู้คัดเลือก
4. ประเมิน และคัดเลือกผู้ที่จะต้องทำการคัดเลือก
5. คัดสินใจเลือกรับและไม่รับผู้สมัคร
6. ตรวจสอบระบบการคัดเลือกพนักงาน บนพื้นฐานของสมรรถนะความสามารถอยู่

3. การเจรจาต่อรอง (Enterprise Bargaining) เมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน หรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การกำหนดสมรรถนะความสามารถจะช่วยให้ได้มาก โดยฝ่ายพนักงานจะต้องมีความชัดเจน ว่าต้องการอะไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และสามารถใช้สมรรถนะนั้น เจรจาต่อรองเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ หรือจัดสรรค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้

การบริหารค่าตอบแทน หรือการบริหารค่าจ้างบนพื้นฐานของสมรรถนะความสามารถในงานนั้น เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์อย่างเนื่องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะเป็นกระบวนการในการกำหนดฐานของค่าจ้างตามความสามารถต่าง ๆ ว่าควรได้รับค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนในระดับเท่าใด การกำหนดค่าตอบแทนหรือค่าจ้างบนพื้นฐานของความสามารถในงาน (Cira & Benjamin, 1998) ประกอบด้วย

3.1 การประเมินค่างาน เป็นการกำหนดค่างานเบื้องต้นว่าแต่ละงานจะมีค่างานเท่าใด และมีขอบเขตของค่าจ้างตามค่างานเป็นอย่างไร

3.2 การกำหนดช่วงของความสามารถ เป็นการระบุสมรรถนะหนึ่ง ๆ ที่มีหลายระดับ แต่ละระดับของสมรรถนะความสามารถจะมีพื้นฐานของค่าจ้างที่แตกต่างกัน

3.3 การกำหนดอัตราเป้าหมาย เป็นการกำหนดจำนวนของการเลื่อนระดับเงินเดือนโดยภาพรวม

3.4 การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือน เป็นการกำหนดการขึ้นเงินเดือนสำหรับพนักงานที่มีสมรรถนะตรงตามมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

3.5 การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงความสามารถของพนักงานในระดับที่ดีขึ้นและสามารถรองรับกับการเลื่อนตำแหน่งได้

การจ่ายค่าตอบแทนบนพื้นฐานของสมรรถนะความสามารถ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่มีสมรรถนะความสามารถตรงตามมาตรฐานของสมรรถนะที่องค์กรกำหนดขึ้น หรือมีสมรรถนะที่สูงกว่า การจ่ายค่าตอบแทนเป็นการเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นหลัก ที่ต้องใช้ประกอบกับการบริหารค่าตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ เช่น การประเมินผลงาน จำนวนการผลิต ชิ้นงานที่สร้างสรรค์หรือคิดค้นขึ้น ซึ่งทำให้การบริหารค่าตอบแทนในองค์การสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. การฝึกอบรม (Training) สามารถใช้เป็นมาตรฐานของสมรรถนะความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่กลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรมการฝึกอบรม

การศึกษาและการกำหนดความสามารถในงาน เพื่อกำหนดสมรรถนะความสามารถขององค์กร และสมรรถนะความสามารถตามมาตรฐานของตำแหน่งนั้น เป็นข้อมูลที่เปรียบเสมือนเป็นเป้าหมายพื้นฐาน ที่ต้องการให้พนักงานมีในแต่ละตำแหน่งงาน การดำเนินงานตามสมรรถนะความสามารถของพนักงานในตำแหน่งหน้าที่ จะเป็นข้อมูลที่บอกให้องค์กรรู้ว่า ขณะนี้้องค์การมีพนักงานที่มีสมรรถนะความสามารถในระดับใด เมื่อเทียบกับมาตรฐานของตำแหน่งงาน ซึ่งแนวทางหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร คือการวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของบุคลากรว่า เป็นไปตามความต้องการของตำแหน่งงานหรือไม่ วิธีการที่จะทราบได้ก็คือ การเปรียบเทียบขีดความสามารถตามมาตรฐานของตำแหน่งงานกับ ขีดความสามารถของบุคคล และมาตรฐาน เพื่อที่จะได้ดำเนินการจัดหาวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อจะไปรองรับกับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป หรือนำข้อมูลสมรรถนะความสามารถของพนักงานไปใช้ในการวางแผนพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงาน รวมทั้งสามารถวางแผนทดแทนตำแหน่ง ในสายงานที่สำคัญขององค์กร

5. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) มาตรฐานของสมรรถนะความสามารถมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาอาชีพอยู่ 2 ประการ คือ มาตรฐานสามารถช่วยกำหนดระดับปฏิบัติงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ต้องการ อันจะช่วยในการกำหนดได้ว่าจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนา และมาตรฐานดังกล่าว สามารถใช้ในการวางแผนพัฒนาอาชีพในระยะยาวได้ เช่น ถ้าผู้เรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานปัจจุบันแล้ว ผู้นั้นสามารถใช้มาตรฐานสมรรถนะความสามารถในการกำหนดวิธีการที่จะพัฒนาทักษะของตนเองในอนาคต การมีสมรรถนะความสามารถเหล่านี้ในตัวของพนักงานสามารถช่วยพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนให้คนมีความรับผิดชอบเพื่อการพัฒนาตนเองทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) จะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องมาตรฐานความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานเฉพาะด้าน ฝ่ายจัดการควรบอกพนักงานให้ทราบว่าต้องปฏิบัติงานในลักษณะใด รวมถึงบอกวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

6.1 การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดความรับผิดชอบของงาน และความคาดหวังต่องานหนึ่ง ๆ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์สำหรับผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่เชื่อมโยง แผนกลยุทธ์ขององค์กร และเป้าหมายในระยะต่าง ๆ ขององค์กรด้วย

6.2 การแนะนำและการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการให้คำแนะนำข้อมูลย้อนกลับ และกระตุ้นให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น

6.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานของ พนักงานอย่างเป็นรูปธรรมในระยะเวลาหนึ่ง ๆ

หน้าที่ต่าง ๆ ของการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ส่วน สามารถนำข้อมูลจากการศึกษา ในงานในการมาใช้ผลการบริหารผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะความสามารถในงาน ได้ เนื่องจากในนิยามสมรรถนะความสามารถของแต่ละตำแหน่งงานที่ระบุถึงตัวอย่างของ พฤติกรรมที่ต้องการ ทำให้สามารถกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ แนะนำการปฏิบัติงานและ ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

7. ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System) สมรรถนะ ความสามารถเป็นเสมือนฐานข้อมูลในด้านความต้องการพนักงานว่าเป็นในลักษณะใด อันจะเป็น ประโยชน์ในการรับสมัครพนักงานใหม่ และยังช่วยในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วย

8. การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) องค์การมีการวางแผนให้กับ พนักงานอย่างเหมาะสม โดยพนักงานอาจได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตำแหน่งตาม ความสามารถที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ ทั้งนี้สามารถทำได้โดยจัดการทดสอบระดับความสามารถที่ องค์การกำหนดเป็นมาตรฐาน ส่วนดี คือ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้เห็นว่าการพัฒนา สมรรถนะความสามารถที่องค์การกำหนดเป็นหนทางสู่ความสำเร็จของตน

9. การออกแบบงาน (Job Design) ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไร และต้องใช้ พนักงานจำนวนเท่าใดในแต่ละงาน รวมทั้งต้องใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของสมรรถนะความสามารถ

ประโยชน์ของสมรรถนะความสามารถ มีผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ดังนี้คือ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะความสามารถ ดังนี้คือ

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ สมรรถนะความสามารถ ที่ เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) นั้นจะช่วยให้การสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ และ สมรรถนะความสามารถหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้ เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ถ้ามีที่คินว่างเปล่าอยู่ผืนหนึ่ง และ เจ้าของที่ดินไม่ได้ปลูกอะไรไว้ ไม่นานที่ดินผืนนั้นก็จะมีต้นไม้พุ่มไม้ที่งอกขึ้นเอง

ตามธรรมชาติ ยิ่งปล่อยไว้นานเท่าไร โอกาสที่จะขาดลงก็จะยากมากขึ้นเท่านั้น โอกาสที่เราจะเข้าไปปลูกต้นไม้พืชผักที่เป็นประโยชน์ก็น้อยลง เพราะต้นไม้ที่ขึ้นอยู่เดิมได้หยั่งรากลึกเกินไป เช่นเดียวกับองค์กร ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนาน ๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเอง โดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างที่สนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้น สมรรถนะความสามารถจึงเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

2.1 ช่วยสร้างการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะความสามารถ มีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรดังนี้

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

3.1.3 ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4 ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

3.1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน อาจโดนผู้สมัครคบตาหรือโดนหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training & Development) สมรรถนะความสามารถ มีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรมดังนี้

3.2.1 นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและการฝึกอบรม (Training Road Map)

3.2.2 ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีคุณสมบัติเรื่องอะไรบ้าง และ ช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริง ห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.2.3 ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) สมรรถนะความสามารถ มีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งดังนี้

3.3.1 ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด

3.3.2 ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมา ดังคำกล่าวที่ว่า ได้หัวหน้าแย่ ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน ซึ่งหมายถึง การที่องค์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่า คนนั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะความสามารถ มีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ดังนี้

3.4.1 ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะความสามารถ อะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะความสามารถอะไรบ้าง

3.4.2 ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่ไม่มีสมรรถนะความสามารถไม่เหมาะสมไป อาจทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะความสามารถ มีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

3.5.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะความสามารถเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

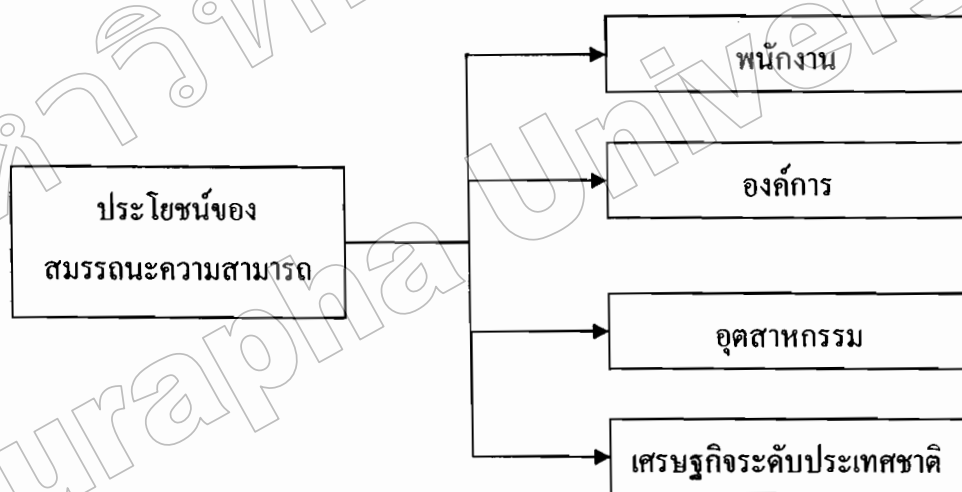
3.5.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.6 การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะความสามารถมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทนดังนี้

3.6.1 ช่วยในการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงานใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

3.6.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

ไรแลท และ โลฮาน (Rylatt & Lohan, 1995) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะความสามารถไว้ว่า สมรรถนะความสามารถมีประโยชน์ในหลายระดับที่แตกต่างกัน สรุปได้ 4 เป้าหมาย ดังภาพ



ภาพที่ 2-7 ประโยชน์ของสมรรถนะความสามารถ (Rylatt & Lohan, 1995)

### 1. ประโยชน์ต่อพนักงาน

1.1 มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะในการปฏิบัติงาน และการปรับตัวต่อการทำงาน เพื่อคุณค่าและศักยภาพในการทำงานที่จะแสดงให้เห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

1.2 พนักงานสามารถรู้ถึงสมรรถนะความสามารถที่แท้จริงของตนเอง ที่ได้รับจากการประเมินร่วมกันระหว่างองค์กร และพนักงาน ทำให้รู้ถึงสมรรถนะความสามารถที่องค์กรต้องการ หรือใช้เปรียบเทียบภายนอกองค์กรได้

1.3 องค์การที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะความสามารถแสดงให้เห็นว่า  
องค์การนั้นมีทัศนคติ และค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพ

1.4 มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และให้ข้อมูลย้อนกลับที่  
ชัดเจนตามสมรรถนะความสามารถที่กำหนดไว้เป็นหลักฐาน และเป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้น  
หรือจูงใจให้พนักงานพยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐานระดับสากล

## 2. ประโยชน์ต่อองค์การ

2.1 องค์การสามารถกำหนดสมรรถนะความสามารถที่ตรงกับความต้องการของ  
องค์การได้ และทำให้ขีดความสามารถที่มีอยู่ไปสู่สมรรถนะความสามารถที่องค์การต้องการ

2.2 ทำให้้องค์การสามารถจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานในส่วนที่ขาดได้ตรงกับ  
ความต้องการขององค์การ

2.3 ทำให้การฝึกอบรมเกิดความคุ้มค่า เพราะตรงกับความต้องการขององค์การ

2.4 ทำให้ผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจมีความเชื่อมั่นว่าสามารถคัดเลือกพนักงานเข้ารับ  
การฝึกอบรมได้ตรงกับความต้องการ เพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญที่แท้จริง

2.5 ช่วยในการประเมินผลการเรียนรู้ และผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม

2.6 ช่วยในการติดต่อสื่อสารในเรื่องของทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงานที่  
้องค์การต้องการได้ชัดเจนมากขึ้น

2.7 ช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการถ่ายทอดทักษะมากขึ้น และมีการปรับตัว  
ได้หากมีสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.8 มีความสะดวกและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการกำหนดสมรรถนะ  
ความสามารถที่ต้องเปลี่ยนแปลงโดยตรง

## 3. ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม

3.1 สามารถกำหนด และระบุทักษะที่จำเป็น ตรงกับความต้องการของงานด้าน  
อุตสาหกรรมได้ดียิ่งขึ้น

3.2 ช่วยให้การจัดฝึกอบรมในภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมมีความเชื่อมโยงกันมาก  
ขึ้น

3.3 ช่วยสร้างความมั่นใจว่าความต้องการของอุตสาหกรรมต้องเกี่ยวข้องและเชื่อมโยง  
มาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากล

3.4 ช่วยทำให้การไปสู่ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดความซ้ำซ้อนที่เกิด  
จากการฝึกอบรม

3.5 ช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะความชำนาญในเชิงกว้างที่เป็นประโยชน์และเชื่อมโยงกับการพัฒนาในอนาคต

#### 4. ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ

4.1 ทำให้มีการพัฒนารูปแบบของสมรรถนะความสามารถที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก

4.2 เป็นการส่งเสริมให้มีการลงทุนภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยให้พิจารณาจากแรงงานที่มีทักษะเป็นสำคัญ

4.3 ช่วยให้เกิดความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา และการฝึกอบรมให้กับพนักงานได้ถูกต้องและตรงกับความต้องการ

4.4 เป็นการประเมินในระดับประเทศ เมื่อเทียบกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับมาตรฐานสากลในปัจจุบัน

4.5 ส่งเสริมให้บุคคลได้รับรู้ถึงสมรรถนะความสามารถที่อุตสาหกรรมต้องการอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

ประโยชน์ของสมรรถนะความสามารถ นั้น คือการนำเอาไปใช้ประโยชน์ในส่วนต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ เพื่อให้การดำเนินงานในทุกส่วนนั้นบรรลุเป้าหมายของงานนั้น กล่าวคือ เมื่อคนแต่ละคนทำงานสำเร็จ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สมรรถนะความสามารถ คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยสมรรถนะความสามารถนั้นจะแบ่งเป็น สมรรถนะความสามารถขององค์กร เช่น พันธกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ เป็นต้น และสมรรถนะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้บรรลุพันธกิจขององค์กรได้

สมรรถนะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์จะแบ่งไปตามแต่ละหน้าที่ของงานนั้น ๆ จะต้องมีการกำหนดสมรรถนะความสามารถในแต่ละงานเพื่อเป็นมาตรฐานในการทำงาน และเพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์กรสามารถนำสมรรถนะความสามารถไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ ของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงาน

ความหมายของประสิทธิผล

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า 30) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล หมายถึงความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543, หน้า 349) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผล หมายถึงผลผลิตหรือผลงานหรือผลลัพธ์เบื้องต้นของระบบการทำงานหรืองานโครงการ โดยการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือผลที่คาดว่าจะได้รับและเป้าหมาย

สมพงษ์ เกษมสิน (2523, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผล หมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์ หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก และความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิผลนี้ อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัด หรือไม่มีประสิทธิภาพได้ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการที่จะทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิผลเป็นเรื่องของการนำเอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังไว้มาพิจารณา ซึ่งเน้นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นกับผลงานที่คาดหวังไว้นั้นเองแต่การมีประสิทธิผลมิได้หมายความว่าต้องมีประสิทธิภาพด้วย

อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 130) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง ความสามารถในการทำงานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ฟีลด์เลอร์ (Fiedler, 1967, p. 11) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล หมายถึงความสามารถของบุคคลในการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของงานที่วางไว้ ซึ่งรวมถึงพฤติกรรม การวางแผนในการทำงานและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย

ดริคเกอร์ (Drucker, 1964, p. 5) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล หมายถึง การทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้องกล่าวคือความสามารถในการเลือกวัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสม

ไพรซ์ (Price, 1968, p. 1) ให้คำนิยามของประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เรดดิน (Reddin, 1971, p. 3) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล หมายถึง ขอบเขตของการปฏิบัติงานตามแผน ทำให้เกิดผลงานตามที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน

روبบิน และเคอร์เตอร์ (Robbins & Coulter, 2003 อ้างถึงใน นฤมล สุนทวัศ, 2549) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง การสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการทำสิ่งต่าง ๆ ที่ถูกต้อง (Doing the Right Thing)

วาส (Vause, 1997, pp. 139-159) กล่าวว่า เป็นคุณภาพของงาน ความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้า ความรับผิดชอบ ลักษณะรูปทรงงดงาม ความสะอาด ความสะดวก ความสบาย การ

สื่อสาร ความสุภาพอ่อนโยน ความมีสมรรถนะ ความมีพร้อม ความยืดหยุ่น ยืดหยุ่นด้านปริมาณ ยืดหยุ่นด้านความรวดเร็วของการส่งมอบ (ตรงเวลา) ยืดหยุ่นด้านข้อกำหนดเฉพาะ (ทำตามที่ถูกคำ ประสงค์)

กิบสัน (Gibson, 1988, p. 812) นิยามประสิทธิผลไว้ว่าประสิทธิผล (Effectiveness) เป็น เรื่องของการกระทำใดๆ หรือความพยายามใดๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้ เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นกับว่าผลที่ได้รับนั้น ตรง ครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานมากน้อยเพียงใด

จากความหมายที่มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ไว้จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถ ของบุคคลรวมถึงพฤติกรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม นำมาซึ่งการบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้หรือมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ แต่การมีประสิทธิผล (บรรลุ เป้าหมาย) มิได้หมายถึงความมีประสิทธิภาพ (บรรลุการประหยัดทรัพยากร)

เกณฑ์การวัดประสิทธิผลในการทำงาน

พัชรา หายเจริญกิจ (2545, หน้า 63) ได้กล่าวถึงเรื่องของการกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงานซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน กล่าวว่า เกณฑ์ที่องค์กรมักกำหนดเป็นมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน และลักษณะ การแสดงออกขณะปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวได้โดยละเอียดดังนี้

1. ปริมาณงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดว่างานต้องมีปริมาณเท่าไร และควรจะใช้เวลาปฏิบัติมากน้อยเพียงใดงานจึงจะเสร็จ เช่นกำหนดว่าบรรณารักษ์งานจัดหมวดหมู่ และลงรายการ จะต้องทำการจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือให้ได้อย่างน้อยวันละ 10 เล่ม หาก บรรณารักษ์จัดหมวดหมู่และลงรายการได้น้อยกว่าที่กำหนด แสดงว่าปริมาณของผลการปฏิบัติงาน ยังไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ สำหรับงานที่ไม่สามารถกำหนดเป็นปริมาณได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น งานบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า เป็นงานที่มีลักษณะการให้บริการแตกต่างกัน ไปแต่ละวัน เนื่องจากต้องขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ การใช้เวลาในการค้นหาคำตอบสำหรับแต่ละคำถามก็จะไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความยากง่ายของคำถาม ดังนั้นงานลักษณะเช่นนี้จะไม่สามารถ กำหนดมาตรฐานด้วยปริมาณหรือระยะเวลาที่ปฏิบัติได้

2. คุณภาพของงาน เป็นการกำหนดว่าผลงานที่ปฏิบัติได้นั้นควรมีคุณภาพดีมากน้อย เพียงใด โดยส่วนใหญ่มักกำหนดว่าคุณภาพของงานจะต้องมีความครบถ้วน ประณีต ถูกต้องเชื่อถือ ได้ ประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากร เช่น มีการกำหนดข้อผิดพลาดที่สามารถยอมรับได้ว่าผิดได้ไม่ เกินกี่เปอร์เซ็นต์ สูญหายได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ หรือเป็นการกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานมีความ ผิดพลาดหรือบกพร่องเป็นศูนย์เท่านั้น

3. ลักษณะการแสดงผลออกขณะปฏิบัติงาน งานบางตำแหน่งไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยคุณภาพหรือปริมาณ แต่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติโดยการใช้บุคลิกหรือลักษณะเฉพาะบางอย่างประกอบ เช่น การใช้สีหน้าและน้ำเสียงของบรรณารักษ์บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าในระหว่างการติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้ห้องสมุด พฤติกรรมและบุคลิกลักษณะที่แสดงออกถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับตำแหน่งงานบริการที่ต้องติดต่อกับสาธารณชน เพราะถือได้ว่าเป็นตัวแทนขององค์กร ดังนั้นการกำหนดลักษณะพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกไว้ในมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องปฏิบัติตนอย่างไร เนื่องจากแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและขวัญกำลังใจของเพื่อนร่วมงาน

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กรมีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญบางประการ นั่นก็คือ ต้องเป็นมาตรฐานที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้ โดยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องต้องกันว่ามาตรฐานมีความเป็นธรรม ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ลักษณะงานที่กำหนดไว้ในมาตรฐานต้องสามารถวัดได้เป็นจำนวน เปอร์เซ็นต์ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่สามารถวัดได้ มีการบันทึกไว้ให้เป็นลายลักษณ์อักษรและเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจตรงกัน และสุดท้ายมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเปลี่ยนแปลงเพราะผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน การเปลี่ยนแปลงควรมีสาเหตุเนื่องมาจากการที่หน่วยงานมีวิธีปฏิบัติงานใหม่ หรือนำอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน

#### การประเมินประสิทธิผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการทำงานซึ่งแบ่งออกเป็น 7 วิธี ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2542)

1. วิธีการประเมินตามผลงาน ซึ่งเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาและช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ทั้งเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย หลักสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ คือ

1.1 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาลักษณะงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่แต่ละคน กล่าวคือ เพื่อให้รู้ปริมาณงาน และหน้าที่ของทุกคน

1.2 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเป้าหมายนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

1.3 กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น

1.4 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันดำเนินการปฏิบัติงานด้วยกัน โดยอาศัยเกณฑ์และวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องกระทำเป็นครั้งคราวปีละหลายครั้ง

1.5 ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน กล่าวคือ ต้องคอยแนะนำและสอนงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

1.6 การพิจารณาคำถึงผลงานเป็นหลักแต่จะไม่คำนึงถึงวิธีการหรือการกระทำของแต่ละบุคคล

2. วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง วิธีนี้ถือหลักการประเมินโดยพิจารณาที่ผลงานเพียงด้านเดียว (ไม่พิจารณาคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน) เริ่มจากพิจารณางานแต่ละงานแล้วกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดผลผลิตหรือผลงานที่เหมาะสมขึ้น ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ด้านคุณภาพและปริมาณ

3. วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีนี้จะนำเอาผลการปฏิบัติงานที่ได้จริงมาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าซึ่งคล้ายคลึงกับวิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง แต่แทนที่จะใช้เพียงจำนวนตัวเลขในตัวชี้วัด ซึ่งจะแสดงเป้าหมายอย่างรวม ๆ การประเมินผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานจะกำหนดรายละเอียดในเป้าหมายที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานชัดเจนกว่า โดยการระบุเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน โดยการใช้ข้อความบอกให้ทราบว่าจะงานแต่ละงานของตำแหน่งต่าง ๆ จะถูกพิจารณาว่าดี เมื่อได้มีการกระทำกิจกรรมใดบ้าง การกำหนดมาตรฐานจะพยายามให้อยู่ในลักษณะเชิงปริมาณให้มากที่สุด แต่หากไม่สามารถทำได้ อย่างน้อยจะต้องวางกรอบพิจารณาโดยบอกให้ทราบได้ว่า ในการประเมินงานตามกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งมีอะไรเป็นตัวชี้วัด หรือเป็นสิ่งที่คาดหวังจากกิจกรรมนั้น ลักษณะดังกล่าวเป็นตัวกำหนดมาตรฐานเชิงคุณภาพ ซึ่งอาจกำหนดเป้าหมายของงานบางส่วนซึ่งมีลักษณะเป็นงานตามวาระ

4. วิธีการจัดบันทึกปริมาณงาน วิธีนี้นิยมใช้กับงานประจำต้องทำซ้ำเหมือนเดิม และสามารถนับผลงานได้อย่างชัดเจน เช่น งานพิมพ์ งานผลิตทางอุตสาหกรรม งานเก็บเอกสาร โดยพิจารณาเปรียบเทียบผลงานรวมที่คนงานได้ปฏิบัติ และนับจำนวนปริมาณงานที่ได้ทำได้ต่อวัน สัปดาห์ หรือเดือน กับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

5. วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้จะวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนด มักจะใช้ระยะเวลาสั้น ๆ เช่น วัดผลความเร็วในการพิมพ์ต่อหน้าที่ของพนักงานพิมพ์คิดว่าพิมพ์ได้กี่คำ แตกต่างจากวิธีจัดบันทึกปริมาณงานซึ่งกำหนดระยะเวลาที่ต่อเนื่องกัน

6. วิธีทดสอบผลงาน เป็นการออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ทดสอบ และประเมินผลแล้วคิดตามการประเมินว่า พนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีหรือไม่อย่างไร หลังจากนั้นก็จะทำการเลื่อนขั้น และเพิ่มเงินเดือนให้ในกรณีที่มผลงานดี หรือลงโทษต่อไปเฉพาะกรณีที่มผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

7. วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง วิธีนี้หัวหน้างานให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานของตำแหน่ง และการประเมินมุ่งพิจารณาผลงานโดยตรงมากกว่า คุณลักษณะประจำตัวและลักษณะเฉพาะบุคคล เช่น พิจารณาวางานเป็นที่พอใจหรือไม่ ถ้าพอใจทำไมจึงปรากฏผลเช่นนั้น และจะมีทางแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นอย่างไร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงาน วัดได้จากมาตรฐานของงานและมักจะประเมินในรูปแบบของปริมาณ คุณภาพ และเวลา เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายหรือผลสำเร็จของงานนั้นผู้วิจัยจึงสรุปและกำหนดตัวชี้วัดดังนี้

คุณภาพผลงาน หมายถึง ผลการทำงานที่พิจารณาจากความสามารถในการทำงานที่ถูกต้อง ครบถ้วน เรียบร้อย สมบูรณ์ สำเร็จตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนด

ปริมาณผลงาน หมายถึง ผลการทำงานที่พิจารณาจากความสามารถในการทำงานตามจำนวนผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนด

ความทันเวลา หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ไปในการทำงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดหรือการทำงานเสร็จทันเวลา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

พิทยา นันทวิจิตร (2541) ศึกษาเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานสินเชื่อ กรณีศึกษา พนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์เพื่อการเกษตร ได้ศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องให้ความสำคัญ พัฒนาขีดความสามารถที่เกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับองค์การ ในเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์การ การมุ่งลูกค้า การควบคุมอารมณ์ ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องระบบสินเชื่อเกษตร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

บุญมาส มารยาตร์ (2542) ศึกษาเรื่องการประเมินสมรรถนะความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาถึงสมรรถนะความสามารถในงานทรัพยากรมนุษย์ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า

สมรรถนะความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะสมรรถนะความสามารถด้านการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

วีรพงษ์ วิรุฬหะรัตน์ (2543, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการสร้างและพัฒนาแบบสอบวัดความสามารถหลักสำหรับผู้บริหารระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยสามารถสร้างเกณฑ์ปกติของแบบสอบวัดความสามารถหลัก จำแนกตามแต่ละด้านของความสามารถหลักและการทำความเข้าใจสถานการณ์ ยังจำแนกตามตำแหน่งผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ รวมถึงสำรวจระดับความสามารถหลักทั้ง 7 ด้าน ของผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ และศึกษาถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่อาจจะมีผลกระทบต่อระดับความสามารถหลักของผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

ผลการศึกษาระดับความสามารถหลักทั้ง 7 ด้าน ของผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ พบว่า ผู้บริหารมีคะแนนความสามารถหลักอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีคะแนนความสามารถหลักรวมเฉลี่ยเท่ากับ 570.48 คะแนน หรือคิดเป็นร้อยละ 73.71 คะแนนต่ำสุดเท่ากับ 81 คะแนน หรือร้อยละ 11.22 และคะแนนสูงสุดเท่ากับ 722 คะแนน หรือร้อยละ 100 เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้บริหารชายมีความสามารถหลักด้านการทำความเข้าใจสถานการณ์ การบริหารกระบวนการ และคะแนนรวมสูงกว่าผู้บริหารหญิง เมื่อจำแนกตามตำแหน่งพบว่าผู้จัดการ มีคะแนนความสามารถหลักด้านการทำความเข้าใจสถานการณ์สูงกว่าผู้ช่วยผู้จัดการ เมื่อจำแนกตามสาขางานที่สังกัด พบว่า ผู้บริหารที่สังกัดสายงานบริหาร มีคะแนนความสามารถหลักด้านความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์สูงสุด เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี จะมีคะแนนความสามารถหลักด้านความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และคะแนนสูงกว่าผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เมื่อวิเคราะห์ถึงคะแนนเฉลี่ยความสามารถหลักในแต่ละด้าน พบว่า ด้านความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์มีคะแนนต่ำที่สุด คือ 77.25 หรือร้อยละ 66.02

ปริญญ์ พิชญ์วิจิตร (2544) ศึกษาเรื่องการออกแบบรายการวัดความสามารถในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาแนวทางในการกำหนดรายการวัดความสามารถเพื่อนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดรายการวัดความสามารถของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ทั้งองค์การต่อไป และผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ คือ

#### 1. วัดความสามารถในงานที่ได้จากการวิจัย คือ

##### 1.1 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

##### 1.2 การจัดการงาน

##### 1.3 ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม

- 1.4 การคิดวิเคราะห์
- 1.5 การสื่อสาร
- 1.6 สำนักรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ
- 1.7 ภาวะผู้นำ
2. ซึ่คความสามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน มี 2 รายการ คือ
  - 2.1 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
  - 2.2 การจัดการงาน

ข้อค้นพบในการวิจัยนี้จะนำไปสู่การเสนอแนวทางให้กับผู้บริหารของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในการออกแบบรายการซึ่คความสามารถในงานขององค์การต่อไป

ยาใจ สิงห์มณีฉาย (2547) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบของความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพของนักวิเคราะห์และเขียนโปรแกรม โดยศึกษากับผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีประสบการณ์ด้านพัฒนาระบบและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การศึกษาคำเนินการเป็น 2 ระยะ โดยระยะแรกใช้เทคนิคเดลฟายศึกษาถึงลักษณะของนักวิเคราะห์ระบบ และลักษณะสำคัญของนักเขียนโปรแกรม การศึกษาระยะที่สองเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบของความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพของนักวิเคราะห์ระบบและนักเขียนโปรแกรม โดยศึกษากับผู้ที่มีประสบการณ์ด้านพัฒนาระบบและโปรแกรมคอมพิวเตอร์

ชติวุฒิ บาลทิพย์ (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องซึ่คความสามารถของนักพัฒนาสังคมต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 46-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 21-25 ปี และมีตำแหน่งระดับ 7 ผลการศึกษาด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การวางแผน การจัดทำโครงการและการติดตาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ในภาพรวมระดับสูงทุกด้าน ด้านทักษะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทักษะในภาพรวมระดับปานกลางทุกด้าน และด้านทัศนคติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติในภาพรวมระดับสูงทุกด้าน สำหรับผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาประสบการณ์ในการทำงาน และระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน มีซึ่คความสามารถต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สิทธิชัย กิจประเสริฐ (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องประสิทธิผลการปฏิบัติงานราชการของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรกองบัญชาการทหารสูงสุด มีวัตถุประสงค์เพื่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับเพศ ชั้นยศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ภูมิสำเนา รายได้หรือเงินเดือน ซึ่งมีผลต่อ

ประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ ได้ทำการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 นาย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านรายได้หรือเงินเดือนอยู่ในระดับน้อยมีผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ สำหรับปัจจัยด้านอื่นอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพของงาน มีความสัมพันธ์กับชั้นยศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้หรือเงินเดือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาควรแก้ไขปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร กองบัญชาการทหารสูงสุดให้สูงขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการ

ศิริวรรณ องปราบปราม (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา พบว่า ขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีขวัญและกำลังใจในภาพรวม และประสิทธิผลในการทำงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีขวัญกำลังใจในการทำงานในภาพรวมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และมีประสิทธิผลในการทำงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนพนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในบริษัทต่างกันมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม และประสิทธิผลในการทำงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### งานวิจัยต่างประเทศ

เดสเลอร์ (Dessler, 1992) ได้เสนอในงานวิจัยว่า ประสิทธิภาพขององค์การเป็นความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลง พัฒนาให้เข้าถึงสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ เพื่อรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการในองค์การ ดังนี้

1. ความสามารถในการปรับปรุงองค์การ หมายถึง การที่องค์การต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในองค์การเพื่อสนองตอบสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งได้แก่

- 1.1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาขององค์การภายใต้เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกองค์การ

1.2 นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง เทคนิค วิธีการ กลยุทธ์แบบใหม่ ๆ ที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนในการบริหารและปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

1.3 ความเจริญเติบโต (Growth) หมายถึง การเพิ่มสิ่งต่าง ๆ เช่น เครื่องมือในองค์การการเริ่มใหม่ ๆ

1.4 การพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการซึ่งพยายามที่จะเพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์การให้ก้าวหน้าและพัฒนาบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. ความสามารถในการบูรณาการ หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์การ เพื่อรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจขององค์การ ได้แก่

2.1 ความพอใจ (Satisfaction) หมายถึง ความพอใจในงานของหน่วยงานทุกระดับ

2.2 บรรยากาศ (Climate) หมายถึง การจัดระเบียบ โครงสร้างและกระบวนการขององค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศในองค์การ

2.3 ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่สมาชิกในองค์การแยกตัวออกเป็นกลุ่มที่มีความปรปักษ์ต่อกัน

2.4 การสื่อความหมาย (Communication) หมายถึง เป็นการแลกเปลี่ยนการให้และรับข่าวสารเป็นตัวเชื่อมในการสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล องค์การ และหน่วยงานต่าง ๆ

เฮิร์น โคลส สมิท และเฮาเค (Heam, Close, Smith & Suothey, 1996) ได้ศึกษาเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพในออสเตรเลียที่มีต่อกรอบงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพว่าความสามารถของวิชาชีพ ได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะความสามารถ (Competency) ดังนั้น ความสามารถทางวิชาชีพ คือคุณลักษณะร่วมกันที่เป็นพื้นฐานให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ

จากผลการวิจัยของ เฮิร์น และคณะ พบว่า ในการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก ในทุกอาชีพมีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกัน คือ การแก้ปัญหา การมุ่งผู้อื่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ การใช้กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ การมีอิทธิพล ความรู้เกี่ยวกับองค์การ การทำงานเชิงรุก และการมุ่งลูกค้า

กูลิค และกาฮา (Golec & Kahya, 2007, pp. 143-161) ศึกษาเรื่องการจัดทำโครงสร้างการเลื่อนตำแหน่งจากการประเมินสมรรถนะความสามารถและการประเมินค่างาน โดยเสนอว่าระบบการประเมินค่างานและคัดเลือกพนักงานเป็นปัญหาสำคัญที่สามารถส่งผลต่อสมรรถนะความสามารถและการดำเนินงานขององค์การ การวิจัยนี้เป็นการสรุปโครงสร้างของการคัดเลือก

และประเมินค่าพนักงานอย่างยุติธรรม โครงสร้างสามารถบอกถึงขั้นตอนและเป้าหมายของการคัดเลือกพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะต้องมีเกณฑ์ชีวิตที่เหมาะสมและกำหนดการประเมินค่าให้ตรงกันเป็นมาตรฐานเพื่อความสะดวกในการตัดสินใจ เพื่อให้กระบวนการจัดพนักงานมีความเหมาะสมกับงานที่ทำตามรูปแบบ โครงสร้างสมรรถนะความสามารถ และจะต้องมีการประชุมเพื่อนำเสนอเค้าโครงเพื่อให้เข้าใจตรงกัน

เอมิน (Emin, 2009, pp. 96-104) ศึกษาถึงปัจจัยของประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ได้อธิบายว่าการปฏิบัติงานและสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานทั้งสองส่วนทำให้พฤติกรรมในการทำงานนั้นมีประสิทธิผล ทำการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและประสิทธิผล ตัวแปรที่ใช้ศึกษาคือ ปัจจัยส่วนบุคคลในการปฏิบัติงาน 7 ด้าน สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 7 ด้าน และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน (ผลผลิต คุณภาพ และนวัตกรรม) ที่ใช้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษาในกลุ่มธุรกิจขนาดกลาง มีจำนวนพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 143 คน ผลการศึกษาพิจารณา 2 เรื่อง คือ พิจารณาถึงรายละเอียดที่สำคัญและปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการทำงานแต่ละด้านจากมากที่สุด คือ ผลผลิต คุณภาพ และนวัตกรรม ตามลำดับ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อประสิทธิผลในระดับน้อย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าในงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถ ทั้งในประเทศและต่างประเทศนั้น แต่ละองค์กรจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะความสามารถขององค์กร และตำแหน่งงานในองค์กรเพื่อใช้ในการประเมินในแต่ละด้าน แต่เนื่องจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้มีการกำหนดสมรรถนะความสามารถ ไว้ทั้งหมด 6 ด้าน คือ ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านบริหารจัดการ ด้านสังคมและมนุษยศาสตร์ ด้านการเปลี่ยนแปลงและการเป็นเจ้าของธุรกิจ ด้านคุณลักษณะส่วนตัวที่มีง่ประสิทธิผล ด้านความเป็นมืออาชีพหรือความเชี่ยวชาญในงาน (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2549 ก) และได้บอกรายละเอียดแต่ละด้านไว้ข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำมาเป็นตัวแปรในการวิจัย และจะเห็นได้ว่าในงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลนั้น ได้กล่าวถึงความสามารถซึ่งเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ แต่ยังไม่ม้งานวิจัยที่นำสมรรถนะความสามารถกับประสิทธิผลมาทำการวิจัยร่วมกัน โดยผู้วิจัยเลือกศึกษาจากปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่งงาน สังกัดกอง