

สมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์การของ
บริษัท ยูพีดีโพรคเกอร์ จำกัด

นางสาววาสนา อยู่กล้า

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2552

Personal And Corporate Competency At UPD Broker Company Limited

Miss Wasana Yuglam

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2009

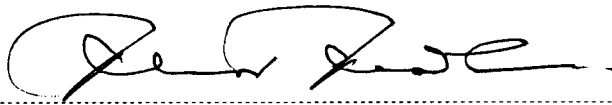
ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ สมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี
โพรคเกอร์ จำกัด
ชื่อและนามสกุล นางสาววาสนา อยู่กล้า
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนชัย ขมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนชัย ขมจินดา)



..... กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....
(รองศาสตราจารย์อঞ্জรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 17 เดือน N.ค. พ.ศ. ๒๕๖๓

การศึกษาค้นคว้าอิสระ สมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด
ผู้ศึกษา นางสาววาสนา อู่กล้า **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธัชชัย ขมจินดา **ปีการศึกษา** 2552

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด (2) ศึกษาสมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด (3) เปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลต่อสมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์การ

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในบริษัทยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด จำนวน 79 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี แอล เอส ดี

ผลการวิจัย พบว่า (1) ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 68.35 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี และอายุระหว่าง 31-40 ปี ในจำนวนที่เท่ากัน ร้อยละ 41.77 การศึกษต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 55.70 มีอายุการทำงาน 1-3 ปี ร้อยละ 34.18 มีระดับตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไป ร้อยละ 84.81 มีสถานภาพ โสด ร้อยละ 60.76 (2) สมรรถนะบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้าน พบว่า สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับดี 3 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะของบุคคล รองลงมาคือ ด้านทักษะและด้านประสิทธิภาพ โดยที่มีค่าเฉลี่ยจำนวนที่เท่ากัน ในขณะที่อีก 1 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านความรู้ และ สมรรถนะองค์การในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้าน พบว่า สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับดี 2 ด้าน คือ ด้านการเงิน และด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ในขณะที่อีก 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลต่อสมรรถนะบุคคล พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลต่อสมรรถนะองค์การ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ สมรรถนะบุคคล สมรรถนะองค์การ บริษัทยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์
ชนชัย ขมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ซึ่งกรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนติดตามและ
ตรวจสอบแก้ไข การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย
สมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไชยมั่นคงกรรมการสอบ
การศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ให้คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ ผู้บริหารบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ที่ให้ความ
สนับสนุน รวมถึงพนักงานบริษัททุกท่านที่ได้เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ที่กรุณา
ตอบแบบสอบถามทำให้ได้ข้อมูลตามความจริงมากที่สุด, เพื่อนๆ ชาว MBA 7 ที่ให้กำลังใจด้วยดี
มาโดยตลอด

และที่สำคัญที่สุด ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ คุณพ่อสนม คุณแม่สมศรี อยู่กล้า และคุณ
สมหมาย สมบูรณ์ทรัพย์ (ป้า) ที่คอยช่วยเหลือ ส่งเสริมเป็นกำลังใจและให้การสนับสนุน นับตั้งแต่
เริ่มต้นจนสำเร็จการศึกษา

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ผู้ศึกษาขอมอบแต่ บิดา
มารดา ครู อาจารย์ ด้วยความสำนึกในพระคุณอย่างสูง

วาสนา อยู่กล้า

ตุลาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard	7
แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ	24
แนวคิดการพัฒนาองค์การ	48
เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ	51
ผลงาที่เกี่ยวข้อง	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล	58
การวิเคราะห์ข้อมูล	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	59
ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	59
ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม องค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และประสบการณ์	61
ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม องค์ประกอบ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	66
การทดสอบสมมติฐาน	71
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	79
สรุปการศึกษา	79
อภิปรายผล	84
ข้อเสนอแนะ	91
บรรณานุกรม	93
ภาคผนวก	96
แบบสอบถาม	97
ประวัติผู้ศึกษา	105

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล 59
ตารางที่ 4.2	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะบุคคลรายด้าน ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และประสิทธิภาพ..... 61
ตารางที่ 4.3	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะบุคคล ด้านความรู้ จำแนกรายข้อและในภาพรวม 62
ตารางที่ 4.4	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะบุคคล ด้านทักษะ จำแนกรายข้อและในภาพรวม 63
ตารางที่ 4.5	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะบุคคล ด้านคุณลักษณะของบุคคล จำแนกรายข้อและในภาพรวม 64
ตารางที่ 4.6	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะบุคคลด้าน ประสิทธิภาพ จำแนกรายข้อและในภาพรวม 65
ตารางที่ 4.7	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะองค์การทั้งใน ภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 66
ตารางที่ 4.8	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์การ ด้านการเงิน จำแนกรายข้อและในภาพรวม 67
ตารางที่ 4.9	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์การ ด้านกระบวนการภายใน จำแนกรายข้อและในภาพรวม 68
ตารางที่ 4.10	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์การ ด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ จำแนกรายข้อและในภาพรวม 69
ตารางที่ 4.11	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์การ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำแนกรายข้อและในภาพรวม 70
ตารางที่ 4.12	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคล ของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรเพศ 71

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคล ของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรระดับอายุ.....	72
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคล ของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรการศึกษา	72
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคล บริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรอายุการทำงาน.....	73
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรอายุการทำงานรายคู่ ด้วยวิธี LSD	73
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคล บริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรระดับตำแหน่ง.....	74
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคล บริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรสถานภาพสมรส	75
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรเพศ.....	75
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรระดับอายุ.....	76
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรการศึกษา	76
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรอายุการทำงาน	77
ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรระดับตำแหน่ง.....	77
ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรสถานภาพสมรส.....	78

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย : สมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์การ ของบริษัทยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด	3
ภาพที่ 2.1 มุมมองของ Balanced Scorecard	9
ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของมุมมองทั้ง 4 ด้าน	12
ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า	14
ภาพที่ 2.4 แสดง A Balanced Scorecard Approach	19
ภาพที่ 2.5 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน	22
ภาพที่ 2.6 ศาสตร์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ	27
ภาพที่ 2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ	33
ภาพที่ 2.8 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล	35
ภาพที่ 2.9 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับกลุ่ม	38
ภาพที่ 2.10 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับองค์กร	40
ภาพที่ 2.11 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การ	43

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจประกันภัยเป็นธุรกิจที่มีบทบาทต่อเศรษฐกิจและสังคมไทย มาเป็นเวลาช้านาน เนื่องจากเป็นธุรกิจที่นอกจากจะช่วยเอื้อประโยชน์ต่อประชาชน ในการกระจายความเสี่ยงภัยหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลอื่นๆ ด้วยการให้ความคุ้มครองต่อบุคคลและครอบครัวและทรัพย์สิน อีกทั้งยังช่วยให้เศรษฐกิจของประเทศเติบโตและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยการทำหน้าที่เป็นแหล่งเงินออมและเป็นแหล่งระดมเงินทุนในระยะยาวเพื่อการพัฒนาประเทศ รวมถึงเป็นแหล่งจ้างแรงงานซึ่งส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจ ดำเนินไปอย่างราบรื่น

การดำเนินธุรกิจประกันภัยในปัจจุบันนี้มีการแข่งขันกันสูงขึ้นเรื่อยๆ อีกทั้งยังประสบปัญหาสภาวะเศรษฐกิจของประเทศและเศรษฐกิจโลกที่ตกต่ำ และมีปัจจัยอีกหลายๆ อย่างเข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจประกันภัย ทำให้การดำเนินงานของธุรกิจประกันภัยได้รับผลกระทบอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยง ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปเพื่อให้สามารถอยู่รอดและสามารถแข่งขันต่อไปได้จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาและการหาแนวทางเพื่อการปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงเข้มข้นขึ้นเรื่อยๆ

ยูพีดี เริ่มต้นจากการดำเนินธุรกิจเมื่อปี พ.ศ. 2537 ด้วยการเปิดสถานีบริการน้ำมัน บางจาก ซึ่งตั้งอยู่บนถนนรามอินทรา กม.14 ในนามบริษัท ยูพีดี โปรดักส์ จำกัด โดยผู้ก่อตั้ง คือ คุณ ยูพีดี วิภัติภูมิประเทศ ภายหลังเมื่อดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมันได้เพียงปีเศษๆ ยูพีดีได้เพิ่มช่องทางในการหารายได้ ด้วยการเป็นตัวแทนขาย พ.ร.บ. ประกันภัยรถยนต์ภาคบังคับให้กับบริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทประกันวินาศภัยที่มั่นคงและมีชื่อเสียง โดยใช้พื้นที่ในตู้คอนเทนเนอร์เล็กๆ เป็นสถานที่ทำการ ซึ่งขณะนั้นนับได้ว่า ยูพีดีเป็นผู้ริเริ่มการเป็นตัวแทนขาย พ.ร.บ. ประกันภัยรถยนต์ภาคบังคับ ภายในสถานีบริการน้ำมันเป็นรายแรกของประเทศ อีกทั้ง ยังทำให้ พ.ร.บ. ประกันภัยรถยนต์กลายมาเป็นสินค้าสะดวกซื้อที่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว นับเป็นจุดเริ่มต้นของการก้าวเข้าสู่ธุรกิจตัวแทนขายประกันวินาศภัย และภายในปีแรกนี้เอง ยูพีดีก็สามารถสร้างยอดขาย พ.ร.บ. ประกันภัยรถยนต์ภาคบังคับได้เป็นอันดับหนึ่งของ

ประเทศ ให้กับบริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด เมื่อการดำเนินธุรกิจเสริมนี้ ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจระดับหนึ่งแล้ว ยูพีดีจึงได้เริ่มขยายตลาดการขาย พ.ร.บ. ดังกล่าว ไปยังสำนักงานจังหวัดขนส่งทางบกทั้งในเขตกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด อีกมากมายหลายสาขา ทำให้ธุรกิจเติบโตมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ธุรกิจเสริมจึงกลับกลายมาเป็นธุรกิจหลักของบริษัทแทน ต่อมา ปีพ.ศ. 2543 ยูพีดีได้เปิดที่ทำการสำนักงานใหญ่ขึ้น ณ อาคารยูพีดี ตั้งอยู่เลขที่ 111 ถนนรามอินทรา กม.13 แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร ภายใต้ชื่อ บริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ดำเนินธุรกิจบริษัทนายหน้าประกันวินาศภัยที่ได้รับอนุญาตจากกรมการประกันภัยอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

การดำเนินธุรกิจประกันภัยในปัจจุบันนี้มีการแข่งขันกันสูงขึ้นเรื่อยๆ อีกทั้งยังประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจของประเทศและเศรษฐกิจโลกที่ตกต่ำ และมีปัจจัยอีกหลายๆ อย่างเข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจประกันภัย ทำให้การดำเนินงานของธุรกิจประกันภัยได้รับผลกระทบอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยง ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปเพื่อให้สามารถอยู่รอดและสามารถแข่งขันต่อไปได้จึงจำเป็นต้องที่บริษัทจักต้องทำการศึกษาและแก้ไขปัญหาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรและสมรรถนะองค์กรของบริษัท เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร

ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา ปัจจัยส่งผลของสมรรถนะบุคคล ต่อสมรรถนะองค์กร บริษัทยูพีดีโบรคเกอร์ จำกัด เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทางธุรกิจ

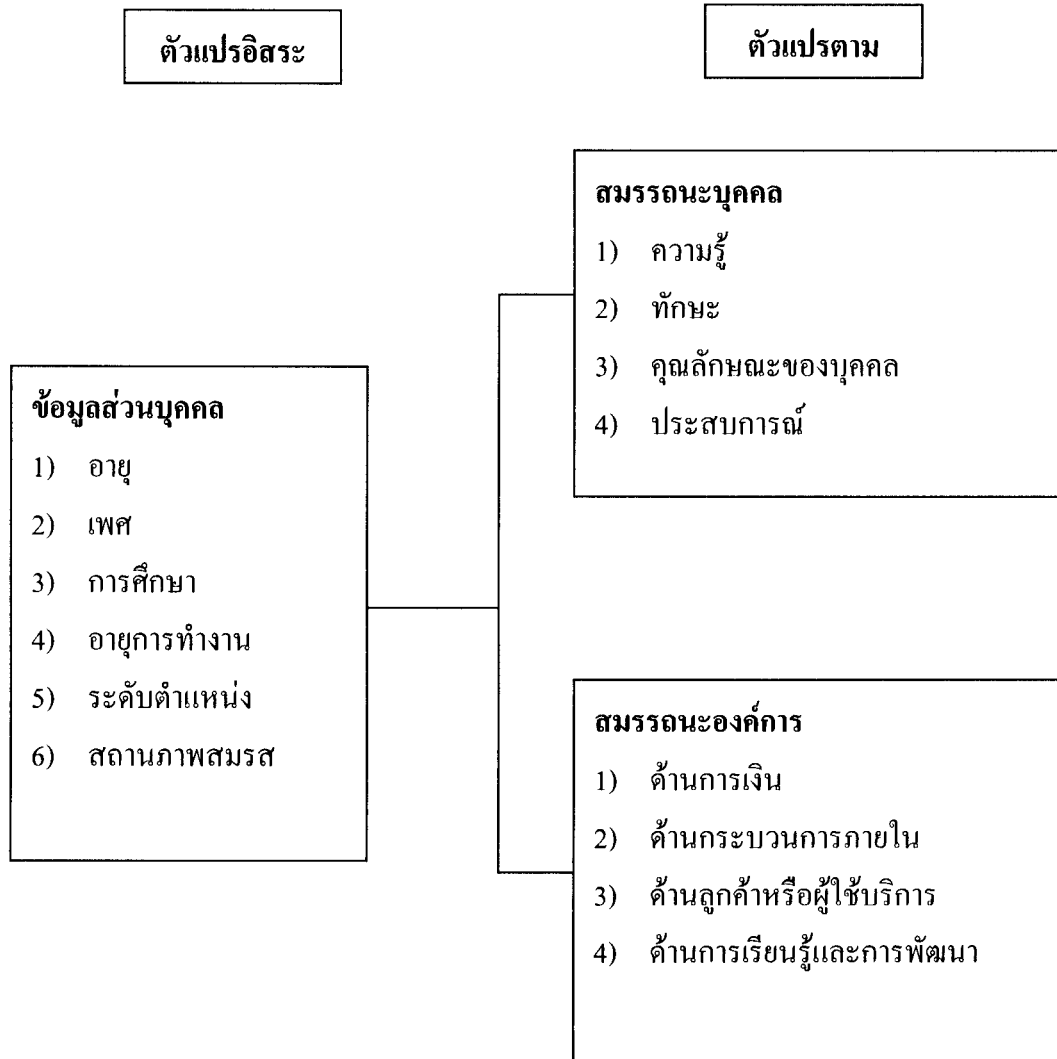
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาเรื่องสมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์กร บริษัทยูพีดีโบรคเกอร์ จำกัด ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

- 2.1 เพื่อศึกษาสมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์กรของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลต่อสมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์กร
- 2.3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลต่อสมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์กร

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องสมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย : ปัจจัยส่งผลของสมรรถนะบุคคล ต่อสมรรถนะองค์การ บริษัทยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด

4. สมมติฐานการวิจัย

- 4.1 ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลแตกต่างกัน
- 4.2 ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยส่งผลของสมรรถนะบุคคล ต่อสมรรถนะองค์การ บริษัทยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด โดยผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะบุคคลตามระดับความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของบุคคล และประสิทธิภาพ ของพนักงาน และศึกษาสมรรถนะองค์การ ด้วยมุมมอง 4 ด้าน ตามแนวคิดและทฤษฎี Balanced Scorecard ของโรเบิร์ต แคปแลนและเดวิด นอร์ตัน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ทำการศึกษาคือ ประชากรในส่วนของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด จากพนักงานทั้งหมดจำนวน 98 คน

กลุ่มตัวอย่าง กำหนดกลุ่มตัวอย่าง 79 คน จากจำนวนประชากร 98 คน

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง สถานภาพสมรส

5.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ สมรรถนะบุคคลประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของบุคคล และประสิทธิภาพ และสมรรถนะองค์การประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ช่วงเวลาที่ทำการศึกษา ในระหว่างเดือน กรกฎาคม 2552- กันยายน 2552

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะ (competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

องค์กร หมายถึง หน่วยสังคมที่มีการประสานงานกันประกอบด้วยบุคคลสองคนขึ้นไป ซึ่งทำหน้าที่ ที่ความต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกันโดยถือเกณฑ์บรรลุปเป้าหมายร่วมกัน

สมรรถนะขององค์กร หมายถึงการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาเป็นตัวสมรรถนะ

Balanced Scorecard หมายถึง ระบบการจัดการแบบสมดุล (Balanced Performance) ระบบการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management System) และเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร/แปลงวิสัยทัศน์/กลยุทธ์สู่แนวปฏิบัติงาน (Communication Tool) ด้วยปัจจัย 4 ด้าน มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- มุมมองด้านการเงิน เช่น เพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ และมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ

- มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์

- มุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ

- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบ อำนวยความสะดวกในการทำงาน

ความรู้ คือ ความรู้ความสามารถของบุคคลต่อการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบต่องานนั้น ๆ ที่ตนพึงปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ และอาจสะสมในรูปของคู่มือและตำราต่างๆ

ทักษะ(Skill) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว การพัฒนางาน ความชำนาญของบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ซึ่งเกี่ยวกับการวิเคราะห์ และการนำไปปฏิบัติ

คุณลักษณะของบุคคล คือ คุณลักษณะ ของบุคคลแต่ละคน ซึ่งแสดงความสามารถออกมาไม่เหมือนกัน โดยในคนแต่ละคนนั้นจะมีลักษณะแตกต่างกันทางความคิด ทางความถนัดทางบุคลิกลักษณะ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาด้านสมรรถนะของพนักงานของบริษัท ยูพีดี โพรดักส์ จำกัด

7.2 เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้บริหาร สามารถนำผลวิจัยมาประยุกต์ใช้ในส่วนของการคัดเลือกและพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7.3 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรต่อพนักงานของบริษัท ยูพีดี โพรดักส์ จำกัด

บทที่ 2

แนวความคิดทางทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย ได้ทำการศึกษาตามแนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard
2. แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ
 - 2.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ
 - 2.2 ความหมายของพฤติกรรมองค์การ
 - 2.3 ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ
 - 2.4 องค์ประกอบขององค์การ
 - 2.5 แบบจำลองที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การ
 - 2.6 ประสิทธิภาพขององค์การ(Organization Effectiveness)
 - 2.7 ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ (determinants of organizational effectiveness)
 - 2.8 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การ (Effective Factor on Organization Behavior)
3. แนวคิดการพัฒนาองค์การ
4. เส้นทางการสู่ความเป็นเลิศ
5. ผลงานที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

แนวคิด Balanced Scorecard นั้น เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุล มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์การ กลยุทธ์และเป้าหมายเชื่อมโยงลงสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า “Balanced Scorecards” ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในต้นทศวรรษที่ 1990 โดย โรเบิร์ต แคปแลน และ เดวิด นอร์ตัน (อ้างถึงใน พสุ เศษะรินทร์, 2546: 52) เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์การให้ครบถ้วนในทุกๆด้าน ซึ่งในอดีตนั้น การ

ประเมินผลการดำเนินงาน มักจะดูแต่เพียงผลการดำเนินงานทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งมีข้อจำกัดหลายประการ อาทิ

1. มีแนวโน้มที่จะเป็นการบริหารแบบมุ่งผลระยะสั้น (Short Term) กล่าวคือ เพื่อให้ผลประกอบการระยะสั้นออกมาดูดี อาจตัดสินใจไม่ยอมลงทุนในเรื่องที่จะส่งผลให้องค์การดำรงสถานะแข่งขันได้ในระยะยาว ทำให้สูญเสียสถานภาพในการแข่งขันและส่วนแบ่งตลาดในที่สุด

2. มีแนวโน้มที่จะเป็นการบริหารงานแบบมองแต่กระจกหลัง (Rearview Mirror) เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการประกอบกิจการ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขสถานการณ์ใดๆ ได้อีก การตัดสินใจโดยใช้การวัดผลงานด้านการเงินอย่างเดียว จึงเปรียบเสมือนการขับรถที่มองแต่กระจกหลังเป็นหลัก ไม่มองไปข้างหน้า

3. การวัดผลด้านการเงินไม่ได้สะท้อนคุณค่า หรือมูลค่าที่มีอยู่ทั้งหมดขององค์กร มาตราวัดทางการเงิน ไม่ได้แสดงถึงคุณค่าหรือมูลค่าที่จับต้องไม่ได้ของบริษัท ไม่ได้แสดงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ไม่ได้แสดงมูลค่าทรัพย์สินทางปัญญา จึงไม่เพียงพอในการสื่อสารและตัดสินใจ

ดังนั้น โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน (อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2546: 52) จึงได้เสนอระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีโดยเน้นการวัดผลที่มีสมดุล ซึ่งมีพื้นฐานเวลาใน 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต และมองผ่านมุมมอง (Perspectives) องค์กรใน 4 ด้าน อันเป็นแนวคิดในการเชื่อมโยงการควบคุมการดำเนินงานระยะสั้น (Short-term Operational Control) เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร ทำให้ธุรกิจมีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

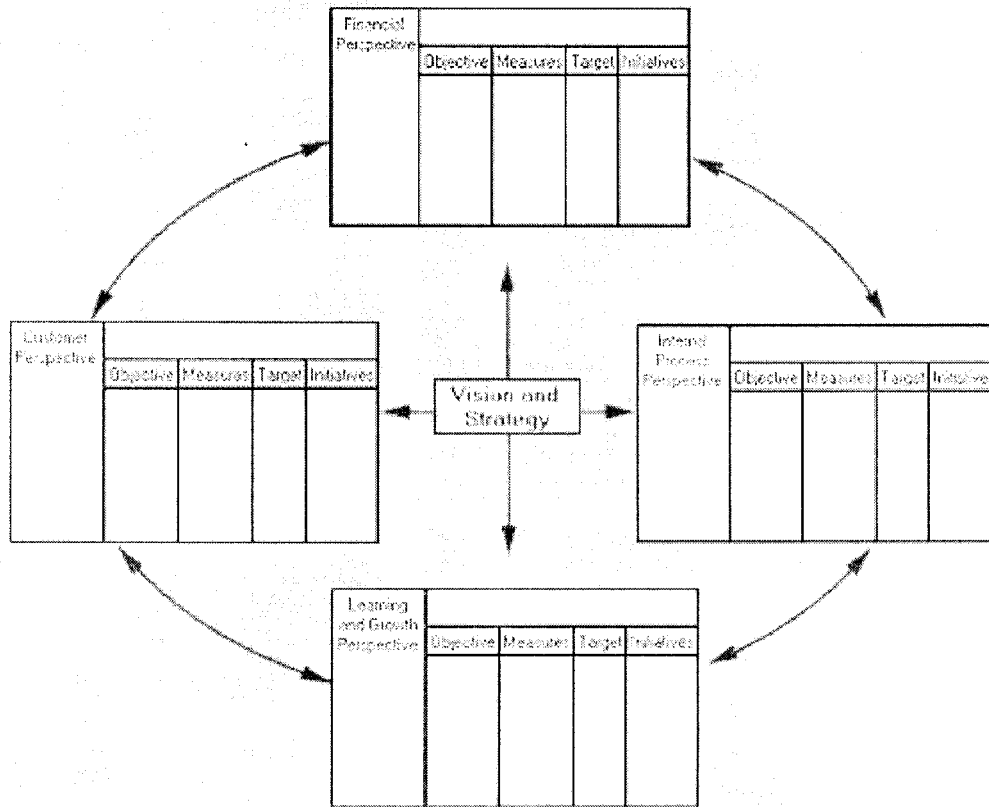
โดยภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย 4 ช่อง ได้แก่

วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความหมายของคำว่า วัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ BSC นั้น คือสิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ

ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรจะบรรลุ ของตัวชี้วัดของแต่ละประการ

แผนงานโครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์จะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพที่ 2.1 มุมมองของ Balanced Scorecard

ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard
(U.S.A: Harvard Business School Press,1996)

ทั้ง โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน (อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2546: 53) ได้พิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมาทำให้แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลกจนวารสาร Harvard Business ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุด เครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี อันเนื่องจาก Balanced Scorecard (BSC) มีความสมดุลในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. BSC มีความสมดุล ในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้งตัวชี้วัดด้านการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป

2. BSC มีความสมดุล ในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์แล้วตัวชี้วัดที่แสดงถึง ปัจจัยทั้งภายในองค์กร (มุมมองด้านการเงิน, มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการ เรียนรู้และพัฒนา) และภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า)

3. BSC มีความสมดุลในแง่ประกอบด้วยตัวชี้วัดมุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น (ภายใต้มุมมอง ด้านการเงิน) และในระยะยาว (ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา) เป็นความสมดุลระหว่าง ตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead Indicators or Drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล(Lag Indicators or Outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผล จะเป็นสิ่งที่เกิดจาก ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุทั้งนี้ การจัดทำ Balanced Scorecard นั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จัก กันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักของ องค์กร (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรว่ามีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละ มุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ สำคัญ ภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงาน และบรรลุ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

1) ถ้าภายในแต่ละมุมมอง ประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมากผู้บริหารจะต้องมี การจัดลำดับ ความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับวัตถุประสงค์นั้น จะช่วยให้ องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

2) จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยง ระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่าง ชัดเจน ในลักษณะความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยัน และเห็นชอบในแผนที่ ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้น ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ ที่จะต้องทำซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

1) การจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

2) การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลปัจจุบัน

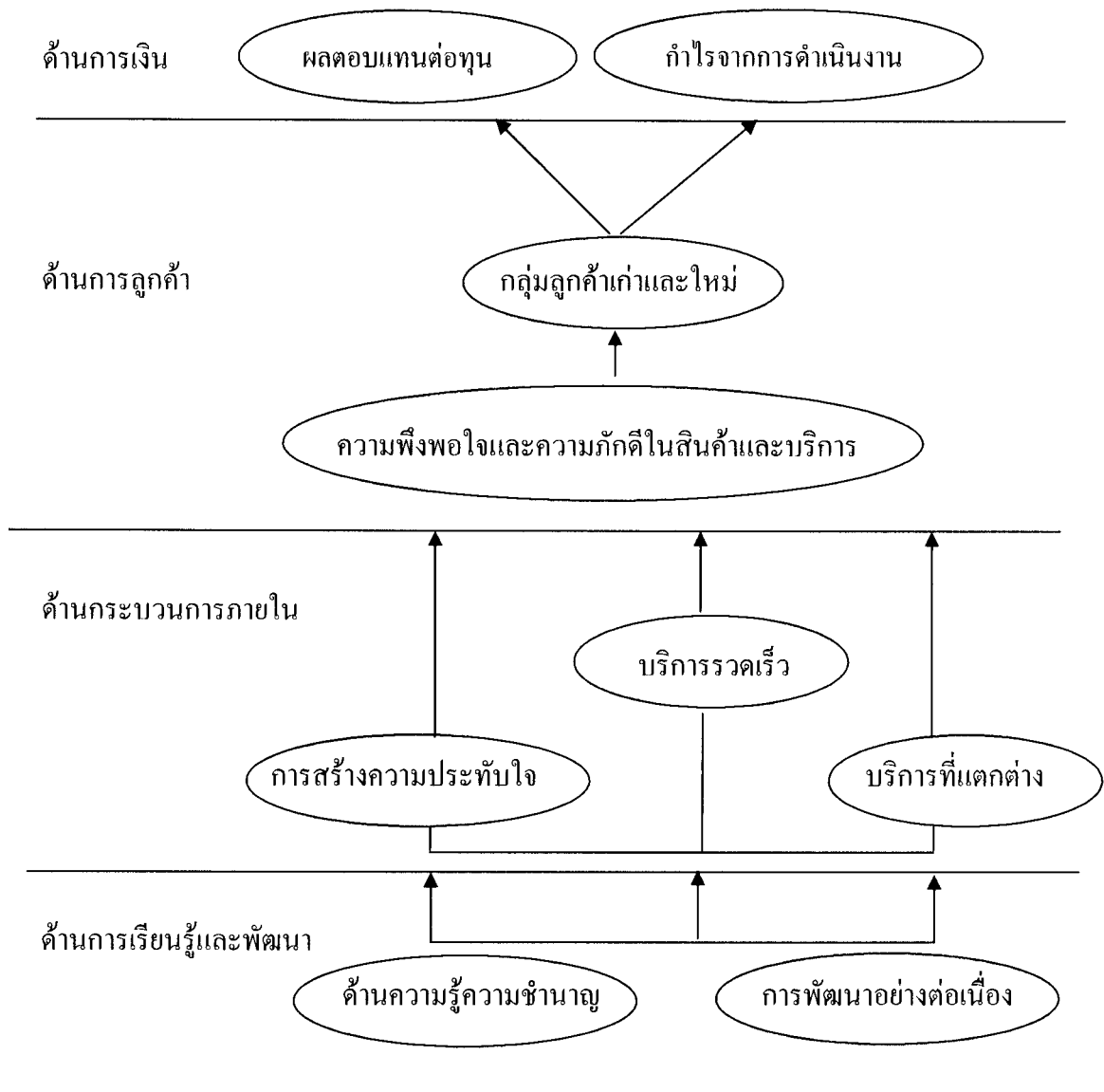
3) การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

เมื่อจัดทำแผนหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร ให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงาน หรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป

Balanced Scorecard มีความแตกต่างจากระบบการประเมินทางด้านการเงินแบบเดิมในแง่ที่ว่า ระบบการประเมินทางด้านการเงินเป็นระบบการประเมินผลเพื่อใช้ในการควบคุม แต่ BSC ไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม แต่มีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร นั่นคือ เป็นการสื่อสารถึงกลยุทธ์และสิ่งที่มีความสำคัญ สำหรับองค์กร โดยอาศัยตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร

ทั้งนี้เนื่องจากสิ่งที่ผู้บริหารจะวัดหรือประเมิน จะแสดงให้เห็นพนักงานในระดับล่างได้รับทราบถึงสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรนอกเหนือจากการใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารแล้ว BSC ยังก่อให้เกิดการชี้แนะหรือการเปลี่ยนแปลง ในพฤติกรรมของพนักงาน โดยอาศัยตัวชี้วัด (Key performance Indicators) อีกด้วย

โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน (อ้างถึงใน พสุ เศรษฐรินทร์, 2546: 54) ได้กล่าวว่า การนำองค์กรจากจุดที่อยู่ ณ ปัจจุบันไปยังจุดหนึ่งในอนาคตซึ่งไม่มีใครเคยไปมาก่อน ซึ่งถือเป็นความไม่แน่นอน เนื่องจากองค์กรไม่เคยไปที่นั่นมาก่อนหนทางที่จะไปยังจุดดังกล่าวจึงเป็นเพียงสมมติฐานหลายสมมติฐานต่อกัน แผนที่กลยุทธ์จึงเป็นการระบุให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของกลยุทธ์ และทำให้สามารถทดสอบได้ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ในมุมมองต่าง ๆ ซึ่งหากองค์กรได้พยายามนำแผนผังความเชื่อมโยงเหตุและผลดังกล่าวมาเชื่อมต่อกันครบถ้วนทุกมุมมอง ซึ่งสามารถกำหนดความสัมพันธ์ได้ 4 ด้าน ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของมุมมองทั้ง 4 ด้าน

ที่มา : สุภาวดี ทองจันทร์ 2543 การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ
ของสำนักบริการโทรคมนาคม

จากภาพแสดงถึงการเชื่อมโยงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของระบบ Balanced Scorecard จะมีความสัมพันธ์กันตั้งแต่ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ การทำงาน เป็นทีม การพัฒนาและการประเมินผล มีผลต่อกระบวนการภายใน การบริการ ที่รวดเร็ว การควบคุมต้นทุน การจัดการสารสนเทศ เชื่อมโยงไปถึง การสร้างพันธมิตร สร้างความประทับใจ การบริการ

ที่ดีในรูปแบบใหม่ ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและความภักดีต่อสินค้า ผลักดันให้ยอดขายสูงขึ้น มีกำไรมากขึ้นส่งผลให้ผลตอบแทนในด้านการเงินต่อบริษัทและพนักงานสูงขึ้น ซึ่งทั้งหมดสามารถแยกได้เป็น 4 ด้าน

1) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ใครคือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นกลุ่มลูกค้าเดิมหรือกลุ่มลูกค้าใหม่ เราแยกหรือแบ่งส่วนลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างไร อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจต่อองค์กร ที่ทำให้ลูกค้ายอมรับ เรามีจุดเด่นอะไร เป็นเลิศทางด้านไหนที่ลูกค้าจะยอมรับภักดีต่อสินค้าและบริการของเรา เราสามารถวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากการมาใช้บริการเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น

คุณภาพของสินค้าและบริการ (QUALITY OF GOODS & SERVICE) ความเป็นเลิศทางด้านบริการคือสิ่งหนึ่งที่จะสร้างความประทับใจให้ลูกค้า และเกิดการยอมรับและภักดีต่อสินค้าและบริการ ทำให้สามารถรักษากฐานลูกค้าเดิมไว้ได้และทำให้เกิดลูกค้าใหม่สร้างความผูกพันต่อเนื่อง ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งได้ให้ความสำคัญกับลูกค้ามาก เพราะถือว่าลูกค้ายังจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ การนำเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า จะเป็นส่วนสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่องค์กรนำเสนอออกมาได้ว่าองค์กรจะสร้างความแตกต่างให้องค์กรห่างจากคู่แข่งได้วิธีการใด เพื่อสร้างและดึงดูด รักษา ลูกค้าให้เหนียวแน่นยิ่งขึ้น เพราะจะทำให้เกิด การเชื่อมต่อกะบวนการภายใน ไปสู่ผลลัพธ์ที่จะมีให้กับลูกค้าดียิ่งขึ้น คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้าเป็นคุณค่าที่แตกต่างอยู่ 3 อย่างด้วยกันคือ ความเป็นเลิศในเชิงปฏิบัติการ ความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นกับลูกค้า ความเป็นผู้นำทางด้านสินค้าและบริการ การที่บริษัทจะเป็นเลิศใน 3 แนวคิดนี้ได้ บริษัทต้องมีความเป็นเลิศในเชิงปฏิบัติการของการแข่งขันด้านราคา คุณภาพสินค้า และตอบสนองที่มีคุณภาพ ส่วนความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับลูกค้า นั้น องค์กรต้องเน้นถึงคุณภาพความสัมพันธ์ให้มากกว่าลูกค้ารวมทั้งบริการที่เหนือกว่าและแตกต่างกว่า ด้วยความครบถ้วนสมบูรณ์ และส่วนของความเป็นผู้นำทางด้านสินค้าและบริการนั้นต้องมุ่งเอาใจใส่ไปยังลักษณะการใช้งาน คุณสมบัติที่โดดเด่นต่าง ๆ และสมรรถนะโดยรวมทั้งหมดของสินค้าหรือบริการ

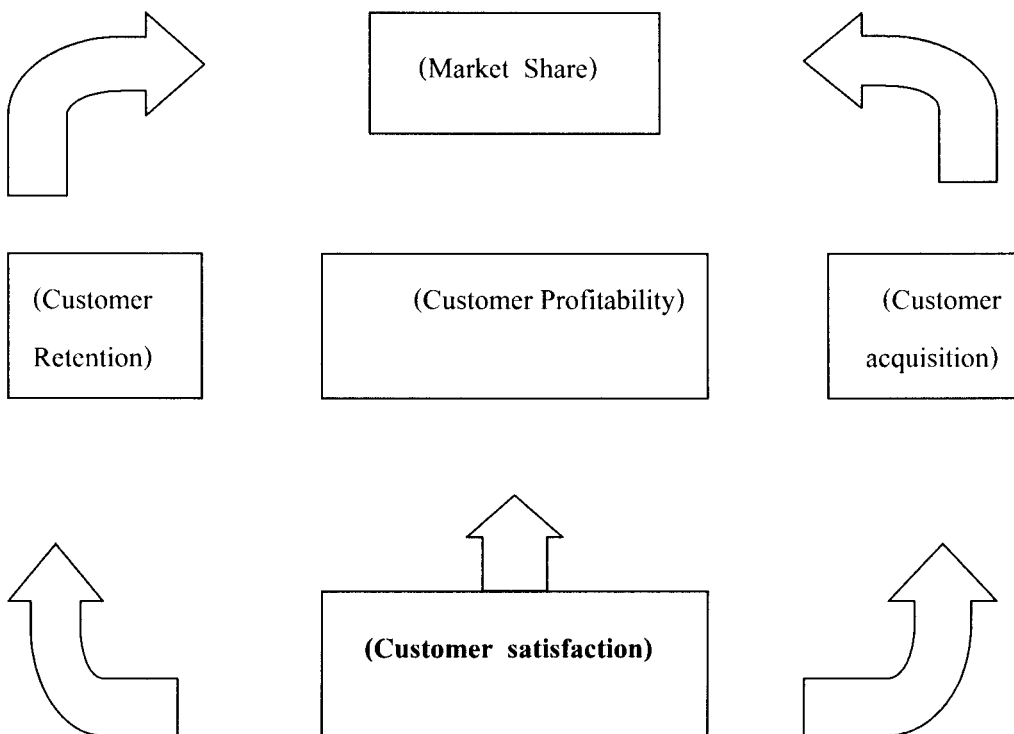
การวัดผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้าด้านลูกค้า สามารถมองได้จาก จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น กำไรที่มากขึ้น ด้วยผลจากการรักษากฐานลูกค้าเดิมไว้หรือมีส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้นและการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่

การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการวัดมุมมองของลูกค้าที่สำคัญ ได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

- (1) ด้านส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)
- (2) ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention)

- (3) ด้านการหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)
- (4) การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction)
- (5) การทำกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปภาพ 2.3



ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

ที่มา : The Balanced Scorecard:Translating Strategy to Action. by Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (1996)

2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process)

กระบวนการภายในองค์กร (Internal Business Process) ต้องมีระบบภายในที่สมบูรณ์ และสามารถที่จะตอบสนองของผลิตภัณฑ์ให้ผู้ที่เข้ามาใช้บริการเกิดความพึงพอใจ การนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างไปนั้นจะทำให้ลูกค้าและผลผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินขององค์กร การบริหารจัดการภายในต้องมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุน

ให้ทุกส่วนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการตอบสนองนี้จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่างประกอบไปด้วยกระบวนการ 4 ระดับ ดังนี้

การสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ ด้วยนวัตกรรมและบริการใหม่ๆ รวมถึงการเจาะตลาดใหม่ๆ และกลุ่มลูกค้าใหม่

การเพิ่มมูลค่าของลูกค้า ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ให้เหนียวแน่นผูกพันยิ่งขึ้นกับลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน ย่อมส่งผลถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน

ความสำเร็จจากความเป็นเลิศ หรือโดดเด่นในการปฏิบัติการ โดยการปรับปรุงการจัดการห่วงโซ่อุปทานให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งต้นทุน คุณภาพ และรอบระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการภายในต่างๆ รวมถึงการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์และการบริหารความสามารถในการผลิต

การเป็นที่ยอมรับของสังคม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่โปร่งใสและมีประสิทธิผลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร

ความสามารถและความชำนาญ รวมถึงทักษะต่างๆ ของทีมงานในองค์กร การเตรียมการและความพร้อมในการให้บริการในระยะเวลาที่รวดเร็ว กระบวนการภายในยังเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงการบริหาร และการควบคุม การสั่งการ ตลอดจนการสื่อสารและประสานงานกันภายในองค์กร แสดงให้เห็นว่าหากการปฏิบัติงานภายในมีปัญหาหรืออุปสรรค จะกระทบไปถึงความพึงพอใจของลูกค้า

3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จัดว่าเป็นพื้นฐานหลัก ของระบบ Balanced Scorecard ทั้งหมด ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดถึงความสามารถหลักและทักษะความเชี่ยวชาญต่างๆ เทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็นต่อการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร วัตถุประสงค์เหล่านี้ทำให้บริษัทสามารถจะปรับแนวทางด้านทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศให้เข้ากับกลยุทธ์ของบริษัท องค์กรจะต้องค้นหาให้พบว่า จะทำอย่างไรจะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามความต้องการ ทั้งจากกระบวนการทำงานภายในที่สำคัญ และนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างกันออกไป รวมถึงความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้บริหารยอมรับรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้และการเจริญเติบโต แต่โดยปัญหาที่พบมาจากการกำหนดวัตถุประสงค์ต่างๆ การเรียนรู้เปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นของการเจริญเติบโตและการพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารในองค์กร ควรให้ความสำคัญและต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ต้องพยายามหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมสนับสนุนพนักงานและองค์กรให้มีศักยภาพ เพื่อการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

การเรียนรู้และพัฒนา

องค์การแห่งการเรียนรู้

Senge P.M. (1994: 52) ได้กล่าวไว้ว่า ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงานโดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (intellectual) และด้านความรู้ (knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริหารจะต้องให้นำหนักความสำคัญกับเรื่องโครงสร้างขององค์การที่จะจัดหา และกระจายข้อมูลความรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล และองค์การ

Bourgeois (1999: 284) กล่าวว่า ความล้มเหลว หรือการไม่สามารถสร้างองค์การให้เกิดการเรียนรู้จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้กับการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์การแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ

1) การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (low-level learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง และหรือปรับแต่งปรัชญา และความเชื่อเดิมๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ แบบกรอบเดิม และการเน้นกระบวนการขององค์การแบบเดิมที่เป็นอยู่

2) การเรียนรู้ในขั้นสูง (high-level learning) เป็นการสร้างและพัฒนาภาพ และความเข้าใจในแบบใหม่ และการเน้นที่กระบวนการใหม่ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม

ทั้ง 2 ส่วนนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์การจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ในขั้นต่ำเปรียบเสมือนเป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่รู้ (exploitation of the known) แต่การเรียนรู้ในขั้นสูงเป็นการสำรวจเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ๆ (exploration of the new)

Hill and Jones (1998: 319) กล่าวว่าธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (knowledge-intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บและเรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูล และความรู้ใหม่ๆ จะกลายเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การ

บริษัทธุรกิจชั้นนำของอเมริกา ได้ข้อสรุปว่า การจัดการ การควบคุม การสื่อสารและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ในองค์การของบริษัทเป็นกุญแจสำคัญในการแสดงบทบาทของการจัดการว่าอะไร เท่าไร และเร็วขนาดไหนที่องค์การได้เรียนรู้ หรือล้มเหลวในการเรียนรู้ ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับ ประเด็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าองค์การแบบนี้แตกต่างจากองค์การที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งจะทำให้องค์การลักษณะนี้ดำเนินไปได้ในที่สุด ก็มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Peter M. Senge เสนอแนวความคิดผ่านหนังสือชื่อ The Fifth Discipline ซึ่งระบุว่าในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีสิ่งที่เป็นวินัย หรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการ คือ

1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคน จะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์การแห่ง การเรียนรู้ ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถ ขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์การได้อย่างต่อเนื่อง

2) รูปแบบความคิด (Mental Models)

สถานการณ์ในอดีต และปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของ คน และรูปแบบความคิดของคนเป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจ และพฤติกรรมการทำงานใน องค์การแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิด อย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจ ไว้วางใจ ใช้ข้อมูลอย่างมี ประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุมีผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา ขบวนการ วางแผนที่ถูกใจอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกงล้อ ที่ดีสำหรับการเปลี่ยนรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ ขบวนการวางแผน พนักงานหรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิด และปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่าย บริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานค้นพบทางเติบโต โดยมี วิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมิฉะนั้นพนักงานก็ไม่สามารถ สร้างสรรค์อะไรให้องค์การได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

3) วิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่ แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญา ผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์จะ ไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถ ผ่านเข้าไปสู่ การเล็งเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์ คุณค่า และ จุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์การต้อง การความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่เพียงยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ของ องค์การเท่านั้น

4) การเรียนรู้เป็นทีม

ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากในองค์การ โดยเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคน ต้องแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงาน และทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ ความสามารถใหม่ในองค์การ โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้ คือ “สารสนเทศ” สารสนเทศจะช่วย เชื่อมการจัดการจากบนลงล่าง และจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางการใหม่ ซึ่ง

จะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลางจะช่วยสร้างเครือข่ายและทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการดำเนินงานซึ่งกันและกัน

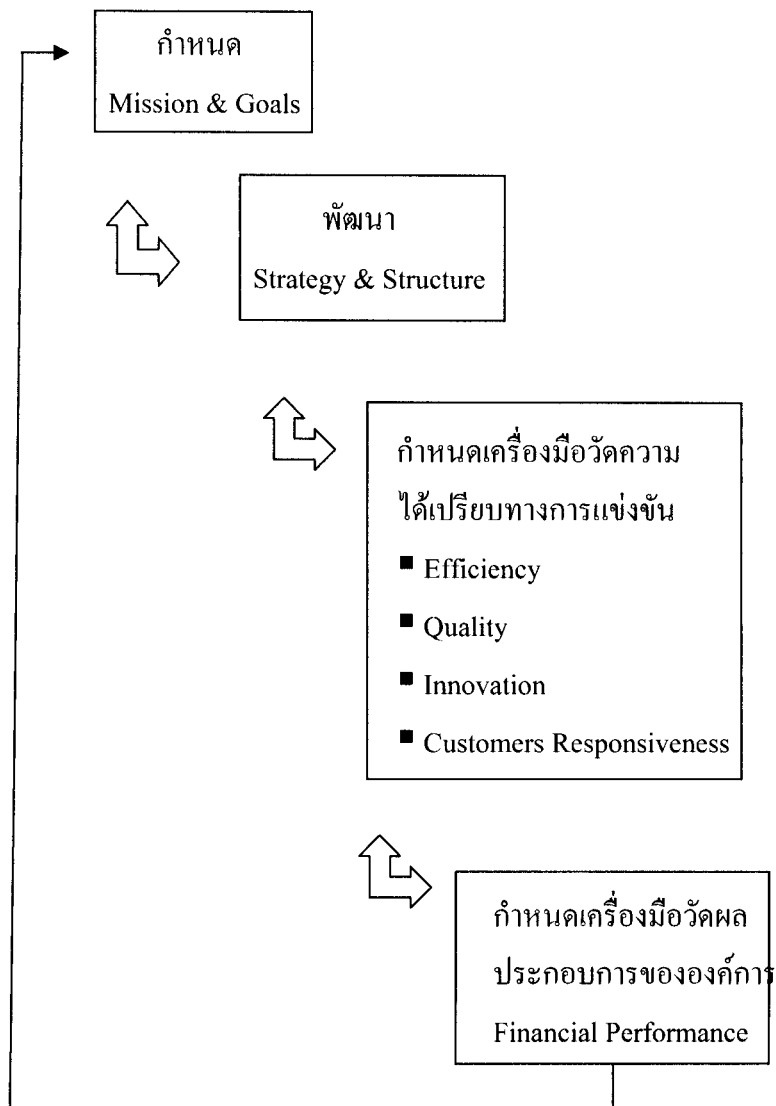
5) การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุน และประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่างๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ ก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง บูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริง และข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การจัดสิ่งที่ยืดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป

4) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองด้านการเงินเป็นตัวสะท้อนให้องค์กรทราบ ว่าผลประกอบการที่เกิดขึ้นสามารถบรรลุผลสำเร็จมากน้อยอย่างไร กลยุทธ์ทางการเงินจะเป็นตัวสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น การเจริญเติบโตของรายได้และผลผลิตจะสะท้อนมาจากมุมมองจากทั้ง 3 ด้าน ว่ามีประสิทธิภาพในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ปัจจุบันตัวชี้วัดทางการเงินได้มีการพัฒนา นำเอาอัตราส่วนทางการเงินรวมกับการวัดอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร เช่น มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ความสามารถในการทำกำไร รายได้สุทธิ การลดต้นทุน และการเพิ่มผลิตภาพ การลงทุนในด้านต่าง ๆ กำไรต่อหุ้น ซึ่งเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีต และปัจจุบัน เพื่อใช้ในการคาดคะเนกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงานต่อไป เราสามารถนำข้อมูลจากเครื่องมือต่าง ๆ มา วิเคราะห์จุดดี และจุดผิดพลาดจากการดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาในอนาคต เมื่อเรานำข้อมูลต่างๆ มาประมวลรวมกับมุมมองทั้ง 4 ด้าน ที่เชื่อมโยงกัน เราก็จะเห็นภาพขององค์กรได้อย่างชัดเจน

ธนชัย ยมจินดา (2543: 89-92) ได้กล่าวถึงการพัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นมาใช้ และใช้กันมากในธุรกิจภาคเอกชน เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลประกอบการขององค์กรที่มีขอบเขตการครอบคลุมที่ครบถ้วนทุกมิติ และมีความสมบูรณ์มากกว่า ตัวแบบ Balanced Scorecard ปรากฏดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดง A Balanced Scorecard Approach

ที่มา : Rs Kaplan and d.p.Norton. The balanced Scorecard Measure That Drive Performance, แพลและเรียบเรียงโดย ธนชัย ยมจินดา (2543:90)

จากภาพ 2.4 เมื่อองค์กรได้กำหนดแนวทางหลักในการดำเนินการในแง่ของ พันธกิจ และเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะมีการกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับใช้ทรัพยากรที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และในขั้นตอนต่อไปจะมีการกำหนดมาตรวัดต่าง ๆ ที่จะนำใช้วัดว่า องค์กรประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน คือ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้า (Customers Responsiveness) มีแนวโน้มการพัฒนาเป็นอย่างไร องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ เป็นตัวชี้วัดสำหรับอนาคตของธุรกิจว่าจะมีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่ หลังจากนั้นในขั้นตอนสุดท้ายจึงจะมีการนำมาวัดทางการเงินต่างๆ (Financial Measure) มาใช้เพื่อวัดผลประกอบการของธุรกิจ จะเห็นได้ว่าตัวแบบ Balanced Scorecard Model เสนอให้มีการวัดหรือจัดทำเครื่องมือวัดใน 4 มิติ คือ

1) พันธกิจและเป้าหมาย เป็นมิติที่เกี่ยวกับการกำหนดแนวทางหลักในการดำเนินการของธุรกิจ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดมาตรวัด (Measure) เพื่อใช้วัดว่าธุรกิจควรดำเนินตามแนวทางที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือถึงคราวที่ต้องปรับเปลี่ยนแนวทางใหม่หรือไม่อย่างไร มาตรวัดซึ่งอาจนำมาใช้ได้ในช่วงตอนนี้ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับเศรษฐกิจ ตลาด ลูกค้า แนวโน้มและ การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน เช่น ถ้าเคยใช้ตัวเลขมูลค่าตลาดที่สูงในอุตสาหกรรมที่มีการเติบโต และเศรษฐกิจที่ดี ถ้าเศรษฐกิจเปลี่ยนไป มูลค่าตลาดมีแนวโน้มลดลง อุตสาหกรรมมีคู่แข่งเข้ามามากขึ้น ก็อาจถึงเวลาต้องปรับแนวทางกันใหม่

2) กลยุทธ์และโครงสร้าง เป็นมิติที่เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์และโครงสร้างเพื่อดำเนินตามพันธกิจและเป้าหมายที่ใช้อยู่ หรือ โครงสร้างองค์การที่ใช้อยู่สามารถช่วยให้ผลประกอบการขององค์การเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่

3) องค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นมิติที่มีความสำคัญมากต่อผลประกอบการในอนาคตของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจมีความจำเป็นต้องพัฒนามาตรวัดเพื่อใช้วัดและเปรียบเทียบกับคู่แข่งว่าในองค์ประกอบข้างต้น ธุรกิจมีจุดแข็งและจุดอ่อนเป็นอย่างไร องค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขันคือ

(1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ต้นทุนต่ำสุด ประสิทธิภาพด้านต่าง ๆ ของธุรกิจซึ่งจะต้องสร้างเครื่องวัดด้านการตลาด ด้านการขนส่งและถ้าเลี้ยงสินค้า

(2) คุณภาพ (Quality) หมายถึงความเป็นที่พึงได้หรือเชื่อถือได้ ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า แก่ลูกค้าตามระบุ เราอาจแยกมองคุณภาพได้ในหลายมิติ เช่น คุณภาพจากภาพพจน์ คุณภาพจากผลิตภัณฑ์ และคุณภาพจากการออกแบบ เป็นต้น

(3) นวัตกรรม (Innovation) หมายถึงความสามารถในการคิดค้นหรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ในการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับลูกค้า ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรม ซึ่งอาจเกิดได้กับผลิตภัณฑ์

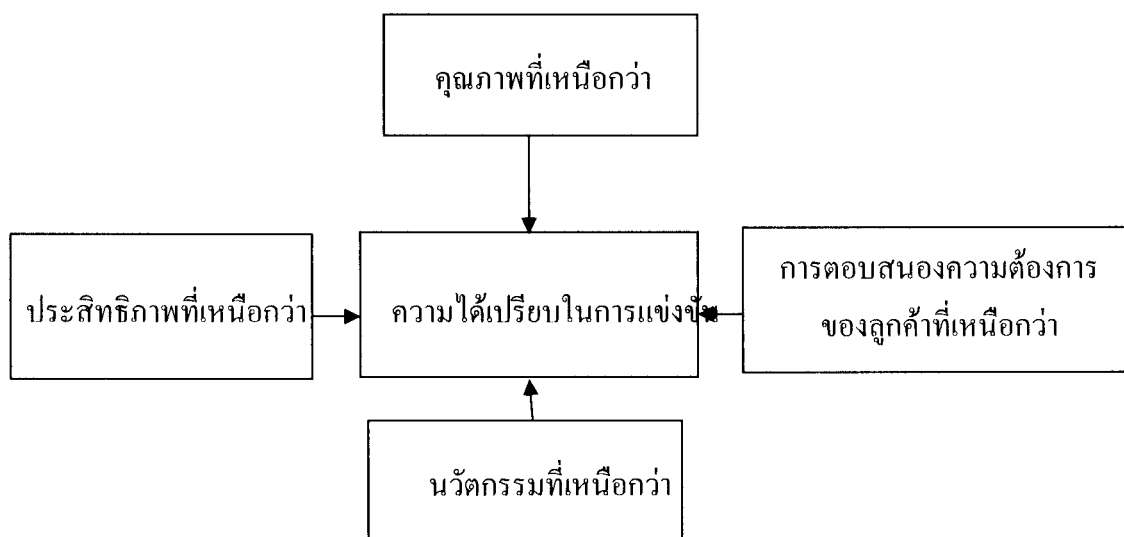
(4) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customers Responsiveness) องค์กรใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ขององค์กร

4) ผลประกอบการของธุรกิจ (Output performance) ในขั้นตอนสุดท้ายของ Balanced Scorecard ที่เสนอไว้ ก็คือการวัดผลประกอบการของธุรกิจในภาพรวมว่ามีผล การดำเนินการเป็นอย่างไรในขั้นตอนนี้อาจนำมาตรวจวัดทางการเงินต่างๆ มาใช้ได้

จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถมีระบบ การควบคุมที่มีขอบเขตครอบคลุมมิติต่างๆ อย่างสมบูรณ์ จะไม่มีลักษณะคงที่ เหมือนระบบ การควบคุมแบบเดิมที่ใช้อยู่ซึ่งจะเน้นเพียงการใช้มาตรวัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวใช้วัดผลลัพธ์เท่านั้น ในทางตรงกันข้ามตัวแบบ Balanced Scorecard จะใช้การวัดผลทั้งที่เป็นแนวทางหลัก การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้าง และรวมถึงมิติด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตรตามสภาพของการแข่งขันตลอดเวลาด้วย

วิเชียร เลิศโกคานนท์ (2545: 152-153) ได้กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็น แนวคิดที่จะใช้ตรวจสอบและวัดผลของทุกๆ กิจกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ที่วางไว้และทุกๆ กิจกรรมนั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยมีการพิจารณามุมมองด้านต่างๆ อย่างรอบคอบเพื่อให้ครอบคลุมถึงความสามารถหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ไม่ว่าจะเป็นความเหนือกว่าในด้านคุณภาพ ความเหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพ ความเหนือกว่า ด้านนวัตกรรม และความเหนือกว่าใน ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ดั่งภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน

ที่มา : จากประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม โดย ธนชัย ยมจินดา 2545

สำหรับมุมมองทางด้านความสามารถในการแข่งขันสามารถแปลงออกมาในรูปของการบริหารงานได้เป็น 4 มิติ ดังนี้ ในมุมมองด้านคุณภาพ จะมุ่งเน้นที่มีติกระบวนการดำเนินงานภายในธุรกิจ ในมุมมองด้านประสิทธิภาพ จะมุ่งเน้นที่มีติทางการเงินเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น ในมุมมองด้านลูกค้า จะมุ่งเน้นที่มีติการตอบสนองความต้องการหรือการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า ในมุมมองด้านนวัตกรรม จะมุ่งเน้นที่มีติด้านการเรียนรู้ขององค์กรและการพัฒนาให้เกิดความเจริญเติบโต

Balanced Scorecard สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้เนื่องจากไม่ได้เป็นเครื่องมือสำหรับวัดผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาเท่านั้น แต่จะเป็นการมองถึงเหตุการณ์ในปัจจุบัน และเพื่อความสามารถทางการแข่งขันในอนาคตด้วย ดังนั้นแนวคิดของ Balanced Scorecard จึงประกอบด้วยมิติแห่งเวลาทั้ง 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต

การประเมินผลต่างๆ ข้างต้นอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีชี้วัดผล การปฏิบัติงานที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicators)

1) ภายใต้วัดดูประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

3) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4) ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของการประเมินผลด้าน การเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดและวิธีการของ Balanced Scorecard นี้จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือการประเมินถึงความสำเร็จของกิจการ ด้วยเครื่องมือของ Balanced Scorecard นี้เป็นการขยายมุมมองของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

สรุป Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดการควบคุมในอดีตที่ต้องการให้การควบคุมสามารถครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ได้กว้างขึ้นกว่าเดิม โดยเน้นมุมมองการควบคุมในหลายๆ มิติ ซึ่งจะเป็นการประเมินถึงความสามารถในการแข่งขัน หรือความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่เหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้อย่างสมดุล

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมีการพูดถึง Benchmarking ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กร และสร้างเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชน การทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กร ด้วยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับปรุงประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

เครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice จากองค์กรอื่นภายใต้กติกาที่เป็นสากล โดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งไปทุกเรื่อง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลา และการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับความสนใจ และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์แล้วว่า ได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้้องค์กรทราบถึงศักยภาพ หรือวัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง ้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน Best Practice ของกระบวนการต่างๆ กับองค์กรชั้นนำอื่น ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งให้กับองค์กร

2. แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร

2.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์กรมีความจำเป็นที่เราจะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า “พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร” (Human Behavior in Organization) และ “พฤติกรรมองค์กร” (Organization Behavior) เสียก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

โดยทั่วไปแล้วการศึกษาวិชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร และพฤติกรรมองค์กร ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก กล่าวคือ เป็นการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ในระดับต่างๆ เพื่อแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าการศึกษาทั้งสองส่วนนี้เป็นการศึกษาในขอบเขตเนื้อหาเดียวกันอย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 วิชามีความแตกต่างกันอยู่บ้าง คือ เมื่อเราเอ่ยถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรเรามักจะหมายถึงการแสดงออกของปัจเจกบุคคล (Individual) ที่อยู่ในสภาวะการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สถานที่ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้วต้องอาศัยทฤษฎีจิตวิทยาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ แต่เมื่อเราพูดถึงวิชาพฤติกรรมองค์กร เรามักจะมองในแง่ของกลุ่ม (Group) การทำงานว่ามีพฤติกรรมอย่างไร มีความร่วมมือ ความขัดแย้ง และแบบฉบับปฏิสัมพันธ์ (Interaction) เป็นอย่างไร ผลกระทบที่กลุ่มมีต่อผลงาน และผลกระทบของงานที่มีต่อกลุ่มเป็นอย่างไร การอธิบายปรากฏการณ์เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ทางด้านสังคมวิทยา มานุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ มาประกอบ เมื่อพิจารณาในข้อเท็จจริงแล้ว การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะต้องศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในฐานะปัจเจกบุคคล เพราะแม้ว่าเราต้องการเข้าใจพฤติกรรมกลุ่มแต่กลุ่มก็คือการรวมตัวของปัจเจกบุคคล เราจึงไม่สามารถแยกปัจเจกบุคคลออกไปจากองค์กรได้ การที่จะเข้าใจพฤติกรรมองค์กรได้ดีนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรให้ดีเสียก่อน นอกจากนี้ตัวขององค์กรเองไม่ว่าจะเป็นบทบาท หน้าที่ตลอดจนบรรยากาศในองค์กรก็จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลด้วย

2.2 ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การมาจากการรวมคำสองคำเข้าด้วยกันคือ คำว่า “พฤติกรรม” กับ “องค์การ” พฤติกรรม หมายถึง การแสดงออก หรือแนวโน้มของปฏิกิริยาที่จะแสดงออกของบุคคลในสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ตัวบุคคลนั้น

คำว่า องค์การ (Organization) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

รอบบิน และคัลเตอร์ (1999: 4) ให้ความหมายขององค์การว่า หมายถึง การจัดบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง

มัวร์เฮด และ กริฟฟิน (1995: 380) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มาทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

กิบสัน และคณะ (Gibson et al. 1994: 5) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นหน่วยที่มีการประสานงานกัน โดยประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

สมยศ นาวิการ (2543: 30) กล่าวว่า องค์การเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนด เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สรุปได้ว่าองค์การ หมายถึง องค์รวมของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน และมุ่งจะทำกิจกรรมบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ภายใต้โครงสร้างของความสัมพันธ์ที่มีกฎเกณฑ์และขอบเขตที่แน่นอน

คำว่า “พฤติกรรมองค์การ” (Organizational Behavior) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้ มิทเติลมิสท์ และ ฮิทท์ (Middlemist and Hitt, 1988: 5) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมองค์การเป็น การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การนั้น ๆ

บารอน และ กรีนเบิร์ก (Baron and Greenberg, 1989: 4) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ และทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์การมีความสุข

มัวร์เฮด และ กริฟฟิน (1995: 4) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การว่า เป็น การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมนุษย์กับองค์การ และตัวองค์การเอง ซึ่งการศึกษาทั้ง 3 ด้านดังกล่าว จะทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์การในภาพรวม

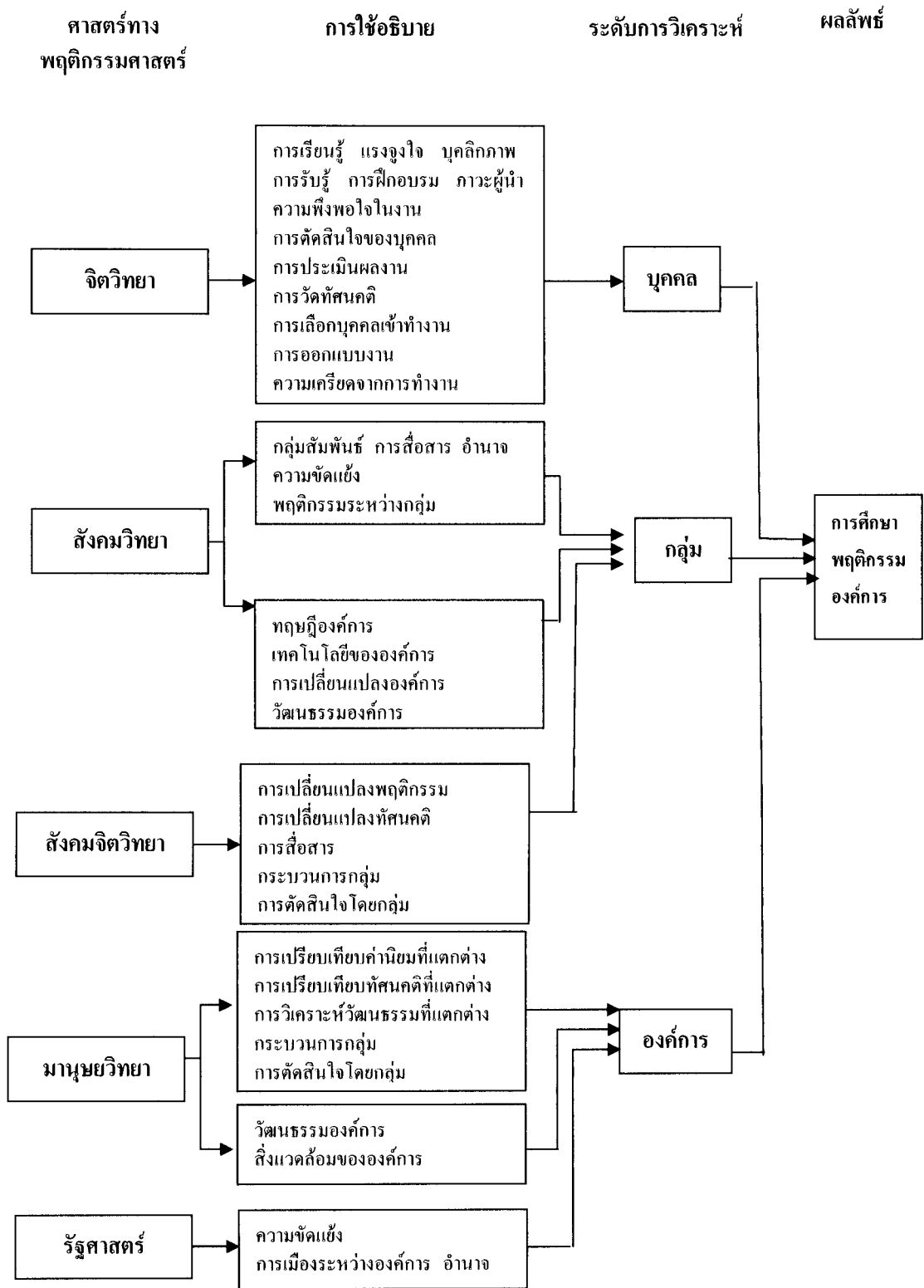
สมยศ นาวิการ (2543: 14) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การว่า เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของบุคคล กลุ่มและ โครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์การ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้ง พฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในภาพรวม

วิชาพฤติกรรมองค์การมีลักษณะเป็นวิทยาการ (Interdisciplinary) อันได้แก่ การผสมผสานและการประยุกต์ความรู้ทางสังคมศาสตร์และศาสตร์สาขาอื่นๆ เข้าด้วยกัน วิชานี้จึงมีคุณค่าและมีความสำคัญเพราะสามารถนำทฤษฎีและแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับมนุษย์ที่ศึกษากันในวิชาอื่นๆ โดยเฉพาะในหมวดสังคมศาสตร์ มาใช้อธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกาบริหาร ความรู้เหล่านี้ช่วยขยายโลกทัศน์ของผู้ศึกษาให้พิจารณาปัญหาจากแง่มุมต่างๆ ที่แตกต่างกัน และขยายขอบเขตการมองได้กว้างขวางยิ่งขึ้น ทำให้เราเข้าใจมนุษย์มากยิ่งขึ้น และสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหา และวางแผนฉบับพฤติกรรมที่ ต้องการได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของตนเองและของผู้อื่นในองค์การได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่างๆ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในภาพรวม

การศึกษาพฤติกรรมองค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ จะมีความเกี่ยวข้องกับศาสตร์สาขาต่างๆ ได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา สังคมจิตวิทยา มานุษยวิทยา และรัฐศาสตร์ เชื่อมโยงกัน ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ศาสตร์ต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ

ที่มา: Robbins, 2005: 10.

1) จิตวิทยา (PSYCHOLOGY) เป็นศาสตร์ที่แสวงหาการวัด การอธิบาย และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ นักจิตวิทยาพยายามที่จะทำความเข้าใจมนุษย์ เพื่อเพิ่มความรู้ในพฤติกรรมองค์การ ประกอบด้วย ทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎีบุคลิกภาพ จิตวิทยาแนะแนว จิตวิทยาอุตสาหกรรม และจิตวิทยาองค์การ ฯลฯ

โดยจิตวิทยาอุตสาหกรรม/องค์การ (Industrial/organization psychology) จะเป็นการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน ซึ่งทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ อันจะทำให้เกิดการขยายการเรียนรู้ การรับรู้บุคลิกภาพ การฝึกอบรม ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ ปัจจัยความต้องการและการจูงใจ ความพึงพอใจในงาน กระบวนการตัดสินใจ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การวัดทัศนคติ เทคนิคการคัดเลือกพนักงาน การออกแบบงาน และความกระตือรือร้นในการทำงาน

2) สังคมวิทยา (SOCIOLOGY) เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับชีวิตความเป็นอยู่ในสังคม (Robbins, 2005 : 13) ในขณะที่นักจิตวิทยามุ่งความสนใจที่ตัวบุคคล แต่นักสังคมวิทยามุ่งศึกษาถึงบทบาทหรือความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคม ซึ่งถือว่ามีความประโยชน์สูงสุด โดยจะเน้นพฤติกรรมกลุ่มในองค์การ (OB) ประกอบด้วย การจัดการองค์การที่เป็นทางการ และสลับซับซ้อน กลไกของกลุ่ม การออกแบบของทีมงาน วัฒนธรรมองค์การ ทฤษฎีองค์การที่เป็นทางการ และเทคโนโลยีองค์การ ระบบราชการ การติดต่อสื่อสาร อำนาจ ความขัดแย้ง และพฤติกรรมระหว่างกลุ่ม

3) จิตวิทยาสังคม (SOCIAL PSYCHOLOGY) เป็นสาขาหนึ่งของจิตวิทยาที่รวมแนวคิดทั้งจิตวิทยา (PSYCHOLOGY) และสังคมวิทยา (SOCIOLOGY) เข้าไว้ด้วยกัน โดยมุ่งที่อิทธิพลของบุคคลหนึ่งที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งพบว่านักจิตวิทยาสังคมมีความสำคัญในการวัดความเข้าใจและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร วิธีการที่กิจกรรมกลุ่มสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มได้ และกระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม

4) มานุษยวิทยา (ANTHROPOLOGY) เป็นการศึกษาถึงวิธีการที่สังคมเรียนรู้เกี่ยวกับความเป็นอยู่และกิจกรรมของมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจถึงความแตกต่างในเรื่องค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลระหว่างประเทศต่างๆ และภายในองค์การ จากการศึกษาพบว่าความแตกต่างกันด้านวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมองค์การ จะขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ

5) การเมืองการปกครอง (POLITICAL SCIENCE) เป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในสภาพแวดล้อมทางการเมืองในองค์การ (ความขัดแย้ง ฐานอำนาจ และการบริหารอำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว) (Robbins, 2005: 14) ผลประโยชน์จากศาสตร์ด้านจิตวิทยา

การเมืองการปกครองมีความสำคัญต่อความเข้าใจในพฤติกรรมองค์กรและกลุ่มภายในสภาพแวดล้อมการเมือง ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างความขัดแย้ง (Structuring of conflict) การจัดสรรอำนาจ (Allocation of power) และวิธีการซึ่งบุคคลบริหารอำนาจเพื่อความสนใจส่วนตัว (Manipulate power for individual self-interest)

นักจิตวิทยาการเมืองการปกครองได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยระลึกว่าองค์กรมีลักษณะเป็นการเมืองซึ่งสามารถที่จะอธิบายและพยากรณ์พฤติกรรมขององค์กรได้ถูกต้อง และทำให้เกิดแนวคิดทางด้านการเมืองการปกครองสำหรับการบริหารองค์กรได้

2.3 ความสำคัญของพฤติกรรมองค์กร

ผู้บริหารในยุคแรกๆ มองบุคคลว่าเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับเครื่องจักรเครื่องกล ต่อมาได้มีความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้คนทำงานได้มากขึ้น เร็วขึ้น โดยการจูงใจด้วยเงินและวัตถุเป็นหลัก ที่เรียกว่า “การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์” แต่พบว่า วิธีการบริหารดังกล่าวไม่ได้ให้คำตอบทั้งหมดกับการบริหาร จึงหันมาสนใจศึกษาเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ โดยมองว่า มนุษย์มีความแตกต่างกัน และมีศักดิ์ศรี จึงเน้นการเอาใจมนุษย์อย่างมากจนไม่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านโครงสร้างและเทคโนโลยี ซึ่งก็พบว่า การให้ความสำคัญกับ มนุษย์สัมพันธ์ไม่ได้คำตอบที่ดีกับการบริหาร จึงมีการใช้วิธีการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ ที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร อันเป็นที่มาของการศึกษาพฤติกรรมองค์กร ซึ่งการศึกษาดังกล่าว มีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิดการบริหารในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์กร

เนื่องจากการบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น และการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกละอารมณ์ ดังนั้น การที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์กรอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในองค์กรได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การศึกษาพฤติกรรมองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้

1) ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง

การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรม ของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมและความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์และความเครียดต่างๆ การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

2) ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมให้มีการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องสามารถทำนายได้ว่า ถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรใดเข้าไป จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์การด้วยการควบคุมตัวแปรต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงาน ได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับรางวัล เป็นต้น

3) ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน

เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์การ การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม วัฒนธรรมภายในองค์การ พฤติกรรมที่ เกี่ยวข้องกับอำนาจและการเมืองภายในองค์การ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่างๆ ในองค์การ ทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ใน การสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4) ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่นและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์การ

เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับ ผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย

การบริหารจะมี อิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้น รวมทั้งคู่แข่ง (Competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้ (Suppliers) และลูกค้าขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อมเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ฯลฯ การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์กร และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อนโยบายขององค์กร ซึ่งนำมาสู่ การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กรได้

ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหารและบุคคลอื่นและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้าง และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

2.4 องค์ประกอบขององค์กร

องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือองค์กรธุรกิจต่างมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1) จุดมุ่งหมายขององค์กร (Organization Goal) หมายถึง เป้าประสงค์ของการบริหาร ที่องค์กรต้องการทำให้สำเร็จ เช่น องค์กรธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายต้องการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการแสวงหากำไร และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับพนักงาน

จุดมุ่งหมายขององค์กรจะเป็นตัวจูงใจให้บุคคลมาทำงานร่วมกัน ถึงแม้ว่าจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคลที่ทำงานจะมีความสำคัญ แต่จุดมุ่งหมายขององค์กรโดยรวมมีความสำคัญมากกว่า เพราะจะเป็นจุดเน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์กรให้ความสนใจและดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ นอกจากนี้ จุดมุ่งหมายยังช่วยให้บุคคลมองไปในอนาคต และมีการวางแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานตามที่มุ่งหวัง ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์กรจึงอาจส่งผลให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วย

2) โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) หมายถึง ระบบของงาน การรายงาน และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ

โดยการออกแบบโครงสร้างขององค์การ นอกจากจะเป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ แล้ว ยังเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มกิจกรรมในการทำงานเป็นแผนกหรือฝ่ายต่างๆ การประสานงาน การสื่อสาร และกลไกควบคุมการทำงานภายในองค์การอีกด้วย ซึ่งการมองโครงสร้างขององค์การ อาจพิจารณาจากรูปแบบและการดำเนินกิจกรรมขององค์การ หรืออาจพิจารณาจากความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งได้แก่ แผนผังองค์การ (Organization Chart) โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์การประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

(1) โครงสร้างนั้นต้องมีการระบุงานหรือกระบวนการทำงานที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

(2) โครงสร้างจะต้องรวมและเชื่อมโยงงานส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลผลิตในระดับที่พึงประสงค์ การทำงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์การต้องเกี่ยวข้องกันมากเท่าใด การประสานงานระหว่างฝ่ายจะยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้นเท่านั้น

การจัดโครงสร้างองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อการสั่งการและการประสาน การทำงานของบุคลากรภายในองค์การ เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมาย การมีโครงสร้างองค์การที่ดี จะทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานกัน และเชื่อมต่อกันได้ดี

อย่างไรก็ตามโครงสร้างองค์การที่ออกแบบไว้ตั้งแต่เริ่มแรกสามารถมีการปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีความจำเป็น ซึ่ง ลีทท์ ซอร์เทล และ คิมเบอร์ลี (Leatt, Shortell and Kimberly, 1988 cited in Rakich, Longest and Darr, 1994: 209) ระบุว่าสถานการณ์ที่ควรมี การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ คือ

(1) เมื่อองค์การเผชิญกับปัญหาที่สำคัญ
 (2) เมื่อสภาวะแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อนโยบายขององค์การ
 (3) เมื่อองค์การมีโปรแกรมหรือการบริการใหม่ที่ได้ถูกกำหนดให้เป็นพันธกิจขององค์การ

(4) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร

3) บุคคล (People) ในแต่ละองค์การย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายๆ คน มาทำงานร่วมกัน ซึ่งบุคคลและองค์การต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ บุคคลจะถูกองค์การคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม ความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์การ ทักษะการทุ่มเทเวลาและศักยภาพ ในขณะที่เดียวกันองค์การก็ถูกคาดหวังจากบุคคลว่า จะได้รับการสนับสนุนจากองค์การในเรื่องค่าตอบแทน ความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้า ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าว แสดงได้ดังภาพที่ 2

2.5 แบบจำลองที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การ

แบบจำลอง (Model) คือ การอธิบายเชิงทฤษฎีถึงลักษณะบางประการของระบบ หรือกระบวนการที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง แบบจำลองจึงเป็นการถอดแบบความเป็นจริงของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น มาอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยการจัดระบบของความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ สำหรับแบบจำลองที่ใช้ในการอธิบายพฤติกรรมองค์การจะเกี่ยวข้องปัจจัยจำนวนมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านมานุษยวิทยาที่ทำให้เข้าใจความแตกต่างของมนุษย์แต่ละคนในองค์การ ปัจจัยด้านจิตวิทยาที่ทำให้เข้าใจกระบวนการรับรู้ การจูงใจและการเรียนรู้ของมนุษย์ ปัจจัยด้านสังคมวิทยาและสังคมจิตวิทยาที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม เป็นองค์การ และปัจจัยด้านรัฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

เนื่องจากพฤติกรรมองค์การมีทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งถึงแม้ว่าตัวแปรตามเบื้องต้นของแบบจำลองพฤติกรรมองค์การแต่ละระดับจะเหมือนกัน ได้แก่ ผลผลิต การขาดงาน การออกจากงาน และความพึงพอใจ แต่ตัวแปรอิสระของพฤติกรรมองค์การระดับบุคคล กลุ่มและองค์การมีความแตกต่างกัน ทำให้สามารถแบ่งแบบจำลองพฤติกรรมองค์การออกเป็น 3 แบบจำลองย่อย ได้แก่ แบบจำลองพฤติกรรมองค์การระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ในที่นี้จะกล่าวถึงรายละเอียดของตัวแปรตามและตัวแปรอิสระของพฤติกรรมองค์การในแต่ละระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ตามลำดับ

1) ตัวแปรตามเบื้องต้นของพฤติกรรมองค์การ

ตัวแปรตามเบื้องต้นของพฤติกรรมองค์การ (Primary Dependent Variables) ได้แก่ ผลผลิต (Productivity) การขาดงาน (Absenteeism) การออกจากงาน (Turnover) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ซึ่งตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่สำคัญ โดยแต่ละตัวแปรมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Robbins, 1993: 44-47)

(1) ผลผลิต องค์การที่มีผลผลิต หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินงานที่บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) ให้เป็นปัจจัยนำออก (Output) โดยมีต้นทุนต่ำที่สุด (Lowest Cost) ดังนั้น คำว่า “การมีผลผลิต” จึงหมายถึงประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การ

(2) การขาดงาน องค์การจะสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุตามจุดมุ่งหมาย จำเป็นต้องอาศัยการมาทำงานของบุคลากรในองค์การโดยไม่ขาดงานหรือลางาน ซึ่งถ้ามีบุคลากรขาดงานหรือลางาน ย่อมส่งผลกระทบต่อชิ้นงาน สะดุด ช้า หรือต้องหยุดงาน ส่งผลให้ทั้งคุณภาพและปริมาณของผลผลิตขององค์การลดลง

(3) การออกจากงาน หมายความว่า การออกจากองค์การทั้งที่สมัครใจและไม่สมัครใจ ซึ่งการออกจากงานของบุคลากรจะทำให้เกิดการสะดุดของความรู้และประสบการณ์ของคนที่สูญเสียไปพร้อมกับบุคลากรเก่าที่ออกจากงานไป ส่งผลให้ผลผลิตขององค์การลดต่ำลงด้วย

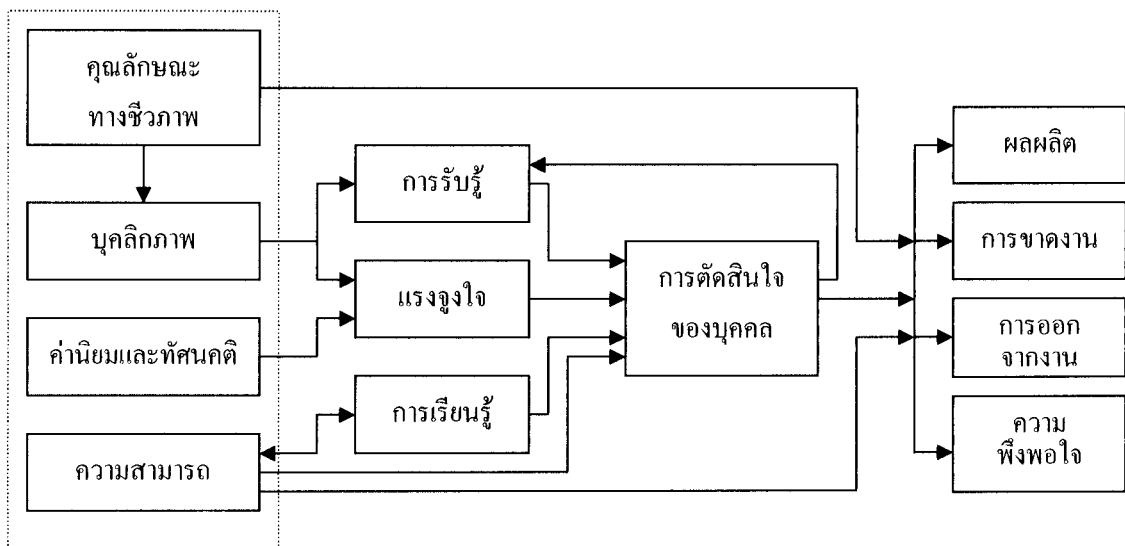
(4) ความพึงพอใจ ความพึงพอใจเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของตน หรืออาจหมายถึง ความแตกต่างระหว่างรางวัลที่บุคลากรได้รับกับรางวัลที่บุคลากรเชื่อว่า เขาควรจะได้รับ

2) ตัวแปรอิสระในแบบจำลองพฤติกรรมองค์การแต่ละระดับ

สำหรับตัวแปรอิสระที่สำคัญที่ส่งผลต่อตัวแปรตามของพฤติกรรมองค์การที่กล่าวไปแล้ว คือ ผลผลิต การขาดงาน การออกจากงาน และความพึงพอใจ จะมีทั้งตัวแปรอิสระของพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ดังนี้ (Robbins, 1993: 47-51)

2.5.1 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การระดับบุคคล

ตัวแปรอิสระหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะทางชีวภาพ บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ และความสามารถของปัจเจกบุคคล รวมทั้ง การรับรู้ แรงจูงใจ และการเรียนรู้ของบุคคลดังกล่าว ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การระดับบุคคล

ที่มา: Robbins, 1993: 49.

จากแบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคลจะพบว่า ตัวแปรอิสระหรือปัจจัยในระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ มีดังต่อไปนี้คือ

1) คุณลักษณะทางชีวภาพ

เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส

(1) อายุ ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจ เช่น การศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ที่มีอายุมากจะทำงานสุขุมมากกว่าคนอายุน้อย ในขณะที่ผลผลิตของงาน ไม่ได้แตกต่างจากคนอายุน้อย ซึ่งขัดแย้งกับความเชื่อเดิมของคนส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังพบว่า คนอายุมากมีโอกาสขาดงานด้วยเหตุจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาสุขภาพมากกว่าคนอายุน้อย ส่วนคนอายุน้อยมีโอกาสขาดงานจากสาเหตุที่ไม่จำเป็นหรือสามารถหลีกเลี่ยงได้มากกว่าคนอายุมาก นอกจากนี้ ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในงาน โดยพบว่า คนทำงานประเภทวิชาชีพมักจะมี ความพึงพอใจเมื่ออายุมากขึ้น ในขณะที่คนทำงานที่ไม่ใช่วิชาชีพมักจะมี ความพึงพอใจในงานลดลงเมื่อมีอายุมากขึ้น (Moorhead and Griffin, 1995: 94-95) จะเห็นได้ว่า อายุเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมองค์การของบุคคลที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง

(2) เพศ จากการทบทวนงานวิจัยต่างๆ พบว่า ผลผลิตของ การทำงานของเพศชายและหญิงไม่มีความแตกต่างกัน จึงทำให้ในระยะหลังมีการเปิดโอกาสให้ผู้หญิงเข้ามาทำงานในหน้าที่ต่างๆ มากขึ้นกว่าในอดีต ที่เคยจำกัดไว้เฉพาะเพศชาย แต่สำหรับงานบางหน้าที่ อาจมีความเหมาะสมกับคนทำงานบางเพศเท่านั้น

(3) สถานภาพสมรส การศึกษาวิจัยยังมีไม่มากพอที่จะสรุปความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างสถานภาพสมรสกับผลผลิตของงาน แต่ก็พบว่า คนที่แต่งงานแล้วจะขาดงานและออกจากงานน้อยกว่าคนที่ยังไม่แต่งงาน รวมทั้งมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า ซึ่งอาจเป็นเพราะต้องรับผิดชอบครอบครัว จึงให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงานเพื่อให้มีรายได้ มาเลี้ยงครอบครัว

(4) บุคลิกภาพ บุคลิกภาพของบุคคลเป็นผลจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคล เช่น บุคลิกภาพส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยสภาพทางร่างกายและจิตใจที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ อีกส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมที่ได้รับตั้งแต่เกิด การเลี้ยงดู การศึกษาอบรม และประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาในชีวิต นอกจากนี้สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจทำให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพเดิมที่เป็นอยู่ เช่น เมื่อถูกสัมภาษณ์เข้าทำงาน

บุคลิกภาพอาจปรับเปลี่ยนไปจากเดิม เป็นต้นบุคลิกภาพเป็นตัวทำนายพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

(5) ความสามารถ เป็นศักยภาพของบุคคลที่จะทำงานต่างๆ ในตำแหน่งหน้าที่ของตน ซึ่งมีทั้งความสามารถทางปัญญา ความสามารถทางด้านร่างกาย และความสามารถในงานตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เช่น งานบางหน้าที่ต้องการบุคคลที่มีระดับสติปัญญา (IQ) สูง เพื่อให้สามารถคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์งานได้ดี งานส่วนใหญ่ต้องอาศัยบุคคลที่มีร่างกายสมบูรณ์ไม่พิการหรือป่วยเพื่อสามารถทำกิจกรรมต่างๆ ได้ รวมทั้งความสามารถเฉพาะด้านตามบทบาทหน้าที่

(6) ค่านิยมและทัศนคติ บุคคลถูกหล่อหลอมและขัดเกลาทางสังคมให้มีค่านิยมและทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น ต่อตนเอง ต่อบุคคลอื่น ต่อวิชาชีพ ต่อลักษณะการทำงาน ฯลฯ ซึ่งเป็นปัจจัยภายในบุคคลที่ทำให้มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมตามค่านิยมและทัศนคติของตน

(7) การรับรู้ เป็นกระบวนการจัดระบบและให้ความหมายต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจต่าง ๆ และการแสดงออกต่อสิ่งนั้นๆ โดยพบว่า การรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งต่างๆ จะได้รับผลกระทบจากทั้งปัจจัยภายในบุคคล เช่น ความสนใจ ทัศนคติ ประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นต้น ปัจจัยด้านสิ่งที่รับรู้ เช่น ขนาด การเคลื่อนไหว เสียงของสิ่งนั้นๆ เป็นต้น และปัจจัยด้านสถานการณ์ เช่น เวลา สถานที่ ในขณะที่มีการรับรู้ดังกล่าว

(8) แรงจูงใจ เป็นความปรารถนาที่จะใช้ความพยายามมากขึ้น เพื่อให้องค์การบรรลุตามจุดมุ่งหมาย ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขว่า ความพยายามดังกล่าวจะนำไปสู่ การบรรลุความต้องการของบุคคล ซึ่งมีทฤษฎีแรงจูงใจจำนวนมากที่อธิบายปัจจัยที่จูงใจให้บุคคลทำงานหรือทุ่มเทเพิ่มขึ้นให้กับองค์การ เช่น ทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ ที่กล่าวถึงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านสังคม ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จในชีวิต ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องค้นหาความต้องการของบุคคล และใช้สิ่งนั้นเป็นตัวจูงใจให้บุคคลดังกล่าวทำงาน

(9) การเรียนรู้ เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีลักษณะถาวร อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของบุคคล ทฤษฎีการเรียนรู้ได้อธิบายการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ว่า บุคคลจะมีพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รับรางวัล หรือคาดหวังว่าจะได้รับผลดีเป็นการตอบแทน และหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ทำให้ถูกลงโทษหรือคาดหวังว่าจะเกิดผลเสียตามมา การให้รางวัล การส่งเสริมสนับสนุน หรือการลงโทษจึงเป็นประสบการณ์ที่ทำให้บุคคลเรียนรู้และมี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

และต้องการบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) ในขณะที่องค์กรก็ได้รับประโยชน์จากการรวมกลุ่มของบุคคลที่ทำงาน เพราะทำให้องค์กรมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้นและเร็วขึ้น

ตัวแปรอิสระหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับกลุ่ม ได้แก่

(1) โครงสร้างของกลุ่ม เนื่องจากคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของกลุ่ม คือ การมีโครงสร้างของกลุ่ม ซึ่งการที่คนมาอยู่ร่วมกันและเกิดเป็น โครงสร้างนี้ ทำให้แต่ละบุคคลมีบทบาท (Role) และมีสถานภาพ (Status) ที่แตกต่างกันเกิดบรรทัดฐาน (Norm) ของกลุ่มและมีการยึดเหนี่ยวสมาชิกให้คงความเป็นกลุ่ม (Cohesiveness) การที่บุคคลจะมีสถานภาพอย่างไรในกลุ่มขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น อำนาจหน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ความมั่งคั่งวงศ์ตระกูล เป็นต้น ส่วนบทบาทเป็นพฤติกรรมของบุคคลตามสถานภาพที่กลุ่มกำหนดให้ เช่น บุคคลแสดงบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแก้ไขปัญหา เพราะมีสถานภาพเป็นหัวหน้ากลุ่ม เป็นต้น ส่วนบรรทัดฐานเป็นแบบแผนการปฏิบัติที่กลุ่มสร้างขึ้น เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของกลุ่ม หากใครทำตามบรรทัดฐานก็จะได้รับการยกย่องสรรเสริญ หากใครฝ่าฝืนก็จะถูกตำหนิหรือลงโทษ นอกจากนี้ การยึดเหนี่ยวของกลุ่มที่จะทำใหสมาชิกอยากรวมกลุ่มหรือไม่ก็เป็นส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมของกลุ่ม จะเห็นได้ว่าสถานภาพและบทบาท บรรทัดฐาน และการยึดเหนี่ยวสมาชิกของกลุ่มล้วนเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของพฤติกรรมกลุ่มภายในองค์การ

(2) การสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการภายในกลุ่ม ได้แก่การควบคุม การจูงใจ ความรู้สึก และการให้ข้อมูล โดยการสื่อสารช่วยให้เกิด การควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มให้มีการแสดงออกตามลักษณะที่พึงประสงค์ การสื่อสารทำให้เกิดการจูงใจ สมาชิกกลุ่มให้มีการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น การสื่อสารทำให้สมาชิกกลุ่มมีความรู้สึกพึงพอใจในงานและกลุ่ม และการสื่อสารทำให้สมาชิกกลุ่มได้รับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างเหมาะสม ดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงช่วยให้สมาชิกกลุ่มมีพฤติกรรมในทิศทางที่ช่วยเพิ่มผลผลิต และมีความพึงพอใจ

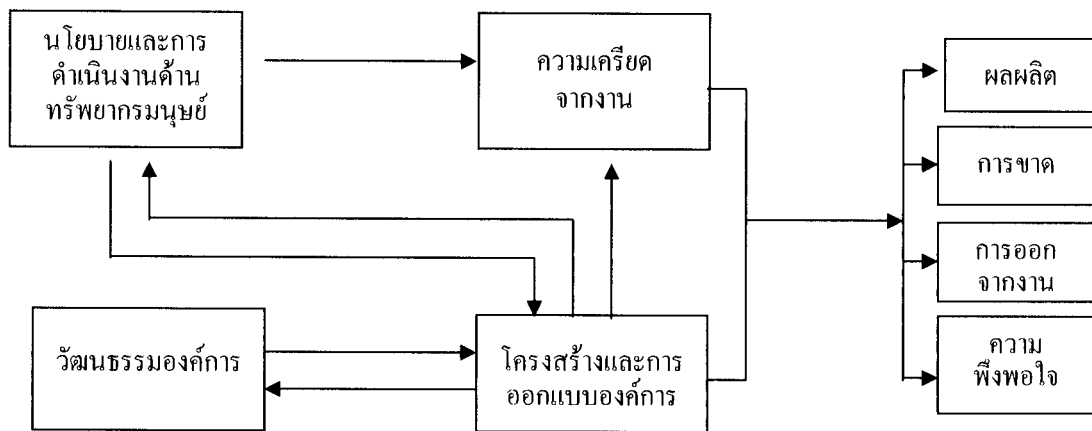
(3) ความขัดแย้ง ความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ในสมัยเดิมมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายก่อให้เกิดผลกระทบบในด้านไม่ดีต่อพฤติกรรมกลุ่มและองค์การแต่แนวคิดสมัยใหม่มองว่า ความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่ดี ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มและองค์การมีพฤติกรรมเชิงการปรับปรุงและพัฒนา และทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตแบบ สร้างสรรค์

(4) ภาวะผู้นำและการตัดสินใจของกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย หรือแบบเสรีนิยมรวมทั้งรูปแบบของการตัดสินใจเป็นแบบผู้นำตัดสินใจเอง หรือให้สมาชิกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ย่อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของกลุ่มใน ทิศทางที่ช่วยเพิ่มหรือลดผลผลิตและความพึงพอใจของสมาชิก

(5) อำนาจและการเมืองที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม อำนาจ หมายถึง ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ ซึ่งอำนาจอาจเกิดจากตำแหน่งหรือเกิดจากตัว บุคคล ถ้าผู้นำกลุ่มใช้อำนาจอย่างเหมาะสม และสมาชิกกลุ่มให้การยอมรับการใช้อำนาจนั้น จะ ส่งผลให้พฤติกรรมขององค์การของสมาชิกเป็นไปในทางบวก ส่วนการเมืองขององค์การ เป็นการ แสวงหาการคุ้มครองและการใช้อำนาจเพื่อเพิ่มพูนหรือปกป้องผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลหรือ กลุ่ม หากกลุ่มสามารถจำกัดพฤติกรรมทางการเมืองได้ โดยพยายามเปิดกว้างใน การติดต่อสื่อสาร การลดความไม่แน่นอน และการตระหนักในสาเหตุของการเมือง จะช่วยลดพฤติกรรมทาง การเมืองและลดผลกระทบในทางไม่ดีต่อพฤติกรรมขององค์การได้

(6) ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ ภายในองค์การ นอกจากพฤติกรรมขององค์การระดับ กลุ่มเป็นผลจากปัจจัยภายในกลุ่มแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์การก็มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมขององค์การเช่นกันความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เป็นไปอย่างมีคุณภาพและ ประสิทธิภาพเท่ากับมีการประสานงานที่ดีระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์การและนำไปสู่ผลผลิตและ ความพึงพอใจที่ดีของสมาชิกกลุ่มต่างๆ

แบบจำลองพฤติกรรมขององค์การระดับองค์การ พฤติกรรมระดับองค์การมิใช่เป็น เพียงการนำพฤติกรรมขององค์การในระดับบุคคลและกลุ่มมารวมกัน แต่พฤติกรรมระดับองค์การยังมี ความซับซ้อนมากกว่านั้น เนื่องจากบุคคลเมื่ออยู่ในองค์การ นอกจากจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยของ ปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มแล้ว ยังได้รับอิทธิพลจากการออกแบบโครงสร้างขององค์การ นโยบายและ การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมขององค์การ และระดับของความเครียดที่เกิดจากการ ทำงานในองค์การดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 แบบจำลองพฤติกรรมองค์กรในระดับองค์กร

ที่มา : Robbins, 1993: 50.

2.5.3 การออกแบบโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร และพนักงานขององค์กร การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวตั้งหรือแนวนอน หรือ แบ่งตามหน้าที่หรือแบ่งตามแผนก ฯลฯ จะมีผลต่อสายการบังคับบัญชา อำนาจการตัดสินใจ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งการประสานงาน การใช้กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติของบุคคลในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร อันส่งผลต่อทัศนคติ ความพึงพอใจ และผลผลิตของบุคลากร

2.5.4 นโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์

นโยบายและการปฏิบัติในการคัดเลือกคนเข้าทำงานในองค์กร ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์งาน การอธิบายงานและคุณลักษณะบุคคลที่เหมาะสมกับงานดังกล่าว กระบวนการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาคน การประเมินผลการปฏิบัติงานระบบการให้รางวัล และความสัมพันธ์กับสภาพแรงงาน ต่างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของผลผลิต การขาดงาน การลาออก และความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรได้

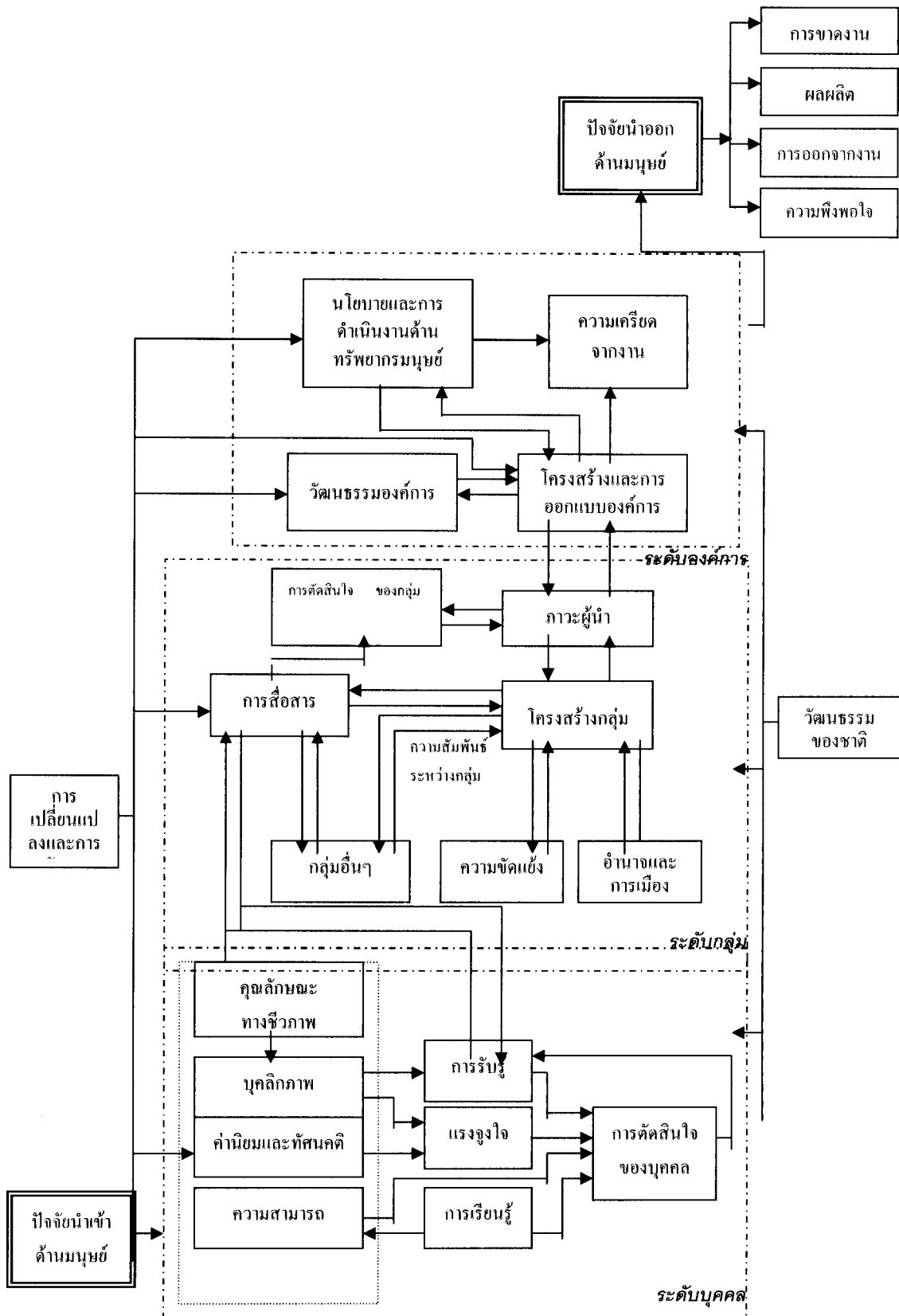
2.5.5 วัฒนธรรมขององค์กร

เป็นค่านิยมหรือบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกขององค์กร ซึ่งกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในองค์กร ซึ่งทั้งผู้บริหารและพนักงานที่เข้ามาอยู่ในองค์กร ต่างต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร และยึดถือเป็น

แนวทางในการคิด ตัดสินใจ และปฏิบัติ หากผู้ใดละเมิดธรรมเนียมปฏิบัติดังกล่าว จะถูกลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

2.5.6 ความเครียดจากการทำงาน

เมื่อบุคคลทำงานด้วยกันในองค์การ โดยเฉพาะภายใต้สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับข้อจำกัดและความต้องการ มักจะนำมาสู่ความเครียดของพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดได้มีทั้งปัจจัยด้านบุคคล เช่น ปัญหาครอบครัว ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาบุคลิกภาพ เป็นต้น ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เช่น ความไม่แน่นอนของการเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี เป็นต้น และปัจจัยด้านองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวองค์การโดยตรง เช่น ในสถานะที่มีข้อจำกัดและมีความต้องการด้านบทบาท ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านภาวะผู้นำ และช่วงวงจรชีวิตขององค์การ (Organization's Life Stage) ทำให้บุคคลในองค์การมีแนวโน้มที่จะเครียดได้ และหากบุคคลดังกล่าวมีบุคลิกภาพที่ไวต่อความเครียดและขาดประสบการณ์ในการจัดการกับความเครียด จะส่งผลให้เกิดสถานะเครียดและมีอาการแสดงออกในรูปแบบต่างๆ เช่น อาการทางกาย เช่น มีอาการปวดศีรษะ หรือความดันโลหิตสูง เป็นต้น หรืออาการทางจิต เช่น มีอาการหงุดหงิดไม่พึงพอใจในงาน ส่งผลให้ต้องหยุดงาน ผลผลิตต่ำ การเปลี่ยนงาน เป็นต้นจากแบบจำลองทั้ง 3 ย่อยของพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ ดังกล่าวนี้ สามารถสรุปเป็นภาพรวมของแบบจำลองพฤติกรรมองค์การ ปัจจัยของพฤติกรรมองค์การในแต่ละระดับต่างมอิทธิพลซึ่งกันและกัน รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกองค์การด้วย ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การทั้งหมดในภาพรวม ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพรวมของแบบจำลองทั้ง 3 ได้ดังรูปที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การ

ที่มา : Robbins, 1993: 51.

จากภาพที่ 2.11 จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะที่แตกต่างทางด้านชีวภาพ บุคลิกภาพ ค่านิยมทัศนคติ ความสามารถ การรับรู้ แรงจูงใจ และการเรียนรู้ มีผลต่อพฤติกรรมในระดับปัจเจกบุคคล ในขณะที่เมื่อคนทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม พฤติกรรมระดับกลุ่มได้รับอิทธิพลจากโครงสร้างกลุ่ม การสื่อสารและความขัดแย้ง ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ อำนาจและการเมือง รวมทั้งความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ ในองค์กร ส่วนพฤติกรรมในระดับองค์กรที่เป็นระบบใหญ่จะได้รับอิทธิพลจากการออกแบบโครงสร้างองค์กร นโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมขององค์กร และความเครียดจากการทำงาน นอกจากนี้ สิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนา รวมทั้งวัฒนธรรมของชาติก็ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กรในแต่ละระดับด้วย ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นล้วนเป็นตัวแปรอิสระที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรตามของพฤติกรรมองค์กรในรูปของการขาดงาน ผลผลิต การลาออกจากงาน และความพึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร

2.6 ประสิทธิภาพขององค์กร(Organization Effectiveness)

ความมีประสิทธิภาพขององค์กรประกอบด้วยความมีประสิทธิภาพของบุคคลของแต่ละกลุ่มรวมกัน มุมมองความมีประสิทธิภาพก็โดยพิจารณาว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้นมีมากกว่าผลบวกของความมีประสิทธิภาพของบุคคลและของกลุ่มรวมกัน องค์กรนั้นก็จะมีผลการดำเนินงานที่ดี ความมีประสิทธิภาพขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กรที่ผู้จัดการจะประเมินผลของบุคคลและของกลุ่มโดยประเมินจากการดำเนินงาน โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบที่จะสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงตัวองค์กรเองไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ องค์ประกอบของความมีประสิทธิภาพขององค์กรมี 8 ประการ ที่นำมาใช้ในการประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์กรมีดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของประสิทธิผลขององค์การ	
ความสามารถในการหากำไร	สามารถใช้เป็นเครื่องวัดได้หลายทาง เช่น กำไรจำนวนมาก เปอร์เซ็นต์กำไรจากการขายทั้งหมด และจำนวนเงินที่ต้องจ่ายให้ผู้ถือหุ้นในบริษัท
การเจริญเติบโต	สามารถใช้เป็นเครื่องวัดความแตกต่างกันได้หลายทาง เช่น กำไรเพิ่มขึ้น รายได้เพิ่มขึ้น และการเจริญเติบโตในพื้นที่ใหม่
การได้มาของทรัพยากร	ความสามารถขององค์การในการได้ทรัพยากรมา ซึ่งได้มาจากการกระทำ หน้าที่ที่ทรัพยากรได้จากทุน คน หรือความคิดใหม่
ความสามารถในการปรับตัว	ความสามารถขององค์การในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของผู้ผลิต ผู้บริโภค คู่แข่งขันและคนงานขององค์การ
นวัตกรรม	ความสามารถขององค์การในการปรับปรุงรูปแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ รูปแบบบริการใหม่ เทคโนโลยีใหม่ และระบบการจัดการใหม่
ผลิตผล	ประสิทธิภาพขององค์การในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการให้มีคุณภาพสูง ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่ำ
ความพอใจผู้บริหาร/ลูกค้า	ระดับความพอใจผู้บริหาร หรือลูกค้ากับผลิตผลหรือ การที่ถูกรจัดการโดยองค์การ
ความพอใจของลูกค้า/ความไว้วางใจ	ระดับความพอใจและความไว้วางใจในองค์การระหว่างสมาชิกด้วยกัน

จุดสำคัญที่น่าสนใจและน่าสังเกตเกี่ยวกับส่วนประกอบของประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งปรากฏอยู่ในตารางคือ การได้มาซึ่งประสิทธิผลตามส่วนประกอบเพียงหนึ่งอย่าง อาจจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะแสดงว่ามีประสิทธิผล ดังนั้นในการตัดสินใจวัดความมีประสิทธิภาพขององค์การใดๆ ที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จึงไม่สามารถกล่าวโดยอ้างถึงส่วนประกอบทั้งหมดที่

เป็นตัวใช้วัดประสิทธิผล ซึ่งที่จริงแล้วการประเมินวัดประสิทธิผล การทำงานขององค์การนั้น ขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้ประเมินวัด กรอบเวลาที่ใช้วัดและมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ

มุมมอง (perspective) ความแตกต่างระหว่างบุคคล และกลุ่มทั้งภายในและภายนอก องค์การ อาจจะมีมุมมองในส่วนประกอบของการดำเนินงานในองค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งผลให้การ พัฒนาการประเมิน ความมีประสิทธิผล การทำงานขององค์การแตกต่างกัน เช่น ผู้ถือหุ้นและนัก ลงทุนอาจจะประเมินประสิทธิผลการทำงานขององค์การ โดยใช้เพียงผลกำไร การเจริญเติบโตและ ผลิตผล ลูกจ้างในระดับล่างอาจจะตัดสินใจประสิทธิผลขององค์การในเบื้องต้นว่าองค์การปฏิบัติ ต่อเขาอย่างไร สรุปก็คือ องค์การนั้น ได้ถูกตัดสินว่าเป็นองค์การที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่ กับว่าใครเป็นผู้ประเมินนั่นเอง

กรอบเวลา (time frame) การประเมินวัดประสิทธิผลการทำงานขององค์การขึ้นอยู่กับ ช่วงเวลาการวัดเป็นอย่างมาก เช่น องค์การสามารถเพิ่มผลกำไรในระยะสั้นถึงระยะกลาง โดยการ ตัดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง การวิจัยและการพัฒนา เหตุการณ์เดียวกันนี้อาจจะทำให้ไม่เกิด ความสามารถขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

มาตรฐานของการเปรียบเทียบ (standard of comparison) สิ่งสำคัญที่ใช้ใน การประเมิน ประสิทธิภาพขององค์การคือการกำหนดว่า อะไรเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลมาตรฐาน ในการวัด ควรจะมีความเชื่อถือ อันเป็นสิ่งทีคนในองค์การสามารถยอมรับได้ โดยสมาชิกในองค์การรู้สึกว่ามี มาตรฐานที่ยุติธรรมและมีความแน่นอนต่อการทำงานของพวกเขา ซึ่งมีอยู่สามมาตรฐานที่ใช้ในการ ประเมินวัดประสิทธิผลขององค์การ

มาตรฐานแรก ความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การอื่นๆ ที่ทำการผลิต ผลิตภัณฑ์หรือเสนอบริการที่เหมือนๆ กัน

มาตรฐานที่สอง การวัดระดับความสามารถในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาขององค์การ

มาตรฐานสุดท้าย ระดับความสามารถในการปฏิบัติงานที่บริษัทได้คาดหมายหรือ วางแผนที่จะให้สำเร็จไว้ล่วงหน้า

การวัดมาตรฐานควรมุ่งเน้นที่ลักษณะของการดำเนินงานในหน้าที่หรือตำแหน่งนั้นๆ หรือที่ได้จากผู้ดำเนินงานในตำแหน่งนั้น การประเมินวัดผลจะไม่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ทำให้ เกิดผลกล่าวคือ จะดำเนินการอย่างไรก็ได้ขอให้ได้ผลตามความต้องการ

2.7 ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ (determinants of organizational effectiveness)

มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิผลขององค์การ โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก คือ

- 1) ลักษณะสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานภายในขององค์การ เช่น การพยากรณ์ ความซับซ้อน ความเป็นปรปักษ์
- 2) ลักษณะขององค์การ เช่น โครงสร้าง เทคโนโลยี ขนาด อายุ เป็นต้น
- 3) ลักษณะเฉพาะของสมาชิกในองค์การ เช่น จุดมุ่งหมาย ความเชี่ยวชาญหรือทักษะ แรงจูงใจ ทักษะ ค่านิยม เป็นต้น
- 4) นโยบายและวิธีการจัดการที่องค์การนำมาใช้ภายในองค์การ เช่น กลยุทธ์ รางวัล การควบคุม การติดต่อสื่อสาร ความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ เป็นต้น

2.8 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การ (Effective Factor on Organization Behavior)

การศึกษาและทำความเข้าใจในปัจจัยของผลกระทบขององค์การ จะเป็นเหตุผลที่องค์การต้องปฏิบัติการอย่างมีเหตุผลและเติบโตอย่างรวดเร็ว ผลกระทบต่อองค์การนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ค่อนข้างซับซ้อนและล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ยากต่อการควบคุมไม่ให้เกิดขึ้นมาได้ เพราะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติขององค์การ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

การเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Change in Organization) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอตราบใดที่ยังมีองค์การคู่แข่งกันอยู่ เพราะมีการชิงความได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงธุรกิจหรือวัดประสิทธิผลความสำเร็จขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ กระบวนการบริหารขององค์การ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมทำให้พฤติกรรมต่างๆ ในองค์การต้องเปลี่ยนแปลงไป เป็นผลให้พฤติกรรมองค์การในภาพรวมต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

การปรับตัวของบุคคลในองค์การ (Personal Adjustification in Organization) พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์การ ย่อมมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับองค์การได้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวของแต่ละคน พฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นแสดงออกมาดีหรือไม่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ เช่น ความสามารถในการคิด ความสามารถในการหาวิธีทำงานอย่างได้ผล การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

อิทธิพลของกลุ่มในองค์การ (Groups Influence in Organization) กลุ่มในองค์การเกิดจากการรวมตัวในสมาชิกขององค์การ มีทั้งที่เป็นทางการ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวของงานในสายงานเดียวกัน ส่วนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเกิดจากการรวมตัวกันของสมาชิกที่มีความสนใจในความคิดเห็นและความไม่พอใจเหมือน ๆ กัน ทั้งสองกลุ่มนี้เมื่อมีกิจกรรมจะทำอะไรขึ้นมาสักอย่าง

พฤติกรรมองค์กรที่แสดงออกมาก็จะสะท้อนถึงความต้องการของกลุ่มและจะเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มนั้น ๆ

ความขัดแย้งในองค์กร (Conflict in Organization) องค์กรประกอบด้วยบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เมื่อมาอยู่รวมกันในองค์กรเดียวกัน ความขัดแย้งในองค์กรก็จะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ความขัดแย้งอาจเกิดจากความคิดเห็น ความสนใจที่ไม่เหมือนกัน หรือบางครั้งความขัดแย้งเกิดจากระบบบริหาร ลักษณะของสายงาน ซึ่งเราไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบการทำงานภายในองค์กรได้ ทำให้เกิดการต่อต้านระบบ ทำให้เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3. แนวคิดการพัฒนาองค์กร

แนวความคิดหลักในการพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องของความต้องการที่จะให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรดังกล่าวประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญได้แก่ ตัวบุคคลและโครงสร้างขององค์กร โดยการนำเทคโนโลยีทางสังคม (Social Technology) เป็นเครื่องมือ ได้แก่ การใช้อำนาจ การจูงใจ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การบริหารความขัดแย้งและยังใช้กลยุทธ์ (Strategies) ต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (MBO-Management by Objectives) และการฝึกอบรม เป็นต้น (กรองแก้ว อยู่สุข 2523, 200)

Richard Beckhard (เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และ กมล อุดลย์พันธ์ 2536, 3 อ้างจาก Beckhard) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ว่า หมายถึงความพยายามอย่างมีแผนทั้งองค์กรและเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและความเจริญงอกงามขององค์กร โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

French and Bell (1984, 15) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ว่าเป็นความพยายามระยะยาวที่จะปรับปรุงกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการฟื้นฟูพัฒนาองค์กร โดยผ่านทางวิธีการกับวัฒนธรรมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยความร่วมมือ ทั้งนี้เป็นการทำงานเป็นทีมด้วยความช่วยเหลือของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีทางพฤติกรรมศาสตร์ทั้งการวิจัยปฏิบัติการ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแนวความคิดในการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายเกิดประสิทธิผลมากที่สุดจะให้ความสำคัญกับคนในองค์กรนั้น ๆ โดยใช้เทคโนโลยีทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ เช่น การจูงใจ

การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งเชื่อว่าเมื่อองค์กรมีปัจจัยดังกล่าวพร้อม และทำงานได้ดี สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรได้ จะทำให้ระบบอื่นๆ มีการเปลี่ยนแปลงด้วย และส่งผลให้มี การเปลี่ยนแปลงโดยตลอดทั่วทั้งองค์กร สำหรับการศึกษาในที่นี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบ การศึกษาจากตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร โดยใช้กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมมาประยุกต์ใช้ เป็นกรอบในการศึกษาโดยตรง

เทคนิคการพัฒนาองค์กร

French and Bell (1984: 122) ได้นิยาม “เทคนิคการพัฒนาองค์กร” ว่า หมายถึง กิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมที่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบซึ่งได้นำมาใช้กับกลุ่มเป้าหมายระดับ ต่างๆ ขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สุนันทา เลานันท์ (2531: 150-151) ได้จำแนกเทคนิคการพัฒนาองค์กรตาม กลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง เป็น 6 ประเภท คือ

1) เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความรู้ และทักษะของบุคคล โดยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของบุคคลจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการ ดำเนินงานขององค์กร

2) เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับระหว่างบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาสัมพันธภาพ และส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล

3) เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มหรือทีม ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาการสร้างทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพ

4) เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับระหว่างกลุ่ม ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ลดความขัดแย้งและมุ่งปรับปรุงการสื่อสารระหว่างกลุ่ม

5) เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั่ว ทั่วทั้งองค์กร

6) เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับโครงสร้าง ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อย ของโครงการ ได้แก่ งาน โครงสร้างและเทคโนโลยี

เทคนิคการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ล้วนมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะ ให้มีการผสมผสาน ความต้องการของสมาชิกในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และเพิ่มศักยภาพขององค์กรในการปรับตัว และยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร สำหรับการศึกษาในที่นี้ผู้วิจัยจะได้เสนอเทคนิคการพัฒนาองค์กร 2 ประเภท คือ เทคนิคการรีอับระบบ (Reengineering) ซึ่งเป็นเทคนิคใหม่และเป็นที่ยอมรับ ในปัจจุบัน มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั้งในหน่วยงานของภาครัฐ และเอกชน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็น

เทคนิคการพัฒนางานองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม ภายใต้ตัวแบบการพัฒนางานองค์กร เช่น มีการจูงใจให้สมาชิกทำงานโดยมีผลตอบแทนมีการพิจารณาถึงภาวะผู้นำ และการส่งเสริม การทำงานเป็นทีม และอีกเทคนิคหนึ่ง คือ เทคนิคการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์ จากตัวแบบทางด้านการพัฒนางานองค์กรมาประยุกต์โดยตรง มาเป็นกรอบในการศึกษาครั้งนี้

เทคนิคการรื้อปรับระบบ (Reengineering)

Micheal Hammer and James Champy เป็นเจ้าของแนวคิด “Reengineering” นี้หรือ ในภาษาไทยราชบัณฑิตยสถานได้บัญญัติศัพท์ว่า “การรื้อปรับระบบ” ได้กล่าวถึงเทคนิค การ Reengineering ไว้ในหนังสือชื่อ REENGINEERING THE CORPORATION ว่า หมายถึง การคิด ใหม่ และการออกแบบกระบวนการใหม่ที่แตกต่างจากเดิมอย่างสิ้นเชิง เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงาน ที่ดีขึ้นจากเดิมอย่างเห็นได้ชัด ผลที่ดีขึ้นนั้นอาจวัดได้จากต้นทุน คุณภาพบริการ และความเร็ว

ภานุวัฒน์ ภักดีวงศ์ (2538, 20) ได้สรุปสาระสำคัญของเทคนิคการรื้อปรับระบบของ Hammer and Champy ว่าประกอบด้วยหลักการและสาระสำคัญดังนี้

1) องค์กรควรทำการรื้อปรับระบบ ก็ต่อเมื่อองค์กรประสบทางตันในการแก้ไขปัญหา และอยู่ในภาวะที่ต้องแข่งขันทั้งในลักษณะล้าหลังคู่แข่ง และคู่แข่งกำลังแย่งชิงการครองตลาด

2) เป้าหมายขององค์กรหลังจากการทำการรื้อปรับระบบ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง

3) แนวคิดการทำการรื้อปรับระบบ คือ การสร้างแนวคิดพื้นฐานของการทำงาน การใช้ความคิดสร้างสรรค์แบบก้าวหน้าและค่อนข้างรุนแรง การสร้างสรรค์ เป้าหมายจากแนวคิดที่ สร้างไว้ และการคิดหากระบวนการใหม่ๆ

4) ผู้ที่จะทำการรื้อปรับระบบ คือ บุคคลากรขององค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำขององค์กรที่ต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

5) ลักษณะการปฏิบัติงาน จะมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งในแง่ โครงสร้าง และวิธีการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการตัดสินใจ และวัฒนธรรมขององค์กร

Hammer พบว่าวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ในการทำการรื้อปรับระบบ คือ (สุดา ปิตะวรรณ 2537, 11 อ้างจาก Hammer and Champy)

1) ต้องเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ทั้งหมดมิใช่แต่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง กระบวนการปฏิบัติงานจากแนวความคิดเดิม เพราะจะทำให้คนในองค์กรยังคงชินอยู่กับสิ่งเดิมๆ ไม่อาจเปลี่ยนแปลงประเพณีปฏิบัติในการทำงานอย่างถอนรากถอนโคนได้

2) ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการปฏิบัติงาน โดยมุ่งไปที่การทำงานเป็นทีม และการให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจพนักงานควรมีส่วนรับรู้ในเรื่องนโยบายการรื้อปรับระบบตั้งแต่ต้น

3) การทำการรื้อปรับระบบไม่มีทางลัดไปสู่ความสำเร็จ องค์กรต้องทุ่มเททั้งกำลังทรัพย์ กำลังกาย และกำลังใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องทุ่มเทพยายามที่มีอยู่ทุกอย่าง

4) การทำการรื้อปรับระบบ ต้องเกิดจากการริเริ่ม และสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง (CEO-The Chief Executive Officer) เท่านั้น

4. เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ

เส้นทางสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) หมายถึงองค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถส่งมอบสินค้าหรือตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าและประชาชนได้อย่างยั่งยืน ซึ่ง Frank Buytendijk ระบุว่าองค์กรที่เป็นเลิศจะประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1) มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และมีการดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง

2) มีการร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร

3) มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

4) สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

5) มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย และมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

Lawrence M. Miller ได้กล่าวไว้ว่าระบบการทำงาน และทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิด การมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยระบบงานที่เป็นเลิศนั้นจะมีการออกแบบงานว่ามอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีมงานที่เป็นเลิศ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสียของของตนเป็นอย่างดี และมีเทคนิคที่จะใช้ในการแก้ปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเอง ซึ่งก็คือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ หลักการและวิธีปฏิบัติการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

Miller ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์การแบบดั้งเดิมว่าเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

- 1) High Control to High Trust จากองค์การที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์การที่ใช้ความเชื่อใจ
- 2) Focus on Making “Thing” to Making Knowledge จากองค์การที่มุ่งผลิตสิ่งของหรือบริการไปสู่องค์การที่มุ่งผลิตองค์ความรู้
- 3) Individual Decision Making to Team Decision Making จากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม
- 4) Individual Reward to Team – based reward จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่ การให้รางวัลเป็นทีม
- 5) Fixed Structure to Dynamic Structure จากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น
- 6) Companies with Walls to Companies without Walls จากองค์การที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์การที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก
- 7) Financial Secrecy to Open – Book Management จากองค์การที่บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินไปสู่องค์การที่บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์การเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน
- 8) Blame the Person to Blame the Process จากการตำหนิที่ตัวบุคคลไปเป็น การพิจารณาทั้งกระบวนการ

Edward E Lawler กล่าวว่าไว้ว่าการสร้างองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ซึ่งพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์การสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ “ทุนมนุษย์” การพัฒนา ศักยภาพขององค์การ และความสามารถในการแข่งขันขององค์การ โดยต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์การทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนวยความสะดวกในการบริหารงานและรางวัลแก่บุคลากร การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อก้าวสู่องค์การที่เป็นเลิศ การที่องค์การจะสามารถเป็นผู้นำได้นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 1) ทุนมนุษย์ องค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความเก่งนั้นจะสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้
- 2) ศักยภาพขององค์การและประสิทธิผลขององค์การ องค์การต้องมีศักยภาพที่สามารถนำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผล การดำเนินงานของตนเองให้

สูงขึ้น การมีศักยภาพในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญและสร้าง
 ขึ้นได้ยาก เนื่องจากเมื่อองค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม บุคลากรในองค์กรก็ต้องมีการ
 ปรับตัวด้วย ดังนั้นศักยภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ

3) ความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร ความสามารถหลัก
 ขององค์กรเป็นความเก่งขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งต้องเป็น
 ความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยาก องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนา
 ความสามารถให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ (Key Success
 Factors to HPO)

พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวถึงปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรที่เป็น
 เลิศ (High Performance Organization : HPO) ประกอบด้วย

- 1) การมียุทธศาสตร์ที่ดี (Strategy)
- 2) ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- 3) ชีตสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) ในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้อง
 กับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- 4) โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์
- 5) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
- 6) ข้อมูลความรู้ต่างๆที่ใช้ในการตัดสินใจ
- 7) Performance Management เรื่องของตัวชี้วัด โดยเชื่อมโยงผลงานไปถึงผลตอบแทน
 และแรงจูงใจ
- 8) Leadership การเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ

พสุ เดชะรินทร์ ได้แสดงถึงการนำเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆมาในการบริหารจะต้อง
 เลือกใช้ให้ถูกวิธี และถูกกระบวนการ โดยเริ่มจาก

- 1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
- 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction)
- 3) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ (Strategic Formulation)
- 4) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
- 5) การกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน โครงการต่างๆ
- 6) การวิเคราะห์ชีตสมรรถนะ (Competencies)
- 7) การนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์มาพิจารณา

8) การติดตามความก้าวหน้ารัฐวิสาหกิจจะดูผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและผลงานตามที่ได้รับมอบหมายตาม PA : performance agreement ที่ได้ลงนามไว้ ส่วน CEO ในภาคเอกชนมักดูเรื่องผลลัพธ์ทางการเงิน ความสามารถในการขยายฐานการผลิตหรือการตลาด เป็นสำคัญ ตัวชี้วัดตัวนี้จึงเป็นตัวชี้วัดเดิมๆ ที่ผู้บริหารมีอยู่ในใจตลอดมา

5. ผลงานที่เกี่ยวข้อง

นิตย์ เบญจางคปะเสริฐ (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสามารถในการบริหารงบประมาณของคณะกรรมการการบริหารส่วนตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า (1) คณะกรรมการขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผน โครงการ งานและการจัดทำงบประมาณค่อนข้างสูง แต่ยังคงขาดความรู้ความเข้าใจ ในเรื่ององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานที่อิสระจึงไม่ได้รับเงินอุดหนุนตลอดจนเจ้าหน้าที่ในการวางแผนพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และการตั้งงบประมาณ (2) คณะกรรมการขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความรู้ความเข้าใจบทบาทตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ บทบาทที่เป็นจริงในการบริหารงบประมาณ และการมองเห็นโอกาสในการเพิ่มรายได้ค่อนข้างสูง (3) คณะกรรมการขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่มีความกลัวในการปฏิบัติงาน และขาดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มีความยุ่งยากซับซ้อนยากที่จะทำให้ประชาชนในชนบทมีความเข้าใจ

กรกร จันทน์สุคนธ์ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการศึกษาพบว่า (1) หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีสมรรถนะในภาพรวม อยู่ในระดับมาก คือ สมรรถนะด้านเจตคติ สมรรถนะด้านทักษะ สมรรถนะด้านความรู้ (2) หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน และการฝึกอบรมเพิ่มเติมตามสายอาชีพต่างกัน มีสมรรถนะในการสอนงานในภาพรวม ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีอายุต่างกัน มีสมรรถนะในการสอนงานในภาพรวม ด้านทักษะ และด้านความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีประสบการณ์ การทำงานต่างกันมีสมรรถนะในการสอนงานในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พร ศรียมก (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลการศึกษาพบว่า วิธีการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ การสอนงานโดยการฝึกปฏิบัติ การสาธิต อินทราเน็ตและการสอนแนะ สำหรับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานทางด้านความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ ความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ความรู้ด้านการบริหารและการจัดการ ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ สมรรถนะทางด้านทักษะ คือ ทักษะความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ทักษะในการสอนงานแบบต่างๆ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการพูดและการสื่อสาร ทักษะการเป็นผู้นำ สมรรถนะเจตคติ คือ เจตคติที่ดีต่อองค์การ ต่อลักษณะงานที่ทำ ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา รูปแบบการจัดการศึกษานอกโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบด้วยนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตร และเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการการศึกษา และการกำกับดูแล และการประเมินผลการโครงการ และการตรวจสอบรูปแบบดังกล่าว พบว่า เป็นรูปแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้โรงงานอุตสาหกรรม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย “สมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์การ ของบริษัทยูพีดี โบรมอเตอร์ จำกัด” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีขั้นตอนการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร หมายถึง พนักงานในบริษัทยูพีดี โบรมอเตอร์ จำกัด จำนวน 98 คน

1.2 ขนาดตัวอย่าง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษานั้น การคำนวณจะกำหนดระดับความเชื่อมั่น ไว้ที่ 95 % และให้ค่าคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5 %

โดยมีรายละเอียดในการคำนวณหาขนาดตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ (Yamane) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อนจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

$$n = \frac{98}{1+(98)(0.05)^2}$$

$$n = 78.7148 \approx 79$$

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเรื่อง สมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์การของบริษัทยูพีดีโบรคเกอร์ จำกัด โดยวางแนวคำถามตามประเด็นในกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง และสถานภาพสมรส ลักษณะของคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของพนักงาน 4 ด้าน จำนวน 17 ข้อ แยกเป็นหัวข้อตามสมรรถนะบุคคล ดังนี้

คำถามหัวข้อที่ 1 เกี่ยวกับสมรรถนะบุคคลทางด้านความรู้

คำถามหัวข้อที่ 2 เกี่ยวกับสมรรถนะบุคคลทางด้านทักษะ

คำถามหัวข้อที่ 3 เกี่ยวกับสมรรถนะบุคคลทางด้านคุณลักษณะของบุคคล

คำถามหัวข้อที่ 4 เกี่ยวกับสมรรถนะบุคคลทางด้านประสบการณ์

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะองค์การ 4 ด้าน จำนวน 16 ข้อ แยกเป็นหัวข้อตามสมรรถนะองค์การ ดังนี้

คำถามหัวข้อที่ 1 เกี่ยวกับสมรรถนะองค์การด้านการเงิน

คำถามหัวข้อที่ 2 เกี่ยวกับสมรรถนะองค์การด้านลูกค้า

คำถามหัวข้อที่ 3 เกี่ยวกับสมรรถนะองค์การด้านกระบวนการภายใน

คำถามหัวข้อที่ 4 เกี่ยวกับสมรรถนะองค์การด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ลักษณะของแบบสอบถามจะเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยแบ่งระดับของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผลคะแนนเฉลี่ย จะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้ (ศิริวรรณ และคณะ 2548)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด}-\text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

แสดงเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยในแบบสอบถามดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00	หมายถึง	สมรรถนะอยู่ในระดับดีมาก
คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20	หมายถึง	สมรรถนะอยู่ในระดับดี
คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40	หมายถึง	สมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60	หมายถึง	สมรรถนะอยู่ในระดับพอใช้
คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80	หมายถึง	สมรรถนะอยู่ในระดับไม่ดี

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บริหารบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด และขอความร่วมมือจากพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายตามฝ่ายงานในองค์กร โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยวิธีการใช้แบบสอบถาม ใช้เวลาเก็บข้อมูล 1 สัปดาห์ระหว่างวันที่ 3-9 กันยายน 2552 ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 79 ฉบับ

ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและคัดลอกฉบับที่สมบูรณ์มาเท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 79 ฉบับ นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาเข้าสู่ระบบการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด 79 ฉบับ ครบถ้วนนำแบบสอบถามไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดมาทำการลงรหัส (Coding) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังนี้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หาค่าความถี่และค่าร้อยละ นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนาข้อมูล

4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นบุคลากรต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด นำมาค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบ การพรรณนาข้อมูล

4.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ตามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ใช้สถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ t -test และ F -test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Least Significance Difference (LSD)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ เป็นการศึกษามรรคนะบุคคลและสมรรถนะองค์การ บริษัทยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานประจำบริษัทยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด จำนวน 79 คน ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามองค์ประกอบด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และด้านประสบการณ์

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามองค์ประกอบ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง สถานะภาพสมรส ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

			n = 79
	ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	25	31.65
	หญิง	54	68.35
	รวม	79	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	6	7.59
21 - 30 ปี	33	41.77
31 - 40 ปี	33	41.77
41 - 50 ปี	7	8.86
รวม	79	100.00
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	44	55.70
ปริญญาตรี	33	41.77
สูงกว่าปริญญาตรี	2	2.53
รวม	79	100.00
อายุการทำงาน		
ต่ำกว่า 6 เดือน	14	17.72
6 เดือน - 1 ปี	8	10.13
1 ปี - 3 ปี	27	34.18
3 ปี - 5 ปี	11	13.92
มากกว่า 5 ปีขึ้นไป	19	24.05
รวม	79	100.00
ระดับตำแหน่ง		
พนักงานทั่วไป	67	84.81
หัวหน้าฝ่าย	12	15.18
รวม	79	100.00
สถานภาพสมรส		
โสด	48	60.76
สมรส	31	39.24
รวม	79	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 79 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 68.35 และเป็นเพศชาย จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 31.65

ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปีและอายุระหว่าง 31-40 ปี ในจำนวนที่เท่ากันคือ 33 คน คิดเป็นร้อยละ 41.77 รองลงมา มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.86 และน้อยที่สุดมีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.59

ส่วนใหญ่มีการศึกษต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 55.70 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 41.77 และน้อยที่สุดมีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.53

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 1-3 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 34.18 รองลงมาคือมีอายุการทำงาน มากกว่า 5 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 24.05 และน้อยที่สุดมีอายุการทำงาน 6 เดือน – 1 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.13

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไป จำนวน 67 คิดเป็นร้อยละ 84.81 และมีตำแหน่งเป็นหัวหน้าฝ่าย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 15.19

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 60.76 และสมรสแล้ว จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 39.24

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และประสบการณ์

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะบุคคลรายด้าน

ในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และประสบการณ์

n = 79

สมรรถนะบุคคล	\bar{X}	SD	ระดับสมรรถนะบุคคล
ด้านความรู้	3.31	0.54	ปานกลาง
ด้านทักษะ	3.48	0.51	ดี
ด้านคุณลักษณะของบุคคล	3.63	0.58	ดี
ด้านประสบการณ์	3.48	0.59	ดี
รวม	3.47	0.48	ดี

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สมรรถนะบุคคลในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.47$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้าน พบว่า สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับดี 3 ด้าน ในขณะที่อีก 1 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านคุณลักษณะของบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.63$) รองลงมาคือ ด้านทักษะและด้านประสบการณ์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากันคือ ($\bar{X}=3.48$) ส่วนน้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านความรู้ ($\bar{X}=3.31$)

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะบุคคลด้านความรู้ จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n = 79			
สมรรถนะบุคคล	\bar{X}	SD	ระดับสมรรถนะบุคคล
ด้านความรู้			
1. ท่านคิดว่าท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันภัย อย่างครบถ้วน	3.10	0.76	ปานกลาง
2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบเพียงพอจะสอนผู้อื่นได้	3.37	0.70	ปานกลาง
3. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์	3.68	0.73	ดี
4. ความรู้ของท่านเชิงเปรียบเทียบกับมาตรฐานการประกันแล้วสามารถแข่งขันได้	3.08	0.69	ปานกลาง
รวม	3.31	0.54	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สมรรถนะบุคคลด้านความรู้ในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.31$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับดี 1 ข้อ ในขณะที่อีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.68$) รองลงมาคือ ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบเพียงพอจะสอนผู้อื่นได้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.37$) สำหรับข้อน้อยที่สุดคือ ความรู้ของท่านเชิงเปรียบเทียบกับมาตรฐานการประกันแล้วสามารถแข่งขันได้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.08$)

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสมรรถนะบุคคลด้านทักษะ
จำแนกรายข้อ และในภาพรวม

n = 79			
สมรรถนะบุคคล	\bar{X}	SD	ระดับสมรรถนะ บุคคล
ด้านทักษะ			
5. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าเดิมอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.44	0.66	ดี
6. ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานและรวมถึง เพื่อนจากหน่วยงานอื่นภายในองค์กรได้เป็น อย่างดี	3.81	0.75	ดี
7. ท่านสามารถสอนงานให้ผู้อื่นมีความสามารถ ปฏิบัติงานได้ในระดับเท่าเทียมกับท่าน	3.32	0.87	ปานกลาง
8. ท่านมีทักษะพอเพียงจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรของท่าน	3.24	0.72	ปานกลาง
9. ท่านมีความผูกพันมุ่งมั่นกับงานที่ทำอยู่เป็น อย่างมากโดยจะปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ก่อนไป ทำงานอื่น	3.58	0.74	ดี
รวม	3.48	0.51	ดี

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สมรรถนะบุคคลด้านทักษะในภาพรวม ตามความคิดเห็นของ
กลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.48$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะบุคคล
อยู่ในระดับดี 3 ข้อ โดยข้อที่ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานและรวมถึงเพื่อนจากหน่วยงานอื่น
ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.81$) รองลงมาคือ ท่านมีความผูกพันมุ่งมั่นกับ
งานที่ทำอยู่เป็นอย่างมากโดยจะปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ก่อนไปทำงานอื่น ($\bar{X}=3.58$) และท่าน
สามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าเดิมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.44$) ในขณะที่อีก 2 ข้อ อยู่ใน
ระดับปานกลาง คือ ท่านสามารถสอนงานให้ผู้อื่นมีความสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับเท่าเทียมกับ
ท่าน ($\bar{X}=3.32$) และท่านมีทักษะพอเพียงจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรของท่าน ($\bar{X}=3.24$)

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะบุคคลด้านคุณลักษณะ
ของบุคคล จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n = 79			
สมรรถนะบุคคล	\bar{X}	SD	ระดับสมรรถนะ บุคคล
ด้านคุณลักษณะของบุคคล			
10. ท่านสามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน	3.71	0.79	ดี
11. ท่านให้ความสนใจรับรู้และเรียนรู้ปัญหาของ หน่วยงานอื่นภายในองค์กร	3.41	0.74	ดี
12. ท่านชอบที่จะพบปะสื่อสารกับผู้อื่นเพื่อการ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้วิธีการและเทคนิคใหม่ ๆ	3.58	0.73	ดี
13. ท่านชอบที่จะทำงานเป็นทีมมากกว่าทำคน เดียว	3.81	0.83	ดี
รวม	3.63	0.58	ดี

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สมรรถนะบุคคลด้านคุณลักษณะของบุคคลในภาพรวม ตาม
ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.63$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า
สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่ท่านชอบที่จะทำงานเป็นทีมมากกว่าทำคนเดียว มี
ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.81$) รองลงมาคือ ท่านสามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ไขปัญหาที่
เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.71$) สำหรับข้อที่น้อยที่สุดคือ ท่านให้ความสนใจรับรู้และ
เรียนรู้ปัญหาของหน่วยงานอื่นภายในองค์กร ($\bar{X}=3.41$)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะบุคคลด้านประสบการณ์
จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n = 79			
สมรรถนะบุคคล	\bar{X}	SD	ระดับสมรรถนะ บุคคล
ด้านประสบการณ์			
14. ท่านได้ทดลองใช้วิธีการทำงาน ในรูปแบบ ใหม่ๆที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อ การริเริ่มสิ่ง ใหม่และการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.39	0.69	ปานกลาง
15. ท่านให้ความสำคัญกับการพบปะเพื่อ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ ระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน องค์กร	3.44	0.76	ดี
16. ท่านใช้ประสบการณ์การทำงานมาปรับใช้กับ หน้าที่การงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่	3.58	0.76	ดี
17. ท่านได้รับโอกาสในการสร้างประสบการณ์ ใหม่ๆ ให้กับตนเองอยู่เสมอ	3.51	0.81	ดี
รวม	3.48	0.59	ดี

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สมรรถนะบุคคลด้านประสบการณ์ในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.48$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับดี 3 ข้อ ในขณะที่อีก 1 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่ท่านใช้ประสบการณ์การทำงานมาปรับใช้กับหน้าที่การงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.58$) รองลงมาคือ ท่านได้รับโอกาสในการสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับตนเองอยู่เสมอ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.51$) สำหรับข้อน้อยที่สุดคือ ท่านได้ทดลองใช้วิธีการทำงาน ในรูปแบบใหม่ๆที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อ การริเริ่มสิ่งใหม่และการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.39$)

**ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม
องค์ประกอบ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ
และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา**

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะองค์การทั้งในภาพรวมและ
จำแนกตามองค์ประกอบด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้าหรือ
ผู้ใช้บริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

n = 79

สมรรถนะองค์การ	\bar{X}	SD	ระดับสมรรถนะ องค์การ
ด้านการเงิน	3.72	0.62	ดี
ด้านกระบวนการภายใน	3.36	0.71	ปานกลาง
ด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ	3.58	0.60	ดี
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	3.33	0.71	ปานกลาง
รวม	3.50	0.56	ดี

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สมรรถนะองค์การในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่ม
ตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.50$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้าน พบว่า สมรรถนะองค์การอยู่
ในระดับดี 2 ด้าน คือ ด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.72$) และด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ($\bar{X}=$
3.58) ในขณะที่อีก 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X}=3.36$) และด้านการ
เรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{X}=3.33$)

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์การด้านการเงิน
จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n = 79			
สมรรถนะองค์การ	\bar{X}	SD	ระดับสมรรถนะ องค์การ
ด้านการเงิน			
18. บริษัทสามารถชำระหนี้กับบริษัทประกันได้ ตามนัดหมายอย่างสม่ำเสมอ	3.57	0.83	ดี
19. บริษัทสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้ อย่างต่อเนื่อง	3.48	0.77	ดี
20. บริษัทสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	3.76	0.79	ดี
21. บริษัทมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี และ ยั่งยืน	4.05	0.78	ดี
รวม	3.72	0.62	ดี

จากตารางที่ 4.8 พบว่า สมรรถนะองค์การด้านการเงินในภาพรวม ตามความคิดเห็น
ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.72$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่าสมรรถนะ
องค์การอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่บริษัทมีแนวโน้มการเติบโตที่ดีและยั่งยืน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
($\bar{X}=4.05$) รองลงมาคือ บริษัทสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.76$)
สำหรับข้อที่น้อยที่สุดคือ บริษัทสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.48$)
ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์การด้านกระบวนการภายใน จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n = 79			
สมรรถนะองค์การ	\bar{X}	SD	ระดับสมรรถนะองค์การ
ด้านกระบวนการภายใน			
22. บริษัทมีระบบและกระบวนการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน	3.46	0.86	ดี
23. บริษัทมีการจัดทำตัวชี้วัด(KPI)เพื่อประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.28	0.71	ปานกลาง
24. บริษัทมีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพกับหน่วยงานอื่นที่เป็นเลิศในทุกด้านที่มีลักษณะการดำเนินงานเช่นเดียวกัน	3.34	0.81	ปานกลาง
25. บริษัทมีการจัดทำแผนและงบประมาณดำเนินการที่เน้นการเชื่อมโยงของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอย่างชัดเจนและเป็นเอกภาพ	3.37	0.88	ปานกลาง
รวม	3.36	0.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า สมรรถนะองค์การด้านกระบวนการภายในในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.36$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับดี 1 ข้อ ในขณะที่อีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่บริษัทมีระบบและกระบวนการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.46$) รองลงมาคือบริษัทมีการจัดทำแผนและงบประมาณดำเนินการที่เน้นการเชื่อมโยงของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอย่างชัดเจนและเป็นเอกภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.37$) สำหรับข้อน้อยที่สุดคือบริษัทมีการจัดทำตัวชี้วัด(KPI)เพื่อประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$)

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์การด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n = 79			
สมรรถนะองค์การ	\bar{X}	SD	ระดับสมรรถนะองค์การ
ด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ			
26. สามารถสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี	3.56	0.76	ดี
27. บริษัทสำรวจความพึงพอใจและนำมาปรับปรุงโดยสม่ำเสมอ	3.39	0.82	ปานกลาง
28. บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์	3.66	0.77	ดี
29. ลูกค้าส่วนใหญ่พอใจในการได้รับบริการจากบริษัทฯในระดับดี	3.70	0.61	ดี
รวม	3.58	0.60	ดี

จากตารางที่ 4.10 พบว่า สมรรถนะองค์การด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการในภาพรวมตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.58$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อพบว่า สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับดี 3 ข้อ ในขณะที่อีก 1 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางโดยข้อที่ลูกค้าส่วนใหญ่พอใจในการได้รับบริการจากบริษัทฯในระดับดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.70$) รองลงมาคือ บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.66$) สำหรับข้อน้อยที่สุดคือ บริษัทสำรวจความพึงพอใจและนำมาปรับปรุงโดยสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.39$)

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์การด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n = 79

สมรรถนะองค์การ	\bar{X}	SD	ระดับสมรรถนะ องค์การ
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา			
30. บุคลากรของบริษัทได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.37	0.80	ปานกลาง
31. บริษัทมีระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึง รวบรวม และกระจายสารสนเทศให้กับบุคลากรอย่างถูกต้องทันเหตุการณ์	3.25	0.90	ปานกลาง
32. บริษัทมีการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.23	0.91	ปานกลาง
33. บุคลากรของบริษัทในภาพรวมมีความสามารถในการปฏิบัติงานดีขึ้นทุกปี	3.48	0.83	ดี
รวม	3.33	0.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่า สมรรถนะองค์การด้านการเรียนรู้และการพัฒนาในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.33$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับดี 1 ข้อ ในขณะที่อีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่บุคลากรของบริษัทในภาพรวมมีความสามารถในการปฏิบัติงานดีขึ้นทุกปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.48$) รองลงมาคือ บุคลากรของบริษัทได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.37$) สำหรับข้อน้อยที่สุดคือ บริษัทมีการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.23$)

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัยของการศึกษานี้ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลแตกต่างกัน
2. ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การแตกต่างกัน

ในส่วนของการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปแบบของตารางแสดง การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะบุคคลในภาพรวมแยกตามตัวแปรอิสระ ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และระดับตำแหน่ง ดังนี้

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรเพศ

n = 79

เพศ	สมรรถนะบุคคล		t	Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD		
ชาย	3.57	0.44	1.21	0.23
หญิง	3.43	0.49		

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรมอเตอร์ จำกัด ตามตัวแปรระดับอายุ

n = 79

อายุ	สมรรถนะบุคคล		F	Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	3.43	0.54	1.70	0.17
21 – 30 ปี	3.51	0.39		
31 - 40 ปี	3.53	0.53		
41 - 50 ปี	3.10	0.47		

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรมอเตอร์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรมอเตอร์ จำกัด ตามตัวแปรการศึกษา

n = 79

การศึกษา	สมรรถนะบุคคล		F	Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.49	0.47	0.58	0.56
ปริญญาตรี	3.48	0.50		
สูงกว่าปริญญาตรี	3.11	0.16		

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรมอเตอร์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรมเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรอายุการทำงาน

n=79

อายุการทำงาน	สมรรถนะบุคคล		F	Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD		
ต่ำกว่า 6 เดือน	3.21	0.55	5.02	0.001*
6 เดือน – 1 ปี	3.20	0.65		
1 ปี - 3 ปี	3.40	0.38		
3 ปี – 5 ปี	3.79	0.43		
มากกว่า 5 ปีขึ้นไป	3.70	0.28		

*Sig.(2-tailed) ≤ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรมเกอร์ จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรมเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรอายุการทำงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n=79

		ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคคลรายคู่ (I-J)				
J \ I	I	ต่ำกว่า 6 เดือน	6 เดือน – 1 ปี	1 ปี - 3 ปี	3 ปี – 5 ปี	มากกว่า 5 ปีขึ้นไป
		$\bar{X}=3.21$	$\bar{X}=3.20$	$\bar{X}=3.40$	$\bar{X}=3.79$	$\bar{X}=3.70$
ต่ำกว่า 6 เดือน	$\bar{X}=3.21$	-	-0.01	0.18	0.58*	0.49*
6 เดือน – 1 ปี	$\bar{X}=3.20$		-	0.19	0.59*	0.50*
1 ปี - 3 ปี	$\bar{X}=3.40$			-	0.39*	0.30*
3 ปี – 5 ปี	$\bar{X}=3.79$				-	-0.09
มากกว่า 5 ปีขึ้นไป	$\bar{X}=3.70$					-

*Sig.(2-tailed) ≤ 0.05

จากตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรอายุการทำงานรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

- (1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 3 – 5 ปีกับกลุ่มที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 6 เดือน
- (2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 3 – 5 ปีกับกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 6 เดือน – 1 ปี
- (3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 3 – 5 ปีกับกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 1 ปี - 3 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 3– 5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด สูงกว่าทั้ง 3 กลุ่ม

- (1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 6 เดือน
- (2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 6 เดือน – 1 ปี
- (3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 1 ปี - 3 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด สูงกว่าทั้ง 3 กลุ่ม

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรระดับตำแหน่ง

n = 79

ระดับตำแหน่ง	สมรรถนะบุคคล		t	Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD		
พนักงานทั่วไป	3.45	0.45	1.08	0.28
หัวหน้าฝ่าย	3.61	0.63		

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดีโบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรสถานภาพสมรส

n = 79

สถานภาพสมรส	สมรรถนะบุคคล		t	Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD		
โสด	3.48	0.51	0.05	0.96
สมรส	3.47	0.43		

ตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดีโบรคเกอร์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดีโบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรเพศ

n = 79

เพศ	สมรรถนะองค์การ		t	Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD		
ชาย	3.59	0.57	0.96	0.34
หญิง	3.45	0.55		

จากตารางที่ 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดีโบรคเกอร์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี
โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรระดับอายุ

n = 79

อายุ	สมรรถนะองค์การ			F	Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD			
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	3.58	0.54		0.45	0.72
21 – 30 ปี	3.43	0.57			
31 - 40 ปี	3.57	0.57			
41 - 50 ปี	3.41	0.55			
50 ปีขึ้นไป	3.58	0.54			

จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดีโบรคเกอร์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี
โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรการศึกษา

n = 79

การศึกษา	สมรรถนะองค์การ			F	Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.59	0.57		1.61	0.21
ปริญญาตรี	3.40	0.51			
สูงกว่าปริญญาตรี	3.09	1.10			

จากตารางที่ 4.21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดีโบรคเกอร์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรมเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรอายุการทำงาน

n=79

อายุการทำงาน	สมรรถนะองค์การ		F	Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD		
ต่ำกว่า 6 เดือน	3.44	0.57	2.35	0.06
6 เดือน – 1 ปี	3.11	0.63		
1 ปี - 3 ปี	3.41	0.56		
3 ปี – 5 ปี	3.69	0.65		
มากกว่า 5 ปีขึ้นไป	3.71	0.35		

จากตารางที่ 4.22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรมเกอร์ จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรมเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรระดับตำแหน่ง

n = 79

ระดับตำแหน่ง	สมรรถนะองค์การ		t	Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD		
พนักงานทั่วไป	3.52	0.64	0.17	0.87
หัวหน้าฝ่าย	3.49	0.55		

จากตารางที่ 4.23 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรมเกอร์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ตามตัวแปรสถานภาพสมรส

n = 79

สถานภาพสมรส	สมรรถนะบุคคล		t	Sig.(2-tailed)
	\bar{X}	SD		
โสด	3.54	0.59	0.95	0.34
สมรส	3.42	0.52		

ตารางที่ 4.24 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องสมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์การของบริษัทยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด โดยมีผลสรุปดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาสมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด

1.1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลต่อสมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์การ

1.2 สมมติฐานการวิจัย

1.2.1 ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลแตกต่างกัน

1.2.2 ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การแตกต่างกัน

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรที่ศึกษา ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัทยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด จำนวน 98 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด จำนวน 79 คน

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะบุคคล และส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะองค์การ

1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เวลาเก็บข้อมูล 1 สัปดาห์ระหว่างวันที่ 3-9 กันยายน 2552 โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากบุคลากรของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด จำนวน 98 ฉบับ คัดเลือกที่สมบูรณ์มาเท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 79 ฉบับ

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significance Difference)

1.4 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 68.35 มีอายุระหว่าง 21-30 ปีและอายุระหว่าง 31-40 ปี ในจำนวนที่เท่ากันคือ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 41.77 การศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 55.70 มีอายุการทำงาน 1-3 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 34.18 มีระดับตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไป จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 84.81 สถานภาพโสด จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 60.76

1.4.2 ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์

ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และประสบการณ์ พบว่า

สมรรถนะบุคคลในภาพรวมตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.47$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้าน พบว่า สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับดี 3 ด้าน ในขณะที่อีก 1 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านคุณลักษณะของบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.63$) รองลงมาคือ ด้านทักษะและด้านประสบการณ์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากันคือ ($\bar{X}=3.48$) ส่วนน้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านความรู้ ($\bar{X}=3.31$) นอกจากนี้ในแต่ละองค์ประกอบหลักยังจำแนกเป็นองค์ประกอบย่อยตามรายละเอียดดังนี้

ด้านคุณลักษณะของบุคคล

สมรรถนะบุคคลด้านคุณลักษณะของบุคคลในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.63$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่าสมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่ท่านชอบที่จะทำงานเป็นทีมมากกว่าทำคนเดียว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.81$) รองลงมาคือ ท่านสามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.71$) สำหรับข้อที่น้อยที่สุดคือ ท่านให้ความสนใจรับรู้และเรียนรู้ปัญหาของหน่วยงานอื่นภายในองค์กร ($\bar{X}=3.41$)

ด้านทักษะ

สมรรถนะบุคคลด้านทักษะในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.48$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับดี

3 ข้อ โดยข้อที่ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานและรวมถึงเพื่อนจากหน่วยงานอื่นภายในองค์กร ได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.81$) รองลงมาคือ ท่านมีความผูกพันมุ่งมั่นกับงานที่ทำอยู่เป็นอย่างมาก โดยจะปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ก่อนไปทำงานอื่น ($\bar{X}=3.58$) และท่านสามารถปฏิบัติงาน ได้ผลดีกว่าเดิมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.44$) ในขณะที่อีก 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ ท่านสามารถสอนงานให้ผู้อื่นมีความสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับเท่าเทียมกับท่าน ($\bar{X}=3.32$) และท่านมีทักษะพอเพียงจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรของท่าน ($\bar{X}=3.24$)

ด้านประสบการณ์

สมรรถนะบุคคลด้านประสบการณ์ในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.48$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับดี 3 ข้อ ในขณะที่อีก 1 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่ท่านใช้ประสบการณ์การทำงานมาปรับใช้กับหน้าที่การงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.58$) รองลงมาคือ ท่านได้รับโอกาสในการสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับตนเองอยู่เสมอ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.51$) สำหรับข้อ น้อยที่สุดคือ ท่านได้ทดลองใช้วิธีการทำงาน ในรูปแบบใหม่ๆที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อ การริเริ่มสิ่งใหม่และการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.39$)

ด้านความรู้

สมรรถนะบุคคลด้านความรู้ในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.31$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับดี 1 ข้อ ในขณะที่อีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.68$) รองลงมาคือ ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบเพียงพอจะสอนผู้อื่นได้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.37$) สำหรับข้อน้อยที่สุดคือ ความรู้ของท่านเชิงเปรียบเทียบกับมาตรฐานการประกันแล้ว สามารถแข่งขันได้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.08$)

1.4.3 ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามองค์ประกอบ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

สมรรถนะองค์การในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.53$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้าน พบว่า สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับดี 2 ด้าน คือ ด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.72$) และด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ($\bar{X}=3.75$) ในขณะที่อีก 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X}=3.36$) และด้านการเรียนรู้และ

การพัฒนา ($\bar{X}=3.33$) นอกจากนี้ในแต่ละองค์ประกอบหลักยังจำแนกเป็นองค์ประกอบย่อยตามรายละเอียดดังนี้

ด้านการเงิน

สมรรถนะองค์การด้านการเงินในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.72$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่าสมรรถนะองค์การอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่บริษัทมีแนวโน้มการเติบโตที่ดีและยั่งยืน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.05$) รองลงมาคือ บริษัทสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.76$) สำหรับข้อที่น้อยที่สุดคือ บริษัทสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.48$) ตามลำดับ

ด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

สมรรถนะองค์การด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.58$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับดี 3 ข้อ ในขณะที่อีก 1 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่ลูกค้าส่วนใหญ่พอใจในการได้รับบริการจากบริษัทฯในระดับดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.70$) รองลงมาคือ บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.66$) สำหรับข้อที่น้อยที่สุดคือ บริษัทสำรวจความพึงพอใจและนำมาปรับปรุงโดยสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.39$)

ด้านกระบวนการภายใน

สมรรถนะองค์การด้านกระบวนการภายในในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.36$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับดี 1 ข้อ ในขณะที่อีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่บริษัทมีระบบและกระบวนการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.46$) รองลงมาคือ บริษัทมีการจัดทำแผนและงบประมาณดำเนินการที่เน้นการเชื่อมโยงของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอย่างชัดเจนและเป็นเอกภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.37$) สำหรับข้อที่น้อยที่สุดคือ บริษัทมีการจัดทำตัวชี้วัด (KPI) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$)

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

สมรรถนะองค์การด้านการเรียนรู้และการพัฒนาในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.33$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับดี 1 ข้อ ในขณะที่อีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่บุคลากรของบริษัทในภาพรวมมีความสามารถในการปฏิบัติงานดีขึ้นทุกปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.48$) รองลงมาคือ บุคลากรของบริษัทได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้

สม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.37$) สำหรับข้อน้อยที่สุดคือ บริษัทมีการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.23$)

1.4.4 การทดสอบสมมติฐาน

ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลแตกต่างกัน

1) เพศ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) อายุ ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) การศึกษา ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) อายุการทำงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มที่มีอายุในการทำงาน 3-5 ปี มีสมรรถนะบุคคลมากที่สุด เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่า คู่ที่มีสมรรถนะบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 3 – 5 ปีกับกลุ่มที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 6 เดือน

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 3 – 5 ปีกับกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 6 เดือน – 1 ปี

(3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 3 – 5 ปีกับกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 1 ปี - 3 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 3- 5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะ บุคคลของบริษัท ยูพีดีโบริคเกอร์ จำกัด สูงกว่าทั้ง 3 กลุ่ม

ก. คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 6 เดือน

ข. คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 6 เดือน – 1 ปี

ค. คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 1 ปี - 3 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดีโบริคเกอร์ จำกัด สูงกว่าทั้ง 3 กลุ่ม

- 5) ระดับตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 6) สถานภาพสมรส ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การต่างกัน
- 1) เพศ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 - 2) อายุ ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 - 3) การศึกษา ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 - 4) อายุการทำงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 - 5) ระดับตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 - 6) สถานภาพสมรส ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2 อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสามารถอภิปรายผล โดยแยกประเด็นได้ดังต่อไปนี้

2.1 ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และประสบการณ์ พบว่า

สมรรถนะบุคคลในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.47$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้าน พบว่า สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับดี 3 ด้าน ในขณะที่อีก 1 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านคุณลักษณะของบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.63$) รองลงมาคือ ด้านทักษะและด้านประสบการณ์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากันคือ ($\bar{X}=3.48$) ส่วนน้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านความรู้ ($\bar{X}=3.31$) ซึ่งสามารถอภิปรายผลโดยแยกองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ด้านคุณลักษณะของบุคคล พบว่า

สมรรถนะบุคคลด้านคุณลักษณะของบุคคลในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.63$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่ท่านชอบที่จะทำงานเป็นทีมมากกว่าทำคนเดียว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.81$) รองลงมาคือ ท่านสามารถใช้วิจารณ์ตนเองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.71$) สำหรับข้อที่น้อยที่สุดคือ ท่านให้ความสนใจรับรู้และเรียนรู้ปัญหาของหน่วยงานอื่นภายในองค์กร ($\bar{X}=3.41$) อาจกล่าวได้ว่า พนักงานของบริษัทมีคุณลักษณะของบุคคลที่สำคัญต่อผลสำเร็จของงานที่ทำให้พนักงานมีผลงานที่ดี และส่งผลให้ผลงานโดยรวมของบริษัทดีตามไปด้วย และการที่พนักงานของบริษัทเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ สามารถปรับมุมมองรวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้าน การจัดการและบริหารงานของตนเพื่อสนองนโยบายของบริษัท ซึ่งถือเป็นการเพิ่มศักยภาพ และสมรรถนะของพนักงานอีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิผลสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

ด้านทักษะ พบว่า

สมรรถนะบุคคลด้านทักษะในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.48$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับดี 3 ข้อ โดยข้อที่ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานและรวมถึงเพื่อนจากหน่วยงานอื่นภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.81$) รองลงมาคือ ท่านมีความผูกพันมุ่งมั่นกับงานที่ทำอยู่เป็นอย่างมาก โดยจะปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ก่อนไปทำงานอื่น ($\bar{X}=3.58$) และท่านสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าเดิมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.44$) อาจกล่าวได้ว่า พนักงานของบริษัทมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งทักษะเหล่านี้จะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่อีก 2 ข้อ สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง คือ ท่านสามารถสอนงานให้ผู้อื่นมีความสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับเท่าเทียมกับท่าน ($\bar{X}=3.32$) และท่านมีทักษะพอเพียงจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรของท่าน ($\bar{X}=3.24$) ดังนั้นบริษัทควรจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ จนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว เมื่อพนักงานมีความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบแล้ว พนักงานจะสามารถสอนงานให้กับผู้อื่นได้ รวมทั้งสามารถสร้างสรรค์ผลงานหรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้กับบริษัทได้เช่นกัน

ด้านประสบการณ์ พบว่า

สมรรถนะบุคคลด้านประสบการณ์ในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.48$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับดี 3 ข้อ ในขณะที่อีก 1 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่ท่านใช้ประสบการณ์การทำงานมาปรับใช้กับหน้าที่การงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.58$) รองลงมาคือ ท่านได้รับโอกาสในการสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับตนเองอยู่เสมอ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.51$) อาจกล่าวได้ว่าพนักงานของบริษัทสามารถใช้ประสบการณ์การทำงานที่สั่งสมมาจากการศึกษา การค้นคว้าหาความรู้ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังรู้จักพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์อีกด้วย ในขณะที่อีก 1 ข้อ สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง คือ ท่านได้ทดลองใช้วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อการริเริ่มสิ่งใหม่และการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=3.39$) ตรงส่วนนี้พนักงานต้องปรับการทำงานและวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมองเห็นความสำคัญของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานของตนให้มากที่สุด

ด้านความรู้ พบว่า

สมรรถนะบุคคลด้านความรู้ในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.31$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับดี 1 ข้อ ในขณะที่อีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.68$) อาจกล่าวได้ว่าพนักงานของบริษัทได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ของพนักงานในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่อีก 3 ข้อ สมรรถนะบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง คือ ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบเพียงพอจะสอนผู้อื่นได้ ($\bar{X}=3.37$) ท่านคิดว่าท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ การประกันภัยอย่างครบถ้วน ($\bar{X}=3.10$) ความรู้ของท่านเชิงเปรียบเทียบกับมาตรฐานการประกันแล้วสามารถแข่งขันได้ ($\bar{X}=3.08$) ดังนั้นตรงส่วนนี้บริษัทควรจัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงาน โดยเน้นการให้ความรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับ การประกันวินาศภัย ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงานในงานที่รับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และสามารถเชื่อมโยงความรู้เกี่ยวกับ การประกันวินาศภัยเข้ากับงานที่รับผิดชอบได้ ตลอดจนสามารถให้ความรู้คำแนะนำ และตอบคำถาม

แก่ลูกค้าได้อย่างถูกต้องชัดเจน ซึ่งความรู้ความเข้าใจที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรมดังกล่าว พนักงานจะสามารถนำมาประกอบการตัดสินใจพัฒนาศักยภาพของตนเองได้

2.2 ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์ประกอบ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

สมรรถนะองค์การในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.50$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้าน พบว่า สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับดี 2 ด้าน คือ ด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.72$) และด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ($\bar{X}=3.58$) ในขณะที่อีก 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X}=3.36$) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{X}=3.33$) ซึ่งสามารถอภิปรายผลโดยแยกองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ด้านการเงิน พบว่า

สมรรถนะองค์การด้านการเงินในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.72$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่บริษัทมีแนวโน้มการเติบโตที่ดีและยั่งยืน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.05$) รองลงมาคือ บริษัทสามารถสร้างผลกำไร อาจกล่าวได้ว่า บริษัทมีผลประกอบการที่ดี มีกลยุทธ์ทางการเงินที่เป็นตัวสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น มีการเจริญเติบโตของรายได้และผลผลิต ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ พบว่า

สมรรถนะองค์การด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.58$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับดี 3 ข้อ ในขณะที่อีก 1 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่ลูกค้าส่วนใหญ่พอใจในการได้รับบริการจากบริษัทฯในระดับดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.70$) รองลงมาคือ บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.66$) อาจกล่าวได้ว่า บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะการให้บริการด้านการประกันวินาศภัยได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ สามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้าของบริษัท ในขณะที่อีก 1 ข้อ สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับปานกลาง คือ บริษัทสำรวจความพึงพอใจและนำมาปรับปรุงโดยสม่ำเสมอ ($\bar{X}=3.39$) ดังนั้นในข้อนี้บริษัทควรมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ ๆ เพื่อนำข้อเสนอแนะจากลูกค้ามาปรับปรุงการให้บริการ การประกันวินาศภัยของบริษัทให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา

ด้านกระบวนการภายใน พบว่า

สมรรถนะองค์การด้านกระบวนการภายในในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.36$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับดี 1 ข้อ ในขณะที่อีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่บริษัทมีระบบและกระบวนการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.46$) อาจกล่าวได้ว่า กระบวนการภายในของบริษัทมีมาตรฐาน และโปร่งใสตรวจสอบได้ ในขณะที่อีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ บริษัทมีการจัดทำแผนและงบประมาณดำเนินการที่เน้นการเชื่อมโยงของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอย่างชัดเจนและเป็นเอกภาพ ($\bar{X}=3.37$) บริษัทมีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพกับหน่วยงานอื่นที่เป็นเลิศในทุกด้านที่มีลักษณะการดำเนินงานเช่นเดียวกัน ($\bar{X}=3.34$) บริษัทมีการจัดทำตัวชี้วัด (KPI) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.28$) อาจสรุปได้ว่า กระบวนการปฏิบัติงานภายในของบริษัทไม่สามารถก่อให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้าได้ และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นได้ โดยเฉพาะการใช้ Value chain (การส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานภายในแต่ละขั้นตอน) เพราะฉะนั้นบริษัทควรหากระบวนการที่มีความสำคัญต่อกระบวนการอื่นๆ ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากร และความสามารถภายในที่ต้องพัฒนาขึ้นมา ส่วนการทำ Benchmark บริษัทควรจะดำเนินการควบคู่ไปกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับเครื่องมือแบบอื่นๆ เช่น การจัดทำตัวชี้วัด (KPI) การประกันคุณภาพ การบริหารคุณภาพทั่วองค์กร การวิเคราะห์การแข่งขัน เป็นต้น จึงจะส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันและการที่ปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เจตนารมณ์ของบริษัทได้ยั่งยืน

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า

สมรรถนะองค์การด้านการเรียนรู้และการพัฒนาในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.33$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายข้อ พบว่า สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับดี 1 ข้อ ในขณะที่อีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่บุคลากรของบริษัทในภาพรวมมีความสามารถในการปฏิบัติงานดีขึ้นทุกปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.48$) อาจกล่าวได้ว่า บริษัทพยายามหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้มีศักยภาพ เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ในขณะที่อีก 3 ข้อ สมรรถนะองค์การอยู่ในระดับปานกลาง คือ บุคลากรของบริษัทได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=3.37$) บริษัทมีระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงรวบรวม และกระจายสารสนเทศให้กับบุคลากรอย่างถูกต้องทันเหตุการณ์ ($\bar{X}=3.25$) บริษัทมีการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=3.23$) ดังนั้นบริษัท

ควรค้นหาแนวทางการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพของพนักงาน และการพัฒนาระบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงานของพนักงานฝ่ายต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถเพิ่มขีดความสามารถให้กับพนักงาน และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน รวมทั้งยังสามารถรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับบริษัทต่อไป

2.3 การทดสอบสมมติฐาน

ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลแตกต่างกัน

1) เพศที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะ พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงของบริษัทมีคุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานมิได้มีความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิงก็สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้โดยไม่แตกต่างกัน

2) อายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะ พนักงานส่วนใหญ่มีอายุที่ใกล้เคียงกัน การปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบเหมือน ๆ กัน รวมถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งต่างๆ ไม่มีผลกระทบต่ออายุของพนักงานแต่อย่างใด ดังนั้นไม่ว่าพนักงานจะมีอายุเท่าไรก็สามารถปฏิบัติงานได้ไม่แตกต่างกัน

3) การศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะ พนักงานของบริษัทมีลักษณะการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ทำเป็นประจำ เมื่อทำงานมาได้ระยะหนึ่ง ก็จะมีทักษะ ความชำนาญ ความสามารถทราบขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีวุฒิการศึกษาใดก็ตาม ก็ไม่ได้ทำให้ความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของพนักงานแตกต่างกัน

4) อายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่กลุ่มที่มีอายุในการทำงาน 3-5 ปี มีสมรรถนะบุคคลมากที่สุด เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่า คู่ที่มีสมรรถนะบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 3 – 5 ปีกับกลุ่มที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 6 เดือน

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 3-5 ปีกับกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 6 เดือน – 1 ปี

(3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 3 – 5 ปีกับกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 1 ปี - 3 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 3- 5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด สูงกว่าทั้ง 3 กลุ่ม อาจเป็นเพราะ พนักงานที่มีอายุ การ

ทำงาน 3– 5 ปี มีอายุการทำงานที่มากกว่า จึงทำให้มีประสบการณ์มากกว่า มีความรู้ความชำนาญมากกว่า และมีทักษะในการทำงานมากกว่าผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า จึงทำให้พนักงานที่มีอายุการทำงาน 3– 5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลสูงกว่าทั้ง 3 กลุ่ม

ก. คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 6 เดือน

ข. คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 6 เดือน – 1 ปี

ค. คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 1 ปี - 3 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลของบริษัท ยูพีดี โบรคเกอร์ จำกัด สูงกว่าทั้ง 3 กลุ่ม อาจเป็นเพราะ พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และมีทักษะในการทำงานมากกว่าผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า อีกทั้งผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่เพิ่งบรรจุใหม่ และกำลังศึกษาระบบกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของหน่วยงาน จึงทำให้พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลโดยรวมสูงกว่าทุกอายุการทำงาน

5) ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะ พนักงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไป ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบค่อนข้างน้อย และทำงานแบบเดียวกัน จึงทำให้พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลไม่แตกต่างกัน

6) สถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะ สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันของพนักงานไม่ได้เป็นอุปสรรคต่องานที่ปฏิบัติ ดังนั้นไม่ว่าพนักงานจะมีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันก็สามารถปฏิบัติงานได้ไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การต่างกัน

1) เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) การศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปได้ว่า พนักงานของบริษัทที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันซึ่งได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง และสถานภาพสมรส มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับสมรรถนะองค์การและเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและหน่วยงานอื่นๆ ภายใน การพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน การอบรม การดูงาน การสัมมนา และการปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ฯลฯ ไม่แตกต่างกัน จึงทำให้พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

สมรรถนะบุคคล

1) ด้านความรู้ บริษัทควรจัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงาน โดยเน้นการให้ความรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ และความรู้เกี่ยวกับการประกันวินาศภัย เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงานในงานที่รับผิดชอบ และความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์การ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ทักษะในการสอนงานให้กับผู้อื่นได้

2) ด้านทักษะ บริษัทควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการการประกันวินาศภัย รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้กับพนักงานของบริษัท เพื่อทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ด้านคุณลักษณะของบุคคล จากการศึกษา พบว่า พนักงานของบริษัทมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาที่ดี บริษัทควรส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ดีนี้ต่อไป

4) ด้านประสบการณ์ บริษัทควรส่งเสริมให้พนักงานนำเอาวิธีการทำงานใน

รูปแบบใหม่ๆ นำมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นอยู่ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานให้มากที่สุด

สมรรถนะองค์การ

1) ด้านการเงิน จากการศึกษา พบว่า บริษัทมีการบริหารงานทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย บริษัทก็ควรรักษาการดำเนินกลยุทธ์ของ การดำเนินงานทางการเงินให้ติดต่อไปและให้ดียิ่งขึ้นด้วย

2) ด้านกระบวนการภายใน บริษัทควรหากระบวนการที่สามารถลดต้นทุน เวลา คุณภาพ ฯลฯ ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากร และความสามารถภายในให้ดียิ่งขึ้นกว่านี้

3) ด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ บริษัทควรมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ เพื่อนำข้อเสนอแนะจากลูกค้ามาปรับปรุงการให้บริการเกี่ยวกับธุรกิจนายหน้าการประกัน วิทยาศาสตร์ของบริษัทให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลาและให้ดียิ่งขึ้น

4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จากการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ ปานกลาง ดังนั้นบริษัทควรต้องหาแนวทางการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพของพนักงาน และการพัฒนาระบบต่างๆ อย่างเร่งด่วน เพื่อให้พนักงานสามารถเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง และสร้างความพึงพอใจในด้านการทำงานของพนักงานให้เพิ่มขึ้น รวมทั้งสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ ที่เป็นคู่แข่งได้

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmarking) การดำเนินงานของบริษัทกับบริษัทอื่นที่มีธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้บริษัททราบถึงศักยภาพ หรือวัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริงของบริษัทได้

2) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรบริษัทยูพีดีดี โบรคเกอร์ จำกัด เพื่อจะได้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางการให้บริการ เกี่ยวกับธุรกิจนายหน้าการประกันวิทยาศาสตร์ของบริษัทได้

3) สำหรับสมรรถนะองค์การควรเพิ่มตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาในการศึกษาด้วย เช่น ด้านกลยุทธ์นโยบาย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การตลาดและการบริการ เป็นต้น เพื่อให้สามารถสะท้อนสมรรถนะองค์การได้อย่างชัดเจน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรกร จันทน์สุคนธ์ (2548) *สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธนชัย ยมจินดา (2545) หน่วยที่ 4 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม*. หน้า 152-153. นนทบุรี. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิตย์ เบญจางคปะเสริญ (2541). *ความสามารถในการบริหารงบประมาณของคณะกรรมการการบริหารส่วนตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนราธิวาส*. ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนาสังคมมหาบัณฑิต. สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- พร ศรียมก (2545). *การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนนอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม*. วิทยานิพนธ์ครุศา สตรคุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์ (2546). *เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการด้วย Balance Scorecard*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.
- วิเชียร เลิศโกกานนท์ (2545). หน่วยที่ 8 การควบคุมเพื่อการดำเนินการกลยุทธ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม*. หน้า 152-153. นนทบุรี. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมยศ นาวิการ (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ.
- สุนันทา เลานันท์ (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human resource management*. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุภาวดี ทองจันทร์ (2543). *การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพของสำนักบริการโทรคมนาคม*.
- Bourgeois, L.J., III, Irene M. Duhaime and J.L. (1999). *Stimpert Strategic Management: A Managerial Perspective*. 2th ed. Tokyo: The Dryden Press.
- Edward E Lawler III. (2003). Center for Effective Organization Marshall School of Business University of Southern California.

- Frank Buytendijk. (2003). Business Performance Mangement. . [Online]. Available :
<http://www.pdamobiz.com/forum/forumposts.asp?TID=5973&PN=1>.
 [Accessed October 1, 2009].
- Hill Charles W.L. and Jones. (1998). *Strategic Management: An Integrated Apporach*. 4th ed.
 Gareth R. New York: Houghton Mifflin.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy
 to Action*. Harvard Business School Press.
- Lawrence M.Miller. (2003). The High- Performance Organization An Assessment of Virtues
 and Value Prepare for the European BAHA' I Business Forum.
- Millet, John D. (1954). *Mangement in the public service*. New York: Mc Graws Hill.
 PDF/Framework_Ext_Resources.pdf
- Moorhead, G. and Griffin, R.W. (1995). *Essentials of organizational behavior*. 4th ed. Boston,
 MA: Houghton Mifflin.
- Senge, Peter M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.
 New York: Doubleday.
- Stephen P. Robbins (1998). *Organization behavior: Concepts, controversies*. 8th ed. Englewood
 Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stephen P. Robbins and Coulter Mary. (1999). *Mangement*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง สมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์การของบริษัท ยูพีดีโบริคเกอร์ จำกัด

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ แขนงวิชา บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และเพื่อใช้ในการ
ปรับปรุงองค์การ จึงขอให้ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่าน ข้อมูลใน
แบบสอบถามนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาและปรับปรุงองค์การในอนาคตต่อไป ในโอกาส
นี้ผู้วิจัยขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูง

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคล

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การ



ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลที่เป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. การศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. อายุการทำงาน

ต่ำกว่า 6 เดือน

6 เดือน – 1 ปี

1 ปี – 3 ปี

3 ปี – 5 ปี

มากกว่า 5 ปีขึ้นไป

5. ระดับตำแหน่ง

พนักงานทั่วไป

หัวหน้าฝ่าย

ผู้ช่วย ผู้จัดการ

ผู้จัดการ

6. สถานภาพสมรส

โสด

สมรส

หย่าร้าง / หม้าย

แยกกันอยู่

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่กำหนดให้ด้านขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

สมรรถนะบุคคล	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ความรู้					
1. ท่านคิดว่าท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันภัยอย่างครบถ้วน					
2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบเพียงพอจะสอนผู้อื่นได้					
3. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์					
4. ความรู้ของท่านเชิงเปรียบเทียบกับมาตรฐานการประกันภัยแล้วสามารถแข่งขันได้					
ทักษะ					
5. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าเดิมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
6. ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานและรวมถึงเพื่อนจากหน่วยงานอื่นภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี					
7. ท่านสามารถสอนงานให้ผู้อื่นมีความสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับเท่าเทียมกับท่าน					

สมรรถนะบุคคล	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ทักษะ					
8. ท่านมีทักษะพอเพียงจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรของท่าน					
9. ท่านมีความผูกพันมุ่งมั่นกับงานที่ท่านทำอยู่เป็นอย่างมากโดยจะปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ก่อนไปทำงานอื่น ๆ					
คุณลักษณะของบุคคล					
10. ท่านสามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน					
11. ท่านให้ความสนใจรับรู้และเรียนรู้ปัญหาของหน่วยงานอื่นภายในองค์กร					
12. ท่านชอบที่จะพบปะสื่อสารกับผู้อื่นเพื่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ วิธีการและเทคนิคใหม่ๆ					
13. ท่านชอบที่จะทำงานเป็นทีมมากกว่าทำคนเดียว					
ประสบการณ์					
14. ท่านได้ทดลองใช้วิธีการทำงาน ในรูปแบบใหม่ๆที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อการริเริ่มสิ่งใหม่และการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ					
15. ท่านให้ความสำคัญกับการพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร					

สมรรถนะบุคคล	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ประสบการณ์					
16. ท่านใช้ประสบการณ์การทำงานมาปรับใช้กับหน้าที่การงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่					
17. ท่านได้รับโอกาสในการสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับตนเองอยู่เสมอ					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่กำหนดให้ด้านขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

สมรรถนะองค์การ	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการเงิน					
18. บริษัทสามารถชำระหนี้กับบริษัท ประกันได้ตามนัดหมายอย่างสม่ำเสมอ					
19. บริษัทสามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน ได้อย่างต่อเนื่อง					
20. บริษัทสามารถสร้างผลกำไรได้อย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
21. บริษัทมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี และ ยั่งยืน					
ด้านกระบวนการภายใน					
22. บริษัทมีระบบและกระบวนการ ดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน					
23. บริษัทมีการจัดทำตัวชี้วัด(KPI)เพื่อ ประเมินผลการดำเนินงานและการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
24. บริษัทมีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพ กับหน่วยงานอื่นที่เป็นเลิศในทุกด้านที่ มีลักษณะการดำเนินงานเช่นเดียวกัน					

สมรรถนะบุคคล	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านกระบวนการภายใน					
25. บริษัทมีการจัดทำแผนและงบประมาณ ดำเนินการที่เน้นการเชื่อมโยงของฝ่าย ต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน และเป็นเอกภาพ					
ด้านลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ					
26. สามารถสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า ได้เป็นอย่างดี					
27. บริษัทสำรวจความพึงพอใจและนำมา ปรับปรุงโดยสม่ำเสมอ					
28. บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการ ลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์					
29. ลูกค้าส่วนใหญ่พอใจในการได้รับ บริการจากบริษัทฯ ในระดับดี					
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา					
30. บุคลากรของบริษัทได้รับการส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ					
31. บริษัทมีระบบและเทคโนโลยี สารสนเทศที่สามารถเข้าถึง รวบรวม และกระจายสารสนเทศให้กับบุคลากร อย่างถูกต้องทันเหตุการณ์					
32. บริษัทมีการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อ เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ					

สมรรถนะบุคคล	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา					
33. บุคลากรของบริษัทในภาพรวมมี ความสามารถในการปฏิบัติงานดีขึ้นทุก ปี					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาววาสนา อยู่กล้า
วัน เดือน ปีเกิด	19 มกราคม 2523
สถานที่เกิด	เพชรบูรณ์
ประวัติการศึกษา	โรงเรียนเพชรพิทยาคม เพชรบูรณ์ พ.ศ. 2542 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) วิทยาลัยบึงพระพิษณุโลก พ.ศ. 2544 บรบ. (คอมพิวเตอร์ธุรกิจ) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	บริษัท สถานตรวจสภาพรถเอกชนยูพีดี เพชรบูรณ์ 1 สาขาบึงสามพัน
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่รับประกันภาคสมัครใจ