

บทความวิชาการ

กรอบแนวความคิดการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน

กัญยปรีณ ทองสามสี¹

คณน ไตรจันทร์²

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ผลงานวิชาการในประเด็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานโดยสืบค้นและคัดเลือกบทความจากหนังสือวารสารวิชาการ ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และอินเทอร์เน็ต ผลการศึกษาพบว่ามี 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล การฝึกอบรม การรับรู้แรงจูงใจขององค์กร การบริหารตนเอง และการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ข้อเสนอแนะจากการศึกษาคือควรมีการออกแบบเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ และทดสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองต่อไป

คำสำคัญ: สมรรถนะ, กรอบแนวความคิด, ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ E-mail: kanyaprin.s@psu.ac.th

² อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ E-mail: charlee.t@psu.ac.th

REVIEW ARTICLE

A Conceptual Framework of the Factors Affecting Job Competency in Organizations

Kanyaprin Tongsamsi

Kanon Trichandhara

Abstract

The purpose of this article is to review literature for developing the factors affecting competency of staff in organizations by searching academic papers from multi-sources including books, academic journal, electronic databases and the internet. The findings answered 5 factors affecting personnel competencies namely individual characteristics, training, perception of organizational motivation, self management, and balancing work and life issue.

It was suggested that the developed model should be created research instrument and tested against empirical data for its validity and reliability. Then, administrators could apply this model in human resource management and the staff might find out the self development.

Key words: competency, conceptual framework, factors affecting competencies

บทนำ

แนวความคิดด้านสมรรถนะ (Competent, Competence or Competency) มีการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาคเอกชนและภาครัฐอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศอังกฤษ สหรัฐอเมริกา และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทั่วโลก การนำสมรรถนะมาใช้จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลครั้งสำคัญ (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2552; Horton, 2000; Shippmann et al., 2000) เนื่องจากเครื่องมือดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถให้แก่บุคลากรในองค์กร ส่งผลให้เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Organization) และรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2552; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2551; อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนากองภักดี, 2549) การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในประเทศไทยนั้น มีการริเริ่มโดยเครือข่ายบริษัทข้ามชาติ จากนั้นแพร่หลายเข้าสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) บริษัทเอไอเอส จำกัด (มหาชน) บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน จึงมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2556; เรชา ชูสุวรรณ, 2550; วิจารณ์ ดีอ่อน, 2553)

การนำแนวคิดด้านสมรรถนะมาใช้ในแวดวงราชการนั้น มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ให้ความเห็นชอบกับแผนงานปฏิรูประบบบำนาญ ตำแหน่งและค่าตอบแทนตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งการปรับปรุงระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทนเป็นการทำงานที่นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงาน เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ จึงมีการนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ต่อมาเมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553 ก,2553 ข,2553 ค) จึงกำหนดสมรรถนะสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ส่วนราชการใช้ประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยจำแนกสมรรถนะเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ 3) สมรรถนะทางการบริหาร ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐทุกประเภทจึงมีระบบการประเมินสมรรถนะ ซึ่งการใช้เครื่องมือสมรรถนะในงานบริหารงานบุคคล สามารถทำได้หลายด้าน อาทิ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล การบริหารและพัฒนาดาวเด่นขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน, 2548; สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2551, 2554; Horton, 2000)

ขณะเดียวกันมีงานวิจัยที่สะท้อนความแพร่หลายของการใช้เครื่องมือสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549) ได้สำรวจ 300 องค์กรในประเทศไทย พบว่าร้อยละ 47 มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้แล้ว ร้อยละ 17 กำลังวางแผนพัฒนาระบบ ส่วนผลการวิจัยของนิสตาร์ เกษยานนท์ (2552) พบว่า เหตุผลในการนำกรอบสมรรถนะมาใช้มีความแตกต่างกัน โดยองค์กรภาคเอกชนให้เหตุผลว่าต้องการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ขณะที่องค์กรภาครัฐนำแนวคิดนี้มาใช้เพราะเป็นนโยบายจากผู้บริหาร อีกทั้งยังค้นพบปัญหาทั้งในขั้นตอนการพัฒนา และการนำเครื่องมือดังกล่าวไปใช้ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารและพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ องค์กรยังขาดความพร้อมที่จะพัฒนา และขาดนโยบายที่ชัดเจนในการนำไปใช้ และมีความยุ่งยากในการแปลผลการประเมิน เป็นต้น

จากข้อมูลที่สะท้อนความนิยมในการใช้แนวคิดสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย ผู้เขียนจึงสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลที่ได้จากการศึกษาปัจจัยเหล่านี้จะช่วยสร้างความชัดเจนด้านการนำสมรรถนะไปเป็นสถานการณ์จริงและสามารถใช้เป็นแนวคิดในการสร้างเครื่องมือวัดสมรรถนะของบุคคลในองค์กรที่มีมาตรฐานได้

นิยามและประเภทของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้นิยามสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ อื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ขณะที่ Slocum, Jackson, & Hellriegel (2008) ให้ความหมายสมรรถนะว่าเป็นองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน Shippmann et al. (2000) ให้นิยามคำว่า สมรรถนะว่าหมายถึงการมีความรู้ ทักษะที่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้สำเร็จ ในที่นี้จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากบุคลากรที่รับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กร อันแสดงถึงศักยภาพในการประยุกต์ใช้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร สามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

การจำแนกประเภทสมรรถนะสามารถแบ่งได้หลายรูปแบบ อาทิ สมรรถนะกลางที่ใช้ร่วมกัน และสมรรถนะที่ใช้เฉพาะกลุ่มงาน หรือแบ่งตามระดับตามปฏิบัติงานคือสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะในงาน และสมรรถนะขององค์กร

(จิระพงศ์ เรืองกุล, 2555) ในที่นี้เน้นการศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะบุคคลในการปฏิบัติงาน

วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์กรด้วยวิธีการปริทัศน์แบบพรรณนา (Narrative Review) โดยสืบค้นวรรณกรรมประเภทบทความวิชาการ บทความวิจัย และวิทยานิพนธ์ จากฐานข้อมูลโครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (Thai Library Integrated System: ThaiLIS) ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ต่อรับโดยสำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวิษณุทร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อาทิ ABI/Inform Complete, ProQuest, Emerald Management E-Journal, IEEE Xplore รวมถึงจากฐานข้อมูลผลงานวิชาการของกูเกิล (Google Scholar) ตำรา หนังสือ และบทความในวารสารวิชาการ โดยใช้คำสำคัญ (Keyword) ในการค้นหา ได้แก่ วิจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ, สมรรถนะการปฏิบัติงาน, และสมรรถนะ

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกวรรณกรรมใช้วิธีการคัดเข้าและคัดออก (Inclusion/ Exclusion Criteria) โดยเกณฑ์ในการคัดบทความเพื่อใช้ในการสังเคราะห์คือจะต้องเป็นการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และต้องเป็นวรรณกรรมฉบับเต็ม ส่วนเกณฑ์ในการคัดออกคือเป็นบทความที่ไม่ได้ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานโดยตรง หรือนำเสนอเพียงบทคัดย่อ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อสรุปประเด็น

ข้อค้นพบ

จากการค้นคว้าผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัย พบวิจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual Characteristic)

นิติพล ภูตะโชติ (2556) อธิบายว่าบุคลากรในองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันหลายด้าน เช่น นิสัย อายุ เพศ สถานภาพสมรส บุคลิกภาพ ทัศนคติ ค่านิยม ปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลมีและติดตัวมา ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน อีกทั้งณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) ระบุว่า ในแต่ละองค์กรจึงเป็นที่รวมของความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) หากมีการทำความเข้าใจเรื่องความแตกต่างของบุคคล ก็จะสามารถจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการได้มากขึ้น ในที่นี้มีงานวิจัยที่สะท้อนว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานได้แก่ งานวิจัยของ Trinder (2008) ได้แสดงถึงมาตรฐานของสมรรถนะเพื่อวัดคุณภาพของบุคลากรในองค์กร พบว่าสมรรถนะได้รับการพัฒนาจาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และประสบการณ์ (Experience) งานวิจัยของอมร โททำ, ปรมารณีย์ บุตรमारศรี, และประสิทธิ์ นิมจินดา (2554) พบว่าฐานะทางอาชีพ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับสมรรถนะการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผลการศึกษาเรื่องสมรรถนะความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัย : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ปัจจัยภูมิหลัง ได้แก่ เพศ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษามีอิทธิพลกับสมรรถนะด้านการสอน ในขณะที่ระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อสมรรถนะความเป็นผู้นำทางวิชาการ (จริภา ธรรมโชติ, 2554) อีกทั้งการศึกษาของสังคม จันทรวีเศษ (2555) พบว่าตัวแปรภายนอกด้านภูมิหลังอันประกอบด้วย ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร สถานศึกษา และอายุตัวมีอิทธิพล สูงสุดต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขณะเดียวกัน Brandão, Borges-Andrade, Puente-Palacios, & Laros, (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ บริบทองค์กร และสมรรถนะของผู้บริหารธนาคารในประเทศบราซิล ด้วยการวิเคราะห์พหุ

ระดับ ผลการศึกษาพบว่าเพศมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางสังคมของผู้บริหาร และมีความสัมพันธ์กับการจัดการกระบวนการอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ จากการ ทบทวนวรรณกรรมพบว่าตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อสมรรถนะการ ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มี 3 ตัวแปร คือ อายุ (Age) ประสบการณ์การทำงาน (Work Experience) และระดับการศึกษา (Education)

2. การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือ เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่จัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติการ ทำงานสูงขึ้น (ชูชัย สมิทธิโกกร, 2548) มีงานวิจัยที่แสดงว่าการฝึกอบรมเป็น กระบวนการหนึ่งที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมหรือมีคุณภาพ หลังจากองค์กรได้รับเข้ามาในองค์กรแล้ว รวมถึงบุคลากรที่ทำงานกับองค์กรมา นานหรือเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่งให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็น และ สมรรถนะที่หลากหลาย มีทัศนคติที่ดี มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของ องค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือ หลักการ วิธีการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จำเป็น การศึกษาของนิสดารค์ เวชยานนท์ (2552) สะท้อนว่าองค์กรสามารถปลูกฝังพฤติกรรมของพนักงานได้โดยผ่านการ ฝึกอบรม Ndegwa (2007) พบว่ามหาวิทยาลัยรัฐในประเทศเคนยาไม่ให้ความสำคัญกับการอบรมบุคลากร ส่งผลให้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ลดลง และผลการศึกษาของ Gagliardi, Majewski, Victor, & Baker (2010) ระบุว่า การฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกจากทั้งหมด 15 ปัจจัย ที่จะส่งผลให้ ผู้บริหารด้านประกันคุณภาพในโรงพยาบาลประเทศแคนาดาดำเนินงานอย่างมี ประสิทธิภาพ อีกทั้งมีผลการศึกษาของ Wilkinson, Redman, & Snape (1994)

ได้สำรวจข้อมูลกับผู้บริหารในประเทศอังกฤษจำนวน 4,000 คน ซึ่งเป็นสมาชิกของสถาบันการจัดการประเทศอังกฤษ (British Institute of Management) ผลการศึกษาด้านการฝึกอบรมของผู้บริหารพบความสัมพันธ์ระหว่างการรับการฝึกอบรมที่เพียงพอของผู้บริหารกับความสำเร็จของการจัดการคุณภาพที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรควรมีความสมดุลระหว่างทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) และทักษะเชิงวิชาชีพ (Technical Skills) ซึ่งหากมีการสร้างเครื่องมือวัดผู้ปฏิบัติงานว่าได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ ครบถ้วนหรือไม่ จะต้องครอบคลุมหลักสูตรทั้งสองประเภท

3. การรับรู้แรงจูงใจขององค์กร (Perception of Organizational Motivation)

แรงจูงใจนับเป็นปัจจัยทางจิตวิทยาที่กระตุ้นพฤติกรรมบุคคลโดยตรง พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรจะมีความสำคัญทั้งต่อการเพิ่มและลดลงของผลการดำเนินงาน หากเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร บุคลากรคนนั้นจะมุ่งมั่นใส่ใจต่องานที่ได้รับผิดชอบ ส่วนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์จะแสดงออกมาหลายลักษณะเช่น การต่อต้านสังคม ก้าวร้าว ก่อความรุนแรงกับเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมุ่งสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อบุคลากร อันจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Kreitner, 2009; Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2008) ดังนั้น การดำเนินงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานในระดับสูงให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรส่วนใหญ่จัดให้มีระบบแรงจูงใจอยู่แล้ว เพียงแต่บุคลากรจะมีความรับรู้ รวบรวม และแปลความหมายตามความรู้สึกประทับใจ ทั้งนี้มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับการรับรู้ส่วนใหญ่พบว่า บุคลากรในองค์กรมีการรับรู้แตกต่างกัน (Robbins, 2548)

มีงานวิจัยที่สนับสนุนว่าแรงจูงใจมีผลต่อสมรรถนะของบุคลากร อาทิ Grigoryev___(2006) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีสมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารอย่างหนึ่งคือการสร้างแรงจูงใจ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Owino, Ogachi, & Maureen (2011) พบว่า การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร (Staff Motivation) ระดับต่ำส่งผลทางลบต่อประสิทธิภาพการประกันคุณภาพในมหาวิทยาลัย ส่วนการศึกษาของเพชรดา ห้วยเรไร (2548) พบว่า มีปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาล 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วยความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในงาน 2) ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย เงินเดือนและค่าตอบแทน นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะพยาบาลระดับปานกลาง และสามารถอธิบายความแปรปรวนของสมรรถนะได้ร้อยละ 41.60 ขณะที่ผลการศึกษาของอมร โทท่า, ปริมาภรณ์ บุตรमारศรี, และประสิทธิ์ นิมจินดา (2554) พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านอำนาจตำแหน่งหน้าที่ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับสมรรถนะการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมส่วนใหญ่จะพบว่าการอ้างถึงแนวคิดแรงจูงใจ 2 ปัจจัย หรือทฤษฎีแรงจูงใจสองขนามัย (Two-Factor Theory or Motivation Hygiene Theory) ที่นำเสนอโดย Frederick Herzberg ดังนั้น หากต้องการวัดการรับรู้แรงจูงใจขององค์กรควรศึกษาครอบคลุมทั้ง 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene Factors)

4. การบริหารตนเอง (Self Management)

การบริหารตนเอง คือการที่บุคคลากรสามารถควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบขององค์กรได้ โดยมีการตั้งเป้าหมายของตนเอง ติดตามผลการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ และมีการให้รางวัลตนเองเมื่อดำเนินงานได้สำเร็จ (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2008; Bergen, Soper, & Gaster, 2002) ทั้งนี้มีงานวิจัยที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตนเองกับพฤติกรรมกาปฏิบัติงาน อาทิ ศยามล เอกะกุลนันต์ (2554) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมดุลระหว่างงานและชีวิตที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย พบว่าปัจจัยด้านการบริหารตนเองที่ส่งผลโดยอ้อมต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานโดยส่งผลผ่านปัจจัยด้านการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและปัจจัยด้านการจัดการปัญหาแบบมุ่งปัญหา ขณะที่ Dishman & et al. (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self Efficacy) กลยุทธ์การบริหารตนเอง และพฤติกรรมกาออกกำลังกายของนักเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่ากลยุทธ์การบริหารตนเองเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและพฤติกรรมกาออกกำลังกาย โดยทั้งสามตัวแปรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะพบว่าการวัดการบริหารตนเอง สามารถสะท้อนได้ จาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct) ความมุ่งมั่นและความยืดหยุ่น (Personal Drive and Resilience) และการพัฒนาตนเอง (Self Awareness and Development)

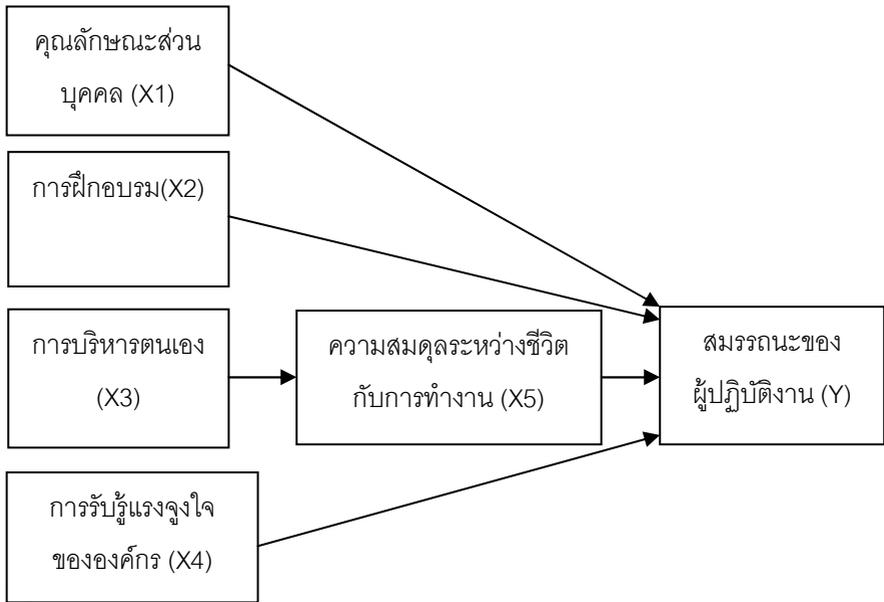
5. การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Balancing Work and Life Issue)

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน คือการกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง ขณะที่ State Services Commission แห่งประเทศนิวซีแลนด์ ให้ความหมายว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเพื่อยังชีพกับกิจกรรมอื่นๆ เช่น บทบาทการเป็นสมาชิกของครอบครัวและชุมชน การสันถนาการ และการพัฒนาตนเองทางด้านต่างๆ ของบุคลากร (ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ, 2549) ทั้งนี้ หากบุคลากรสามารถสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้ จะช่วยเกิดความอยู่ดีกินดี มีสุขภาพะในชีวิตร ซึ่งจะส่งผลและมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จ ความมั่นคง และความก้าวหน้าขององค์กรและสังคมในที่สุด (ศิริภัสสร วงศ์ทองดี, 2552)

มีงานวิจัยที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างความสมดุลของชีวิตกับการทำงานได้แก่ ศยามล เอกะกุลานันต์ (2554) พบว่าปัจจัยด้านการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ขณะที่ Waumsley, Houston, & Marks (2010) ศึกษาความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของผู้หญิงที่มีและยังไม่มีบุตรจำนวน 940 คนในประเทศอังกฤษ ด้วยวิธีการสำรวจองค์ประกอบ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบว่าสามารถแยกได้เป็น 2 องค์ประกอบคือ การขัดกันระหว่างการทำงานกับชีวิตครอบครัว (Work-family Conflict) และการขัดกันระหว่างชีวิตครอบครัวกับการทำงาน (Family-work Conflict) โดยข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกับโมเดล ซึ่งทั้งสององค์ประกอบเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ จากการทบทวนแนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรที่ใช้วัดความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมี 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจต่องาน (Satisfaction)

การขัดกันระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน (Life-work Conflict) การขัดกัน
ระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work-life Conflict)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อ
สมรรถนะการปฏิบัติงานเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ผลการทบทวนวรรณกรรมพบปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน 5
ปัจจัย ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล การฝึกอบรม การรับรู้แรงจูงใจขององค์กร
การบริหารตนเอง และการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ดังนั้น
กระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเข้าร่วมงานในองค์กร หรือพัฒนา
บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่แล้วให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูงขึ้นตามความคาดหวังของ
องค์กร ควรมีการคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่จะส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อ
สมรรถนะของแต่ละสายงาน

จากข้อค้นพบดังกล่าวควรมีการพัฒนาเครื่องมือวัดที่มีความเที่ยงและความตรงเชิงเนื้อหา และนำแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นไปทดสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้เทคนิคของแบบจำลองสมการ (Structural Equation Model: SEM) เพื่อพิจารณาค่าน้ำหนักอิทธิพลและระดับนัยสำคัญของค่าอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางประกอบการพัฒนาตนเองต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2555). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักสมรรถนะ: ประสบการณ์จากบริษัทชั้นนำ. *วารสารวิทยาการจัดการ*. 29(2): 111-127.
- ชูชัย สมितिไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิสดารักษ์ เวชยานนท์. (2552). การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนของไทย. *วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์*. 49(1 ฉบับพิเศษ): 67-100.
- เพชรดา ห้วยไร่. (2548). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลห้องผ่าตัดโรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาสาธารณสุขศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ. (2549). ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน. ใน **คำบริหารคน**. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นจาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/uploads/File/docutianment/issue/hr_dictionary/hr_dic_wlb01.pdf [20 กรกฎาคม 2556]
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2556). **แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล**. สืบค้นจาก <http://competency.rmutp.ac.th/> [20 มิถุนายน 2556]
- รวิภา ธรรมโชติ. (2554). สมรรถนะความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัย: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง. **วารสารรามคำแหง**. 28(1): 95-120.
- เรชา ชูสุวรรณ. (2550). **รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสาม จังหวัดชายแดนภาคใต้**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วิภารัตน์ ดีอ่อง. (2553). ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการบริหารงานวิจัยของนักวิจัยภาครัฐ. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์**. 50(3): 171-200.
- ศยามล เอกะกุลานันต์. (2554). **รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมดุลระหว่างงานและชีวิตที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย**. **วารสารพฤติกรรมศาสตร์**. 17(2): 85-102.

ศิริภัสสร วงศ์ทองดี. (2552). **การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน.**

เอกสารความรู้สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวง
มหาดไทย. สืบค้นจาก <http://www.dla.go.th/work/kpinow/7ebook/pdf/2554/worklife.pdf>. [21 กรกฎาคม 2556]

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2549). ผลสำรวจ

"Competency" 13% โยงพฤติกรรมคนกับค่านิยม. ASTV **ผู้จัดการ.**
สืบค้นจาก <http://www2.manager.co.th/asp-bin/PrintNews.aspx?NewsID=9490000052258> [10 กรกฎาคม 2556]

สังคม จันทวิเศษ. (2555). การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.
วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม. 8(1): 19-32.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). **คู่มือสมรรถนะข้าราชการ
พลเรือนไทย.** กรุงเทพฯ: บริษัท พี อาร์ ลีฟวิ่งจำกัด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553ก). **คู่มือการกำหนด
สมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก.** นนทบุรี: บริษัท
ประชุมช่าง จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553ข). **คู่มือการกำหนด
สมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะ
งานที่ปฏิบัติ.** นนทบุรี: บริษัทประชุมช่าง จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553ค). **คู่มือการกำหนด
สมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร.**
นนทบุรี: บริษัทประชุมช่าง จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553ง). **คู่มือการจัดทำแบบ
บรรยายลักษณะงาน.** นนทบุรี: บริษัทประชุมช่าง จำกัด.

- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. (2551). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. (2554). **พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-based Career Development and Succession Planning.** กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- อมร โททำ, ปรมมาภรณ์ บุตรमारศรี, และประสิทธิ์ นิมจินดา. (2554). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.** 30(3): 19-30.
- อังศินันท์ อินทรกำแหง, และทัศนาก้องภักดี. (2549). **รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ใน มหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ.** กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Bergen, C.W.V., Soper, B., & Gaster, B. (2002). Effective Self-Management Techniques. *Journal of Business and Entrepreneurship.* 4(2): 1-16.
- Brandão, H.P., Borges-Andrade, J.E., Puente-Palacios, K., & Laros, J.A. (2012). Relationships between Learning, Context and Competency: A Multilevel Study. *Brazilian Administration Review.* 9(1): 1-22. Retrieved from <http://www.anpad.org.br/bar>
- Dishman, R.K. & et al. (2005). Self-Management Strategies Mediate Self-Efficacy and Physical Activity. *American Journal of Preventive Medicine.* 29(1): 10-18.

- Farahmand, N.F. (2013). Quality Improvement by Qualified Managers. **Business Management Dynamics**. 2(7): 28-43.
- Gagliardi, A.R., Majewski, C., Victor, J.C., & Baker, G.R. (2010). Quality Improvement Capacity: A Survey of Hospital Quality Managers. **Qual Saf Health Care**. 19: 27-30. doi: 10.1136/qshc.2008.029967
- Grigoryev, P. (2006). Hiring by Competency Models. **The Journal for Quality and Participation**. 29(4): 16-18.
- Horton, S. (2000). Competency Management in the British Civil Service. **The International Journal of Public Service Management**. 13(4): 354-368.
- Kreitner, R. (2009). **Principles of Management**. (11th Ed.). China: South-Western Cengage Learning.
- Morley, M.J., & Flynn, M. (2003). Personal Characteristics and Competencies as Correlates of Intercultural Transitional Adjustment among US and Canadian Sojourners in Ireland. **Management International**. 7(2): 31-46.
- Robbins, S.P. (1998). **Organizational Behavior**. แปลโดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- Owino, G.C., Ogachi, O.I., & Maureen, O.A. (2011). Role of Institutional Managers in Quality Assurance: Reflections on Kenya's University Education. **Australian Journal of Business and Management Research**. 1(2): 113-124.

- Shippmann, F.S. et al. (2000). The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*. 53: 703-740.
- Slocum, J.W., Jackson, S.E., & Hellriegel, D. (2008). **Competency-Based Management**. China: Thomson South-Western.
- Trinder, J.C. (2008). Competency Standards-A Measure of the Quality of a Workforce. *The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*. 37(B6a). Retrieved from http://isprsserv.ifp.uni-stuttgart.de/proceedings/XXXVII/congress/6a_pdf/5_WG-VI-5/01.pdf [2013, June 12]
- Waumsley, J.A., Houston, D.M., & Marks, G. (2010). What about Us? Measuring the Work-Life Balance of People Who Do Not Have Children. *Review of European Studies*. 2(2) : 3-17.
- Wilkinson, A., Redman, T., & Snape, E. (1993). **Quality Management and the Manager**. Institute of Management, Corby.