

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับสมรรถนะหลักและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัดในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ สมรรถนะหลัก และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร บริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
4. แนวความคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก
5. ประวัติความเป็นมาของบริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

##### ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการจัดการความรู้ ดังนี้

Davenport and Prusak (1998) กล่าวว่า การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์และการพัฒนาทรัพย์สินทางความรู้ขององค์กร โดยพิจารณาจากจุดมุ่งหมายขององค์กร ความรู้ที่นำมาจัดการนั้นประกอบด้วย ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งการจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับการจัดการทางสังคม จากการระบุนความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการสร้างความรู้ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยระบบของการสร้างและการเก็บรักษาความรู้ รวมถึงการอบรมและการอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ และการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้จะต้องมองความรู้เปรียบเสมือนทรัพย์สิน และสร้างบรรทัดฐานและคุณค่าของการพัฒนาองค์กร ด้วยการสนับสนุนการสร้างและการแบ่งปันความรู้ ขณะที่ O'Dell and Grayson (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้ และ Kucza (2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการการสร้างความรู้ จัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ ซึ่งรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการขององค์กร ส่วนในมุมมองของ Arthur Anderson Business Consulting (2001; อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหาแลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยเขียนเป็นสมการดังนี้  $ความรู้ = (คน + ระบบสารสนเทศในการรวบรวมและเผยแพร่ความรู้) \times การแลกเปลี่ยนเรียนรู้$  ส่วนทางด้านนักวิชาการของไทย ได้แก่ **วิจารณ์ พานิช (2546)** กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวางไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมาย ซึ่งได้แก่ 1) การจัดการความรู้ มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้ 2) การจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้ 3) การจัดการความรู้ ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ และ 4) การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมินต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่ และ**พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547)** กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล

ที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นระบบ โดยบุคลากรในองค์กรสามารถแสวงหา จัดเก็บ เข้าถึงและสร้างความรู้ ประมวลความรู้ แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรในองค์กร ตลอดจนสามารถที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติ เพื่อยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน และสร้างผลประโยชน์สูงสุดทั้งส่วนบุคคลและองค์กร

### หลักของการจัดการความรู้

หลักของการจัดการความรู้ประกอบด้วย 11 ประการ (Stewart, 1997; Davenport and Prusak, 1998) คือ

1. ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีราคาแพง จึงควรมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่ผลประโยชน์อันสูงสุด
2. การจัดการความรู้เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์
3. การจัดการความรู้มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการของงานที่เกี่ยวกับความรู้
4. มีการวางยุทธศาสตร์ที่มุ่งมั่นและชัดเจน
5. การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการผสมผสานกันระหว่างคนและเทคโนโลยี
6. องค์กรต้องมีการส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม
7. ควรมีการบูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปกับระบบที่มีอยู่ และดำเนินการให้เป็นไปอย่างเป็นธรรมชาติ
8. การจัดการความรู้จะต้องเกิดจากความสนใจและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ความรู้นั้น
9. การจัดการความรู้จะต้องมีผู้บริหารจัดการความรู้ ซึ่งมีหน้าที่รวบรวมและจัดหมวดหมู่ความรู้ จัดหาเทคโนโลยี ควบคุมการใช้ความรู้ บริการและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องการจัดการความรู้ รวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร
10. องค์กรจะต้องมีสัญญาทางความรู้ เพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ที่ได้มานั้นได้ถูกยึดครองและเป็นลิขสิทธิ์ขององค์กร
11. การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ไม่มีวันสิ้นสุด

เหตุผลของการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรธุรกิจ (Tiwana, 2000) ประกอบด้วย 1) องค์กรต่างๆ กลายเป็นองค์กรแห่งความรู้ มีการใช้ความรู้ในการทำงานมากขึ้น รวมถึงการแข่งขันทางด้านธุรกิจ 2) การเปลี่ยนแปลงของตลาดการแข่งขัน ทำให้ต้องมีการพัฒนาองค์กร พัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กร 3) การจัดการความรู้ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น 4) ความรู้ทำให้องค์กรอยู่รอด 5) ความซับซ้อนขององค์กรในปัจจุบันจึงต้องมีการจัดการความรู้ 6) ความรู้ช่วยในการตัดสินใจ 7 ความต้องการในการใช้ความรู้ร่วมกัน 8) ความรู้เฉพาะบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร และ 9) การเติบโตของบริษัทและธุรกิจ สอดคล้องกับไพบูลย์ ปะวะเสนะ (2548) ที่กล่าวถึง เหตุผลของการนำการจัดการความรู้มาใช้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการบริหารงาน เทคนิคในการบริหารงานแบบเก่า เช่น การบริหารงานโดยรวม (TQM) การริเริ่มจริงจัง เป็นเทคนิคที่ใช้ในการบริหารองค์กร แต่เทคนิคเหล่านี้ไม่สามารถพัฒนาความชาญฉลาดขององค์กรได้ จึงได้นำการจัดการความรู้มาใช้ 2) ความเปลี่ยนแปลงด้านการตลาด ในการแข่งขันทางการตลาดเทคนิคการขายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ดังนั้นเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจจึงต้องมีการพัฒนาฐานความรู้ในองค์กร 3) ลดความผิดพลาดในการแข่งขันด้านการตลาด รวมถึงการลดขนาดองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 4) สร้างวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ช่วยให้องค์กรลดงบประมาณในการทำงานได้ และ 5) การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างความสำเร็จในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 2) พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ และ 3) ปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายสำหรับการพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (นฤมล พงษ์ศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, 2543)

### องค์ประกอบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ Singapore Productivity and Standards Board (2001) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คน (People) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้ที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ คนเป็นผู้รับผิดชอบขององค์กร ซึ่งรวมทั้งการให้คุณค่าและพฤติกรรม โดยที่คนจะเป็นสิ่งแรกที่จะถูกพิจารณาในการจัดการความรู้

2. เทคโนโลยี (Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น ปอຍครั้งที่จะเข้าใจกันผิดว่าเทคโนโลยีเป็นตัวหลักในการจัดการความรู้ แท้ที่จริงแล้วเทคโนโลยีสามารถทำให้จัดการความรู้ได้โดยการเชื่อมต่อ



ตารางที่ 1 กระบวนการการจัดการความรู้จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	Wiig (1993)	Marquardt (1996)	Dermaest (1997)	O'Dell (1998)	Probst et.al. (2000)	Kucza (2001)	Dunlap et.al. (2000)	สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2546)	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547)
การสะสม/จัดเก็บ/ประมวลความรู้ (Knowledge Collection/Storage/Organization/Co dification)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การค้นคืนความรู้ (Knowledge Retrieval)		✓							
การเลือกใช้ความรู้ (Knowledge Pull)						✓			✓
การป้อนความรู้ (Knowledge Push)						✓			✓
การถ่ายทอด/แบ่งปัน/กระจายความรู้ (Knowledge Transfer/Sharing/Distribute)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
การเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ (Learning & Knowledge Application/Utilization)	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Knowledge Development/Update)					✓	✓	✓		

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการของการจัดการความรู้ภายในองค์กร รวมถึงการพิจารณาใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกกระบวนการดังกล่าวที่มีนักวิชาการสนับสนุนตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป สามารถแบ่งขั้นตอนหลักๆ ของกระบวนการจัดการความรู้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ (บุญส่ง หาญพานิช, 2547)

## 1) การแสวงหาและสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Creation)

การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป โดยความรู้สามารถแสวงหาได้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ สำหรับการสร้างความรู้นั้นเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งทุกคนในองค์กรสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การนำความรู้เดิมที่อยู่ผนวกกับความรู้ใหม่ที่ได้รับ การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมา นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น และจะต้องแสวงหาและพัฒนาความรู้ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

ขั้นตอนแรกก่อนการแสวงหาความรู้ต้องระบุความรู้ก่อน เพื่อค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และคัดเลือกว่าความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี โดยการประเมินคุณค่าของความรู้ว่าความรู้นั้นมีประโยชน์และมีความสำคัญต่อองค์กรหรือไม่ เพื่อให้ทราบว่าองค์กรขาดความรู้อะไรบ้าง ทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรยังทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม รวมทั้งยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ และใช้สำหรับศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่างๆ ในองค์กรเพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Knowledge mapping หรือการทำแผนที่ความรู้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

## 2) การประมวลความรู้ (Codification Knowledge)

วัตถุประสงค์ของการประมวลความรู้ คือ เพื่อจัดความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึง การจัดทำสารบัญ แยกแยะประเภทความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ การจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ ให้เป็นระเบียบ มีความชัดเจน เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็วโดยเทคโนโลยีจะมีบทบาทสำคัญมากในขั้นตอนนี้ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการแบ่งหมวดหมู่ของความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้รู้นั้นๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลาย การแบ่งจะครอบคลุมความรู้มากมายหลายประเภท แต่ถ้า

เป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนัก แต่จะลงลึกในรายละเอียด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

องค์การที่ต้องการประสบความสำเร็จในการประมวลความรู้ ต้องอาศัยหลักการ 4 ประการ ดังนี้ (Davenport & Prusak, 1998)

1. ต้องตั้งเป้าหมายของการประมวลความรู้
2. ต้องสามารถแยกแยะความรู้ต่างๆ ให้เหมาะสมกับการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น
3. ต้องประเมินค่าความรู้ในด้านของประโยชน์และความเหมาะสมสำหรับการประมวล
4. ต้องหาสื่อกลางที่เหมาะสมสำหรับการจัดเก็บและเผยแพร่ออกไป

โดยความสำคัญของการประมวลความรู้ไม่ได้อยู่ความสมบูรณ์ของข้อมูล แต่อยู่ที่ว่าข้อมูลนั้นมีความเกี่ยวข้องกับองค์การหรือไม่

### 3) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

หัวใจของการจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุด คือ การแบ่งปันความรู้ไปสู่ผู้อื่นทั้งความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและสามารถทำให้ผู้อื่นนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ เนื่องจากองค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีแบ่งปันกันไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ ความรู้จะถูกแบ่งปันกันจากความตั้งใจ เช่น การฝึกอบรม ข่าวสารในองค์การ หรือเกิดจากความไม่ตั้งใจ เช่น ประสบการณ์ในการทำงาน เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา เป็นต้น การแบ่งปันความรู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการกระทำ 2 อย่าง คือ การส่งออกไป (การส่งหรือการนำความรู้ไปให้ผู้รับ) และการซึมซับโดยคนหรือกลุ่มคนที่เป็นผู้รับนั้น ถ้าความรู้ไม่ถูกซึมซับ การแบ่งปันความรู้ก็ไม่เกิดขึ้น (Davenport and Prusak, 1998)

ความรู้โดยนัยซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคลนั้น ในการแบ่งปันความรู้ จะต้องทำด้วยการพบปะกันติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ สำหรับความรู้ที่ชัดเจนซึ่งสามารถจัดทำในรูปแบบของเอกสาร หรือจัดทำฐานข้อมูล ซึ่งสามารถทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการสืบค้นความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บ แล้วกระจายสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อการใช้งานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranet) เป็นต้น

### 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์การ เพื่อพัฒนาเพิ่มศักยภาพขององค์การในการทำสิ่งต่างๆ ให้มีคุณค่ามากขึ้น ดังนั้น ขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญยิ่ง เพราะถึงแม้



องค์การจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือไม่สามารถก่อให้เกิดความคิดใหม่ได้ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ โดยองค์การจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมา ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลงนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็อย่าไม่ผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์การด้วย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

โดยธรรมชาติของคนทั่วไปที่มักจะไม่มีความเข้าใจและซึมซับความรู้ใหม่ได้ แต่ไม่เคยนำไปใช้ด้วยเหตุผลนานับประการ เช่น การไม่ให้ความเคารพนับถือเชื่อใจแหล่งที่มาของความรู้ ความหยิ่ง การไม่มีเวลา ไม่มีโอกาส หรือการไม่ชอบเสี่ยง เป็นต้น จึงทำให้ในบางครั้งการมีความรู้ อาจไม่ได้เป็นลักษณะเดียวกันกับการกระทำ

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้นั้นเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์การ การจัดการความรู้นั้นจะประสบความสำเร็จไปไม่ได้ถ้าหากไม่มีบุคลากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบดูแลเป็นพิเศษ ที่คอยทำหน้าที่ดึงเอาความรู้ของคนเหล่านั้นออกมาจัดการอย่างเป็นระบบ และคอยอำนวยความสะดวกเครือข่ายความรู้ รวมทั้งทำหน้าที่ติดตั้งเครื่องมือ เทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการจัดการความรู้ ให้สามารถเข้าถึงและเข้าใจสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ข้างต้นพบว่า มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้เสนอลักษณะของการจัดการความรู้ที่มีความสอดคล้องกันหลายด้าน โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกลักษณะของการจัดการความรู้ในด้านที่มีผู้เสนอสอดคล้องกันมากที่สุดว่าส่งผลต่อสมรรถนะหลักและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด แล้วนำมาสรุปและจัดกลุ่มลักษณะของการจัดการความรู้ในด้านที่สอดคล้องกันได้เป็นปัจจัยด้านการจัดการความรู้ในองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

### 1. ด้านการวางแผน

จากการทบทวนผลงานวิจัยของ ธิดา จุลินทร (2549) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์การ: ศึกษากรณีศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต พบว่าปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินงานมาจากการมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

จากลักษณะของการจัดการความรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับตุลา มหาพสุธานนท์ (2547) Kinicki และ Williams (2004) ที่สรุปไว้ว่าการวางแผนเป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายไว้ในอนาคต มีการใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติงานที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยการวางแผนจะเกี่ยวเนื่องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกลยุทธ์ (Strategies) ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ผู้บริหารจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าจะมอบหมายให้ใคร (Who) ทำอะไร (What) ที่ไหน (Where) เมื่อไร (When) ทำไมต้องทำ (Why) และทำอย่างไร (How) เพื่อเป็นหลักประกันในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การวางแผนอาจมีความหมายในอีกมุมมองหนึ่งว่าเป็นเรื่องการตัดสินใจในการจัดเตรียมสิ่งต่างๆ ที่ต้องการในปัจจุบันและวิธีการปฏิบัติเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

## 2. ด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

จากการทบทวนผลงานวิจัยของ Martin (2004 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์, 2551) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาพบว่า การเปลี่ยนรูปแบบจากการทำงานแบบเดิมไปสู่วัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ความรู้ และการมีบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิด อีกทั้ง มีการเปิดรับความเปลี่ยนแปลงและความคิดใหม่ๆ เพื่อเอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการเป็นองค์กรแบบเปิด (Open enterprise) เป็นปัจจัยด้านการส่งเสริมการจัดการความรู้ ส่วน Keyser (2004) ที่ทำการสังเคราะห์และประมวลปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์กร พบว่าการกล้าที่จะทำโดยไม่กลัวความล้มเหลวนับว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

เมื่อทบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของการจัดการความรู้ พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Chatman and John (1991 quoted in Greenberg and Baron, 1997) ที่เสนอลักษณะของนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นลักษณะที่คนในองค์กรมีการแสดงความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน Robbins (1997, 2009) เสนอลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง (Innovation and risk tolerance) ซึ่งเป็นระดับของการสนับสนุนให้พนักงานริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนมีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในองค์กร มีความรับผิดชอบ อิสระ และเสรีภาพในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคคล นอกจากนั้น ยังสอดคล้องกับ Denison (2000) ที่เสนอลักษณะของความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ว่าเป็นการมุ่งตอบสนองสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรการปรับตัวได้ดีนั้นคือการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (Creating change) โดยการวางแผนหลังจากที่อ่านและสามารถทำนายแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้ และต้องมุ่งเน้นไปที่

ลูกค้า (Customer focus) โดยการตอบสนองที่รวดเร็วซึ่งเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้น องค์กรต้องมีการเรียนรู้ คือ การสะสมความรู้ และพัฒนาความสามารถให้มากขึ้นเพื่อที่จะรับและแปลความหมายจากสัญญาณที่ส่งมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น

### 3. ด้านการมีส่วนร่วม

จากการทบทวนผลงานวิจัยของ Keyser (2004) ที่ทำการสังเคราะห์และประมวลปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์กร พบว่าการมีเป้าหมายและความสนใจร่วมกัน ตลอดจนมีการตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ต้องทำร่วมกันเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุขนธวารี (2548) ซึ่งศึกษาเรื่อง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร” กรณีศึกษาบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความภาคภูมิใจของพนักงานในความเป็นเครือซีเมนต์ไทย นอกจากนี้ ธิดา จุลินทร (2549) บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องต้องมีการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ให้เข้าใจ จนเกิดทักษะและมีประสบการณ์ในการดำเนินการตามกระบวนการ/บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องถือเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

เมื่อทบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของการจัดการความรู้ พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Chatman and John (1991 quoted in Greenberg and Baron, 1997) Robbins (1997) ที่มุ่งเน้นความสำคัญให้กับคนในองค์กร (Orientation toward people) ซึ่งเป็นองค์การมีนโยบายที่ให้ความยุติธรรม ให้การสนับสนุนพนักงานในองค์กร การตัดสินใจหรือการดำเนินการต่างๆ ในองค์กรพิจารณาถึงผลกระทบที่มีบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงใด และเคารพในสิทธิความเป็นมนุษย์

Cooke (1989) เสนอวัฒนธรรมมีดีเน้นบุคคลและการกระทำ (Humanistic encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานโดยมีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงาน ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน และได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานสม่ำเสมอ

Denison (2000) เสนอวัฒนธรรม 2 ด้าน ที่มีความสอดคล้องกับด้านนี้ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วม (Involvement) สมาชิกในองค์กรจะรู้สึกได้ถึงความเป็นเจ้าขององค์กรเนื่องจากได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างเต็มที่ (Empowerment) และลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นทีมงาน (Team orientation) ทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถ (Capability

development) ของพนักงาน 2) ความสอดคล้องกัน (Consistency) ของสมาชิกในองค์การ ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดี เนื่องจากพนักงานมีการยอมรับในค่านิยมหลัก (Core value) ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการร่วมคาดหวังในสิ่งที่ตรงกัน ทำให้เกิดความเห็นพ้องต้องกัน (Agreement) ได้ง่ายขึ้น สามารถหาข้อสรุปในประเด็นที่ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ร่วมกัน ส่งผลให้มีการทำงานร่วมกัน (Coordination and integration) จนงานเสร็จสิ้น

#### 4. การเรียนรู้

จากการทบทวนผลงานวิจัยของนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ได้แก่ ประชา การมานะ กิจกุล และนภาพร สุคนธวารี (2548) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ธิดา จุลินทร (2549) พยัต วุฒิมรงค์ (2550) Pan และ Scarbrough (1998) Martin (2004 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ ศรารณะวงศ์, 2551) Keyser (2004) McNabb (2007) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้พบว่าองค์การต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเรียนรู้ มีการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ต้องมีช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคน รวมถึงสภาพแวดล้อมที่คนในองค์การมีความจริงจัง นับถือกันและมีความไว้วางใจกัน อีกทั้ง ต้องมีผู้นำการเรียนรู้ที่มีการแบ่งปันความรู้ให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวก

เมื่อทบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของการจัดการความรู้ พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Cooke (1989: 16-23) ที่เสนอลักษณะการเน้นมิติความสัมพันธ์ (Affiliation) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์การมีความเป็นกันเอง เปิดเผย และมีความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานหรือทีม การแสดงออกของพนักงานในองค์การจะเน้นการทำงานในลักษณะให้ความอบอุ่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ Chatman and John (1991 quoted in Greenberg and Baron, 1997) ที่เสนอลักษณะแบบแผนการทำงานแบบไม่เคร่งครัด (Easygoingness) ซึ่งเป็นลักษณะการทำงานในบรรยากาศแบบมีความเป็นกันเอง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนั้น Chatman และ John ยังเสนอลักษณะการทำงานเป็นทีม (Team orientation) ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins (1997, 2009) โดยเสนอว่าองค์การควรมีการออกแบบงานหรือจัดรูปงานที่ให้การงานมีการร่วมกันทำงานในรูปที่งานมากกว่าให้บุคคลแต่ละคนทำงานโดยอิสระหรือเน้นการทำงานรายบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์กัน

## 5. ด้านความร่วมมือและเครือข่ายความรู้

จากการทบทวนผลงานวิจัยของ Martin (2004 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์, 2551) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องมีการทำงานในลักษณะการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สถาบันสามารถพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันนอกจากนั้น ยังควรมีการทำงานที่เชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอก เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบันกับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้โดยวิธีการสำรวจความเชี่ยวชาญประสบการณ์และมุมมอง เพื่อพัฒนาความร่วมมือต่อไปในอนาคต มีการจัดพบปะกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เป็นต้น สอดคล้องกับ Keyser (2004) ที่ทำการสังเคราะห์และประมวลปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์การจากงานหลายชิ้นที่ตีพิมพ์ในช่วง 10 ปี ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 ถึงปี ค.ศ. 2002 พบว่าองค์การต้องมีการสร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงบุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมของความร่วมมือกัน

## 6. ด้านการกระตุ้นและการให้รางวัล

จากการทบทวนผลงานวิจัยของนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ได้แก่ Keyser (2004) Martin (2004 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์, 2551) McNabb (2007) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้พบว่า การยอมรับและการให้รางวัล (Recognition and Rewards) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกระตุ้นและจูงใจพนักงานเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารสามารถสร้างสิ่งกระตุ้นทั้งแบบที่เป็นวัตถุ เช่น เงินรางวัล เป็นต้น และสิ่งกระตุ้นที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น การยกย่องชมเชยและการยอมรับการส่งเสริมในหน้าที่การงาน การเพิ่มความท้าทายในเป้าหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบ และการประเมินผล เป็นต้น

จากการสรุปการทบทวนวรรณกรรมได้เป็นปัจจัยด้านการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การมีส่วนร่วม การเรียนรู้ ความร่วมมือและเครือข่ายความรู้ และการกระตุ้นและการให้รางวัล ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจและคาดว่าจะส่งผลต่อสมรรถนะหลักและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

### ความเป็นมาของระบบสมรรถนะหลัก

แนวคิดระบบสมรรถนะ ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 ตั้งต้นจากสมมติฐานของ David McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของนักธุรกิจและผู้บริหารระดับสูงที่ประสบความสำเร็จในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ว่ามีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการบ่งชี้ถึงความจำเป็นของบุคลากรและการพัฒนาต่อไป สิ่งที่ David McClelland พบในเบื้องต้นอันเป็นแนวทางใหม่ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร คือ ประวัติและผลการศึกษาของบุคคลหนึ่งไม่ได้เป็นตัวชี้วัดถึงความจำเป็นในหน้าที่การทำงาน การที่บุคคลหนึ่งคนจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบไปด้วย คุณลักษณะอื่น ๆ ที่อาจมิได้สะท้อนจากผลการศึกษา เช่น ความสามารถในการทำงานกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสาร และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ David McClelland กำหนดเรียกว่า “Competency” และเมื่อ David McClelland ทำการศึกษาต่อไป ก็ค้นพบว่า การที่บุคคลหนึ่งจะประสบความสำเร็จในองค์กรหนึ่งได้นั้น บุคคลนั้นจะต้องมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมเป็นที่ต้องการขององค์กร สอดคล้องกับแนวทางในการเติบโตและความต้องการทางธุรกิจขององค์กรนั้น ๆ จากจุดนี้เอง หลาย ๆ องค์กรได้มีการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่มีส่วนผลักดันให้องค์กรเจริญเติบโตไปอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้ เพราะบุคลากร คือปัจจัยสำคัญพื้นฐานของคุณภาพและความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรจึงจำเป็นต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อที่จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้ (Spencer L. M. 1993)

ต่อมาได้มีการนำแนวคิดเรื่องระบบสมรรถนะนี้ ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่งนั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมนิสัยใดบ้างและอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวคิดเรื่องระบบสมรรถนะได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน โดยในปี ค.ศ. 1998 นิตยสารฟอร์จูนฉบับเดือนกันยายนได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดระบบสมรรถนะนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67% (เดชา เตชะวัฒนไพศาล 2545) และการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ ชื่อ Bain & Company จาก 708 บริษัท

ทั่วโลก พบว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethic และ Strategic Planning (พสุ เตชะรินทร์, 2546)

สำหรับประเทศไทย ได้มีการนำแนวความคิดเรื่องระบบสมรรถนะ มาใช้ในองค์การที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น ไทยธนาคาร ปีโตรเลียมไทย ฯลฯ เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดระบบสมรรถนะไปใช้ และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น เครือปูนซีเมนต์ไทยมีผลทำให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัทเฮย์กรุ๊ปเป็นที่ปรึกษา ในการนำแนวคิดเรื่องระบบสมรรถนะนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง ในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต (จรัมพร ประถมบุรณ์, 2547)

ธีรพจน์ ภูริโสภณ (2549) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า

1. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและด้านจริยธรรม อยู่ในระดับน้อย ด้านความร่วมมือร่วมใจมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน และระยะเวลาการทำงาน ส่วนใหญ่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นลูกจ้างชั่วคราวมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านจริยธรรมและด้านความร่วมมือร่วมใจมากกว่าลูกจ้างประจำและบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการที่มีระดับการศึกษานุปริญญา มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปและระดับมัธยมศึกษา

เฉลิมพล นิยมสินธุ์ (2549) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดนนทบุรี พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) นนทบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาใน

รายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงมาก รองมาคือ สมรรถนะในงานและสมรรถนะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) นนทบุรีในภาพรวมกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยภายในและภายนอกองค์การในเชิงบวก กล่าวคือ หากความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยภายในและภายนอกองค์การอยู่ในระดับสูงจะส่งผลให้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) นนทบุรี ในภาพรวมสูงตาม ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นนทบุรี ที่ชัดเจนจะส่งผลให้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การบริหารส่วนจังหวัด นนทบุรี มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้อีกต่อไป

สิริกร สืบสงัด (2552) ได้ทำการศึกษาคำวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 พบว่า

1. ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 รับรู้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะหลัก ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก
2. ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
3. การรับรู้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้านร่วมกันกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 แต่ความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ โดยการรับรู้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้านร่วมกันสามารถกำหนดค่าความแปรปรวนของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูได้เพียงร้อยละ 10

ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม (2553) ได้ทำการศึกษาคำเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน จังหวัดมุกดาหาร ที่มีประสบการณ์การทำงาน และสังกัดตามกลุ่มภารกิจต่างกัน พบว่า

1. ข้าราชการพลเรือนโดยรวม มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านจริยธรรม ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 3.94, 3.91, 3.91, 3.82$  และ  $3.79$  ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลัก จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป 11-20 ปี และ 1-10 ปี อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03, 3.95$  และ  $3.64$  ตามลำดับ)



ส่วนข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจ ด้านเศรษฐกิจ ด้านความมั่นคง และ ด้านสังคม มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลัก อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99, 3.85$  และ  $3.83$ ) ตามลำดับ

2. ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน สูงกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-10 ปี และ 11-20 ปี และ ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-20 ปี มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน สูงกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-10 ปี

3. ข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจที่ต่างกัน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน สูงกว่าข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้านสังคม และด้านความมั่นคง ข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้านสังคม และสังกัดกลุ่มภารกิจด้านความมั่นคง มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

จิตติสานต์ วุฒิเวช (2553) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าพนักงานคุมประพฤติ โดยรวมและจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ที่รับผิดชอบในหน้าที่ และตำแหน่งงาน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤตินี้มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก แต่มีพนักงานคุมประพฤติที่มีเพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงานต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤตินี้มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด พนักงานคุมประพฤติที่มีอายุ 31-40 ปี 41-50 ปี และ 51-60 ปี เห็นว่าพนักงานคุมประพฤตินี้มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด พนักงานคุมประพฤติที่มีงานที่รับผิดชอบในหน้าที่ต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤตินี้มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด และพนักงานคุมประพฤติที่มีงานที่รับผิดชอบในหน้าที่กลุ่มงานกิจกรรมชุมชนและเครือข่ายยุติธรรมชุมชน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤตินี้มีสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนพนักงานคุมประพฤติที่มีตำแหน่งงานต่างกัน เห็นว่า พนักงานคุมประพฤตินี้มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุดและพนักงานงานคุมประพฤติที่มีตำแหน่งงานชำนาญการพิเศษ เห็นว่าพนักงานคุมประพฤตินี้มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยพนักงานคุมประพฤติที่มีเพศ และระยะเวลาการทำงานต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤตินี้มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการโดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกัน ( $p > .05$ ) ยกเว้นพนักงาน

คุมประพฤติที่มีอายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่งงานต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ เป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานคุมประพฤติที่มีงานที่รับผิดชอบในหน้าที่ต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ โดยรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภมิตร พินิจการ (2553) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชาการกรมสรรพสามิต พบว่า

1. นักบัญชาการกรมสรรพสามิต มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลัก โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านบริการที่ดี ด้านความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ด้านจริยธรรมและด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและด้านความพอใจของทุกฝ่าย

2. นักบัญชาการกรมสรรพสามิตที่มีอายุ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลักด้านจริยธรรม แตกต่างกัน นักบัญชาการกรมสรรพสามิตที่มีสถานภาพ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลักโดยรวมและรายด้าน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพและประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมและรายด้าน ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากรและด้านกระบวนการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน นักบัญชาการกรมสรรพสามิตที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ แตกต่างกัน นักบัญชาการกรมสรรพสามิตที่มีประสบการณ์การทำงานด้านบัญชาการ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลักโดยรวมและรายด้าน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องและด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ แตกต่างกัน นักบัญชาการกรมสรรพสามิตที่มีรายได้สุทธิเฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลัก ด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ แตกต่างกัน และนักบัญชาการกรมสรรพสามิตที่มีตำแหน่งงานที่ทำ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลัก ด้านความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องและด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ แตกต่างกัน ( $p < .05$ )

3. จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบของสมรรถนะหลัก พบว่า (1) สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร และด้านความ

พอใจของทุกฝ่าย (2) สมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านความพอใจของทุกฝ่าย (3) สมรรถนะหลัก ด้านบริการที่ดี มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จและด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (4) สมรรถนะหลัก ด้านความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร (5) สมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร และด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (6) สมรรถนะหลัก ด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและด้านความพอใจของทุกฝ่าย

#### ความหมายของสมรรถนะ

ได้มีผู้พยายามให้คำแปลของ Competency ได้มากมาย ดังนี้ 1) ขีดความสามารถ 2) ศักยภาพ 3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และ 4) สมรรถนะ

สมรรถนะคือ องค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) หรือกลุ่มของความสามารถที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (McClelland, 1973; Richard Boyatzis, 1982; Scott Parry, 1998) โดยมีความสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจาก ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคลหรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ ในขณะที่ Hay Group (2547) ให้ความหมายว่า เป็นชุดของแบบแผนพฤติกรรมความสามารถ (และคุณลักษณะ) ที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ

จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถที่องค์กรต้องการให้พนักงานมี ซึ่งความสามารถดังกล่าวทำให้พนักงาน

สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งเป็นการสนับสนุนเป้าหมายโดยรวมขององค์กรอีกด้วย ซึ่งสมรรถนะของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด ในการวิจัยครั้งนี้จะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรบริษัทปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

### แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

แนวคิดของระบบสมรรถนะ ได้นำเอาแนวความคิดทางจิตวิทยาและแนวความคิดด้านการบริหารบุคคลมาผสมผสานกัน ซึ่ง David McClelland ได้เปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะ ไว้ในหนังสือ “The Competency Foundation” โดยอธิบายบุคลิกลักษณะ (Characteristic) ของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) (ดังภาพประกอบที่ 2) ระบุว่า สมรรถนะ ในบุคคลหนึ่งมีที่มาและระดับความซับซ้อนหลายระดับ โดยแบ่งเป็น 2 ระดับใหญ่ๆ คือ

### ภาพที่ 2 แสดงองค์ประกอบของระบบสมรรถนะ (The Iceberg Model)



ที่มา: Competency at Work by Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer (1993)

#### 1. ส่วนบนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ

เป็นส่วนที่อยู่ภายนอกตัวคน สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย นั่นคือ ส่วนของ **ทักษะ (Skills)** ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้อย่างดี เป็นการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของร่างกายความคิดและจิตใจของบุคคล และส่วนของ **ความรู้ (Knowledge)** ซึ่งหมายถึงสิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการแนวคิดเฉพาะด้าน

ซึ่งลักษณะต่าง ๆ ที่สามารถสังเกตได้ง่ายเหล่านี้ จะสามารถวัดได้ง่าย และยังสามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็วกว่าส่วนที่อยู่ส่วนล่างของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ

## 2. ส่วนล่างของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ

จะเห็นได้ว่า ส่วนนี้เป็นสิ่งที่อยู่ใต้น้ำ มีฐานที่กว้างและลึก ซึ่งเปรียบเสมือนสิ่งที่อยู่ภายในตัวคนที่สังเกตเห็นได้ยาก วัดได้ยาก และยากต่อการพัฒนา โดยระบบสมรรถนะนี้ จะเป็นระบบที่จะสามารถเข้าไปช่วยพัฒนาในส่วนของคุณลักษณะที่ซ่อนเร้นดังกล่าวนี้ได้

ซึ่งส่วนที่อยู่ส่วนล่างของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนี้ ได้แก่

### บทบาททางสังคม (Social Role)

เป็นสิ่งที่บุคคลแสดงออกทางสังคม ให้เห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม การที่บุคคลแสดงออกเช่นนั้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่บุคคลนั้นให้คุณค่า ให้ความสำคัญที่จะต้องปฏิบัติ

### ภาพลักษณ์ภายใน (Self Image)

เป็นการที่บุคคลนั้นมองภาพตัวเองว่าเป็นอย่างไร เป็นการระบุแนวคิดของตนจากภายใน

### อุปนิสัย (Traits)

เป็นอุปนิสัยของบุคคลนั้นจริงๆ ที่เป็นพฤติกรรมถาวร ซึ่งเป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่แต่ละคนจะตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่ประสบ

### แรงจูงใจหรือแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives)

เป็นลักษณะของการผลักดันเบื้องต้นที่เป็นธรรมชาติของแต่ละคน เป็นสิ่งที่คน ๆ นั้นมีความสุข (Enjoy) กับสิ่งที่กระทำโดยธรรมชาติ และแรงจูงใจนี้จะเป็นแรงขับที่มีผลต่อการเลือกพฤติกรรมที่จะแสดงออก แรงจูงใจหรือแรงผลักดันเบื้องต้นนี้ ประกอบด้วย 3 อย่าง คือ

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลต้องการทำทุกอย่างให้ดีเด่น ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจให้เกิดความผูกพัน การเห็นอกเห็นใจ ใช้ตนเองเพื่อประโยชน์ต่อคนอื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลต้องการจะใช้อำนาจหรืออิทธิพลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความต้องการของตน ซึ่งแรงจูงใจใฝ่อำนาจนี้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

3.1 อำนาจส่วนบุคคล (Personalized Power) เป็นอำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เช่น หัวหน้าชอบบังคับสั่งหรือข่มขู่ให้ลูกน้องทำงานตามที่ตนกำหนด

3.2 อำนาจบารมี (Socialized Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากมีคตินิยมชมชอบหรือศรัทธาในตัวบุคคลนั้นอย่างสูง เช่น หัวหน้าที่ทำให้ลูกน้องทำงานให้ด้วยความเต็มใจ อาจเนื่องจากลูกน้องมีความศรัทธา ความจงรักภักดีต่อหัวหน้าผู้นั้น

ซึ่งโดยปกติแล้ว ทุกคนจะมีแรงจูงใจหรือแรงผลักดันเบื้องต้นทั้ง 3 อย่าง (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ) อยู่ในตัว แต่จะมีในสัดส่วนที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะมีแรงจูงใจหรือแรงผลักดันตัวใดเด่นกว่า

### ประเภทของสมรรถนะ

ตามแนวคิดเรื่องสมรรถนะ สามารถแบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2547)

#### 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)

เป็นความสามารถตามกลยุทธ์ขององค์กร ความสามารถส่วนนี้จะมาจากนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้พนักงานมีความสามารถที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่พนักงานควรมีเหมือนกัน โดยไม่คำนึงถึงว่าจะปฏิบัติงานในหน้าที่อะไร เพื่อจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจที่กำหนดไว้ เช่น ในงานบริการ มักจะมีเรื่องการพัฒนาจิตสำนึกการบริการ การสังเกต การทำความเข้าใจผู้อื่น ฯลฯ

#### 2. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency)

เป็นความสามารถที่สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและการจัดการงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับระดับผู้บริหาร และระดับหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ความสามารถที่ว่านี้ประกอบด้วย 1) ซีดความสามารถในการบริหารงาน (Task) 2) ซีดความสามารถในการบริหารคน (People) 3) ซีดความสามารถในการบริหารตนเอง (Personal) และ 4) ซีดความสามารถในการคิด (Thinking)

ความสามารถทั้ง 4 ด้านดังกล่าว เป็นกุญแจแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของการแข่งขันที่มีอุปสรรคและความท้าทายอย่างมาก

#### 3. สมรรถนะตามหน้าที่การงานหรือสมรรถนะในหน่วยงาน (Functional Competency)

เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้หน้าที่งานที่เหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าผู้ที่ปฏิบัติในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

### ประโยชน์ของระบบสมรรถนะ

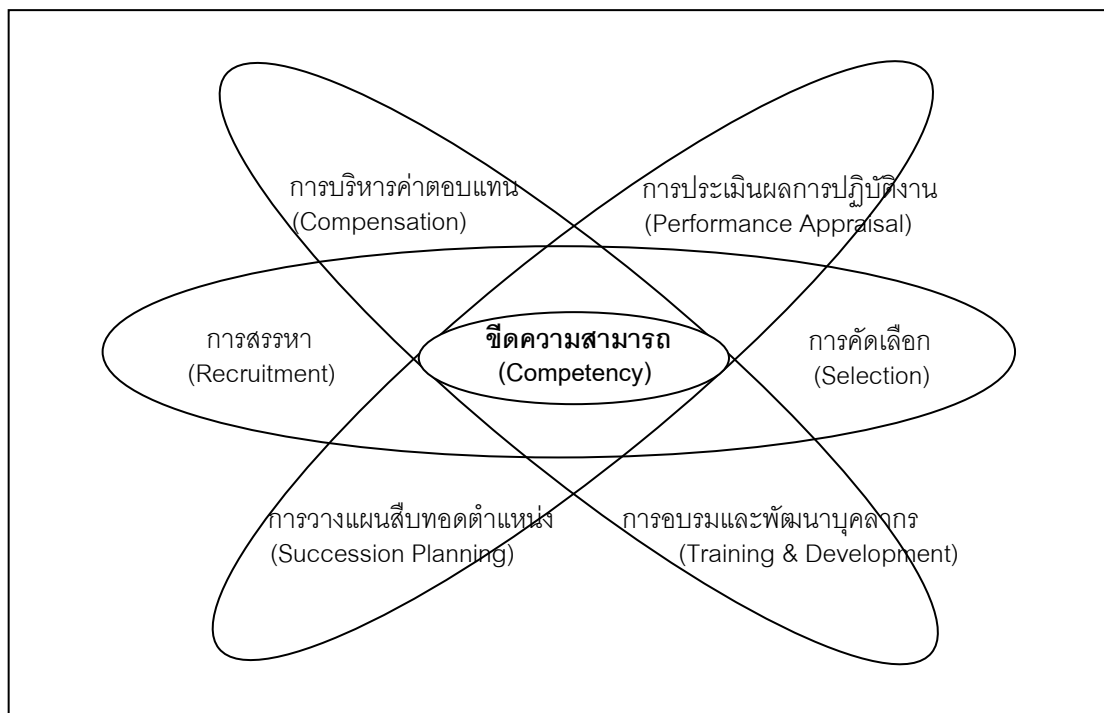
แนวคิดเรื่องระบบสมรรถนะ มีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อที่ว่า เมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีนั้นไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำระบบสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ และในขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะนั้นองค์กรจะต้องตระหนักว่า กำลังวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาว เสมือนกับการวางแผนธุรกิจ ซึ่งจะต้องพิจารณา จุดอ่อน จุดแข็ง ตลอดจนแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ แล้วมาพิจารณาว่า บุคลากรในองค์กรต้องมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

นอกจากนี้ ระบบสมรรถนะยังมีประโยชน์ช่วยสนับสนุน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร นั่นคือ สมรรถนะหลัก จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติ ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสมรรถนะหลักนี้ จะเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

### การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Spencer & Spencer (1993) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ในการนำ (Competency) มาใช้ในองค์กรเพื่อใช้เป็นมาตรฐานการประเมินศักยภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร อีกทั้งยังสามารถนำไปเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็น การสรรหา คัดเลือกบุคลากร การวางแผนอาชีพ การหมุนเวียนงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการ ความก้าวหน้าและการพัฒนาบุคลากร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเน้นที่ศักยภาพ และขีดความสามารถของบุคลากรที่องค์กรต้องการสร้างและพัฒนาซึ่งจะสัมพันธ์กับเป้าหมายของผลการดำเนินงาน และวัฒนธรรมขององค์กร ตามภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างขีดความสามารถ (Competency) กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ภาพที่ 3 แสดงภาพความสัมพันธ์ระหว่างขีดความสามารถ (Competency) กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ที่มา: Competency at Work by Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer (1993)

**ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547)** กล่าวถึงการประยุกต์ใช้ตัวแบบขีดความสามารถเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) ขีดความสามารถ มีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้การคัดเลือกของคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่งมีความรู้ ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ และขีดความสามารถยังนำไปใช้ในการออกแบบคำถามและแบบทดสอบเพื่อการคัดเลือกบุคลากร รวมถึงลดการสูญเสียเวลาค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ทรัพยากรในการพัฒนา ฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งรวม

2. การพัฒนาและฝึกอบรม (Training & Development) ขีดความสามารถ มีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรมโดยนำมาใช้ทำแผนการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน (Training Road Map) และช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไร และ



ช่องว่าง (Gap) ระหว่างความสามารถที่ต้องการกับความสามารถที่เขามีห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3. การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) ชีตความสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น การบริหารจัดการ การทำงานร่วมกับผู้อื่น อีกทั้งชิตความสามารถยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งซึ่งการที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิม อยู่มานาน ผลงานดีตลอด ชื่อสัตย์สุจริต จึงตอบแทนโดยการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น ไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

4. การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) การนำชิตความสามารถมาใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ทำให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีชิตความสามารถอะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มีชิตความสามารถอะไร และช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีชิตความสามารถไม่เหมาะสมอาจจะทำให้เสียทั้งงาน และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ชิตความสามารถทำให้ทราบชิตความสามารถเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

6. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) ชิตความสามารถช่วยในการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา และช่วยในการกำหนดผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

**อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547)** กล่าวถึง ชิตความสามารถ (Competency) สามารถนำไปใช้ได้ในการะบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์แทนทุกระบวนการ หลักสำคัญคือ ต้องให้คนมีชิตความสามารถนั้นได้ทำงานตามชิตความสามารถที่ตนถนัดหรือมีความสามารถ ได้มีโอกาสพัฒนาชิตความสามารถของตนให้เต็มชิตความสามารถตามที่จะทำได้ ชิตความสามารถบางชิตความสามารถอาจจะพัฒนาได้ยาก บางชิตความสามารถอาจจะพัฒนาได้ง่ายองค์การต้องคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน (Person-Job Fit) โดยต้องจัดคนให้เหมาะกับงานที่

ถูกต้อง (Put the right man on the right job) การนำขีดความสามารถ (Competency) ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายประการดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การจะวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลดี มีได้อยู่ที่ความแม่นยำในการกำหนดจำนวนบุคลากรซึ่งคำนวณจากคนที่รับเข้า คนที่ออกไปทั้งจากการลาออก การเกษียณ การโยกย้าย และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น หากแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อที่จะเตรียมการให้องค์การมีบุคลากรที่ต้องมีศักยภาพ มีขีดความสามารถตามที่ควร จะเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์การ โดยควรเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) เมื่อองค์การมีทิศทางเคลื่อนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Move) ไปในทางใดก็ควรที่จะมีคนที่มีขีดความสามารถสอดคล้องส่งเสริมองค์การในการแข่งขันได้ การใช้ขีดความสามารถ (Competency) จะทำให้ทราบว่าในองค์การมีคนที่เหมาะสม มีขีดความสามารถระดับใดบ้าง และทราบว่าต้องเตรียมคนที่มีขีดความสามารถ (Competency) อย่างไรบ้างให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation & Salary Administration) การนำเอาขีดความสามารถ (Competency) มาใช้ในการตีค่างานสามารถใช้ได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำเอาขีดความสามารถ (Competency) มาเป็นปัจจัยในการกำหนดค่างาน (Competency Factor) ในการตีค่างานโดยวิธีการต่างๆ โดยเฉพาะวิธีโดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด ส่วนอีกวิธีการใช้การจัดลำดับงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงปัจจัยในการกำหนดค่างาน หลังจากนั้นจะนำคะแนนจากการจัดลำดับมารวมกันเพื่อกำหนดคะแนนรวมของแต่ละงาน ส่วนอีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันมากคือ Hay Guide Chart ซึ่งก็จะมี Guide Chart ตัวแปรใน Guide Chart ก็จะมีลักษณะของขีดความสามารถ (Competency) อยู่ซึ่งสามารถนำมาปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมสำหรับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน การจ่ายต้องคำนึงปัจจัยหลัก 3 ปัจจัย คือ

1) การจ่ายตามตำแหน่งบทบาท (Pay for job/role) โดยต้องมีการทำการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน (Salary Survey) ว่าสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ในตำแหน่งงานเดียวกันได้หรือไม่ เรียกว่าการจ่ายต้องมี External Equity คือจ่ายเพื่อความเสมอภาคภายนอก

2) การจ่ายตามผลงาน (Pay for Results) หากมีผลงานดีก็ควรจะได้มาก ใครทำมากได้มาก เรียกว่า เป็นการสร้างแรงจูงใจ Incentive เพราะฉะนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องทำให้ได้ดี และ

3) การจ่ายตามขีดความสามารถ (Pay for Competence) เป็นการจ่ายตามขีดความสามารถและศักยภาพของคนแต่ละคนที่มีศักยภาพมากและได้ใช้ขีดความสามารถนั้น ๆ ในการทำงานต่าง ๆ ให้องค์กรมากก็ควรจะได้รับค่าตอบแทนมาก งานบางอย่างต้องใช้ความรู้ความสามารถความพยายามอย่างสูง แต่ก็อาจจะไม่ได้ผลดีมากนัก หากจะคำนึงถึงแต่ผลงานโดยไม่ได้พิจารณากระบวนการที่แต่ละคนได้ทุ่มเท ใช้ความสามารถในการทำงานเลยก็ไม่ใช่การถูกต้อง จึงมีคนกล่าวว่าการจ่ายตามผลงานและการจ่ายตามขีดความสามารถเป็นการจ่ายเพื่อให้เกิดความเสมอภาคภายใน (External Equity)

3. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) ในการสรรหาหากมีการสรรหาภายในก็ควรจะมีการวัดขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงานที่จะได้รับการสรรหาว่ามีขีดความสามารถ (Competency) ที่เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหาหรือไม่ เช่นเดียวกันในการคัดเลือกพนักงานใหม่ก็เป็นการสมควรที่จะเลือกพนักงานให้ตรงกับขีดความสามารถ (Competency) ตรงกับตำแหน่งงาน ซึ่งหากมีการกำหนด (Competency) มาแต่วัดไม่ได้ ก็ไม่สามารถจะนำมาใช้ประโยชน์ในจุดนี้ได้

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) แมคคลีแลนด์ ได้เสนอว่าองค์กรควรมีแนวทางที่ชัดเจนที่จะพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงานให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน การที่องค์กรได้มีการประเมินพนักงานจากขีดความสามารถ (Competency) โดยมีการวัดในการคัดเลือกพนักงานใหม่ หรือวัดกับพนักงานในองค์กรที่มีอยู่ เช่น การใช้ศูนย์ประเมินเมื่อนำมาเปรียบเทียบ (Benchmark) กับพนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ ควรจะมีขีดความสามารถ (Competency) กับพนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ ควรจะมีขีดความสามารถ (Competency) ใดบ้าง เรียกว่าเป็นการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) จะช่วยให้องค์กรทราบความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Analysis) ได้เป็นอย่างดี และออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาได้ตรงจุด ขณะเดียวกันหากทราบขีดความสามารถ (Competency) ที่ต้องการจะพัฒนา เมื่อมีการเปรียบเทียบขีดความสามารถ (Competency) นั้น ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาก็จะทำให้ทราบว่าโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ กับกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลของการฝึกอบรมว่ามีมากน้อยแค่ไหน อันเป็นการประเมินผลโครงการฝึกอบรมที่ดีวิธีการหนึ่งคือ ใช้ Randomized Pre Test-Post Test Control Group Design นั้นเอง

5. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) การที่คนเข้ามาในองค์กรต้องการความเติบโตก้าวหน้าในสายงาน หาก

องค์การมีการวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) องค์การต้องวางแผนว่าในแต่ละเส้นทางที่คนแต่ละคนจะก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ ต้องมีขีดความสามารถ (Competency) อะไรบ้าง องค์การจะช่วยเหลือพัฒนา

ขีดความสามารถ (Competency) ของแต่ละคนให้เติบโตกันได้ได้อย่างไร และคนเหล่านั้นจะสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างไร เช่นเดียวกัน ในการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร ต้องทราบว่าในแต่ละตำแหน่งที่จะมีการสืบทอดต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถอย่างไร และต้องมีการวัดขีดความสามารถ (Competency) เพื่อใช้ประโยชน์ในสองกรณีนี้

นอกจากนี้การวัดขีดความสามารถ (Competency) จะช่วยให้ทราบว่าคนแต่ละคนมีขีดความสามารถด้านใดเด่น ทำให้คนรู้จักตนเอง และทำงานได้ตามขีดความสามารถที่เหมาะสมกับตน

6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องมีสามส่วนหลักสำคัญ คือ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การโค้ช และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Coach/Manage Performance) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ตั้งแต่ขั้นตอนแรก การวางแผนการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงขีดความสามารถของแต่ละคน ควรวางแผนคนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถหรือขีดความสามารถที่แต่ละคนมี แต่ต้องมีเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อให้เกิดแรงจูงใจส่วนในระหว่างการทำงาน หากคนมีขีดความสามารถไม่พอ ก็จำเป็นต้องมีการพัฒนา มีการจัดการช่วยเหลือให้คนมีขีดความสามารถ (Competency) ที่จำเป็นในการทำงานนั้น ๆ ตามความเหมาะสม เช่นเดียวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาประกอบด้วยว่าคน ๆ นั้นได้ทุ่มเทใช้ขีดความสามารถ (Competency) ในการทำงานมากน้อยแค่ไหน นอกจากนี้จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์สุดท้ายเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ดังนั้น ในการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงต้องใช้ขีดความสามารถ (Competency) ให้เหมาะสมในทุกขั้นตอน

7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง (Rotation, Promotion and Termination) เนื่องจากองค์การต้องการใช้คนให้เหมาะกับงาน ดังนั้น หากทราบขีดความสามารถ (Competency) ของแต่ละคนแต่ละตำแหน่งได้ ก็ย่อมจะช่วยให้การโยกย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ รวมถึงการเลิกจ้างหากคน ๆ นั้นไม่สามารถทำได้ หรือมีศักยภาพไม่เพียงพอ และขีดความสามารถนั้น ๆ ไม่อาจพัฒนาได้ แต่โดยหลักแล้วแนวความคิดของขีดความสามารถ (Competency) จะพัฒนาคนไปตามขีดความสามารถให้คนได้ทำงานตามขีดความสามารถของตน

### การวัดประเมินขีดความสามารถ (Competency Assessment)

เอกสารประกอบการสัมมนาของสำนักงาน ก.พ. 2548 ประเภทของการวัด/ประเมิน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. แบบทดสอบการทำงาน (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานเช่นการเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้งื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ (Special ability) และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. แบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกต (Behavior Observations) แบบทดสอบประเภทนี้ ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องทำงานอะไรบางอย่างที่ออกมาเป็นข้อดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. แบบทดสอบการรายงานเกี่ยวกับตนเอง (Self Reports) เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่างการสังเกตพฤติกรรมและการรายงานเกี่ยวกับตนเอง เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

จากความหมายของขีดความสามารถที่กล่าวว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์การ” ดังนั้น วิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม จดบันทึก และทำการประเมิน ในการสังเกต เพื่อประเมินพฤติกรรมนั้นมีสมมติฐาน 2 ประการ ที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ

1. ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา
2. ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ การวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ

ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่า ผิดหรือถูก จึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ หรือถ้าจะสร้างแบบวัดขีดความสามารถแบบมีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูก จะเป็นการวัดความรู้เรื่องขีดความสามารถ ไม่ใช่วัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงขีดความสามารถหรือไม่ และมากน้อยเท่าใด

แบบประเมินพฤติกรรมสร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลาย ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) ข้อจำกัดของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณในการกำหนดระดับนี้ คือ ผลของการประเมินอาจพลาดได้ง่าย เนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ

แบบประเมินอีกประเภทหนึ่งคือ แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale-BARS) แบบประเมินประเภทนี้ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ โดย

ในระดับที่ 1 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงความพยายามในการทำงานให้ดี

ในระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีแล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ในระดับที่ 3 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในระดับที่ 4 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

และในระดับที่ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

คำอธิบายของขีดความสามารถแต่ละระดับแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ไม่อาจเห็นได้โดยตรง แต่เห็นได้โดยอ้อมจากพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมาทำให้เห็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แฝงอยู่ เช่น ระดับที่ 1 การแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีนั้นจะรู้ได้หากบุคคลมีพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีดีขึ้น เช่น ถ้ามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้ และแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

ในการประเมินนั้น ผู้ถูกประเมินไม่จำเป็นที่จะต้องมีความรู้หรือประสบการณ์ครบทุกข้อในพฤติกรรมตัวอย่าง โดยอาจมีพฤติกรรมบางข้อและมีพฤติกรรมอื่น ๆ เพิ่มเติม ที่ทำให้ผู้ประเมินแน่ใจได้ว่าบุคคลนั้นได้แสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม เพื่อหลีกเลี่ยงความลำเอียง การประเมินขีดความสามารถควรต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กรว่า ขีดความสามารถใด หรือพฤติกรรมแบบใด เป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังว่าบุคลากรจะต้องมี เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมิน การนำขีดความสามารถมาใช้ เป็นการกำหนดกฎกติกาแบบใหม่ขึ้นใช้ในองค์กร จึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจขีดความสามารถให้ตรงกันเสียก่อน เมื่อมีการประกาศใช้ หากทุกคนเข้าใจตรงกัน ปัญหาการประเมินที่ตามมาจะมีน้อย สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ เป้าหมายของการประเมินขีดความสามารถ นั่นก็คือการบริหารผลงาน ดังนั้น สิ่งที่ต้องการคือการคือ การที่บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงาน ไม่ใช่ผลการประเมินที่ไม่ผ่าน ดังนั้น องค์กรก็มีหน้าที่ที่จะทำให้บุคลากรเข้าใจขีดความสามารถที่จะถูกประเมิน ตัวของบุคลากรเองก็ต้องแสดงพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

**อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547)** ขีดความสามารถ (Competency) นำเสนอแนวคิดและวิชาการของเครื่องมือที่นำมาใช้วัด ขีดความสามารถดังนี้

1. ข้อมูลประวัติการทำงาน (Biographical Data) ซึ่งน่าจะช่วยในการประเมินความรู้ทักษะหรือความสามารถได้บ้างว่าคน ๆ นั้น เคยทำงานใดมาบ้าง
2. ระเบียบพนักงาน (Employee Record) หากองค์กรที่ดีจะมีการทำ (Human Resource Information System) ได้รวมถึงคุณสมบัติบางประการเช่นระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ ประวัติการทำงาน การลา การมาสาย การขาดงาน ซึ่งจะช่วยให้ลักษณะนิสัยในการทำงานบางอย่างได้ ซึ่งระเบียบพนักงานนี้อาจจะรวมถึงผลการปฏิบัติงานเข้าไปได้ด้วย
3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) จะทำให้รายละเอียดมากพอสมควร หากองค์กรได้มีการสร้างแบบประเมินที่ดีเพียงพอ และมีการประเมินในหลาย ๆ ด้าน ผลการปฏิบัติงานนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) และผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท (Contextual Performance) อันได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ได้แก่ การมีน้ำใจ ช่วยเหลือผู้อื่น การทำงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตน เป็นต้น

ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน จะเกี่ยวข้องกับทักษะความรู้และความสามารถ ในขณะที่ผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบทจะสัมพันธ์กันกับบุคลิกลักษณะมากกว่า แต่การประเมินขีด

ความสามารถ (Competency) เพราะการทำงานไม่ได้ผลดี อาจไม่ได้หมายความว่าไม่มีความรู้ความสามารถ หากแต่อาจเกิดจากไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงาน

4. การสัมภาษณ์งาน (Interview) จะให้ข้อมูลได้มากพอสมควร แต่ความตรงของการสัมภาษณ์จะมีปัจจัยที่มีผลอยู่หลายประการ เช่น การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจะมีค่าความตรงดีกว่าการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) และการสัมภาษณ์งานตามสถานการณ์ (Situational Interview) ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะตั้งสถานการณ์มาถามผู้รับการสัมภาษณ์ให้ผู้รับการสัมภาษณ์เป็นผู้ตอบเพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์นั้น ๆ การสัมภาษณ์งานตามสถานการณ์นี้มีความตรงที่ดีกว่าการสัมภาษณ์ที่สัมพันธ์กับงาน (Job Related Interview) ซึ่งมักจะเป็นการสัมภาษณ์โดยฝ่ายบุคคลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานและผู้สมัคร และยังมีความตรงที่ดีกว่าการสัมภาษณ์เชิงจิตวิทยา (Psychological Interview) ซึ่งมักจะทำโดยนักจิตวิทยาเพื่อประเมินลักษณะ (Traits) บางประการ

5. ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) ซึ่งจะเป็นการรวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน เช่น การจัดส่งผู้บริหารเข้าศูนย์ประเมินนี้ และมีกิจกรรมต่าง ๆ ให้ทำร่วมกันอาจจะรวมถึงการใช้การสนทนาแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่ม (Leaderless Group Discussion) ด้วย

6. เทคนิคการจำลองจากสถานการณ์ในชีวิตประจำวัน (In Basket Simulation) เป็นการจำลองชีวิตประจำวันของผู้จัดการ ซึ่งมีงานอันได้แก่ เอกสาร จดหมาย รายงานต่าง ๆ เสมือนหนึ่งงานจริงของผู้บริหาร แล้วให้ตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ ตามความคิดเห็น วิธีการนี้คล้ายกับการทำงานจริง แต่ค่อนข้างทำได้ยาก แต่สามารถใช้วัดขีดความสามารถ (Competency) สำหรับระดับผู้บริหารได้ค่อนข้างดี

7. แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Inventory) แบบทดสอบค่านิยม (Value Survey) แบบสำรวจความสนใจ (Interest Inventory) แบบทดสอบกลุ่มนี้วัดบุคลิกภาพ ค่านิยม และความสนใจ เนื่องจากงานแต่ละอย่างต้องการบุคคลที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกันเช่น แต่แบบทดสอบกลุ่มนี้มีข้อจำกัดทางวัฒนธรรมสูง การนำมาใช้จากต่างประเทศโดยตรงอาจจะไม่เหมาะสมกับแบบทดสอบกลุ่มนี้ องค์การไม่สามารถสร้างเองได้ การแปลผลก็ต้องทำอย่างระมัดระวังมาก นอกจากนี้ จากงานวิจัยพบว่า บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และด้านความมีสติสำนึก (Conscientiousness) สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทบทุกตำแหน่ง ส่วนบุคลิกภาพด้านการยอมคล้อยตามผู้อื่น (Agreeableness) และด้านความชอบสังสรรค์สัมพันธ์ (Extraversion) สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานในงานที่ต้องใช้



ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากได้ค่อนข้างดี แต่ข้อที่แบบทดสอบเหล่านี้มักถูกโจมตีคือ การสามารถสร้างตอบได้ง่าย แต่หากแบบทดสอบที่ออกแบบและสร้างมาดีพอก็จะมี การแก้ปัญหาเหล่านี้ไว้

8. แบบทดสอบเชาว์ปัญญา (Intelligence Test) และความถนัด (Aptitude Test) แบบทดสอบเหล่านี้จะวัดเชาว์ปัญญาและความสามารถต่าง ๆ ของมนุษย์ นักจิตวิทยาบางท่านเชื่อว่ามนุษย์มีความฉลาดที่เด่นออกไปคนละด้านและควรใช้ความฉลาดให้ถูกทางและเหมาะสม และได้แสดงออกอย่างเต็มที่ ซึ่งกล่าวง่าย ๆ คือ ใช้คนให้ตรงตามขีดความสามารถ (Competency) ที่แต่ละคนมี

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 360 องศา (360 Degree feedback) เป็นการประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้ายตนเอง เป็นต้น การประเมิน ขีดความสามารถ วิธีนี้อาจมีอคติความลำเอียงได้มากแต่เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถที่ดีอย่างหนึ่ง เพราะจะครอบคลุม และมีมุมมองที่แตกต่างไป

10. การทดสอบความรู้ (Knowledge Test) เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ จะช่วยวัดขีดความสามารถ (Competency) ในส่วนของความรู้เป็นสำคัญ องค์การพอจะสร้างเองได้โดยไมยากโดยให้บุคลากรที่มีเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นจริง ๆ เป็นผู้ออกข้อสอบ แต่ยากในการทำให้เป็นข้อสอบมาตรฐานได้

11. การสุ่มงาน (Work Sample) โดยสุ่มงานที่ตำแหน่งนั้น ๆ มีหน้าที่รับผิดชอบมาให้ทำ ซึ่งเป็นวิธีการที่ แมคเคลลีแลนด์สนับสนุน (McClelland, 1973) และจากการวิเคราะห์งานวิจัยก็พบว่าวิธีการนี้มีความตรงเชิงพยากรณ์ที่ค่อนข้างดี แต่มีข้อจำกัดบางประการสำหรับวิธีนี้ กล่าวคือ การวัดแบบนี้ทำให้ไม่ทราบศักยภาพที่ซ่อนเร้นในตัวตน โดยเฉพาะถ้าหากว่างงานมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย การวัดจากวิธีการนี้อาจจะทำให้ได้คนที่ทำได้แต่งานในตำแหน่งนั้น แต่เมื่ออนาคตเทคโนโลยีหรือสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป คนที่ถูกคัดเลือกโดยวิธีการนี้ อาจจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพัฒนาคนได้ทันเพราะเราวัดเพียงสิ่งที่เขาทำได้ในตำแหน่งนั้น แต่ไม่ได้คำนึงถึงอนาคตที่เขาจะมีสายงานอาชีพเติบโตต่อไปได้ หรือปรับปรุงตนเองต่อไป

**จิปกระภา อัครบวร (2547)** ได้กล่าวถึงการประเมินขีดความสามารถ (Competency) ว่าการประเมินขีดความสามารถ (Competency) จะเป็นการประเมินเทียบกับฐานข้อมูล (Profile) หรือกรอบของขีดความสามารถ (Competency) ที่ได้มีการกำหนดระดับขีดความสามารถ (Competency) ไว้ตั้งแต่ต้น อันเป็นการกำหนดระดับขีดความสามารถ (Competency) จากความคาดหวังของผู้บริหารที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีหรือเป็นคน

ดังเช่นคุณลักษณะที่กล่าวไว้ในขีดความสามารถ (Competency) ระดับนั้น ๆ หรือเป็นขีดความสามารถ (Competency) ที่กำหนดจากบุคลากรที่เป็นต้นแบบในตำแหน่งงานนั้น

การประเมินขีดความสามารถ (Competency) เป็นการประเมินที่มีได้ต้องการให้ถึงระดับสูงสุดของตัวเลขในมาตราส่วน (Rating Scale) เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคลระดับปฏิบัติการ ถูกกำหนดให้มีขีดความสามารถ (Competency) เรื่องการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ 2 ดังนั้น ในการประเมินหากบุคคลนั้นสามารถแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับขีดความสามารถ (Competency) ในระดับดังกล่าวแล้ว ก็ต้องถือว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ไม่ใช่ว่าได้ขีดความสามารถ (Competency) ระดับ 2 แล้ว จะสุ่มบุคคลอีกคนหนึ่งในตำแหน่งงานเดียวกันที่ประเมินขีดความสามารถ (Competency) ตัวเดียวกันแล้ว ได้ระดับ 3 ซึ่งกรณีดังกล่าวอาจพิจารณาบุคคลได้ว่าบุคคลนั้น พร้อมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นแล้ว

**อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547)** กล่าวถึงวิธีการประเมินขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงานรายบุคคล แบ่งออกเป็น 4 วิธีการดังนี้

1. การประเมินตนเอง (Self Assessment) เป็นการประเมินความสามารถในการทำงานตามขีดความสามารถต่าง ๆ กำหนดขึ้น โดยผู้ประเมินใช้วิจารณ์ญาณของตนเอง ซึ่งถือเป็นวิธีการประเมินขีดความสามารถที่ง่ายที่สุด แต่องค์การส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้ เนื่องจากขาดความเชื่อถือ เพราะผู้ประเมินอาจไม่ประเมินความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง ซึ่งจะทำให้ผลที่ได้รับเกิดการเบี่ยงเบนจากความเป็นจริง

2. การประเมินโดยหัวหน้างาน (Supervisor Assessment) การประเมินขีดความสามารถของพนักงานโดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินถือได้ว่าเป็นรูปแบบการประเมินที่พบมากที่สุด ซึ่งองค์การส่วนใหญ่นิยมใช้การประเมินประเภทนี้ ทั้งนี้การประเมินขีดความสามารถของพนักงานโดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินนั้น อาจได้ผลการประเมินที่ไม่ถูกต้อง หรือเบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการที่ผู้ประเมินมีอคติ หรือไม่รู้หลักการหรือแนวทางในการประเมินอย่างถูกต้องชัดเจน

3. การประเมินแบบ 180 องศา (180 – Degree Assessment) เป็นการประเมินความสามารถในการทำงานตามขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นโดยหัวหน้างานและตนเองเป็นผู้ประเมิน ซึ่งถือได้ว่าเป็นรูปแบบของประเมินที่ผสมผสานระหว่างวิธีการประเมินโดยตนเองกับการประเมินโดยหัวหน้างาน เพื่อลดปัญหาอคติที่เกิดขึ้นจากการประเมิน ทั้งนี้ วิธีการประเมินรูปแบบนี้มีการกำหนดน้ำหนักของผู้ประเมินเป็นเปอร์เซ็นต์ และผลรวมเปอร์เซ็นต์ของหัวหน้าและพนักงาน

เป็น 100 เปอร์เซนต์ แล้วจึงนำผลที่ได้จากการประเมินทั้งจากหัวหน้างานและพนักงานมาหาค่าเฉลี่ยของการประเมิน

4. การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Assessment) เป็นการประเมินความสามารถในการทำงานตามขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นรอบทิศทาง ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของทีม (Team-Based Approach) โดยมีผู้ประเมินที่เกี่ยวข้องในการทำงานทั้งหมดเป็นผู้ประเมิน ซึ่งหัวหน้างาน ตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย ทั้งนี้วิธีการประเมินในรูปแบบนี้จะต้องมีการกำหนดน้ำหนักของผู้ประเมินเป็นเปอร์เซนต์รวมกันได้ 100 เปอร์เซนต์ แล้วจึงวัดผลที่ได้จากการประเมินขีดความสามารถของผู้ประเมินต่าง ๆ มาหาค่าเฉลี่ยของการประเมิน

การเลือกวิธีการประเมินไม่มีข้อกำหนดว่าจะต้องเป็นวิธีการใดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการยอมรับและความพร้อมในการนำมาใช้ของแต่ละองค์กร องค์กรเดียวกันอาจใช้วิธีการประเมินความสามารถของพนักงานแตกต่างกันได้ เช่น ใช้การประเมินแบบ 360 องศา สำหรับระดับผู้จัดการขึ้นไป และใช้การประเมินแบบ 180 องศา สำหรับพนักงานหรือสายงานขายใช้การประเมินแบบ 360 องศา สายงานสนับสนุนและสายงานหลักใช้การประเมินแบบ 180 องศา ซึ่งจะใช้วิธีการประเมินรูปแบบใดควรมีการกำหนดเป็นนโยบายและมีการสื่อสารให้กับพนักงานอย่างชัดเจน

การประเมินขีดความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบันของพนักงานรายบุคคลมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุผู้ถูกประเมิน การระบุกลุ่มคนที่องค์กรต้องการประเมินขีดความสามารถเป็นรายบุคคล ขึ้นอยู่กับความต้องการ ความพร้อม และวัตถุประสงค์ของการประเมินในแต่ละโครงการ โดยอาจแบ่งกลุ่มคนที่ประเมินหาช่องว่างของความสามารถ (Competency Gap Assessment) เช่น พนักงานประจำ ระดับผู้บริหาร ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) พนักงานดาวเด่นขององค์กร (Talent Employee) เป็นต้น

2. กำหนด ขีดความสามารถ (Competency) การกำหนดขีดความสามารถและพฤติกรรมในแต่ละระดับและระดับความคาดหวังของขีดความสามารถ (Expected Competency) สำหรับตำแหน่งงานที่จะประเมินช่องว่างของความสามารถ

3. รวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูลจากการประเมินขีดความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Actual Competency) แล้วนำมาจัดทำในรูปผลการประเมินจากผู้เกี่ยวข้อง แล้วนำไปเปรียบเทียบกับระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competency)

4. วิเคราะห์ช่องว่างของขีดความสามารถ (Competency Gap Analysis) โดยการหาค่าความต่างกันระหว่างขีดความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Actual Competency) ขีดความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competency) ของตำแหน่งงาน

การสรุปผลการประเมินขีดความสามารถ (Competency)

หลังจากที่มีการวิเคราะห์หาช่องว่างหรือความแตกต่างของขีดความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปให้ดำเนินการหาข้อสรุปของการประเมินว่าพนักงานผู้นั้นควรปรับปรุงขีดความสามารถ (Competency) ในด้านใดบ้างโดยให้การพิจารณาว่ามีขีดความสามารถ (Competency) ตัวใดที่มีค่าติดลบ ซึ่งหมายถึงพนักงานมีระดับความสามารถในการทำงานในปัจจุบัน (Actual Competency) น้อยกว่าระดับความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competency) ซึ่งขีดความสามารถ (Competency) ตัวนั้นจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น โดยการจัดลำดับความสำคัญของขีดความสามารถ (Competency) แต่ละตัวจากน้ำหนักของขีดความสามารถ (Competency) ที่กำหนดขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ พบว่ามีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้เสนอลักษณะของสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกันหลายด้าน โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้ลักษณะของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่บริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ได้กำหนดขึ้นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรของบริษัท ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถตามกลยุทธ์ของบริษัทที่มาจากนโยบายหรือกลยุทธ์ของบริษัท เป็นสิ่งที่บริษัทปรารถนาให้บุคลากรมีสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่บุคลากรควรมีเหมือนกัน โดยไม่คำนึงว่าจะปฏิบัติงานในหน้าที่อะไร เพื่อจะช่วยเหลือเสริมให้บริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

#### 1. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)

โดยการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกด้วยการตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าบริษัท โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก

#### 2. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)

โดยการที่บุคลากรของบริษัทมีความคิด เสนอแนะ สร้างสรรค์ เทคนิควิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นและสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 3. การประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม (Collaborative and Teamwork)

บุคลากรของบริษัทต้องปฏิบัติงานและประสานงานร่วมกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งให้ความร่วมมือ ยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน

### 4. ความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรม (Honesty and Integrity)

บุคลากรของบริษัทต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีจรรยาบรรณ ให้ความสำคัญ และรับผิดชอบต่อคำพูดและการกระทำ

### 5. ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (Achievement Orientation)

บุคลากรของบริษัทต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ และรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีอย่างสม่ำเสมอ

## 3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

### ความหมายของประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” ตามความหมายของพจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2525 (2538) ได้ให้ความหมายว่า “ประสิทธิภาพ” เป็นความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน ส่วนพจนานุกรมของมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด ค.ศ.1973 (1993) ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่าหมายถึง ความพร้อมและความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ หรือการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ดังนี้คือ Peterson and Plowman (1953 อ้างถึงใน สมชาย ศิริรัตน์ 2549) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพอย่างแคบว่า หมายถึง การลดต้นทุนการผลิต และให้ความหมายอย่างกว้างว่า หมายถึง คุณภาพและความสามารถในการผลิตและการดำเนินงาน ก็เพื่อที่จะสามารถผลิตสินค้าหรือบริการ ในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสมและมีต้นทุนน้อยที่สุด และประสิทธิภาพมีองค์ประกอบอยู่ 4 ประการคือ 1) คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ 2) ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน 3) เวลา (Time) คือเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย และ 4) ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือจะต้องลงทุนน้อยและได้กำไรมากที่สุด ส่วน Simon (1960 อ้างถึงใน ธวัชชัย เมฆกระจาย, 2547) กล่าวถึงประสิทธิภาพว่า งานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสูดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา โดยประสิทธิภาพจะเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัย

นำเข้า ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Gibson and Others (1988 อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2547) ที่กล่าวว่าประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of output to inputs) การวัดประสิทธิภาพจะวัดจากตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น 1) อัตราการตอบแทน (Rate or return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน 2) ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit cost) 3) อัตราสูญเสียเงินไปในการใช้ทรัพยากร และ 4) อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน ขณะนี้ Good (1972) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า เป็นความสามารถที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามความประสงค์ โดยใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยก็สามารถทำให้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ส่วนทางด้านนักวิชาการของไทยเช่น อุทัย นิรันดร์ (2525) ได้กล่าวว่า คำว่า "ประสิทธิภาพ" ในวงการธุรกิจ ได้แก่ การจัดการที่ได้รับผลกำไร สำหรับในการบริหารราชการ ในทางปฏิบัติวัดได้ยากมาก วิธีวัดประสิทธิภาพที่ใช้ในวงราชการ จึงหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดความพึงพอใจและประโยชน์แก่สังคม แต่ประสิทธิภาพในวงราชการจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไร เพราะงานบางอย่างถ้าทำประหยัดอาจไม่มีประสิทธิภาพ ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพ คือการบรรลุเป้าหมาย แต่การบริหารที่มีประสิทธิภาพ คือการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลอย่าง รวดเร็วงานเสร็จทันเวลา ถูกต้อง เป็นต้น ทางด้านวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2531) ได้ให้ความเห็นว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานจะเป็นเครื่องชี้ความเจริญก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การ งานที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารก็คืองานในหน้าที่ของการบริหาร ซึ่งจะเป็นสากลไม่ว่าองค์การนั้นจะมีขนาดใหญ่หรือเล็ก ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องเลือกการบริหารที่เหมาะสมกับองค์การของตนเองในสถานการณ์นั้นๆ และสามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด สอดคล้องกับดิน ปรัชญาพฤทธิ และไกรยุทธ ธีรตยา คีรินทร์ (2534) พบว่า ความหมายของ "ประสิทธิภาพ" อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1) ประสิทธิภาพจากแง่มุมของค่าใช้จ่าย (Input cost of allocative efficiency) หมายถึง การใช้ต้นทุนกว่าผลลัพธ์ หรือการใช้ต้นทุนอย่างคุ้มค่า หรือการทำให้มากขึ้นโดยมีการสูญเสียเงินน้อยลง 2) ประสิทธิภาพจากแง่มุมของกระบวนการบริหาร (Process efficiency) หมายถึง การทำงานด้วยวิธีการหรือเทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม หรือทำงานด้วยความรวดเร็ว หรือการทำงานที่ถูกต้องตามระบบและขั้นตอนของทางราชการ และ 3) ประสิทธิภาพจากแง่มุมของผลลัพธ์ (Output efficiency) หมายถึง การทำงานที่มีผลกำไรการทำงานให้ทันเวลา หรือการทำงานอย่างมีคุณภาพ หรือการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในบรรดาข้าราชการด้วยกันหรือการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล เช่นเดียวกันกับทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2540) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพไว้ว่ามีความหมายรวมถึงผลผลิตและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ

พิจารณา ในประเด็นดังต่อไปนี้ 1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านเงินทุน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด 2) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม และ 3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ท้นเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้ที่มารับบริการ สอดคล้องกับสมใจ ลักษณะ (2549) กล่าวว่ ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำหนดการแสดงผลประสิทธิภาพของการดำเนินงานใดๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะของการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูง กว่าต้นทุนเท่าไร ยิ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ และได้จำแนกประสิทธิภาพ ออกเป็น 2 ระดับ 1) ประสิทธิภาพของบุคคล บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานคือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงานและเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ และ 2) ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กรโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่างๆ รวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินการ ไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลาทรัพยากรและกำลังคนองค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อผล การผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์กรมีความสามารถใช้อยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหา อุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี มีความสุขความพอใจในการทำงาน แม้คำว่าประสิทธิภาพจะเป็นส่วนย่อยของคำว่าประสิทธิผล แต่เมื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพขององค์กร จะเน้นปัจจัยและกระบวนการที่เชื่อมโยงไปสู่ผลผลิตแบบครบวงจร นั่นคือพิจารณาประสิทธิภาพในลักษณะที่มีการจัดปัจจัย และใช้กระบวนการอย่างคุ้มค่า ไม่สูญเปล่า

ไม่สิ้นเปลือง ใช้วิธีการทำงานและวิธีการบริหารจัดการที่ดี ให้องค์การสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

จากความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำงานเกิดความสำเร็จ ซึ่งประสิทธิภาพมุ่งเน้นที่ความสามารถในการดำเนินงาน หรือประสมประสานให้ทรัพยากรอันมีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือสูญเสียประโยชน์น้อยที่สุด จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของบุคคล

### ความหมายของการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันไป เช่น สมยศ นาวิกาน (2536) กล่าวว่า การปฏิบัติงาน หมายถึงการดำเนินงานด้านต่างๆ ทั้งการบริหาร การวางแผนการจัดการและการทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเป็นผลจากองค์ประกอบหลายประการ ทั้งองค์ประกอบภายนอกตัวบุคคล ได้แก่ สิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจเป็นบุคคล สิ่งของ เหตุการณ์ต่างๆ และองค์ประกอบภายในตัวบุคคล องค์ประกอบทั้งสองนี้จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานดังนี้ 1) ปัจจัยด้านสถานการณ์ ประกอบด้วย 1.1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน จะเป็นปัจจัยโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 1.2) อุปกรณ์ และวัตถุดิบที่ใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้วย 2) การรับรู้ทางด้านบทบาท หมายถึง แนวทางที่บุคคลให้ความหมายถึง ตัวเขา กำลังพยายามที่มีอยู่และเชื่อว่าจะมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) ความสามารถและทักษะ โดยที่ความสามารถเป็นลักษณะของบุคคลและทักษะหมายถึงระดับความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะอย่าง ความสามารถจะมีความสัมพันธ์กับทักษะ บุคคลที่มีความสามารถ ซึ่งเป็นตัวกำหนดที่สำคัญต่อพฤติกรรม โดยแรงจูงใจขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคล และความต้องการเป็นผลของสภาพทางร่างกายและสภาพของสังคม ที่บุคคลอาศัยอยู่ ส่วนความสามารถเป็นผลมาจาก 3 สิ่งอันได้แก่ ประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามคนไม่สามารถทำงานได้เหนือความสามารถของตน ดังนั้นถ้าผู้ใดรู้จักความสามารถของตนเอง ก็จะสามารถทำงานได้ดี ส่วน วีรภูธ มาฆะศิริานนท์ (2542) อธิบายถึงทิศทางการพัฒนาความสามารถของบุคคล กำหนดเป็นเป้าหมายด้านการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน 1) ความสามารถในการเรียนรู้ มีปัจจัยมากจากการเรียนรู้ของบุคคล ผลการปฏิบัติงานจะถูกกำหนดมาจากเรียนรู้ การฝึกคิดและลงมือกระทำ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และ 2) ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึงลักษณะตามที่ต้องการ โดยมีเกณฑ์วัดความสามารถในลักษณะการประเมินผลที่ขึ้นกับบริบทของบุคคล องค์การในการกำหนดตัวชี้วัดหรือองค์ประกอบของการวัด เช่นเดียวกับ องค์การ



**สหประชาชาติ (2539)** ได้กำหนดองค์ประกอบการปฏิบัติงานของบุคคล ในองค์การดังนี้ 1) การปฏิบัติงาน วัดได้จากความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ความสามารถที่จะเรียนรู้ 2) คุณภาพงานที่ปฏิบัติเสร็จ วัดได้จาก ความถูกต้องสมบูรณ์ความเชื่อถือได้ 3) ปริมาณงาน วัดจากจำนวนชิ้นงานในเชิงปริมาณที่คำนวณและวัดได้ 4) ความรวดเร็ว วัดจากความสามารถที่ปฏิบัติงานแล้วเสร็จได้ตามเงื่อนไขที่กำหนด 5) ความริเริ่ม วัดได้จากการเสนอแนะ ความคิดเห็น การคิดค้นหรือสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่และเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ 6) ความสามารถที่จะทำงานได้โดยอิสระ วัดได้จากระบบการควบคุม กำกับที่อยู่ในความควบคุมดูแลน้อยที่สุด 7) มนุษย์สัมพันธ์ วัดได้จากปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลภายนอก การประสานงาน การได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก 8) การตรงต่อเวลา วัดได้จากการมาปฏิบัติงานและการใช้เวลาในการทำงานในแต่ละวัน 9) การแสดงออกซึ่งความคิดเห็น เป็นการวัดทักษะการเขียน แสดงออก อธิบายออกมาให้คนอื่นได้แปลความหมายได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและสมบูรณ์ ขณะที่นักวิชาการในต่างประเทศ ได้แก่ Cascio (1995) กล่าวว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง การบรรลุผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำ และ Gibson and Ivancevich (1997) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การทำงานที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ส่วน Cook and Hansaker (2001) อธิบายว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ประเมินหรือวัดได้ในลักษณะของการสนับสนุนเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่าการปฏิบัติงาน หมายถึงการดำเนินงานด้านต่างๆ ซึ่งเป็นผลจากองค์ประกอบภายนอกตัวบุคคล และองค์ประกอบภายในตัวบุคคล องค์ประกอบทั้งสองนี้จะมีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลให้มีคุณลักษณะโดยมีเกณฑ์วัดความสามารถในลักษณะการประเมินผลที่ขึ้นกับบริบทของบุคคล องค์การในการกำหนดตัวชี้วัดหรือองค์ประกอบของการวัด

### **แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

องค์การใดจะบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยคือ คนหรือบุคลากรในองค์การ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด และเป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์หรือคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และสำคัญที่สุดตามหลักการบริหาร การสร้างเสริมความต้องการในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและขององค์การอย่างต่อเนื่องสมบูรณ์ จึงเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับผู้บริหารที่ต้องคำนึงถึง เพราะด้านความต้องการในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของงานดียิ่งขึ้น ซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการหรือสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งอธิบายถึงองค์ประกอบสิ่ง

ต่างๆ เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ทุ่มเทความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงานอย่างแท้จริง ได้มีนักวิชาการแสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

Harrington Emerson (1913 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545) ได้กล่าวถึงแนวความคิดของประสิทธิภาพองค์การ ว่า ประสิทธิภาพจะเน้นที่ การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมและขจัดความสูญเปล่า โดยยอมรับการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์และให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์การ (Organization's structure and its goals) เป็นสำคัญ ประกอบด้วย 1) กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly defined ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน 2) ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถสร้างความแตกต่างโดย ค้นหาความรู้และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ 3) คำแนะนำที่ดี (Competent counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น 4) วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์การเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่างๆ 5) ความยุติธรรม (Fair deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม 6) มีข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบัน ถูกต้องและแน่นอน (Reliable, immediate, accurate and permanent records) 7) ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์การทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย 8) มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนด เวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่ 9) สภาพมาตรฐาน (Standardized conditions) ผู้บริหารควรรักษา สภาพแวดล้อมให้ดี 10) การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี 11) มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written standard-practice instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร และ 12) การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์ ด้านความคิดเห็นของ Steers (1970 อ้างถึงใน นิพัทธ์ มณีนิล, 2547) กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการของการปฏิบัติงานที่ดีของแต่ละบุคคลในองค์การประกอบไปด้วย 1) ความสามารถ ลักษณะเฉพาะตัว (Trait) และความสนใจของบุคคล ทั้ง 3 ปัจจัยนี้รวมกันเป็น เครื่องกำหนดสมรรถนะ (Capacity) ของบุคคลในการทำงานเพื่อองค์การ ดังนั้นถ้าขาดปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งไปก็ยากที่จะคาดหวังได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคคลจะอยู่ในระดับสูงไปได้ 2) ความชัดเจนของบทบาทและการยอมรับ (Role Clarity and Acceptance) เป็นปัจจัยที่มีความสำเร็จต่อการปฏิบัติงาน คือ ความมากน้อยของความเข้าใจ และการยอมรับของบุคคลเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการที่พนักงานที่ความเข้าใจข้อเรียกร้อง

ของงานและเป้าหมายมากขึ้นเท่าใด และด้วยฐานคิดว่า เขายอมรับข้อกำหนดบทบาทดังกล่าวเขาก็จะทุ่มเทพลังเพื่อกิจกรรมเพื่อเป้าหมายมากขึ้น นอกจากนี้ Steers ยังพบว่าความชัดเจนของบทบาทและข้อกำหนดเฉพาะอย่างของงานมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันกับงาน และความพึงพอใจดังนั้นตามแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ตัวแปรที่จะสร้างปัญหา หรือเครื่องบั่นทอนความพยายามในการทำงานก็คือความไม่ชัดเจนของบทบาท (Role ambiguity) และความขัดแย้งของบทบาท (Role conflict) นั่นเอง และ 3) ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของบุคลากรในระดับต่างๆ ด้วย เพราะปัจจุบัน ผู้บริหารหลายท่านที่ยังคงความคิดเดิมๆ ที่ว่าตนผู้เดียวเท่านั้นที่จะต้องเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทำให้บุคลากรในระดับต่างๆ ไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรือไม่มีโอกาสที่จะแสดงความเห็น ทำให้ผู้บริหารไม่ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์บางอย่าง หรือปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร นอกจากนี้ Becker and Neuhauser (1975 อ้างถึงใน อุทัย หิรัญโต, 2547) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organization Efficiency) โดยกล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กรคือการบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีกดังแบบจำลองในรูปสมมติฐาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้คือ 1) หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High Task Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty) 2) การกำหนดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่สามารถมองเห็นได้ มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย 3) ผลการทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ และ 4) หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพ มากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง ขณะที่ Mike Woodcock (1989) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพว่า การทำงานร่วมกัน บุคลากรจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดีแสดงออกถึงลักษณะสำคัญ 11 ประการ ที่เรียกว่า "Building blocks" คุณลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย 1) **มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agreed goal)** วัตถุประสงค์ คือ จุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรที่ต้องการทำให้องค์กร

บรรลุผลสำเร็จ การที่บุคลากรมีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนตรงตามเป้าหมายขององค์กร จะทำให้ผลการทำงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้ตั้งไว้ 2) **ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openness and confrontation)** ความเปิดเผยต่อกันของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน การทำงานที่มีประสิทธิภาพบุคลากรจะต้องกล้าแสดงความคิดเห็น อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา จะต้องกล้าเผชิญหน้า ช่วยแก้ไขปัญหอย่างเต็มใจและจริงใจ การทำงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมองไปที่ความเชื่อถือว่ามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถพูดคุยกันแล้วไม่เกิดปัญหาต่อตนเอง การทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน หมายถึงการที่บุคคลหนึ่งพยายามทำความเข้าใจพฤติกรรม ทักษะ และความต้องการของบุคคลอื่นๆ เพื่อให้เกิดการให้อภัย รู้จักผ่อนผันผ่อนยาวในการปฏิบัติงานต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบ/ไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่น จุดด้อย และอารมณ์ ซึ่งธรรมชาติของคนโดยทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นความรู้สึก ความสนใจ นิสัยอยากรู้อยากเห็น และความไม่ชอบการควบคุมอย่างใกล้ชิด 3) **การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Support and trust)** การสนับสนุนและไว้วางใจกันโดยธรรมชาติ แล้วจะต้องไปด้วยกัน เพราะถ้าปราศจากอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วไม่สามารถจะได้รับความสำเร็จอย่างดีที่สุดได้ ถ้าบุคลากรไม่ความรู้สึกว่าเขาจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ การทำงานก็จะขาดประสิทธิภาพ คนเราไม่ว่าจะในครอบครัวหรือในที่ทำงานด้วยกันก็ตามไม่เคยที่จะแสดงความรู้สึกตรงไปตรงมาและเปิดเผย นอกเสียจากเขาเหล่านั้นรู้สึกกว่าคนอื่น ๆ แสดงอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่าๆ กัน 4) **ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Cooperation and conflict)** ความร่วมมือก็คือ การที่แต่ละคนเมื่อได้รับมอบหมายและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทุกคนจะแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพราะทุกคนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา 4.1) การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันจะมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือ ผู้ขอความร่วมมือ และผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะว่าเป็นเรื่องของจิตใจ ผู้ให้อาจไม่เต็มใจให้ด้วยเหตุผลต่างๆ คือ ขาดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้ขอและผู้ให้ไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่าย ไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีการทำงานขาดความพร้อมที่จะร่วมมือ งานที่ขอความร่วมมือนั้นเสี่ยงภัยมากเกินไป และเพราะความไม่รับผิดชอบต่องานของส่วนรวม 4.2) วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะของแต่ละคนในการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้ง ของการทำงานใช้วิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน ไม่พูดใน

ลักษณะที่แลความหรือมุ่งตัดสินใจความ ไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่ถือไพ่เหนือกว่า หรือพูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด พยายามพูดหาประเด็นความขัดแย้งโดยไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก อย่ายึดมั่นในจุดมุ่งหมายและความคิดของตนฝ่ายเดียว อาศัยบุคคลที่สามารถช่วยเหลือถ้าเห็นว่าจะเป็นประโยชน์ 5) **กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม (Sound working and decision procedure)** การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ส่วนวิธีการทำงานเป็นอันดับรองลงมา อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะตัดสินใจนั้น จุดมุ่งหมายควรต้องมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจอย่างดี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเป็นหัวใจสำคัญนั้น จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเป็นหัวใจสำคัญเพราะจะสามารถป้องกันการเข้าใจผิดและสามารถ ป้องกันการโต้เถียงกันในการตัดสินใจสั่งการ บุคลากรที่ดีจะมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลอย่างรวดเร็วและอธิบายเพื่อหาทางเลือกต่างๆ ได้ถูกต้อง การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานของการบริหารงานอย่างไรก็ตามมีบ่อยครั้งที่ได้มีการปฏิบัติไม่ได้เกิดขึ้น เช่น การตัดสินใจในระดับงานผิดพลาด มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ เพื่อให้การตัดสินใจที่ดีมีระเบียบที่ยืดหยุ่น และชัดเจนต้องอยู่ที่สมาชิกทุกคนเข้าใจและยึดมั่นในหลักการ การเห็นพ้องต้องกันในการบวนการตัดสินใจ ปัจจัยอย่างนี้ค่อนข้างจะใกล้เคียงกับโครงสร้างและบทบาทของทีมงาน ถ้าบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติตามขอบเขตกฎเกณฑ์พื้นฐานร่วมกันได้ จะรู้สึกว่าไม่มีอำนาจและสูญเสียความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเกิดขึ้นในทุกระดับทุกองค์การ ผู้ที่รู้สึกว่าไม่มีอำนาจจะมีนิสัยของการแตกแยกเพื่อที่จะได้มีโอกาสควบคุมภายในทีมงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับการทำงานที่เห็นพ้องต้องกันก็ใช้ว่าจะเหมาะสมต่อไป การเห็นพ้องต้องกันอย่างแท้จริง หมายความว่าผู้ร่วมงานควรจะรู้สึกว่าเขาได้รับกับฟังและเข้าใจวิธีจะทำได้ง่ายถ้าสมาชิกแต่ละคนรู้สึกเป็นอิสระ ในการพูดอย่างเปิดเผยและจะมีประโยชน์มากกว่า หากบรรดาหัวหน้าทีมสามารถแบ่ง ปัญหาเกี่ยวกับพวกเขาเองและทีมงานเพื่อที่จะรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน ทุก ๆ คนจะต้องพอใจอย่างน้อยที่สุดพวกตนก็มีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรู้สึกว่าสามารถช่วยเหลือการตัดสินใจได้ 6) **ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership)** การทำงานโดยทั่วไปแล้วไม่มีทีมงานไหนต้องการผู้นำที่ถาวร หน่วยงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์หมายความว่า จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้ในภายในกลุ่มตลอด เพราะการทำงานที่ดีนั้นจะต้องดึงความสามารถของบุคคลออกมา มิใช่ผู้นำทำเสียเอง ผู้นำทีมควรเป็นผู้ชี้แนะประเด็นสำคัญ อีกประการหนึ่งที่ทำให้ได้ผลงานมากที่สุดคือ การมอบหมายงาน (Delegation) การมอบหมายงานไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับคิดแก้ปัญหาอื่น ๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการพัฒนาการบริหารอีกด้วย หน่วยงานใดไม่มีการมอบหมายงาน (การที่มีการมอบหมายงานหรือมีการมอบหมายงาน

ในระดับต่ำ) อาจจะมีสาเหตุจากการขาดความเชื่อมั่นในลูกน้อง การขาดเวลาสำหรับการพัฒนาบุคลากร หรือเกิดจากความกลัวที่จะเกิดตามมาจากการมอบหมายงานสำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำต้องพร้อมที่จะให้อำนาจหน้าที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย 7) **การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิถีในการทำงาน (Regular review)** ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่จะดูจากลักษณะของทีม และบทบาทที่มีอยู่ในองค์การเท่านั้น แต่จะต้องดูวิถีการทำงานด้วยการทบทวนงานจะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่รู้จักคิด ปรับปรุงวิธีการ การทบทวนงานนั้นมีหลายวิธี และทุกวิธีจะเกี่ยวข้องกับกรได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีมโดยส่วนรวม 8) **การพัฒนาตนเอง (Individual development)** การทำงานที่มีประสิทธิภาพจากการพัฒนาทักษะต่างๆของแต่ละคนซึ่งการกระทำเช่นนี้จะได้ผลดีขึ้น ขณะเดียวกันประสิทธิภาพของทีมจะมากขึ้น ถ้าหากหน่วยได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคนหรือทีม การพัฒนาบุคลากรในองค์การมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้วก็ทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่การทำงานภาคปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยตัวแปรหลายอย่างไม่เพียงแต่คำนึงถึงทักษะความรู้เท่านั้น ได้มีผู้ให้ข้อสังเกตว่าประสิทธิภาพในการทำงานของคนเรานั้นมี 2 ลักษณะคือมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ปกติแล้วไม่มีใครเลยสามารถที่จะเป็นข้างใดข้างหนึ่งของแต่ละลักษณะได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตามทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะดังกล่าว และการสนับสนุนให้สมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพน้อยว่าได้เลื่อนไปสู่ความมีประสิทธิภาพสูงขึ้น 9) **ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound inter-group relation)** ในการทำงานร่วมกันแม้ว่าทีมงานจะมีคุณลักษณะที่ดีเพียงใด แต่ถ้าหากขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มหรือระหว่างบุคคลในกลุ่มแล้ว ความสำเร็จของการทำงานก็จะมีอุปสรรค ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ ดังนี้ 9.1) แน่ใจว่าการกระทำและการตัดสินใจของทีมได้รับการสื่อสาร และความเข้าใจ 9.2) สมาชิกในทีมพยายามที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น เข้าใจปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายอื่นๆ และยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อจำเป็น 9.3) ค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพพร้อมกับฝ่ายอื่นอย่างต่อเนื่อง 9.4) ไม่เป็นผู้ที่มีความแข็งกระด้าง คือรั้น 9.5) พยายามนำความคิดเห็นของคนอื่นในทีมมาพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ 9.6) มีความเข้าใจในความแตกต่างของคน และพยายามใช้ประโยชน์จากความแตกต่างกัน 10) **การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจน (Balanced roles)** สมาชิกในทีมแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ทุกคนต้องรู้ว่าใครทำหน้าที่อะไร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในทีมที่แสดงออกให้ชัดเจน เหมาะสมกับตำแหน่งที่

รับผิดชอบอยู่ บทบาทแบ่งได้เป็น 2 ประเภท 10.1) บทบาทตามหน้าที่ (บทบาทเฉพาะ) เช่น นาย ก. เป็นผู้จัดการ บทบาทของนาย ก. ก็เป็นผู้จัดการ ทำหน้าที่ตัดสินใจ ควบคุมงานภายในสาขา และ 10.2) บทบาททั่วไป เป็นการแสดงพฤติกรรมตามความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น การมาทำงานตรงตามเวลา การรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ๆ การให้ความเคารพนับถือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า ผู้สูงวัยกว่า ฯลฯ 11) **การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communication)** จะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย (Openness) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสื่อความหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือ สำคัญในการบริหารงาน ให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารจึงต้องอาศัยศิลปะในการถ่ายทอด ข้อความ คือต้องหาวิธีหึงความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกของผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อจะได้ถ่ายทอด ข้อมูลต่างๆ เช่น คำพูด กิริยาท่าทาง สีหน้า แววตา ภาษาเขียน สัญลักษณ์ หรือ สื่อมวลชน การสื่อสารที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งหรือความล้มเหลวในการทำงาน ขณะที่ **วรจิตร หนองแก (2540)** ได้กล่าวถึงการปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย 3 ส่วน ดังนี้ 1) คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Individual Attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1.1) Demographic Characteristics เป็นลักษณะเกี่ยวกับเพศ อายุ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ 1.2) Competency Characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาอบรมและสั่งสมประสบการณ์ และ 1.3) Psychological Characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา อันได้แก่ ทักษะคติ ค่านิยม การรับรู้ในเรื่องต่างๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย 2) ระดับความพยายามในการทำงาน (Work Effort) ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดัน อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะคนที่มีความจูงใจในการทำงานสูง จะมีความพยายามในการที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงานมากกว่าแรงจูงใจในการทำงานต่ำ และ 3) แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (Organization Support) ได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน ส่วนทางด้าน **ซุมศักดิ์ ซุมนุ้ม (2541)** ได้กล่าวว่า ในการจะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (External and internal need) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้ว ย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างความต้องการภายนอก ได้แก่ รายได้ หรือค่าตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ตำแหน่งหน้าที่ ตัวอย่าง ความต้องการภายใน ได้แก่ ความต้องการได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ ความ

ต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรัก ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง โดย Becker (อ้างถึงใน อุทัย หิรัญโต, 2547) เชื่อว่าการสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (Visibility Consequences) มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติได้ระเบียบปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวทางของ Petersen & Plowman (1953) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) คุณภาพของงาน (Quality) 2) ปริมาณงาน (Quantity) 3) เวลาในการปฏิบัติงาน (Time) และ 4) ค่าใช้จ่าย (Cost) มาแนวทางในการศึกษา เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าเป็นความหมายที่สามารถกำหนดเป้าหมายและดำเนินการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ที่มีความครอบคลุมและตรงกับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังต่อไปนี้

1) มิติด้านคุณภาพของงาน หมายถึง คุณสมบัติของงาน/บริการ สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสร้างให้เกิดความพึงพอใจได้ 2) มิติด้านปริมาณงาน หมายถึง ปริมาณของงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร 3) มิติด้านเวลา หมายถึง รวดเร็ว มีความเหมาะสมกับงาน และผลงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด และ 4) มิติด้านค่าใช้จ่าย หมายถึง ความสามารถในการลดต้นทุน หรือใช้ทรัพยากรต่ำกว่าที่กำหนด โดยยังได้ผลตามที่ต้องการ

จากความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ประสิทธิภาพของบุคคลในการทำงาน โดยมุ่งผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ และความถูกต้อง ผลสำเร็จนั้นเกิดขึ้นจากใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และประหยัดเวลา ทรัพยากรแรงงาน และรวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้นๆ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต ถ้าใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดผลผลิตสูง ถือว่ามีประสิทธิภาพสูง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ คือ คุณภาพของงาน (Quality) ปริมาณงาน (Quantity) เวลาในการปฏิบัติงาน (Time) และค่าใช้จ่าย (Cost)

#### 4. แนวความคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก

##### ความหมายของการค้าปลีก

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และ สุณี เลิศแสวงกิจ (2538) กล่าวว่า การค้าปลีก คือ สถาบันทางการตลาด ที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยช่วยกระจายสินค้าจากผู้ผลิต พ่อค้าส่ง ไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Consumer) การค้าปลีกจึงปฏิบัติในรูปลักษณะที่ต่างๆ ตั้งแต่ คนเดินเท้า หาบ



เร่ แผงลอย ร้านค้าขนาดเล็ก ร้านค้าขนาดใหญ่มียอดขายเป็นล้านบาทต่อวัน ขณะเดียวกัน สถาบันการค้าปลีกเหล่านี้ก็มีสินค้ามูลค่าราคาต่างๆ กันไว้จำหน่าย ตั้งแต่ราคาต่ำถึงราคาแพง คุณภาพของสินค้าก็แตกต่างกันไป ดังนั้นความสำเร็จส่วนหนึ่งของผู้ผลิต พ่อค้าส่ง จึงขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการค้าปลีกเช่นกัน

สุมนา อยู่โพธิ์ (2540) กล่าวว่า การค้าปลีก (Retailing) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าและบริการโดยตรงต่อผู้บริโภคคนสุดท้ายเพื่อเอาไปใช้ส่วนตัวไม่ใช่เพื่อธุรกิจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) สรุปว่า การค้าปลีก (Retailing) หมายถึงกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขายผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคชั้นสุดท้ายเพื่อเอาไปใช้ส่วนตัวไม่ใช่เพื่อธุรกิจ (Nonbusiness use) จากความหมายจะเห็นลักษณะของการค้าปลีก คือ (1) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าและบริการ (2) ลูกค้า คือ ผู้บริโภค (Consumer) หรือผู้บริโภคชั้นสุดท้าย (Ultimate Consumer) ซึ่งเป็นสถาบันที่ซื้อสินค้าเพื่อส่วนตัวไม่ใช่เพื่อธุรกิจ

สุบัญญัติ ไชยชาญ (2543) สรุปว่า การค้าปลีกในมุมมองของนักการตลาดนั้น หมายถึงกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าและบริการตรงต่อผู้บริโภคที่มาซื้อไปเพื่อไปใช้เองหรือใช้ในครัวเรือน ไม่ได้เอาไปใช้ในทางธุรกิจ (แม้ว่าผู้ซื้อไปใช้ในธุรกิจจะซื้อมาจากร้านค้าปลีกก็ตาม) กิจกรรมที่วานี้ อันที่จริงผู้ผลิตก็ทำ ผู้ค้าส่งก็ทำ ผู้ค้าปลีกก็ทำ แต่ส่วนมากผู้ค้าปลีกที่ยอดขายหลักเกิดขึ้นจากการค้าปลีก จะเป็นผู้ทำ สถานที่ทำการค้าปลีกนี้มักทำกันที่ร้าน แต่การค้าปลีกที่ไม่ต้องมีร้านเริ่มทวีจำนวนขึ้นในปัจจุบันนี้ ไม่ว่าจะเป็นการขายทางไปรษณีย์ การขายทางโทรศัพท์ การขายถึงบ้าน การขายผ่านเครื่องหยอดเหรียญ และการขายผ่านเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ

แม้ว่าผู้ผลิตจะสามารถผลิตสินค้าโดยตรงให้กับผู้บริโภคได้ แต่ผู้ผลิตยังเห็นคุณค่าและประโยชน์จากการใช้คนกลาง เนื่องจากคนกลางช่วยจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้สามารถเข้าถึงตลาดเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง ทำให้เกิดรายได้และกำไรมากกว่าที่จะจำหน่ายเอง ทำให้เกิดการประหยัด สถาบันในช่องทางการจำหน่ายที่ช่วยขาย และช่วยเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค เรียกว่า สถาบันการตลาด (Marketing Institution) ซึ่งประกอบด้วย สถาบันการค้าส่ง (Wholesaling) และสถาบันการค้าปลีก (Retailing) และต้องอาศัยการบริหาร การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด (Market Logistics)

สถาบันการตลาด (Marketing Institution) เป็นธุรกิจที่ช่วยขาย (Selling) ส่งเสริมการตลาด (Promotion) จำหน่าย (Distribution) สินค้าและบริการไปยังผู้ใช้ชั้นสุดท้าย (Kotler, 1994) สถาบันการตลาดอาจเรียกว่า ตัวกลางทางการตลาด (Marketing intermediaries) ซึ่งหมายถึง หน่วยธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นสถาบันการค้าส่งหรือการค้าปลีก ซึ่งดำเนินงานระหว่างผู้ผลิต

สินค้าและผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม ซึ่งบางครั้งอาจเรียกว่า คนกลาง (Middleman) (Bone and Kurtz. 1989)

### การตัดสินใจทางการตลาดของผู้ค้าปลีก (Retailer marketing decision)

การตัดสินใจทางการตลาดของผู้ค้าปลีกเกี่ยวข้องกับการกำหนดตลาดเป้าหมาย การตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประสม ผลิตภัณฑ์ ดังนี้

1. การตัดสินใจในตลาดเป้าหมาย (Target marketing decision) เป็นการกำหนดตลาดเป้าหมาย ซึ่งในที่นี้ก็คือ ผู้บริโภค โดยศึกษาถึงลักษณะความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภค ข้อมูลที่ทราบจะนำไปจัดหาผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ กำหนดราคาที่คุณค่ายอมรับ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย และกลยุทธ์การตลาดอื่นๆ ผู้ค้าปลีกสามารถวิจัยการตลาดเป็นระยะๆ เพื่อจะสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้

2. การตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการที่จะจำหน่าย (Product assortment and services decision) ผู้ค้าปลีกต้องพิจารณาว่าจะขายสินค้าอะไรบ้าง กล่าวคือ จะต้องพิจารณาถึงส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product Mix) โดยพิจารณาถึงหลักเกณฑ์ที่สำคัญคือ (1) ความกว้างของส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Width of product mix) (2) ความลึกของส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Depth of product mix) กลยุทธ์การตลาดทำให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างสำหรับธุรกิจการค้าปลีกมีดังนี้

2.1 ตราสินค้าอาจใช้ตราสินค้าของผู้ผลิต (National Brand) และหรือ ตราสินค้าเฉพาะของคนกลาง (Private Brand)

2.2 การจัดเหตุการณ์พิเศษเกี่ยวกับสินค้า

2.3 การจัดเหตุการณ์พิเศษที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2.4 การจัดมุมสินค้าใหม่สุด (Newest) และล่าสุด (Latest)

2.5 การเสนอบริการพิเศษให้ลูกค้า

2.6 มีสินค้าให้เลือกมากสำหรับกลุ่มเป้าหมาย

#### ภาพ 4 แสดงการบริการของผู้ค้าปลีก

การบริการก่อนซื้อ (Prepurchase service)	การบริการหลังซื้อ (Postpurchase service)	การบริการอื่นๆ (Ancillary service)
1. การรับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์ 2. การรับคำสั่งซื้อทางไปรษณีย์ 3. การโฆษณา 4. การจัดแสดงสินค้าหน้าร้าน 5. การจัดแสดงสินค้าภายในร้าน 6. ห้องลองสินค้า 7. จัดรายการพิเศษช่วงเวลา คนซื้อ มาก 8. การจัดแสดงแฟชั่น 9. การจัดรายการแลกซื้อ	1. ให้บริการส่งสินค้า 2. บริการ EMS 3. บริการห่อของขวัญ 4. บริการแก้ไขซ่อมแซมสินค้า 5. การรับประกันสินค้า 6. การรับเปลี่ยนสินค้า 7. ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกลุ่ม ลูกค้า 8. การติดตั้ง 9. แก้ไขสินค้าตามคำสั่ง	1. ยอมรับการชำระเงินด้วยเช็ค 2. ให้ข้อมูลทั่วไป 3. จัดให้มีสถานที่จอดรถฟรี 4. บริการซ่อมแซม 5. การแก้ไขซ่อมแซม 6. การตกแต่งภายใน 7. การให้สินเชื่อ 8. ห้องพักผ่อน 9. บริการดูแลทารกและเด็กอ่อน

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2546) การบริหารการตลาดยุคใหม่

3. การตัดสินใจด้านราคา (Price decision) การกำหนดราคาเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงการยอมรับของตลาดเป้าหมายสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ ผู้ค้าปลีกทุกรายพอใจที่จะตั้งราคาโดยบวกเพิ่มจากต้นทุนสูง และต้องการยอดขายมาก แต่สองสิ่งนี้จะขัดแย้งกัน

4. การตัดสินใจด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion) ผู้ค้าปลีกใช้การส่งเสริมการตลาดเพื่อกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ด้านภาพลักษณ์ (Image positioning) ร้านขายสินค้าคุณภาพดีจะมีระดับระว่างในการฝึกอบรมพนักงานขายในการต้อนรับลูกค้า มีการค้นหาความต้องการของลูกค้าแก้ปัญหาและให้คำแนะนำแก่ลูกค้า

5. การตัดสินใจด้านการจัดจำหน่าย (Place decision) ผู้ค้าปลีกจะต้องพิจารณาเรื่องทำเลที่ตั้ง (Location) เป็นสำคัญ การพิจารณาเรื่องทำเลที่ตั้งถือเกณฑ์ดังนี้ (1) ต้องใกล้ชิดลูกค้า (2) อยู่ในย่านศูนย์การค้า (3) อยู่ในแหล่งธุรกิจเดียวกัน ผู้ค้าปลีกจะสามารถสร้างยอดขายได้ผลโดย พิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้ (1) จำนวนลูกค้าที่ผ่านไปมาโดยเฉลี่ยต่อวัน (2) เพอร์เซ็นต์ผู้ที่จะเข้ามาในร้าน (3) เพอร์เซ็นต์ที่ผู้เข้ามาแล้วซื้อ (4) ยอดขายเฉลี่ยต่อครั้ง

### ทำเลที่ตั้งของธุรกิจค้าปลีก

วินิจ วีรยางกูร ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการจะดำเนินการธุรกิจ (2532) สิ่งแรกที่ผู้ประกอบการต้องพิจารณาคือ ความรู้ ความสามารถ และความตั้งใจจริง รวมถึงการพิจารณาแนวโน้มของธุรกิจโดยทั่วไป และการเลือกสถานที่ตั้ง ซึ่งปัจจัยในการเลือกขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจต่างๆ อย่างไรก็ตามปัจจัยที่ควรพิจารณาเพื่อเลือกสถานที่ตั้งธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจบริการหรือจำหน่ายสินค้าเพื่ออุปโภคบริโภคในส่วนของสถานที่เลือกสถานที่เจาะจงและแน่นอน มีดังนี้คือ

1. ธุรกิจอื่นๆ ที่อยู่ใกล้เคียง และปริมาณขาย
2. ปริมาณขายของร้านใกล้เคียง
3. ฐานะการครองชีพของประชาชนที่อยู่ใกล้เคียง
4. สถานที่ว่างสำหรับจอดรถ
5. จำนวนสายของรถประจำทางที่วิ่งผ่าน
6. สภาพการจราจร
7. พื้นที่ที่จะขยายร้าน
8. ร้านขายสินค้าอื่นๆ ที่อยู่ใกล้เคียง
9. พื้นที่ใช้จอดรถบรรทุก ความสะดวก

### สถานที่ทำเลร้านค้า

การค้าปลีกเกี่ยวข้องกับการจำหน่ายสินค้า หรือการให้บริการแก่ผู้บริโภคโดยตรง ซึ่งผู้บริโภคจะซื้อสินค้าหรือรับบริการเพื่อสนองความต้องการของตนเองเป็นหลัก ดังนั้นหัวใจของร้านค้า คือ ทำเลที่ตั้งร้านค้า ไม่ว่าจะธุรกิจค้าปลีกนั้นจะมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ตาม ทำเลที่ตั้งร้านค้าเป็นข้อต่อรองอันดับแรกในการเปรียบเทียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก ทั้งนี้โดยทั่วไปแล้วพฤติกรรมผู้บริโภคต้องการความสะดวกในการซื้อหามากที่สุด ทำเลที่ตั้งที่อยู่ห่างออกไปย่อมหมายถึงความสะดวกที่ผู้บริโภคจะเข้าหาลดลง การเลือกทำเลที่ตั้งจึงต้องพิจารณาเป็นสิ่งแรกสุด

การเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้าปลีก ควรต้องทำความเข้าใจเรื่องแนวคิดของธุรกิจ (Business Concept) ของแต่ละธุรกิจ ว่าดำเนินการอย่างไร เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. ธุรกิจที่ท่านจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการเป็นประเภทใด  
(What is your business?)
2. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของธุรกิจเป็นใคร  
(Who is your customer?)
3. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีพฤติกรรมซื้อเป็นอย่างไร

(When do they buy?)

4. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีพฤติกรรมการสัญจรอย่างไร

(How do they buy?)

5. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะซื้อสินค้าหรือบริการของเราเพื่ออะไร

(Why do they buy?)

6. โดยทั่วไปกลุ่มลูกค้าเป้าหมายซื้อสินค้าหรือบริการในลักษณะเดียวกันที่ไหน

(Where do they used to buy?)

สรุปได้ว่า การเลือกทำเลร้านค้าของศาสตราจารย์ ดร. Tiger และ ดร. L.J. Ring ควรคำนึงถึงเสมอว่าต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงข้อดี และข้อเสีย ของแต่ละทำเลเสียก่อน และลองไปสำรวจตรวจสอบสังเกตทำเลนั้นๆ อย่างเป็นระยะ ทั้งช่วงเช้า กลางวัน เย็น และกลางคืน ด้วยตนเองเพื่อให้ทราบอย่างละเอียดถึงสภาพการจราจร และการสัญจรของผู้คนรวมทั้งความเป็นอยู่ของผู้คนในละแวกนั้น

### ขนาดของร้านค้า

ปัจจัยย่อยหนึ่งในหัวข้อสถานที่ที่ต้องการพิจารณาก็คือ ขนาดของร้านค้า (Store Size) การขยายพื้นที่เพิ่มขึ้นอาจจะได้ยอดขายเพิ่มขึ้น แต่ประสิทธิภาพการเพิ่มยอดขายอาจจะไม่เพิ่มขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ร้านหนังสือร้านหนึ่งที่ขาย 100 ตร.ม. สามารถทำยอดขายได้ 1 ล้านบาทต่อเดือน แต่การเพิ่มพื้นที่ขายขึ้นเป็น 400 ตร.ม. อาจจะไม่ได้ทำให้ยอดขายเป็น 4 ล้านบาทต่อเดือน ดังนั้น การพิจารณาขนาดของพื้นที่ขายหรือร้านค้าควรจะต้องใช้ยอดขายต่อพื้นที่ (Sale Per Square Meter) เป็นมาตรฐานการวัด

นอกจากการเพิ่มพื้นที่การขายเพื่อหวังยอดขายที่เพิ่มขึ้นแล้ว การเพิ่มพื้นที่การขายอาจจะต้องการความเด่น ของสินค้าในแผนกที่สอดคล้องกับธุรกิจ เช่น ต้องการวางจุดยืนภาพลักษณ์ของร้านค้าว่า ต้องการความเด่นของสินค้าในแผนกใด จึงขยายพื้นที่การขายของแผนกสินค้านั้นๆ เพิ่มขึ้นแต่อย่างไรก็ตามการขยายพื้นที่หรือการลดพื้นที่ทุกครั้ง คงต้องพิจารณาในหลายมุมมอง ทั้งการขยายภาพลักษณ์ จุดยืน โอกาสการขาย โดยใช้ Sale Per Square Meter และ GMROS (Gross Margin Return On Sale) เป็นเครื่องมือในการจัดประสิทธิภาพ

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท (2525) ให้แนวคิดว่า ในธุรกิจการค้าปลีกมีการแข่งขันกันมากดังนั้น การลงทุนเปิดร้านค้าปลีกแห่งหนึ่งจึงอาศัยเงินลงทุนจำนวนมากและเป็นเรื่องของความเสี่ยง คือ หากเปิดกิจการแล้วมียอดขายต่ำหรือได้กำไรไม่คุ้มค่าใช้จ่าย ก็จะทำให้ธุรกิจนั้นประสบความ

ล้มเหลวได้ และจากผลการศึกษาถึงความล้มเหลวของร้านค้าปลีกในสหรัฐอเมริกา ว่าร้านค้าที่ต้องเลิกล้มไปในแต่ละปีมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นร้านค้าขนาดเล็ก และขาดการศึกษาถึงสาเหตุของความล้มเหลวนี้ ปรากฏว่าประมาณ 85% ของจำนวนที่ล้มเลิกไปนั้น เนื่องจากขาดประสิทธิภาพในการจัดการ (Inefficient Management)

ประสิทธิภาพในการจัดการ เป็นปัจจัยสำคัญต่อร้านค้าปลีกมาก ซึ่งปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ร้านค้าปลีกต้องเลิกล้มกิจการไปไม่น้อยก็คือ การเลือกทำเลร้านค้าไม่ถูกต้อง ดังนั้น การเลือกทำเลร้านค้าจึงถือว่าเป็นปัจจัยอันดับแรกของผู้ประกอบการ เนื่องจากร้านค้าจะอยู่ได้ต้องมีลูกค้าพอสมควร จึงควรเลือกที่ตั้งร้านค้าให้เหมาะสม ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับลักษณะย่านการค้า (Trading Area) เช่นกัน ซึ่งมีด้วยกันหลายแบบ เช่น ย่านการค้าในเมือง ย่านการค้าที่อยู่ชานเมือง ย่านการค้าที่อยู่ในชนบท

การตัดสินใจ เลือกที่ตั้งร้านค้าในย่านการค้าแบบใดขึ้นอยู่กับนโยบายวัตถุประสงค์ของกิจการด้วยว่ามีความประสงค์จะเปิดร้านค้าขนาดใด และขายสินค้าให้กับลูกค้าประเภทใด เช่น ต้องการเปิดร้านสรรพสินค้าที่ขายสินค้าค่อนข้างสูง ก็ควรเปิดร้านค้าในย่านที่มีประชาชนอาศัยอยู่มาก ประชาชนที่อาศัยอยู่ในย่านนั้นต้องเป็นกลุ่มชนที่มีรายได้ดีพอสมควร เป็นต้น

ปัจจัยต่างๆ ที่เจ้าของกิจการควรพิจารณาในการเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้า สรุปได้ 4 ประการสำคัญดังนี้

1. ความหนาแน่นของประชาชนหรืออัตราประชากร (Population)
2. กำลังซื้อหรืออำนาจซื้อ (Buying Power)
3. การแข่งขัน (Competition)
4. ปัจจัยอื่นๆ

#### 1. ความหนาแน่นของประชาชนหรืออัตราประชากร (Population)

จุดประสงค์ของการวิเคราะห์ถึงอัตราประชากร ก็เป็นแนวทางในการคาดคะเนยอดขายสินค้าเพื่อนำมาพิจารณาว่าในทำเลนั้นๆ ควรจะมียอดขายหรือปริมาณการขายสินค้าเท่าใดในการศึกษาเริ่มแรกควรต้องทราบจำนวนที่แน่นอนของประชาชนที่อาศัยในบริเวณหรือย่านที่ต้องการเลือกเป็นทำเลก่อนโดยอาจแบ่งแยกเป็นจำนวนครอบครัวด้วย เมื่อได้จำนวนดังกล่าวแล้วก็นำมาวิเคราะห์ต่อไปว่าอนาคตจำนวนประชากรในย่านดังกล่าวมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้น หรือแนวโน้มลดลงในการพิจารณาถึงแนวโน้มนี้อาจจะพิจารณาถึงความหนาแน่นของประชากร เช่น ในปัจจุบันประชาชนมีความหนาแน่นอยู่แล้ว ไม่สามารถปลูกสร้างบ้านเพิ่มเติมในเนื้อที่ดังกล่าวได้อีกก็สามารถพิจารณาได้ว่า ในอนาคตจำนวนประชากรจะเท่าเดิม หรือมีแนวโน้มจะลดลง เป็นต้น

นอกจากนี้ ควรจะศึกษาต่อไปว่าถึงลักษณะของประชากรในบริเวณนั้นด้วยว่า ส่วนใหญ่เป็นประเภทใด เช่น เป็นคนพื้นเมือง หรือชาวต่างประเทศ ตลอดจนศึกษาถึงอาชีพหลักของประชากรด้วยว่ามีประเภทใดบ้าง เพื่อสรุปผลและนำมาพิจารณาถึงยอดขายหรือปริมาณการจำหน่ายในทำเลที่เลือกได้ จะได้ทำการวางแผนการขายในขั้นต่อไป

## 2. กำลังซื้อหรืออำนาจการซื้อ (Buying Power)

การศึกษาถึงกำลังซื้อหรืออำนาจซื้อของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ก็เพื่อนำเอาผลมาคาดคะเนขนาดและลักษณะการอุปโภค บริโภคในสินค้าและบริการต่างๆของบุคคลกลุ่มนั้น ในการเลือกทำเลร้านค้าจึงควรพิจารณาถึงกำลังซื้อหรืออำนาจซื้อของประชาชนในย่านของทำเลนั้นด้วย

กำลังซื้อ หรือ อำนาจซื้อของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หมายถึง รายได้ดีเป็นตัวเงิน หักด้วยรายจ่ายที่จำเป็น ซึ่งได้แก่ ภาษีเงินได้ ค่าเช่าบ้าน เงินประกันสังคม ฯลฯ เงินดังกล่าวถือเป็นรายได้ที่บุคคลนั้นสามารถนำมาจับจ่ายใช้สอยได้ ดังนั้นอำนาจซื้อของบุคคลย่อมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับยอดขายของร้านค้าปลีกขึ้นอยู่กับการมีรายได้สูงขึ้น ย่อมมีอำนาจซื้อสูงขึ้นด้วย ปัจจัยดังกล่าวจึงเป็นมูลเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ควรนำมาพิจารณาประกอบการเลือกทำเลร้านค้าปลีก

## 3. การแข่งขัน (Competition)

คือ ระดับการแข่งขันของร้านค้าประเภทเดียวกัน หรือคล้ายกัน ในบริเวณนั้นด้วย เพราะถ้ามีร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าเหมือนกันหรือ คล้ายกันตั้งอยู่ในทำเลนั้นมากๆ จะทำให้ประชาชนที่มาซื้อของย่านนั้นมีโอกาสเลือกซื้อสินค้าได้มาก ทำให้กลายเป็นแหล่งดึงดูดคนให้มาซื้อสินค้าในย่านนี้มากด้วย แต่ถ้าจำนวนร้านค้าที่เหมือนกัน หรือคล้ายกันมีมากเกินไป อาจเกิดการแข่งขันในด้านต่างๆ เมื่อมีการแข่งขันมาก ย่อมเป็นผลร้ายต่อร้านค้าที่ตั้งใหม่ เพราะการแข่งขันที่รุนแรงเกินไปอาจทำให้ร้านค้าเลิกล้มกิจการได้ง่าย ดังนั้นในการเลือกทำเล ควรวิเคราะห์โดยละเอียดถึงสภาพการแข่งขันของร้านค้าด้วย

## 4. ปัจจัยอื่นๆ

ปัจจัยอื่นๆ ที่ควรนำมาพิจารณาประกอบในการเลือกทำเล นอกจากที่กล่าวแล้ว ได้แก่ การอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า อุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ การคมนาคม กฎข้อบังคับของเทศบาลหรือ รัฐบาลซึ่งมีผลบังคับในการเลือกทำเลร้านค้า เป็นต้น

## ประเภทของธุรกิจค้าปลีก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้กล่าวถึงการจำแนกประเภทของสถาบันค้าปลีก (Types of Retailing) มีหลายรูปแบบดังนี้

### 1. การค้าปลีกแบบมีร้านค้า (Sale Retailing) มีการจัดประเภทดังนี้

1.1 ร้านค้าเจาะจงซื้อ (Specialty Store) เป็นร้านค้าปลีกขายสินค้าเจาะจงซื้อ (Specialty Goods) เป็นร้านค้าซึ่งลูกค้าเจาะจงซื้อเนื่องจากการให้บริการพิเศษ มีตราสินค้าที่มีชื่อเสียงเป็นร้านค้าที่มีชื่อเสียง จะมีจำนวนสายผลิตภัณฑ์น้อย (แคบ) และมีความลึก (มีให้เลือกมากมายหลายแบบ)

1.2 ห้างสรรพสินค้า (Department Store) เป็นร้านค้าขนาดใหญ่ซึ่งมีสินค้าหลายชนิดโดยแบ่งออกเป็นแผนกตามหมวดหมู่สินค้าเพื่อให้ผู้ซื้อสามารถซื้อสินค้าที่ต้องการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว สินค้าที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใช้คล้ายคลึงกันจะถูกจัดไว้ในแผนกเดียวกัน

1.3 ร้านสรรพอาหาร (Supermarket) เป็นร้านขายสินค้าขนาดใหญ่ที่ชำนาญในการขายอาหาร และของชำโดยให้ผู้ซื้อบริหารกันเอง ปัจจุบันร้านสรรพอาหารได้วิวัฒนาการมาเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ซึ่งแบ่งออกเป็นแผนกต่างๆ เสนอขายสินค้านานาชนิด โดยให้ผู้ซื้อบริการตนเอง มีการตั้งผู้ซื้อด้านราคา และมีที่จอดรถให้ด้วย

1.4 ร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience Store) เป็นร้านที่จำหน่ายสินค้าสะดวกซื้อที่มีขนาดไม่ใหญ่โตนัก ราคาสินค้าค่อนข้างแพง และมีผลิตภัณฑ์ให้เลือกค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับซูเปอร์มาร์เก็ต

1.5 ร้านขายสินค้าลดราคา (Discount Store) เป็นร้านขายสินค้าที่จำหน่ายสินค้าที่มีมาตรฐานในราคาถูกเป็นพิเศษและมุ่งขายจำนวนมาก ส่วนใหญ่นำเสนอตราสินค้าที่มีชื่อเสียง ซึ่งเป็นตราสินค้าระดับชาติ (National brand) ไม่ใช่สินค้าด้อย ร้านขายสินค้าลดราคานี้จะจำหน่ายสินค้าทั่วไป และสินค้าเจาะจงซื้อด้วย เช่น ร้านค้าขายสินค้ากีฬาลดราคา (Discount Sporting good Stores) ร้านขายสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ลดราคา (Discount Electronics Stores) และร้านขายหนังสือลดราคา (Discount Book Store) ส่วนใหญ่จะอยู่ชานเมือง สถานที่จำหน่ายจะมีลักษณะง่ายๆ ไม่มีความหรูหรามากเพื่อลดต้นทุนในการก่อสร้าง เช่น ร้านแผงลอย

1.6 ร้านขายของลดราคา (Off-Price Retailers) เป็นร้านที่คิดราคาสินค้าต่ำกว่าราคาขายปลีกทั่วไป ทั้งนี้เนื่องจากสามารถซื้อสินค้าในราคาต่ำกว่า ตัวอย่าง ร้านค้าปลีก ซึ่งเป็นเครือข่ายช่องทางของโรงงานผู้ผลิต ผู้ค้าปลีกอิสระ และร้านค้าส่งที่มีลักษณะเป็นคลังสินค้า

1.6.1 เครือข่ายของโรงงาน (Factory Outlets) เป็นช่องทางของผู้ผลิตและบริการงานโดยผู้ผลิต จำหน่ายสินค้าในราคาพิเศษ เครือข่ายเกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มกัน



ของโรงงานหลายแห่ง สามารถให้ส่วนลดได้มากถึง 50% และเป็นราคาที่ต่ำกว่าร้านค้าปลีกทั่วไป เพราะผู้ผลิตจำหน่ายเอง เครือข่ายของโรงงานนี้เป็นที่นิยมในสหรัฐอเมริกา ส่วนใหญ่จะอยู่ชานเมือง โดยใช้สถานที่จำหน่ายมีลักษณะง่ายๆ เพื่อลดต้นทุนในการก่อสร้าง

1.6.2 ผู้ค้าปลีกสินค้าลดราคาอิสระ (Independent off-Price retailers) เป็นร้านค้าปลีกซึ่งบริหารงานโดยผู้ประกอบการอิสระหรือโดยบริษัทที่ทำการค้าปลีกขนาดใหญ่

1.6.3 ร้านคลังสินค้า (Warehouse Club) เป็นร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าแบบจำกัดสายผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่เป็นสินค้าสะดวกซื้อ เสื้อผ้า ของใช้ในครัวเรือน โดยการให้ส่วนลดกับสมาชิก ซึ่งสมาชิกต้องเสียเงินค่าธรรมเนียมในการสมัครเป็นสมาชิก ร้านคลังสินค้าจะขายสินค้าให้กับธุรกิจขนาดเล็กและสมาชิกซึ่งมาจากหน่วยงานรัฐบาลองค์กรที่ไม่มุ่งกำไร และบริษัทขนาดใหญ่ร้านค้าส่งนี้จะมีคลังสินค้าและมีต้นทุนที่ค่อนข้างต่ำ เพราะซื้อสินค้าจำนวนมาก และใช้แรงงานต่ำในการเก็บรักษาสินค้า ราคาสินค้าของร้านจะต่ำกว่าราคาสินค้าในซูเปอร์มาร์เก็ต และร้านขายสินค้าลดราคาทั่วไป

1.7 ร้านขายสินค้าขนาดใหญ่ (Super Stores) เป็นร้านขายสินค้าขนาดใหญ่จำหน่ายสินค้าและบริการทุกชนิดซึ่งผู้บริโภครีบซื้อเป็นประจำในราคาถูกลง ตัวอย่าง จัสท์ซูเปอร์สโตร์ ร้านขายสินค้าขนาดใหญ่ซึ่งจะมีสินค้ามากชนิดกว่าและมีขนาดใหญ่กว่าซูเปอร์มาร์เก็ตประกอบด้วย

1.7.1 ร้านค้าปลีกที่รวมร้านสรรพอาหารและร้านขายยาเข้าด้วยกัน (Combination Store)

1.7.2 ร้านค้าปลีกขายสินค้าราคาถูก (Hypermarket) เป็นร้านค้าปลีกซึ่งมีลักษณะคล้ายกับร้านขายของถูกซึ่งจะขายสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวัน สินค้าอาหารมีลักษณะดีกว่าร้านสรรพอาหาร กล่าวคือ เป็นร้านขนาดใหญ่แบบให้บริการตนเอง และเป็นคลังสินค้าด้วย รวมทั้งมีที่จอดรถสะดวก

1.8 ร้านค้าที่ใช้แคตตาล็อก (Catalog Showroom) เป็นร้านที่ขายสินค้าจำนวนมากโดยนำเสนอสินค้าต่างๆ ผ่านแคตตาล็อก มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าสูง และขายสินค้าที่มีชื่อเสียงในราคาลดพิเศษ ตัวอย่างสินค้าได้แก่ อัญมณี กล้องถ่ายรูป กระเป๋าเดินทาง ของใช้ภายในบ้าน ของเล่น อุปกรณ์กีฬา ลูกค้าจะซื้อสินค้าจากแคตตาล็อก ร้านค้าประเภทนี้จะลดต้นทุนเพราะไม่ต้องแสดงสินค้าและไม่มีสินค้าคงเหลือทำให้มีกำไรจากการตั้งราคาต่ำได้ เป็นการจูงใจให้เกิดยอดขายจำนวนมาก

2. การค้าปลีกแบบไม่มีร้านค้า (Non-Store Retailing) การค้าปลีกแบบนี้ได้รับความนิยมมากกว่าการค้าปลีกแบบมีร้านค้า ประกอบด้วย

2.1 การขายตรง (Direct Selling) เป็นวิธีการขายที่พนักงานจะต้องเข้าพบลูกค้าโดยตรง

2.1.1 การขายแบบตัวต่อตัว (One-to-one Selling) เป็นการขายที่พนักงานขายเสนอขายสินค้าให้กับลูกค้าเป็นรายบุคคล

2.1.2 การขายแบบการจัดปาร์ตี้ (One-on many (Party) Selling) เป็นการขายที่พนักงานไปที่บ้านของลูกค้าแล้วเชิญเพื่อนบ้านเข้าร่วมงานปาร์ตี้ พนักงานขายจะมีการสาธิตผลิตภัณฑ์ และรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าที่สนใจ

2.1.3 การตลาดเครือข่าย (Multilevel (Network) Marketing) เป็นการขายทางตรงวิธีหนึ่งซึ่งบริษัทจะคัดเลือกนักธุรกิจอิสระให้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดจำหน่าย (Distributor) ผลิตภัณฑ์ของบริษัทผู้จำหน่ายเหล่านี้จะสรรหาและคัดเลือกผู้จัดจำหน่ายรายย่อย (Subdistributor) เพื่อขายผลิตภัณฑ์ตามบ้านของลูกค้าอีกต่อหนึ่ง ค่าตอบแทนของผู้จัดจำหน่ายคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขายจากสมาชิกในกลุ่มที่ผู้จัดจำหน่ายสรรหามาตลอดจนผลตอบแทนจากการขายตรงไปยังลูกค้าปลีก

2.2 การตลาดทางตรง (Direct Marketing) เป็นการค้าปลีกที่มีการสื่อสารการตลาดโดยใช้จดหมายตรง (Direct mail) และแคตตาล็อก (Catalog) ในปัจจุบันนี้เป็นการใช้เครื่องมืออื่นๆ เพิ่มเติมคือการสื่อสารการตลาด (TeleMarketing) ซึ่งประกอบด้วย

2.2.1 การตลาดที่มีการตอบสนองโดยตรงทางโทรศัพท์ (Telephone Directresponse Marketing)

2.2.2 การตลาดที่มีการตอบสนองโดยตรงทางโทรทัศน์ (Television Directresponse Marketing)

2.2.3 การตลาดที่มีการตอบสนองโดยตรงทางวิทยุ (Radio Direct-response Marketing)

2.2.4 การตลาดที่มีการตอบสนองโดยตรงทางเคเบิลทีวี (Cable Directresponse Marketing)

2.2.5 การตลาดที่มีการตอบสนองโดยตรงทางนิตยสาร (Magazine Directresponse Marketing)

2.2.6 การตลาดที่มีการตอบสนองโดยตรงทางหนังสือพิมพ์ (Newspaper Directresponse Marketing)

2.2.7 การตลาดโดยใช้แคตตาล็อก (Catalog Marketing)

2.2.8 การเลือกซื้อทางเครื่องจักรเพื่อให้ลูกค้าสั่งซื้อ (Kiosk shopping)

2.2.9 การตลาดโดยใช้คอมพิวเตอร์เชื่อมตรงและอินเทอร์เน็ต (Online and internet Marketing)

2.2.10 การตลาดโดยใช้เครื่องโทรสาร (Fax mail Marketing)

2.2.11 การตลาดโดยใช้เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail Marketing)

2.3 การขายปลีกผ่านแคตตาล็อก (Catalog Retailing) เป็นรูปแบบการตลาดทางตรง ประเภทหนึ่ง ซึ่งบริษัทส่งแคตตาล็อกไปยังลูกค้าทางไปรษณีย์ หรือผ่านร้านที่ใช้แคตตาล็อกแล้วให้ผู้บริโภคเลือกซื้อสินค้าจากแคตตาล็อก

2.4 การขายโดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ (Automatic Vending Machine) เป็นการขายผ่านเครื่องจักรไม่มีร้านค้า ไม่มีพนักงานขาย จะได้รับสินค้าโดยวิธีการหยอดเหรียญในเครื่องจักรอัตโนมัติ เช่น การขายเครื่องดื่ม กระดาษชำระ ผ้าอนามัย ลูกอม เป็นต้น

2.5 ธุรกิจที่ให้บริการในการซื้อ (Buying Services) เป็นผู้ค้าปลีกไม่มีร้านค้า ให้บริการลูกค้าเฉพาะราย โดยเฉพาะลูกค้าที่เป็นพนักงานขององค์กรขนาดใหญ่ เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล สมาคม และหน่วยงานของรัฐบาล สมาชิกขององค์กร จะเป็นสมาชิกของธุรกิจนี้และมีสิทธิ์ที่จะซื้อสินค้า โดยการเลือกซื้อสินค้าจากรายชื่อของผู้ค้าปลีก ซึ่งมีการตกลงกันที่จะให้ส่วนลดกับสมาชิก เช่น เมื่อลูกค้าต้องการกล้องถ่ายวิดีโอ จะใช้บริการของธุรกิจนี้โดยซื้อในราคาที่ได้ส่วนลด ซึ่งผู้ค้าปลีกจะจ่ายค่าธรรมเนียมเพียงเล็กน้อยแก่ธุรกิจที่ให้บริการในการซื้อ

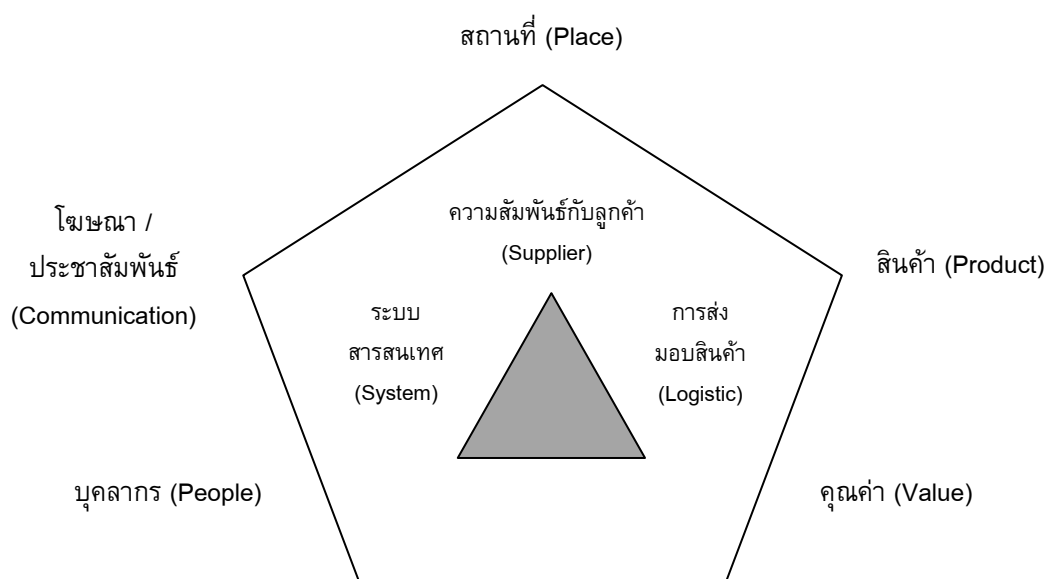
**แนวโน้มของธุรกิจค้าปลีก (Trends in retailing) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546)**

1. รูปแบบการค้าปลีกสมัยใหม่ (New retail forms) เช่น ธนาคารให้บริการลูกค้าโดยตรงถึงบ้านหรือสำนักงาน

2. วงจรชีวิตของธุรกิจการค้าปลีกบางอย่างค่อนข้างสั้น (Shortening retail cycles) รูปแบบธุรกิจการค้าปลีกมีแนวโน้มจะมีวงจรชีวิตที่ค่อนข้างสั้นการค้าปลีกมีการเปลี่ยนแปลงจากธุรกิจขนาดเล็ก ขายสินค้าคุณภาพต่ำ ต่อมาเกิดการแข่งขันรุนแรงขึ้นทำให้ต้องมีการปรับปรุงกิจการและพัฒนาให้เป็นห้างสรรพสินค้า

3. การค้าปลีกที่มีการเปลี่ยนแปลงให้ อยู่ในรูปการเลือกซื้อโดยแวะซื้อเพียงครั้งเดียว (Changing definition of one-stop shopping) เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงธุรกิจการค้าปลีกมีการเปลี่ยนแปลงในรูปห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่และศูนย์การค้า
4. การเจริญเติบโตของระบบการตลาดในแนวตั้ง (Growth of vertical marketing system) บริษัทขนาดใหญ่ จะมีการรวมตัวกันระหว่าง ผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่ง และผู้ผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปการรวมตัวเป็นบริษัทเดียวกัน การรวมตัวกันด้วยสัญญาการรวมตัวทางการบริหารในแนวตั้ง
5. การออกแบบร้านค้าปลีกใหม่ (Designing new store format) เป็นการออกแบบให้ทันสมัยและมีลักษณะแบบนวัตกรรมให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำรงชีวิตของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง
6. การจัดกลุ่มธุรกิจหรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Portfolio approach) ของการค้าปลีกจะออกแบบและจัดร้านค้าใหม่ให้มีเป้าหมายที่ผู้บริโภคที่มีรูปแบบการดำรงชีวิตที่แตกต่างกัน โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง
7. การเพิ่มความสำคัญในเทคโนโลยีใหม่สำหรับการค้าปลีก (Growing importance of retail technology) เทคโนโลยีที่นำมาใช้มากคือ การใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อการคาดคะเนยอดขาย การควบคุมสินค้าคงเหลือ การหาจุดสั่งซื้อ การใช้คอมพิวเตอร์ระหว่างการค้า การใช้โทรศัพท์ภายในร้านค้าและการปรับปรุงระบบการเคลื่อนย้ายตัวสินค้า
8. การขยายตัวของผู้ค้าปลีกที่สำคัญไปทั่วโลก (Global expansion of major retailers) ผู้ค้าปลีกซึ่งมีรูปแบบเป็นเอกลักษณ์และมีตำแหน่งตราสินค้าที่แข็งแกร่งจนขยายไปทั่วโลก
9. ร้านค้าปลีกซึ่งกลายเป็นศูนย์กลางการค้า (Retail stores as centers communities or hangouts)

ศาสตราจารย์ ดร. ไทเกอร์ (Tigert) และ ดร.แอล บี ริง (L.B.Ring) แห่งมหาวิทยาลัย Babson สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึง 8 วิธีที่จะชนะคู่แข่งในธุรกิจค้าปลีก โดยได้เสนอแนะ 8 วิธีในการแข่งขันธุรกิจค้าปลีก (The Eight Way to in Retailing) ประกอบด้วยปัจจัยภายนอก 5 ปัจจัย ที่จะสร้างความแตกต่าง (Differentiate) และปัจจัยภายใน 3 ปัจจัย ที่จะสามารถสร้างให้เกิดประสิทธิภาพการจัดการที่ต้นทุนต่ำ (Low Cost Leader) โดยอุปมาอุปมัย 5 ปัจจัยภายนอก เป็น 5 เหลี่ยม และ 3 ปัจจัยภายในเป็นสามเหลี่ยมภายใน 5 เหลี่ยม



ที่มา : ศาสตราจารย์ ดร. Tigert และ ดร. L.J. Ring.

## ปัจจัยภายนอก 5 ปัจจัย ได้แก่

### 1. สถานที่ (Place)

1.1 ทำเลร้านค้า (Location) เป็นข้อต่อรองอันดับแรกในการเปรียบเทียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก พฤติกรรมผู้บริโภคต้องการความสะดวกในกาซื้อหามากที่สุด

1.2 ขนาดของร้าน (Store Size) การขยายพื้นที่เพิ่มขึ้นอาจจะได้ยอดขายเพิ่ม

1.3 การออกแบบร้านค้า (Store's Design) การตกแต่งร้านค้า การเลือกใช้วัสดุและสีสันท่างๆ จะทำให้ลูกค้าสามารถรับรู้ได้ว่า เป็นร้านค้าลักษณะใด

1.4 การจัดผังร้านค้า (Layout) ควรคำนึงถึงความสะดวกของการเดินซื้อสินค้าในร้านค้าและลูกค้าได้เดินชมสินค้าได้มากในระยะเวลาสั้น

1.5 ปัจจัยอื่นๆ แสงสว่าง ฝ้า พื้นเพดาน ชั้นวางสินค้า การจัดวางสินค้าต้องช่วยให้เกิดความสะดวสบายในการซื้อสินค้า

### 2. สินค้าหรือผลิตภัณฑ์

2.1 การกำหนดสินค้าที่จะซื้อมาจัดจำหน่าย จะซื้ออะไรมาขาย ที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและพฤติกรรมกาซื้อของลูกค้า

2.2 การกำหนดปริมาณที่ควรซื้อมาจัดจำหน่าย ซื้อเท่าไร? ก่อนอื่นต้องประมาณการว่าขายได้เท่าไร มิฉะนั้นอาจเกิดต้นทุนสต็อกที่สูง

2.3 ความหลากหลายของสินค้า ความหลากหลายของสินค้าไม่ใช่ปัจจัยหลักที่ทำให้ยอดขายเพิ่มจากทฤษฎีเพลโต หลัก 20/80 สินค้า 100 รายการ มีเพียง 20 รายการที่ขายดี

### 3. คุณค่าของสินค้า (ราคา + คุณภาพ)

การแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกจะต้องแข่งกันในการสร้างคุณค่า (Value) ให้แก่ผู้บริโภคไม่ใช่แข่งกันเพียงแค่ด้านราคา

### 4. บุคลากร (People)

ความรู้และความสามารถของพนักงานขายก็เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญที่จะสร้างให้เกิดความโดดเด่นได้ และบรรยากาศในการสร้างให้บุคลากรมีความรู้สึกอยากบริการ อยากจะขายสินค้าก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะสามารถสร้างเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการบริการ เงินจะเป็นปัจจัยรองถ้าบุคลากรมีความสุขกับองค์กรและกับงานการบริการเป็นอีกมุมหนึ่งที่ธุรกิจค้าปลีกหนึ่งๆ จะพัฒนาขึ้นมาให้โดดเด่นกว่าคู่แข่งได้ ระดับการบริการมากน้อยเท่าใดขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจค้าปลีก

### 5. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ (Communication)

การโฆษณาประชาสัมพันธ์เป็นการสื่อสารบอกกล่าวแก่ประชาชน ลูกค้า ผู้บริโภคว่าร้านค้าของตัวเองมีจุดยืนที่โดดเด่นในมุมใด

ปัจจัยภายนอกทั้ง 5 คือ สถานที่ทำเลที่ตั้ง, สินค้า หรือผลิตภัณฑ์, คุณค่าของสินค้า, บุคลากร และการส่งเสริมการขาย เป็นสิ่งที่ลูกค้าผู้บริโภคสามารถรับรู้ สัมผัส มองเห็นได้จากร้านค้าปลีก ซึ่งธุรกิจค้าปลีก หรือร้านค้าปลีกจะต้องพัฒนาจุดยืนหรือจุดเด่นของตัวเองที่แตกต่างจากคู่แข่งและให้ลูกค้าหรือผู้บริโภครับรู้ สัมผัสมองเห็นได้

## ปัจจัยภายใน 3 ปัจจัย ได้แก่

### 1. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Supplier)

จะเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่ายให้ทำงานเสมือนหนึ่งเป็นบริษัทเดียวกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความต้องการของลูกค้าตลอดเวลา โดยจะต้องมีการออกแบบ และการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าให้ได้มากที่สุดในทุกจุดการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าจากทรัพยากรภายนอกที่มาช่วยทำงานด้านช่องทางจัดจำหน่าย หรือป้อนวัตถุดิบให้กับเรา เพื่อให้ข้อมูลของลูกค้ามีการไหลเวียนทั้งภายในและภายนอกบริษัท จึงจะทำให้เกิดความร่วมมือขึ้นอย่างแท้จริง

## 2. การส่งมอบสินค้าหรือระบบลอจิสติกส์ (Logistic)

แนวความคิดหลักในระบบการขนส่งสินค้า คือ การลดต้นทุนในการบริการสินค้าคงเหลือ และต้นทุนการสั่งซื้อสินค้าให้ต่ำที่สุด โดยไม่มีผลกระทบต่อการนำสินค้าไปสู่มือผู้บริโภคให้ทันเวลา

## 3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (System)

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถสร้างกระบวนการย่อยข้อมูลต่างๆ ให้เป็นรายงานที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจในเชิงธุรกิจ ความสำเร็จส่วนหนึ่งที่สำคัญคือ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ การเชื่อมโยงข้อมูลผ่านการสื่อสารทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้มีสินค้าตอบสนองแก่ลูกค้าได้ทันกาลและทันที โดยไม่ต้องมีสต็อกสินค้า การรักษาความสามารถในการทำกำไรรวม เทคโนโลยีสารสนเทศจึงถูกนำมาช่วยในการตัดสินใจในเรื่องการเลือกสินค้ามากมาย

## 4. ความหมายของศูนย์การค้า

ในการพิจารณาความหมายของศูนย์การค้า นั้น นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายต่างๆ ไว้ดังนี้

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และสุณี เลิศแสงกิจ (2538) กล่าวว่า ศูนย์การค้า (Shopping Center) หมายถึง เป็นสถานที่ที่รวมร้านค้าปลีกหลายประเภทและจำนวนหลายๆ ร้านค้าอยู่รวมกันในอาคารเดียวกัน โดยมีการบริหารโดยกลุ่มบุคคลหนึ่ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) กล่าวว่า ศูนย์กลางการเลือกซื้อ (Shopping Center) หมายถึง เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกของการค้าปลีก มีการก่อสร้างโดยเจ้าของ และมีร้านค้าจำนวนมาก ศูนย์กลางการเลือกซื้อ (Shopping Center) เป็นแหล่งที่มีการออกแบบและมีการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ เพื่อที่จะให้บริการผู้บริโภคหลายกลุ่ม ซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างกัน อาทิ การจัดการส่วนประสมของร้านค้าร่วมกัน มีบรรยากาศที่สบาย ที่จอดรถเพียงพอ และมีการจัดเหตุการณ์พิเศษเพื่อจูงใจลูกค้า ความสะดวกของศูนย์กลางการเลือกซื้อสำหรับครอบครัวและครัวเรือน โดยมีทำเลที่ตั้งเป็นสิ่งสำคัญ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) กล่าวว่า ศูนย์การค้า (Shopping Center) หมายถึง สถานที่ที่ต้องการได้รับความสะดวกสบายในการซื้อสินค้า คนที่ขับรถมาที่ศูนย์การค้าต้องการที่จอดรถอย่างสะดวก สามารถหาสินค้าและบริการที่ดี มีสินค้าหลากหลาย และมีสิ่งบันเทิงที่มากขึ้น เป็นศูนย์รวมของคนจำนวนมาก มีการวางแผนและการจัดสรรต้นทุน มีที่จอดรถ มีความสะอาดและสิ่งแวดล้อมที่ดี

จากแนวคิดต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ศูนย์การค้าเป็นสถานที่ ซึ่งจะรวบรวมสินค้าและบริการประเภทต่างๆ อย่างครบวงจร รวมอยู่ในสถานที่แห่งเดียวกัน ประกอบด้วยห้างสรรพสินค้า ร้านค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต โรงภาพยนตร์ ศูนย์อาหาร และบริการที่จอดรถ โดยเน้นสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคจำนวนมาก

## 5. ประวัติความเป็นมาของบริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด

### วิสัยทัศน์ (VISION)

“เราจะเป็นผู้นำของห้างสรรพสินค้า และศูนย์การค้าครบวงจรในภูมิภาค ที่เป็นความภาคภูมิใจของคนไทย ด้วยการเติบโตและพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยสร้างความสุข และความรับผิดชอบต่อสังคม”

“To be the pride of Thailand and the region’s top one – stop shopping and retail entertainment complex chain, committed to sustainable growth with happiness and social responsibility”

### ผู้บริหาร

1. คุณสุรัตน์ อัมพุก (ประธานกรรมการบริหาร)
2. คุณศุภลักษณ์ อัมพุก (รองประธานกรรมการบริหารอาวุโส FSEVP)

### บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด

ได้เริ่มดำเนินการศูนย์การค้าและห้างสรรพสินค้า โดยเปิดสาขาแรกเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2524 คือ เดอะมอลล์ สาขาราชดำริ ซึ่งต่อมาภายหลังได้ให้ บริษัท นารายณ์ภัณฑ์พาวิลเลียน จำกัด เข้าดำเนินการ เป็นศูนย์ศิลปหัตถกรรม ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย

#### 1. เดอะมอลล์ งามฯ (สาขาที่ 2, 3, 4)

จากนั้นคณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัทฯ ซึ่งมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ได้ริเริ่มการเปิดศูนย์การค้าชานเมือง ย่านที่ยังไม่มีใครคิดลงทุน ดังนั้น เดอะมอลล์ 2 บนถนนรามคำแหง จึงได้เกิดขึ้นเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2526 เดอะมอลล์สาขาที่ 2 ได้เป็นที่รู้จักและได้รับความไว้วางใจจากผู้มาใช้บริการอย่างคับคั่ง ภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว บริษัทฯ จึงได้ตัดสินใจขยายกิจการศูนย์การค้าบนฝั่งถนนตรงข้ามในเวลาต่อมาโดยการเปิด เดอะมอลล์ข้อปั้งเซ็นเตอร์ หรือ เดอะมอลล์ 3 เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2529ซึ่งต่อเชื่อมกับเดอะมอลล์ 2 ด้วยสะพานเลื่อนลอยฟ้าวันที่



18 ตุลาคม 2529 ห่างจากเดอะมอลล์ 3 เพียงนิดเดียว บริษัทก็ได้เปิดศูนย์ความบันเทิง และศูนย์รวมร้านอาหารนานาชาติที่ทันสมัย คือที่เดอะมอลล์ 4 เพื่อให้กลายเป็นศูนย์การค้าที่ครบวงจรในย่านรามคำแหงอย่างแท้จริง

เดอะมอลล์ เจริญรุดหน้าอย่างรวดเร็วในปี พ.ศ. 2531 ได้รับรางวัลอันทรงเกียรติถึง 3 รางวัล คือ

1. รางวัลบริษัทดีเด่นประจำปี 2531 ประเภทธุรกิจค้าปลีก
2. รางวัลการบริการดีเด่นประจำปี 2531
3. รางวัลผลงานการตลาดดีเด่นประจำปี 2531

## 2. เดอะมอลล์ ท่าพระ (สาขาที่ 5 )

เดอะมอลล์ ขยายกิจการอย่างไม่หยุดยั้ง และแล้วในวันที่ 11 สิงหาคม 2532 เดอะมอลล์ ได้เปิดตัวอภิมหาอาณาจักร เดอะมอลล์ สาขาท่าพระ หรือเดอะมอลล์ 5 ซึ่งเป็นศูนย์การค้าครบวงจรที่ใหญ่ที่สุด และสมบูรณ์แบบที่สุด เท่าที่เคยมีในประเทศไทยพร้อมไปด้วยศูนย์การค้าแหล่งบันเทิง สวนสนุก รวมทั้งสวนน้ำลอยฟ้าแห่งแรก ของประเทศไทยภายในอาคารเดียวกันบนพื้นที่กว่า 150,000 ตารางเมตร

## 3. เดอะมอลล์ งามวงศ์วาน (สาขาที่ 6 )

วันที่ 22 ธันวาคม 2534 อภิมหาอาณาจักรศูนย์การค้าครบวงจรแห่งใหม่ ซึ่งใหญ่และครบวงจรมากกว่าเดอะมอลล์ 5 ได้เปิดตัวขึ้นบนพื้นที่กว่า 250,000 ตารางเมตรในย่านงามวงศ์วาน ในนาม เดอะมอลล์ สาขางามวงศ์วาน หรือเดอะมอลล์ 6 ซึ่งเป็นศูนย์การค้าครบวงจรอีกแห่งหนึ่ง ที่เราชาวเดอะมอลล์ภูมิใจ

## 4. เดอะมอลล์ บางแค (สาขาที่ 7 ) เดอะมอลล์ บางกะปิ (สาขาที่ 8)

วันที่ 5 สิงหาคม 2537 ได้เกิดปรากฏการณ์ใหม่ ในวงการค้าปลีกของเมืองไทย เมื่ออภิมหาอาณาจักรศูนย์การค้าครบวงจร ที่ยิ่งใหญ่ของ 2 โครงการ 2 มุมเมือง ได้เปิดตัวขึ้นพร้อมกันในวันเดียวกันคือ เดอะมอลล์ สาขาบางแค (เดอะมอลล์ 7) และ เดอะมอลล์ สาขาบางกะปิ (เดอะมอลล์ 8) ซึ่งทั้ง 2 แห่ง รวมพื้นที่กว่า 600,000 ตารางเมตร ซึ่งเป็นศูนย์การค้าครบวงจรที่ใหญ่ที่สุดของเดอะมอลล์ โดยแต่ละแห่งจะมีสวนน้ำ-สวนสนุก ที่เรียกว่า "FANTASIA LAGOON" ขนาดมหึมา และ THE MALL CONVENTION CENTER ซึ่งเป็น MULTIPURPOSE HALL หรือ ห้องอเนกประสงค์ขนาดใหญ่ เพียบพร้อมไปด้วยเทคโนโลยีทันสมัย และสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน เหมาะสำหรับการเปิดงานแสดงใหญ่ๆ คอนเสิร์ตระดับนานาชาติ

## 5. ดิเอ็มโพเรียม (The Emporium สาขาที่ 9)

## 6. เดอะมอลล์ นครราชสีมา (สาขาที่ 10)

และในวันที่ 10 สิงหาคม 2543 เดอะมอลล์ได้เปิดศูนย์การค้า แห่งใหม่ที่ให้บริการใน ภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ “เดอะมอลล์ สาขานครราชสีมา” อภิมหาอาณาจักรศูนย์การค้า ครอบคลุมบริเวณพื้นที่ 52 ไร่ เนรมิตโครงการกว่า 200,000 ตารางเมตร ให้เป็นอภิมหาอาณาจักรศูนย์การค้าครบวงจรที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในภูมิภาค

### 7. สยามพารากอน (Siam Paragon สาขาที่ 11)

ศูนย์การค้าระดับโลก "สยามพารากอน" เปิดให้บริการครั้งแรกในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2548 ทั้งนี้ "สยามพารากอน" เกิดจากการ ร่วมทุนของสองบริษัทผู้พัฒนาและบริหารโครงการธุรกิจ ศูนย์การค้า และห้างสรรพสินค้า ได้แก่ "บริษัท สยามพิวรรธน์ จำกัด" และ "บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด" ซึ่งได้ร่วมกันจัดตั้ง "บริษัท สยามพารากอน ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด" และ "บริษัท สยามพารากอน รีเทล จำกัด" เพื่อให้เป็นโครงการแห่งความภูมิใจของคนไทย มีความสง่างาม และมาตรฐาน สูงสมศักดิ์ศรีของที่ดินอันเป็นส่วนหนึ่งของ "วังสระปทุม" มุ่งหมายให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา วิถีชีวิตของคนไทย ช่วยยกระดับกรุงเทพมหานครให้เป็น "World-class Shopping Destination" อันมีส่วนช่วยสร้างเสริมเศรษฐกิจของชาติ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุน

สยามพารากอน เป็นโครงการที่ถูกสร้างขึ้นด้วยงบประมาณกว่า 15,000 ล้านบาท มีพื้นที่ กว่า 500,000 ตารางเมตร ครอบคลุมด้วยร้านค้าชั้นนำของไทยและอินเตอร์เนชั่นแนลแบรนด์ ชั้นนำระดับโลกกว่า 250 ร้านค้า ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าและนักท่องเที่ยวทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นศูนย์รวมแฟชั่น ความงาม ศูนย์รวมอัญมณีและนาฬิกา ร้านอาหาร ภัตตาคาร ศูนย์รวม ความบันเทิง ศูนย์รวมศิลปะและวัฒนธรรมทั้งของไทย และนานาชาติ ศูนย์การศึกษา และศูนย์ รวมเทคโนโลยีอันทันสมัย

นอกจากนี้ยังมี พารากอน ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ ซุปเปอร์มาเก็ต กูเมรี่ มาร์เก็ต ศูนย์ประชุม และการแสดงนิทรรศการระดับนานาชาติ "รอยัล พารากอน ฮอลล์" แหล่งบันเทิงและท่องเที่ยวชั้นนำ อาทิ โรงภาพยนตร์มาตรฐานระดับโลก "พารากอน ซีเนเพล็กซ์" และ "สยาม โอเชียน เวิลด์" อด วอเรียมแห่งแรกที่ตั้งอยู่ใจกลางเมืองอีกด้วย

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการความรู้

ธิดา จุลินทร (2549) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร: ศึกษากรณีศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิตโดยพบว่าทั้ง 3 องค์กรที่ศึกษามีระดับความสำเร็จที่แตกต่างกัน เนื่องจากมีปัจจัยสนับสนุนและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน จึงส่งผลให้ศูนย์สุขภาพจิตเขต ทั้ง 3 องค์กร ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานไม่เท่ากัน โดยศูนย์สุขภาพจิตเขตที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้นั้นมีเงื่อนไขหรือปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนี้ 1) ผู้นำมีวิสัยทัศน์และมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน 2) ผู้นำให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรและให้การสนับสนุนเป็นที่ปรึกษาตลอดจนมีการควบคุม กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง 3) บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ให้เข้าใจ จนเกิดทักษะและมีประสบการณ์ในการดำเนินการตามกระบวนการ 4) บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง 5) วัฒนธรรมองค์กรในการเป็นผู้ให้และผู้รับที่ดี 6) มีการนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือ และ 7) บุคลากรมีความมุ่งมั่นและมีทัศนคติในเชิงบวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้ จากการศึกษาทั้ง 3 องค์กร พบว่ามีปัญหาและข้อจำกัดของการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้ 1) ปัญหาด้านบุคลากรมีจำนวนน้อย ศูนย์สุขภาพจิตเขตทั้ง 3 องค์กร ประสบปัญหาด้านจำนวนบุคลากรภายในองค์กรมีน้อย ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงาน โดยประเด็นปัญหาด้านบุคลากรที่มีจำนวนน้อยนี้เป็นปัญหาและข้อจำกัดที่เป็นไปตามโครงสร้างองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนที่จำกัด เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก 2) ปัญหาด้านภาระงานที่มากและเวลาในการดำเนินการมีน้อย ประเด็นปัญหาด้านภาระงานที่มีมากจนส่งผลให้บุคลากรไม่มีเวลาที่จะดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากบุคลากรในศูนย์สุขภาพจิตเขตเองก็มีน้อยในขณะที่ต้องรับผิดชอบแผนงานโครงการมากมายที่จะต้องตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร รวมถึงต้องตอบสนองต่อนโยบายที่เร่งรัดของกรมด้วย 3) ปัญหาด้านบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการจัดการความรู้ ศูนย์สุขภาพจิตเขต 2 องค์กรประสบปัญหาคนในองค์กรยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับการจัดการความรู้ อีกทั้งยังขาดทักษะและประสบการณ์ในกระบวนการ ขั้นตอนในการดำเนินงาน ที่ชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานของทั้ง 2 องค์กรเกิดความล่าช้าและไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร 4) ปัญหาด้านบุคลากรไม่ทราบประเด็นที่จะดำเนินการก่อนหลัง โดยประเด็นปัญหาที่บุคลากรในองค์กรไม่ทราบถึงประเด็นหรือหัวข้อความรู้ที่จะนำมากำหนดให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

หรือทีมงานได้นำมาจัดการให้เป็นองค์ความรู้ โดยผ่านขั้นตอนการสร้าง สกัด จัดเก็บ และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากร งาน และองค์การกล่าวคือ ในศูนย์ สุขภาพจิตเขตนั้นมีความรู้ที่หลากหลาย หลายประเภท หากไม่มีการกำหนดประเด็นความรู้ที่ ชัดเจน ก็ส่งผลให้เกิดการสับสนสำหรับผู้ปฏิบัติได้ 5) ปัญหาด้านบุคลากรยังไม่เห็นความสำคัญ และประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ปัญหาด้านนี้เป็นปัญหาที่ศูนย์สุขภาพจิตเขต 2 องค์การ พบ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลระบุว่า เป็นปัญหาที่สำคัญของการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องบางส่วนยังไม่เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการจัดการความรู้ที่ มีอยู่ให้เหมาะสม เป็นนวัตกรรมใหม่ หรือเป็นคลังความรู้ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถนำไปใช้ อีกทั้งบุคลากรภายในองค์การก็ไม่เห็นประโยชน์หรือความคุ้มค่าของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ ความรู้ที่หน่วยงานหรือบุคลากรมีอยู่ เพราะพวกเขาให้เหตุผลว่าทุกวันนั้นก็สามารปฏิบัติงานได้อยู่ แล้ว จึงไม่มีความจำเป็นหรือถือเป็นเรื่องเร่งด่วนอะไรที่จะต้องนำความรู้ที่มีอยู่มาจัดการให้เป็น คลังความรู้ใหม่ และ 6) ปัญหาด้านบุคลากรขาดแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากความรู้ เป็นสิ่งที่ฝังแน่นในจิตมนุษย์ไม่ได้ไหลเวียนไปมาได้โดยง่าย จึงต้องมีการกระตุ้นบุคลากรของศูนย์ สุขภาพจิตเขตหันมาสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ความรู้กัน ซึ่งสิ่งจูงใจที่จะนำมาใช้เป็น รางวัลต้องมีคุณค่าพอสำหรับความรู้สึกของบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้เกิด พฤติกรรมด้านความรู้ ซึ่ง Davenport และ Prusak (1998) ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของ โครงการจัดการความรู้ไว้ 9 ประการ และปัจจัยหนึ่ง คือมีสิ่งจูงใจที่ไม่ธรรมดามาเป็นสิ่งกระตุ้นหรือ สร้างให้เกิดแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ให้บุคลากรอื่นได้ และรางวัลนี้ จะต้องไม่ใช่ของธรรมดา เป็นสิ่งตอบแทนระยะยาว หรืออยู่ในรูปที่ปรากฏให้คนทั่วไปเห็นชัดเจน เช่น การมอบรางวัลเพื่อประกาศเกียรติคุณผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้เกิดเป็นองค์ ความรู้ใหม่ๆ เป็นต้น

**พยัต วุฒิรงค์ (2550)** ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ภายในองค์การ โดยได้มีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ Collison และ Parcell (2004) แบ่งปัจจัยต่างๆ ออกเป็น 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านคน กระบวนการ และเทคโนโลยี โดยทั้ง สามปัจจัยมีส่วนเกี่ยวข้องกัน ซึ่งเป็นปัจจัยเดียวกับกรอบแนวคิดด้านการจัดการความรู้ของ Gorelick et al. (2004) ที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยทั้งสามจะต้องเชื่อมโยงกันเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การภายใต้วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งปัจจัยที่ มีผลต่อการจัดการความรู้เป็น 3 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์การ (Environment) ประกอบด้วย จุดประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อม

ภายในองค์กร และเทคโนโลยี ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย ระบบการบริหาร และการให้รางวัล และกระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านคน (People) ประกอบด้วย ผู้นำองค์กร ผู้นำความรู้ การสร้างชุมชนปฏิบัติ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การศึกษาครั้งนี้ โดยผู้ศึกษาสรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานที่สำคัญที่มีผลต่อการจัดการ ความรู้ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ไว้วางใจกัน และ ทำงานร่วมกัน (Inkpen, 1996; Zack, 1999) การจัดการความรู้เปรียบเสมือนสิ่งที่เป็นอุดมคติและ ยากต่อการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการแข่งขันภายในสูง มีการชิงดีชิงเด่น ขาดความ ไว้วางใจกัน มีการหวงความรู้ หวงข้อมูล ซอบทำงานคนเดียว ไม่แลกเปลี่ยนความรู้กัน วัฒนธรรมดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ หากองค์กรต้องการอยู่รอดในสถานการณ์ ปัจจุบัน การจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็น และต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการ จัดการความรู้ ซึ่ง Brannen และ Salk (2000) ได้ศึกษาผลการวิจัยหลายฉบับพบว่า มี ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมแกร่ง (Strong Cultures) ขององค์กรกับผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล ขององค์กร การจัดการความรู้ไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในเวลาชั่วครู่ หากเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ ใช้เวลาและต้องการรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อสร้างวัฒนธรรมในระดับที่สามารถปลูกฝังลงไปที ค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติและฐานคติขององค์กรด้วย นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาปัญหาและ อุปสรรคของการจัดการความรู้พบว่าหน่วยงานหรือองค์กรที่ได้เริ่มต้นการจัดการความรู้จะมี ปัญหาโดยสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเด็น คือ ด้านผู้บริหาร ด้านลักษณะองค์กร ด้านพนักงาน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยพบว่า 1) ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ จัดการความรู้น้อยและไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี เนื่องจากเป็นผู้มีอายุมากและไม่มีเวลาศึกษาทำ ความเข้าใจและทำความคุ้นเคย 2) องค์กรส่วนใหญ่ยังขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้ ทำให้ขาด บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของพนักงาน นอกจากนี้ องค์กรที่มีขนาดเล็กและมีข้อจำกัดด้านความก้าวหน้า พนักงานมีภาระงานมากแต่มี ผลตอบแทนน้อย ขาดแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ และใช้ความรู้ 3) พนักงานไม่ ค่อยกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ พนักงานไม่คุ้นเคยและยังมีความกลัวต่อการใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้พื้นฐานในการคิดและการเขียนยังมีข้อจำกัด จึงเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ พนักงานยังไม่เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้และยังมีความสับสนว่าการจัดการความรู้ควรเป็นความ รับผิดชอบของหน่วยงานใด และ 4) บางองค์กรระบบเทคโนโลยีในองค์กรไม่สมบูรณ์ จำนวน เครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้มีข้อจำกัด ทำให้เกิดความไม่ทั่วถึงในการเข้าไป เรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้บางพื้นที่ในต่างจังหวัดไม่สามารถรองรับเทคโนโลยีได้ นอกจากนี้

ฝ่ายเทคโนโลยีไม่สามารถพัฒนางานการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากมีภาระงานประจำมาก การพัฒนาเทคโนโลยีการจัดการความรู้จึงช้ากว่าที่ควรจะเป็น

**Balthazard และ Cooke (2004)** ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ จากการศึกษาพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ระดับบุคคลในด้านบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ความเหมาะสมของจำนวนสมาชิก และความพึงพอใจในงาน แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลลัพธ์ระดับบุคคลในด้านคุณภาพของการติดต่อสื่อสาร และความเหมาะสมของจำนวนสมาชิก ในทางตรงกันข้าม ลักษณะวัฒนธรรมแบบตั้งรับ (เฉื่อยชา-ก้าวร้าว) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลลัพธ์ระดับบุคคลในด้านบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ความเหมาะสมของจำนวนสมาชิก และความพึงพอใจในงาน แต่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ระดับบุคคลในด้านคุณภาพของการติดต่อสื่อสาร และความเหมาะสมของจำนวนสมาชิก และในการวัดผลลัพธ์ระดับองค์การพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ระดับองค์การในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ การให้คำมั่นในการบริการลูกค้า ความสามารถในการปรับตัว และคุณภาพของสถานที่ทำงาน แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลลัพธ์ระดับองค์การในด้านอัตราการออกจากงาน ในทางตรงกันข้าม ลักษณะวัฒนธรรมแบบตั้งรับ (เฉื่อยชา-ก้าวร้าว) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ระดับองค์การในด้านอัตราการออกจากงาน แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลลัพธ์ระดับองค์การในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ การให้คำมั่นในการบริการลูกค้า ความสามารถในการปรับตัว และคุณภาพของสถานที่ทำงาน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านสมรรถนะหลัก

**กรชัย แก้วมawangศ์ (2542)** ได้ทำการศึกษาขีดความสามารถของผู้บริหารระดับต้นในสายการผลิตของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ โดยการศึกษาจะใช้กรอบทฤษฎีประกอบกับการศึกษาและการเสนอแนะ ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารในวงการอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เพื่อให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ทางธุรกิจตามสภาพที่เป็นจริง ผลของการศึกษายังต้องดำเนินต่อไปเพื่อค้นหาผลการวิจัยที่พิสูจน์ได้ถูกต้อง โดยผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า ขีดความสามารถของผู้บริหารระดับต้น ประกอบไปด้วย 1) ด้านการบริหารการผลิต ขีดความสามารถที่ได้คือ 1.1) การวางแผนการผลิต 1.2) ความคิดริเริ่มในการพัฒนากระบวนการผลิต และ 1.3) การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างใกล้ชิด 2) ด้านการบริหารบุคลากร ขีดความสามารถที่ได้คือ 2.1) มีความรู้ความสามารถในการบริหารบุคคล 2.2) ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 2.3) ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม 2.4) มีลักษณะความเป็นผู้นำ

และ 2.5) มีความพร้อมด้านอารมณ์ และ 3) ด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร ชีตความสามารถที่ได้ คือ 3.1) การเข้าถึงข้อมูล 3.2) แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์ในการทำงานและตนเอง และ 3.3) มีความเชี่ยวชาญทางด้านการสื่อสาร (Communication Skill) และ 4) ด้านการบริหารทรัพยากร ชีตความสามารถที่ได้คือ วางแผนการใช้วัตถุดิบ

ในกรณีของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับแห่งนี้ ได้มุ่งเน้นพนักงานที่มีฝีมือ (Technical Skill) ในการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงานที่ยาวนานพนักงานไม่จำเป็นต้องมีการศึกษาระดับสูง อย่างไรก็ตาม การแข่งขันในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ ในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งทางด้านข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกิดจากการค้าเสรี ทัศนียภาพของผู้ซื้อเครื่องประดับและอัญมณีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีการผลิต เป็นต้น จึงทำให้กลยุทธ์ของธุรกิจเครื่องประดับและอัญมณีต้องปรับเปลี่ยนตัวอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารระดับต้นต้องทำงานโดยใช้สติปัญญา (Conceptual Skill) ในการวิเคราะห์สถานการณ์และปรับตัวมากยิ่งขึ้นกว่าการทำงานแบบประจำ (Routine) ส่วนที่ต้องการพัฒนาอย่างเร่งด่วนคือ การบริหารข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความคิด การเรียนรู้และสติปัญญาที่จะนำมาใช้กับการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับหัวหน้าแผนกด้วยการฝึกอบรมส่งเสริมให้ศึกษานอกเวลาทำงาน หรือจัดหาหลักสูตรพิเศษนอกเวลาทำงาน ฝึกอบรมด้านการใช้คอมพิวเตอร์ หรืออบรมการใช้ภาษาอังกฤษเบื้องต้น

**สุริรัตน์ พรหมสุวรรณ (2545)** ได้ทำการศึกษาชีตความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกองในช่วงปี 2545-2549 โดยเป็นการศึกษาเฉพาะนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่บริหารงานในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า นักบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่อยู่ในกิจการประเภทอุตสาหกรรมการผลิต ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเป็นส่วนใหญ่ อายุเฉลี่ย 39.8 ปี โดยมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป สำหรับความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีหรือใช้อยู่ในปัจจุบันและความสามารถที่พึงประสงค์ในอนาคตคือ 1) ความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน 3 ด้าน ประกอบด้วย 1.1) ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม 1.2) ความสามารถด้านความยืดหยุ่น และ 1.3) การมุ่งเน้นลูกค้า และ 2) ความสามารถที่พึงประสงค์ในอนาคต 7 ด้าน ประกอบด้วย 1.1) ความสามารถด้านภาวะผู้นำ 1.2) ความสามารถด้านการสื่อสาร 1.3) ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม 1.4) ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพ 1.5) ความสามารถด้านนวัตกรรม 1.6) ความสามารถด้านมุ่งเน้นลูกค้า และ 1.7) ความสามารถด้านความยืดหยุ่น ขณะที่ผลการศึกษาคความแตกต่างของผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลในกิจการประเภทต่างๆ ต่อ

ความสามารถที่มีหรือใช้ในปัจจุบัน พบว่ามีความสามารถไม่ต่างกัน ส่วนผู้ที่มีอายุต่างกันและมีภาระหน้าที่หรือระดับตำแหน่งต่างกันมีความสามารถแตกต่างกัน

**นพรัตน์ สุคนธวิท (2547)** ได้ทำการศึกษากำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานศึกษาระดับมัธยมศึกษา พี เอ็ม เซ็นเตอร์ จำกัด โดยออกแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ซึ่งพนักงานและผู้บริหารของบริษัท เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์แล้วนำเสนอสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของพนักงานซึ่งประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า 2) มุ่งเน้นการพัฒนาเป็นทีม 3) มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ และ 4) ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานทุกตำแหน่งในองค์กรจำเป็นต้องมีครบทั้ง 5 ด้าน ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) ลักษณะเฉพาะ (Trait) ในภาพของตัวเอง (Self Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill)

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

**ธานินทร์ สุทธิบุญชร (2543)** ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาเฉพาะฝ่ายการพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยภาพรวมอยู่ในเกณฑ์สูง พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันในเรื่องของเศรษฐกิจและสังคม ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจในเรื่องความยกย่องนับถือ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และสวัสดิการสามารถอธิบายความผันแปรในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ค่อนข้างต่ำ

**สุรพงษ์ ภิชัยโยภาส (2546)** ได้ศึกษาปัจจัยที่ผลต่อประสิทธิภาพงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพและการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก ส่วนด้านภาวะอิสระจากงานคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับต่ำที่สุด ระดับความผูกพันองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันองค์กรด้านความตั้งใจและทุ่มเทให้กับงาน และด้านความปรารถนาที่จะทำงานในองค์กรต่อไป มีระดับความผูกพันสูง และระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติตามระเบียบวินัยเป็นด้านที่แสดงออกถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด รองลงมาจะเป็นด้านการคำนึงการใช้ทรัพยากรของบริษัท, การมาทำงานและการตรงต่อเวลา และในด้านของการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น สำหรับด้านความรอบรู้ในงานและความสามารถในการเรียนรู้มีค่า



คะแนนประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่ำที่สุด และด้านความสัมพันธ์ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันองค์กร ที่มีประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปานกลาง ยกเว้นคุณภาพชีวิตการทำงานด้านภาวะอิสระจากงานเท่านั้น ที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

**เสวก ศรีไพโรจน์ (2546)** ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา โอซาก้าไดมอนส์ อินดัสตรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและระดับการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงาน 8 ด้าน คือ ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความสามารถ ด้านการส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคง ในงานให้แก่พนักงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานหรือการทำงานร่วมกัน ด้านสอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน บริษัทโอซาก้าไดมอนส์ อินดัสตรี (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัย ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล พบว่า เพศต่างกัน จะมีการรับรู้ถึงคุณภาพชีวิตการทำงานที่แตกต่างกันด้วย จึงกล่าวได้ว่า เพศมีผลต่อการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงาน อายุงาน โดยพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี หรือสูงกว่า 5 ปี มีระดับการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวได้ว่าอายุงานไม่มีผลต่อการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงาน และสถานภาพสมรสหรือโสดมีระดับการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน จึงกล่าวได้ว่าสถานภาพสมรสไม่มีผลการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ปัจจัยด้านการรับรู้ถึงคุณภาพชีวิตการทำงานที่แตกต่างกัน ผลที่ได้: ปฏิเสธสมมติฐานคือ พนักงานทั้งสังกัดสำนักงานหรือสังกัดฝ่ายโรงงานมีการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน จึงสรุปได้ว่าสังกัดของพนักงาน ไม่มีผลต่อการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานที่แตกต่างกันปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานมีทั้งหมด 9 ด้านซึ่งการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานด้านต่างๆ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ยอมรับสมมติฐานทุกข้อ คือ ตัวแปรด้านการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานทุกด้านได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความสามารถ ด้านการส่งเสริมความเจริญเติบโต และความมั่นคง ในงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานหรือการทำงานร่วมกัน ด้านงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสังคมและสุดท้ายก็คือ ด้านคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมล้วนมี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น จึงอาจถือได้ว่าเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญ ซึ่งผลการศึกษาที่ได้นี้สามารถเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาความต้องการของพนักงานในองค์กรต่างๆ ในทุกๆ ฝ่ายงาน เพื่อที่องค์กรจะได้ทำการตอบสนองได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งยังเป็นแนวทางหนึ่งสำหรับการจัดรูปแบบการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารองค์การ โดยเฉพาะในเรื่องของการจูงใจการสร้างทัศนคติที่ดีแก่พนักงานตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือบรรยากาศองค์การให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เขาเกิดความสุขในชีวิตการทำงาน มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การตลอดจนนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

**ขันติรักษ์ ตันติเฉลิม (2548)** ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน บรรเทาสาธารณภัยของข้าราชการสำนักโยธาธิการกลาโหม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรเทาสาธารณภัย 2) ศึกษาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรเทาสาธารณภัย และ 3) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักโยธาธิการกลาโหม จำแนกตาม เพศ ระดับชั้นยศ ระดับการศึกษา อายุราชการ และประสบการณ์เกี่ยวกับการบรรเทาสาธารณภัย ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านขั้นตอน และการปฏิบัติ ด้านบทบาทในการปฏิบัติงานของหน่วย ด้านระเบียบปฏิบัติ ด้านการจัดองค์กร และด้านยุทธูปกรณ์ และงบประมาณ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรเทาสาธารณภัยของข้าราชการสำนักโยธาธิการกลาโหม ในระดับต่ำ บุคลากรที่มี เพศ ระดับชั้นยศ อายุราชการ และประสบการณ์ในการบรรเทาสาธารณภัย แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสาธารณภัย ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรเทาสาธารณภัยแตกต่างกัน

**ปิติ วัลยะเพ็ชร (2548)** ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ ใน 8 ด้าน ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า ความยุติธรรม ในหน่วยงาน สวัสดิการในหน่วยงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน และเปรียบเทียบระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือจำแนกตาม ยศทางทหาร อายุราชการ และตำแหน่งหน้าที่การงาน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ

ข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่าเกือบทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าและด้านความยุติธรรมในหน่วยงานเป็นลำดับสุดท้ายมีเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับต่ำได้แก่ ด้านความเพียงพอของรายได้ข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารที่มียศทางทหารและมีตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนข้าราชการ กรมกิจการพลเรือนที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

**สรยุทธ กุหลาบ (2548)** ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย อาคารพลโยธิน วัดดุสประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน พบว่าระดับความพึงพอใจ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพการทำงานอยู่ที่ระดับปานกลาง ระดับการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูงมาก ความพึงพอใจกับประสิทธิภาพการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับ ส่วนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับประสิทธิภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กันที่ระดับค่อนข้างสูง

**สิรินดา ทวนสุวรรณ (2548)** ทำการศึกษาสภาพแวดล้อมของงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็น สภาพปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมของงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ เงินเดือน สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการบังคับบัญชา และปัจจัยสภาพแวดล้อมของงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนด้านสภาพการทำงาน และด้าน

เงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

**อนุชา ยันตรปกรณ (2548)** ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาถึงปัญหาของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยด้านรายได้ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านบุคลากรด้านการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารจัดการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับต่ำ และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ที่มีเพศและระดับการศึกษาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ที่มีอายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการรับราชการ ระดับของเจ้าหน้าที่ รายได้ต่อเดือนและความเพียงพอของรายได้ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

**ชนากานต์ สาธาร (2550)** ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสวัสดิการนอกเหนือที่กฎหมายกำหนดกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานประกอบการดีเด่น กรณีศึกษาบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอร์ส จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความต้องการสวัสดิการนอกเหนือที่กฎหมายกำหนด โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างสวัสดิการนอกเหนือที่กฎหมายกำหนดกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างสวัสดิการนอกเหนือที่กฎหมายกำหนดกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในเรื่องสวัสดิการเพื่อการพัฒนาตนเอง สวัสดิการเพื่อส่งเสริมสัมพันธภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และสวัสดิการที่ครอบคลุมครอบครัวพนักงาน มีความสัมพันธ์กัน แต่สวัสดิการเพื่อประโยชน์ต่อพนักงานพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

**ทัศนีย์ สายัณห์รรษา (2550)** ศึกษาผลของคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อประสิทธิภาพขององค์การกรณีศึกษา บริษัท ดิจิตอล รีเสิร์ช แอนด์ คอนซัลติ้ง จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การบริหารจัดการเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายใน

องค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน และประสิทธิภาพขององค์กรของบริษัท ดิจิตอล รีเสิร์ช แอนด์ คอนซัลติ้ง จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานในระดับมาก คุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับปานกลาง และประสิทธิภาพขององค์กรในระดับสูง ปัจจัยภายในองค์กรในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานในทางบวกในระดับสูง โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีและด้านงบประมาณ ส่วนใน ด้านนโยบาย ด้านการบริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กรและด้านทรัพยากรมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และปัจจัยภายในองค์กรทุกด้านมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กรในทางบวกในระดับปานกลาง คุณภาพชีวิตในการทำงานทั้ง 8 ด้านคือ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถ ความก้าวหน้าและความมั่นคง การมีส่วนร่วมในสังคม ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว สิทธิทางกฎหมายที่เป็นธรรม และความภาคภูมิใจในองค์กร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรในทางบวกในระดับสูง แต่ถ้าพิจารณาเป็นรายด้านจะมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และปัจจัยทั้งสามมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน