

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการศึกษาความแตกต่างของเจนเนอเรชันที่มีต่อทักษะการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดปทุมธานี เขต 2 ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อประกอบการวิจัยดังต่อไปนี้

1.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.1 แนวคิดทฤษฎีสมรรถนะความสามารถ (Competency)

1.2 แนวคิดทฤษฎีเจนเนอเรชันในองค์กร (Generations at Work)

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.1 แนวคิดทฤษฎีสมรรถนะความสามารถ (Competency)

สมรรถนะ (competency) เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานที่พัฒนาความสามารถให้กับองค์กร ซึ่งการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เป็นสิ่งที่ทำให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรขององค์กรเพื่อให้ส่งผลเกิดความก้าวหน้าในองค์กรได้

แต่ละองค์กร จึงได้อาสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือหลักเพื่อบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบและแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะ ทำให้ต้องกล่าวถึงความหมาย การประยุกต์ใช้สมรรถนะการวัดสมรรถนะ องค์กรประกอบประเภทของสมรรถนะ และการกำหนดสมรรถนะ

แนวความคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของนักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) ในปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับทักษะความรู้ ความสามารถกับคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์กร โดยกล่าวไว้ว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ไม่เหมาะที่จะใช้คาดคะเนความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เนื่องจากไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ทำการติดต่อ McBer ซึ่งเป็นบริษัทที่แมคเคิลเลนดท์ทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถคาดคะเนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้แม่นยำ ทดแทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการทำงาน เนื่องจากบางคนที่ทำคะแนนได้ดีแต่การปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนวิธีใหม่ ได้มีบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist ซึ่งแมคเคิลเลนดท์เป็นผู้เขียน เพื่อนำเสนอและเผยแพร่แนวคิดรวมถึงการสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งใช้เป็นอุปกรณ์สำหรับการประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการทำงานดี ซึ่งแมคเคิลเลนดท์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยาดซีส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า competencies เป็นความสามารถในการทำงานหรือเป็นคุณสมบัติภายในบุคคลที่ซึ่งจะช่วยในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ.1994 แกรีแฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) ได้ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future เป็นหนังสือที่เสนอแนวคิดสำคัญ คือ Core Competencies ซึ่งถือเป็นความสามารถหลักของธุรกิจ การประกอบธุรกิจต้องมีเนื้อหาสำคัญหลัก เช่น ทักษะ พื้นฐานความรู้ อยู่ในระดับใดและความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง จึงจะทำให้งานภายในองค์กรเกิดประสิทธิผลได้อย่างสูงสุดตามต้องการ

ปัจจุบันองค์กรเอกชนชั้นนำได้ใช้แนวความคิดเรื่องสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารงานมากขึ้น เนื่องจากเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรได้รับความพอใจอยู่เป็นอันดับต้น ๆ จากการสำรวจจาก 708 บริษัททั่วโลก มีการใช้ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่นิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์ 2546 : 13) แสดงให้เห็นว่า Core competency มีความสำคัญในการช่วยให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับใช้มากขึ้น

หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้นำหลักของ Core Competency มาใช้ เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายแตกต่างกันออกไป ดังนี้

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) นิยามความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะของบุคคล เช่น ความสามารถ ความรู้ ทักษะและคุณสมบัติต่าง ๆ ได้แก่ จริยธรรม ค่านิยม คุณลักษณะทางกายภาพ บุคลิกภาพและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะต้องแยกได้ว่าผู้ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีลักษณะสำคัญอะไรบ้าง หรือคุณลักษณะเด่นๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกทางคือ สาเหตุที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานเพราะขาดคุณลักษณะบางอย่างคืออะไร เป็นต้น

สก็อต บี พาร์รี่ (Scott B. Parry) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าคือ ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) กลุ่มความรู้ (knowledge) ที่สัมพันธ์และมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ 2004 : 48)

แมคเคิลเลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งผลักดันให้บุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

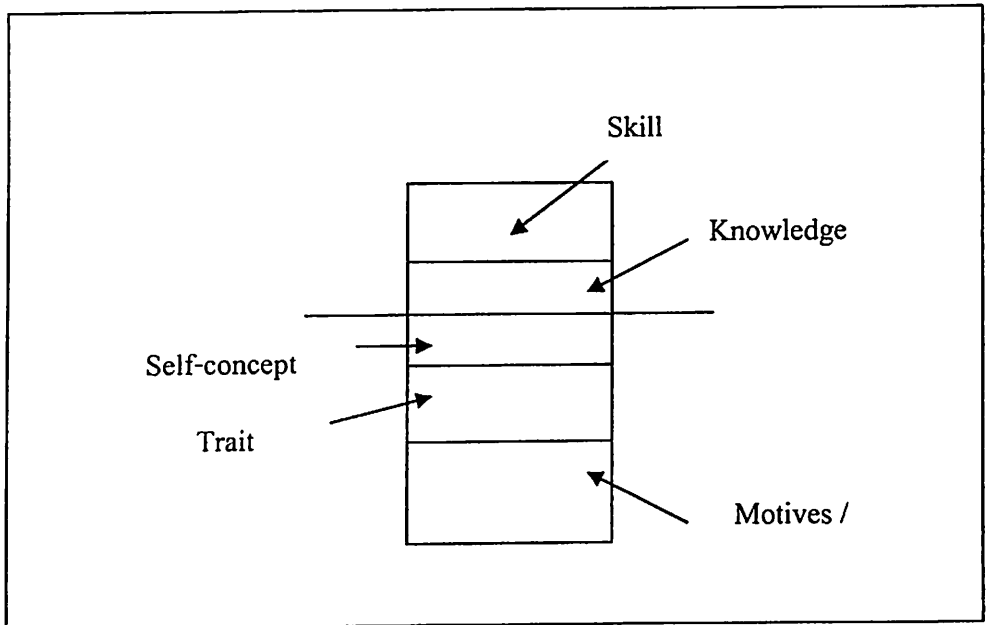
องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลเลนด์มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ สารสำคัญเฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นหัวใจหลักในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านนั้น ๆ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. เจตคติ/แรงจูงใจ (attitude/motives) เป็นแรงขับภายในที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่จดจ่อและมุ่งหาเป้าหมายหรือความสำเร็จ เป็นต้น
3. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงบุคคลนั้น เช่น มีความเป็นผู้นำ น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ เป็นต้น
4. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะการขับรถ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างชำนาญ คล่องแคล่ว

5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self - concept) คือ ทักษะคิด และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่แต่ละคนเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

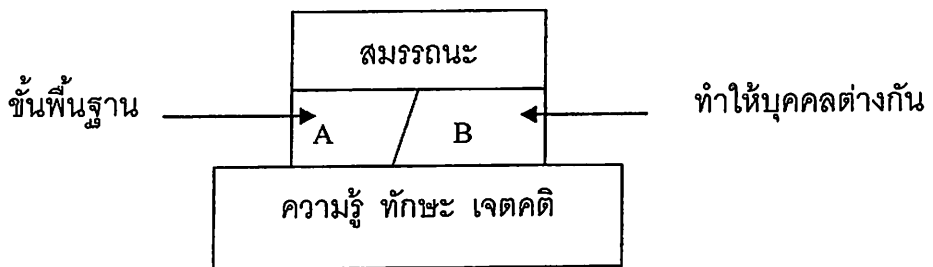
ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพ



จะเห็นได้จากในภาพว่า skill และ knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง skill และ knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จากการศึกษาค้นคว้าโดยตรง จนมีประสบการณ์ และการทำซ้ำ ผิดฝนจนเกิดความชำนาญคล่องแคล่ว

จากแนวคิดของแมคเคิลแลนดั้นสกอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (attributes)

ดังนั้นเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะแล้วจึงมี 3 ส่วนคือ ทักษะ คุณลักษณะ ความรู้ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนดักกล่าวไว้ว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือจะเรียกได้ว่า ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2



ภาพประกอบที่ 2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ

ดังนั้นความรู้ใด ๆ จะไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ ความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จต่างหากที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการทำอาหาร ถือเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนทำอาหาร และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือเป็นสมรรถนะ

ในทำนองเดียวกัน การประดิษฐ์สิ่งของถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการประดิษฐ์และนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็น สมรรถนะ

หรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)

หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้ทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies)

หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัวที่แต่ละคนมีอยู่ คนอื่นจะลอกเลียนแบบได้ยากหรือไม่ได้เลย เช่น การต่อสู้ การแสดง ของ บรูซ ลี นักแสดงชื่อดัง ความสามารถของนักกีฬา นักดนตรี เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ต้องใช้ความพยายามสูงที่จะเลียนแบบ

2. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies)

หมายถึง ความสามารถพิเศษในองค์กรนั้น เช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์สปอร์ต ที่มี ความสามารถผลิตรถยนต์ หรือบริษัทที่มีความสามารถในการทำในสิ่งนั้น ๆ โดยเฉพาะ เป็นต้น

3. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies)

หมายถึง บทบาทเฉพาะตัวของคนในการทำงาน เช่น อาชีพนักการตลาด ก็ต้องมี ความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

หมายถึง ความสามารถที่คนจะต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมาย เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น

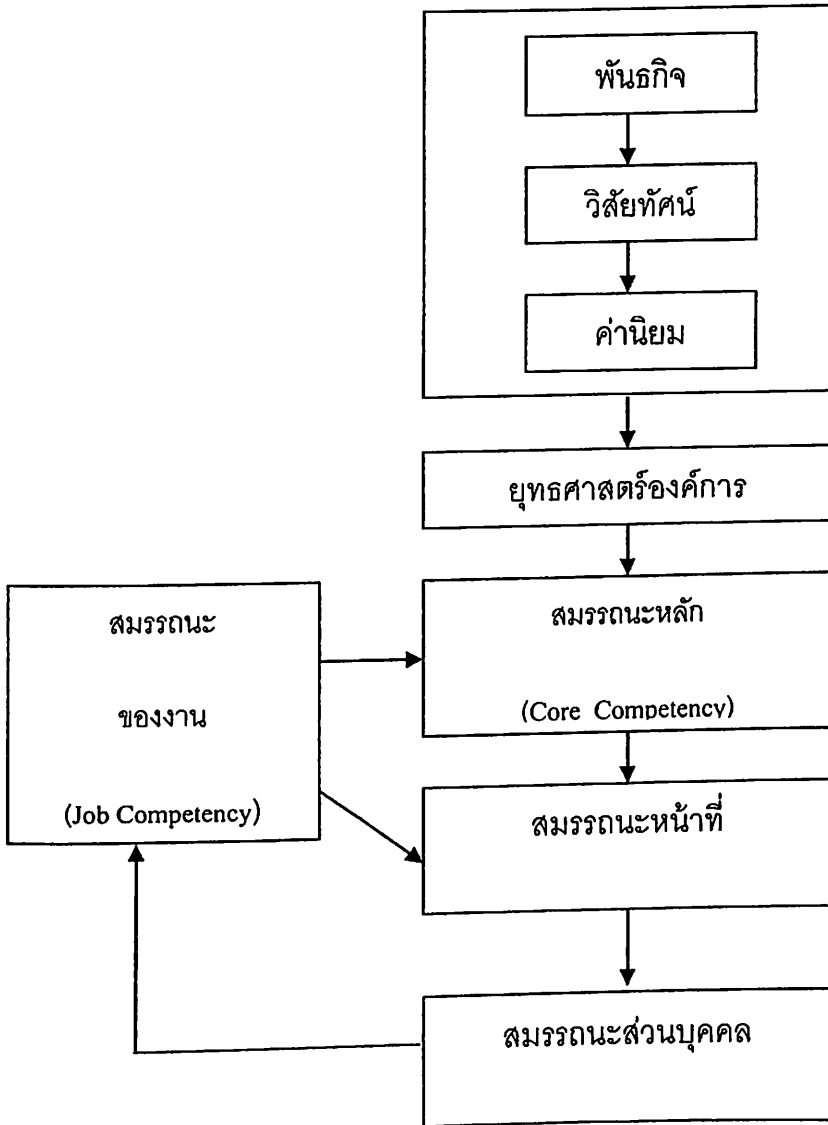
5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies)

หมายถึง ความสามารถที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถ กำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย 2547 : 62 ; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 50 – 51 ; 58 – 59)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพ

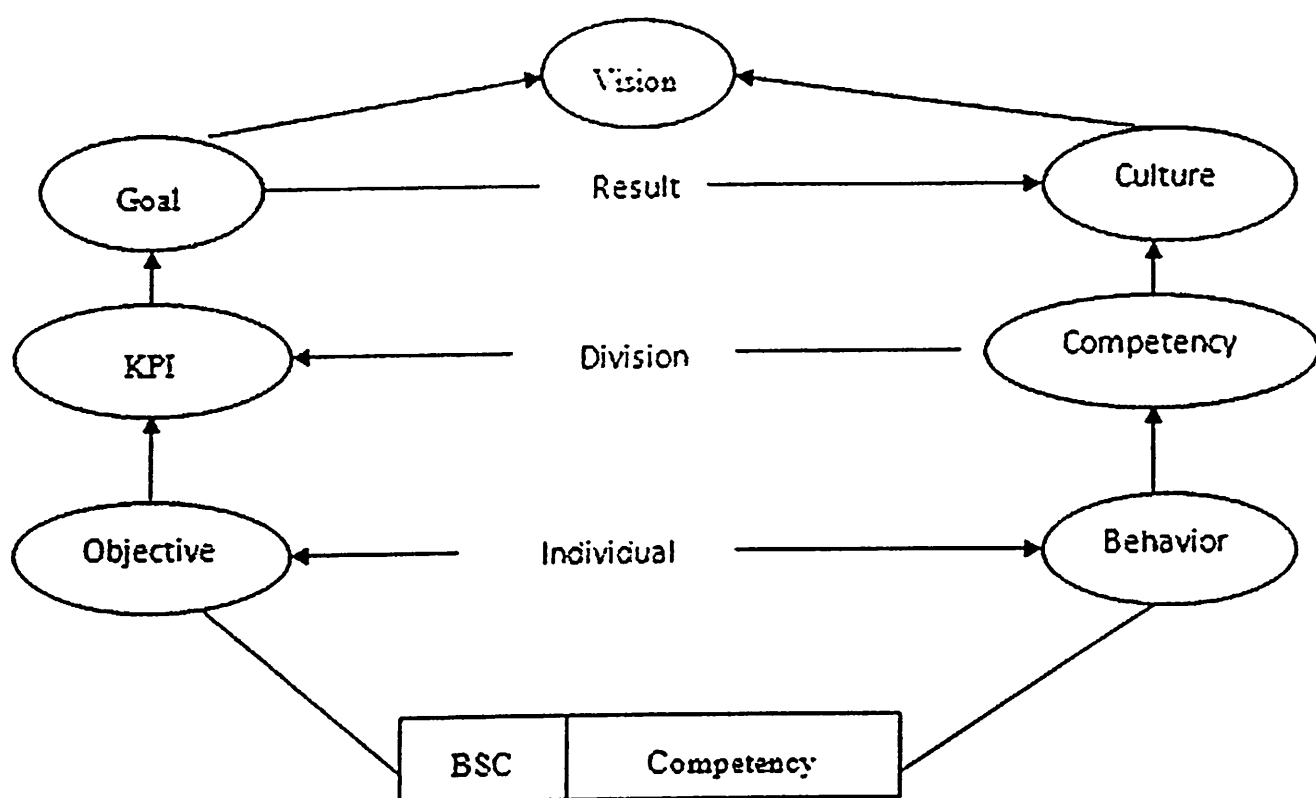


ภาพประกอบที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ

ในภาพจะพบว่ามีสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งเป็นไปด้วยดี (alignment) ซึ่งเริ่มจาก พันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มา กำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ต่อมาจึงพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะอะไรที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

จากสมรรถนะหลักก็จะพิจารณาถึงสมรรถนะของหน้าที่ของคนในองค์กรตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของคนนั้น ๆ สมรรถนะของคนกับสมรรถนะหน้าที่ต้องไปในทิศทางเดียวกัน งานต่าง ๆ จึงจะไปในทิศทางเดียวกัน

หากมองกลับกันแล้ว สมรรถนะหลักจะมาจากความสามารถในตัวเองแต่ละคน หากจะให้ลงลึกในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดึงความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพที่ 4



ภาพประกอบที่ 4 Performance Management System

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545

การกำหนดสมรรถนะสามารถกำหนดได้ในแบบอื่น ๆ อีก เช่น

1. ใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การทำวิจัยว่าตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร คนที่จะมาทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะ ที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

อีกอย่างหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการ

คัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ก็จะกำหนดสมรรถนะของคนที่จะทำหน้าที่สร้างผลิตภัณฑ์ให้สำเร็จตามเป้าหมาย

การกำหนดสมรรถนะด้วยหลักการนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่ไม่สามารถเห็นถึงความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่ยังมองเห็นความเชื่อมโยงได้ และทำให้เสียเวลาหรือหลงทางได้

ตัวอย่างสมรรถนะ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ ความมั่นใจตนเอง การสร้างนวัตกรรม การติดต่อสื่อสาร และความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น
2. สมรรถนะของผู้บริหาร ได้แก่ การวางแผน ความสามารถในการจัดการตนเองการบริหารงาน การติดต่อสื่อสาร ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถเชิงกลยุทธ์ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ต้องใช้เครื่องมือบางประเภทในการวัดสมรรถนะของแต่ละคน ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคล มีประสบการณ์ด้านไหนบ้าง เคยทำงานอะไรมา มีความถนัดในสิ่งไหน และไม่ถนัดในสิ่งไหน มีผลอย่างไรกับงานขององค์กรหรือไม่
2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (performance appraisal) โดยเป็นข้อมูลซึ่งแบ่งออกได้เป็น 5 ลักษณะ คือ
 - 2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (task performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ
 - 2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นเกี่ยวข้องกับเนื้องาน (contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น
 - 2.3 ผลการสัมภาษณ์ (interview) ได้แก่ ข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาจากการสัมภาษณ์ จะมีโครงสร้าง โดยการกำหนดหัวข้อไว้แล้ว หรืออาจจะไม่มีโครงสร้าง คล้าย ๆ การพูดคุย พูดคุยกันตามปกติ โดยใช้วิธีการเหล่านั้นทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลตรงกับความจริงมาก

2.4 ศูนย์ประเมิน (assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 degree feedback หมายถึง การประเมินในด้านต่าง ๆ ทุกด้านเพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ได้แก่ การประเมินจากลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปว่า สมรรถนะ มีอยู่ 2 แบบ คือ ขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นทักษะที่ทุกคนมีติดตัวและเป็นปกติ ทุกคนสามารถปฏิบัติได้ เช่น การพูด ฟัง เป็นต้น เพื่อที่จะสามารถพัฒนาให้ดีขึ้น ซ้ำซ้อน ยิ่งขึ้นได้ และแบบที่สองคือ แบบที่ทำให้เห็นความแตกต่าง เช่น ความอดทนอดกลั้น ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษ เป็นต้น หรือปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

1.2 แนวคิดทฤษฎีเจนเนอเรชันในองค์กร (Generations at Work)

ความหมายของเจนเนอเรชัน

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลากหลายความหมาย ดังนี้

เจนเนอเรชัน หมายถึง คนที่มีประสบการณ์จากสภาพแวดล้อม เหตุการณ์ที่คล้ายกันในสังคม ซึ่งประสบการณ์นั้นได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมร่วมกันและเอกลักษณ์ในทัศนคติในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน (Glass, 2007, p. 99)

เจนเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนซึ่งเกิดและเติบโตขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน มีค่านิยมและรูปแบบการดำรงชีวิตที่เหมือนกัน (Takatosho, 2004, p. 84)

เจนเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนที่มีความรู้สึก ประสบการณ์ อารมณ์ และแนวคิดร่วมกัน ไม่ใช่เป็นแค่เพียงผู้ที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันเท่านั้น (Zemke, 2000, p. 64)

เจนเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนซึ่งเกิดภายในช่วงระยะเวลาเดียวกัน และได้รับประสบการณ์ชีวิตที่คล้ายคลึงกัน (Strauss et al., 1992, p. 34)

ความสำคัญของเจนเนอร์ชั่น

เจนเนอร์ชั่นนั้นจากความหมายที่กล่าวไว้จะเห็นได้ว่า เกี่ยวข้องกับเรื่องของอายุ และวิวัฒนาการทางสังคมตามลำดับเวลา โดยเฉพาะนักวิจัยชาวตะวันตกจากประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นกลุ่มแรก ๆ ที่ให้สนใจแนวคิดเรื่องเจนเนอร์ชั่น เพราะทำให้สามารถเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ (Mannheim, 1952, p. 286-287)

อาจพูดได้อีกแบบว่า แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอร์ชั่นเป็นสิ่งจำเป็นต่อพื้นฐานความเข้าใจโครงสร้างของสังคมที่มีทั้งความต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ออกมาให้เห็น โดยแสดงถึงการสืบต่อสิ่งที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตผ่านทางแนวคิดจากคนรุ่นเก่าไปยังคนรุ่นใหม่ และคนรุ่นถัดไปนั่นเอง (Takatosho, 2004, p. 85)

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเจนเนอร์ชั่น

ศรีภักฎญา มงคลศิริ ให้แนวคิดเป็นมุมมองในเชิงการตลาด โดยแบ่งคนที่มีอายุตั้งแต่ 16 – 63 ปี เพื่อทำความเข้าใจ และหาคำอธิบายถึงเหล่านั้นในเชิงจิตวิทยาให้ลึกซึ้งและชัดเจนว่าตัวตนของคนเหล่านั้นเป็นใคร

ตอนที่ 3 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) (จิรประภา อัครบวร, 2549 : 58) และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ซึ่งส่วนที่โผล่พ้นน้ำเปรียบเสมือนองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ และส่วนที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำก็เปรียบเสมือน บทบาทที่

แสดงออกต่อสังคม(Social Role) ภาพลักษณ์แห่งตน(Self-Image) ลักษณะนิสัย(Traits) แรงผลักดันเบื้องต้น(Motive) (ชูชัย สมितिไกร, 2550 : 29)

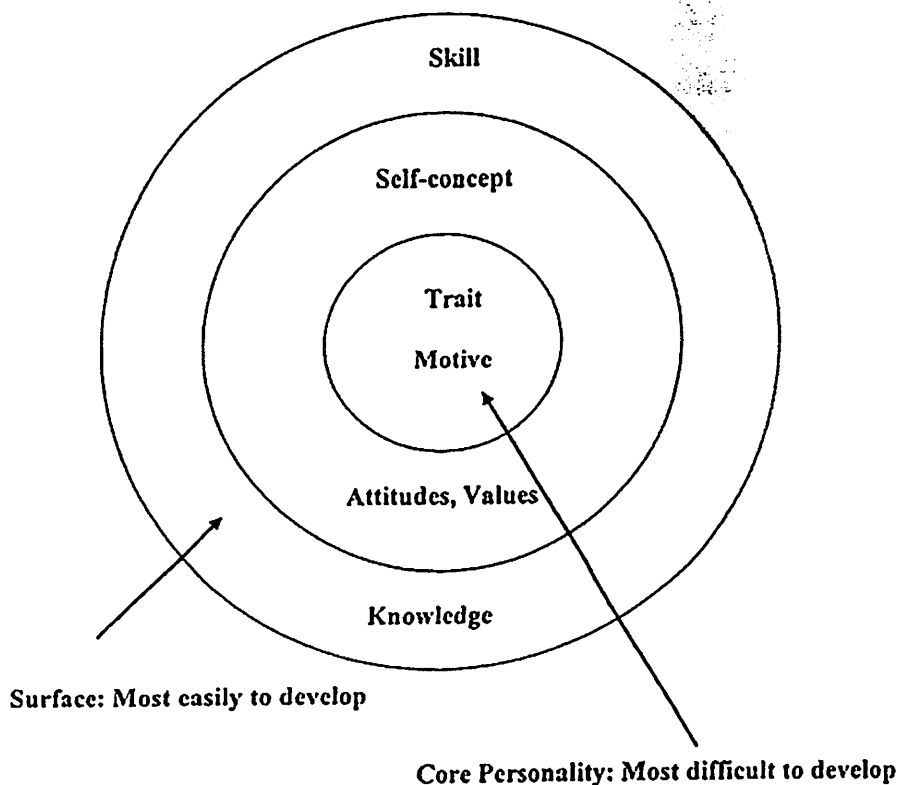
สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา(Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการทำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนว American approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิด American approach มีดังนี้

Boyatzis (1982 : 58) ได้ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Mitrani, Dalziel และ Fitt (1992 : 11) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Spencer และ Spencer (1993 : 9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ Spencer และ Spencer (1993 : 11) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion

reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ
ที่มา (Spencer และ Spencer, 1993 : 11)

- 1) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น
- 2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ
- 3) แนวคิดของตนเอง (Self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้
- 4) ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่
- 5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนด

เหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

- 1) สมรรถนะที่สังเกตเห็นได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่
ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย
- 2) สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่
แรงจูงใจ (Motive)คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (Self concept) ได้แก่ ทศนคติ และค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

Dale และ Hes (1995 : 80) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถร่วมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547 : 33) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ) จากที่นำเสนอมาข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ หรือขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การได้กำหนดเอาไว้

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้
 ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป โดย ฌรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10-11) ได้ทำการสมรรถนะ
 ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะต้อง
 ให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วย
 สนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
- 2) สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะ
 ต้องให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ
 สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
- 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน
 ที่ต้องให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถ
 ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้
 เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งต่างๆ จะ
 ประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

- 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี
 เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร
- 2) สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้าน
 การบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้อง
 กับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร
- 3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็น
 ในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนก
 ได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิง
 เทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core
 competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถ
 ปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่
 รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional
 competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จ
 และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ