

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่อธิบายสมรรถนะ ของผู้ใหญ่บ้าน ในมุมมองของประชาชน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. ทฤษฎีผู้นำ
4. ทฤษฎีทางสังคม
5. บริบท
6. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

##### 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบความคิด และ แนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะจึงจะกล่าวถึงความ เป็นมา และความหมาย องค์ประกอบประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland, 1962) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด เมื่อปี ค.ศ. 1960 ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบ บุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะ ไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคลแลนด์ เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้ คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลแลนด์ได้ เขียนบทความ “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่ง แมคเคลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยอตซีส (Richard Boyatzis, 1982) ได้เขียนหนังสือ ชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ.1994 แกรีแฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel and C.K.Prahalad, 1994) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าในการประกอบธุรกิจนั้น จะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไร ได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการของ องค์การ

ในปัจจุบันองค์การของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือ ในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์การต้องได้รับความ พึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่า มี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics and Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 13) แสดงว่า Core Competency จะมีบทบาท

สำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทเมื่อพิจารณาโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ สมรรถนะ 2 ประเภทนี้ ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competences)

สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ได้แก่ ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้สามารถแยก ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลาง

สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competences) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะนี้จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง

## 1.2 ความหมายสมรรถนะ

คำว่า Competency มีการให้ความหมายที่หลากหลาย บางแห่งเรียกว่าเป็นสมรรถนะหลักที่งานนั้นต้องมี บางองค์การเรียกเป็นคุณลักษณะของงาน บางองค์การเรียกทักษะจำเป็นในงาน หรือคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของงาน และได้มีนักจิตวิทยาและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของ Competency ไว้หลากหลายและในการวิจัยนี้ใช้คำว่า “สมรรถนะ”

दनัย เทียนพุดม (2546 : 70) ได้สรุปนิยามของสมรรถนะ หรือความสามารถที่มีระดับผล ได้สูงที่สุด 2 นิยามด้วยกันคือ

1. นิยามสมรรถนะที่ครอบคลุมในเรื่องความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและแรงขับ ทักษะสติ สไตล์ หรือในรูปการรวมของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Bundles of Attributes) หรือ ในรูปของ Kosher Supervision of America (KSA) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทักษะคติ โดยระดับผลได้ของนิยามความสามารถ มีตั้งแต่ระดับน้อย ปานกลางและมาก

2. นิยามสมรรถนะในลักษณะของผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด (Superior Performance) หรือผลลัพธ์ของความพยายามในงาน แสดงถึงระดับผลได้ตั้งแต่ระดับน้อย ปานกลางสูง สูงที่สุด ดังนั้นสมรรถนะ Competency ก็คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

2.1 ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่นความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง

2.2 ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำ จนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน

2.3 พหุคุณิยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่นความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

อำนาจ เถาตระกูล (2546 : 18) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคคลในการทำงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 58) ความสำเร็จ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดง พฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน ได้ดีกว่าผู้อื่น Competency ของคนซึ่งเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1. เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด 2. เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3. เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

อานนท์ สักดิ์วีระชัย (2547 : 61) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคือ อะไร เป็นต้น

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548 : 14) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ



รวีวรรณ แก้วกันหา (2548 : 25) กล่าวว่าไว้ว่า สมรรถนะ ว่าหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่แสดงถึง ความรู้ เจตคติ ทักษะ ประสบการณ์และคุณลักษณะที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ตามมาตรฐานขั้นต่ำที่พึงพอใจได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. (2548 : 5-6 ; 2551 : 48 และ ชูติมา หาญเผชิญ. 2550 : 11) ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตำแหน่งงานหนึ่ง (Job Roles) เพื่อให้เกิดความสำเร็จและงานมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่นมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ทำงานได้ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่นที่ไม่มีสมรรถนะดังกล่าว หรือกล่าวอย่างกระชับได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่นสมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งหมายถึง สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง ทักษะด้านการค้นหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดี ด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548 : 33-34) ให้ความหมายของสมรรถนะในหนังสือ Competency Dictionary ไว้ว่าหมายถึง ความสามารถ หรือศักยภาพ หรือสมรรถนะซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่าทำอะไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How) มากกว่าการตอบคำถามว่า อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What) ทั้งนี้ การกำหนดความสามารถหรือสมรรถนะนั้นแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายแตกต่างกันดังนี้

K = ความรู้ (Knowledge) หมายถึงข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษา ทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันการฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายอาชีพเดียวกันและต่างสายอาชีพ.

S = ทักษะ (Skill) หมายถึงสิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะ

ด้านการบริหารจัดการงาน หมายถึงทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ เป็นการแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน หมายถึงทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป

A = คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึงความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550 : 75) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นพฤติกรรมเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคล และความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปของการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยมที่องค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตามแผนที่วางไว้ โดยสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ วิธีคิด อุปนิสัย และแรงจูงใจ โดยที่พฤติกรรมนั้นจะต้องแสดงออกให้เห็นได้ บรรยาย วัดหรือประเมินได้ และรวมถึงสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550 : 3) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และ 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

เรชา ชูสุวรรณ (2550 : 25) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมด ที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior Performance) ที่องค์กรต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิดหรืออัตมโนทัศน์ (Self Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive)

แมกเคลแลนด์ (Mc Clelland. 1973 : 57) ได้ให้ขอบเขตของสมรรถนะว่าเป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าการพิจารณาจากสถาบันที่จบการศึกษาระดับการศึกษา คะแนนสอบและผลคะแนนสอบแข่งขันเข้าทำงาน โดยอธิบาย

ความหมายของสมรรถนะเปรียบเสมือนก้อนภูเขาน้ำแข็งที่มีส่วนที่อยู่เหนือน้ำซึ่งเป็นส่วนใหญ่ที่สุด ที่คนส่วนใหญ่มีนั้นคือทักษะทางสังคม ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ส่วนคือ

1. Social Role คือบทบาททางสังคมซึ่งแสดงออกตามค่านิยมที่บุคคลนั้นมี
2. Self Image คือภาพที่บุคคลนั้นมองตัวเอง
3. Traits Personality คือบุคลิกภาพและตัวตนที่แท้จริงของบุคคล
4. Motive คือแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมในแบบที่เป็น

เฮย์ส (Hayes. 1983 : 4) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการทำงาน แล้ว ยังประกอบไปด้วยความรู้ แรงขับ คุณลักษณะ บทบาททางสังคม และการมีทักษะเพื่อการทำงาน โดยที่องค์ประกอบของสมรรถนะต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้บุคคลมี การทำงานที่ได้ผลดีกว่าและสมบูรณ์มากกว่าบุคคลที่ไม่มีมีคุณลักษณะดังกล่าว

โบม และ สพาโรว์ (Boam. and Sparrow. 1992 : 3-15) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer. and Spencer. 1993 : 9-11) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion – reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

เดล และเฮส (Dale. and Hes. 1995 : 80) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ ได้ให้ความหมายสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competence) ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกต้องคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐาน ในที่นี้ คือ องค์ประกอบของความสามารถ (Element of Competence) บวกกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และคำอธิบายขอบเขตงาน (Range Statement)

โอ ฮาแกน (O'Hagan. 1996 : 4-5) กล่าวว่าไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง แนวคิดที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนั้น ยังรวมถึงคุณภาพของความรู้ มีประสิทธิภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถฝึกอบรม และพัฒนาง่ายกว่าการสร้าง หรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า ค่านิยม หรือทัศนคติ จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรมความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูน และพัฒนาสมรรถนะ

เลดฟอร์ด (Ledford. 1998 : 103-121) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกของบุคคลรวมถึงความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการกระทำ ประกอบด้วยลักษณะอื่น เช่น แรงจูงใจทัศนคติ ค่านิยม และการตระหนักรู้ในตนเองร่วมด้วย

เชอร์มอน (Shermon. 2004 : 45-56) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย ในความหมายแรก สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ กับความหมายที่สอง สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจากความหมายทั้งสองประการข้างต้น เชอร์มอน ได้ให้น้ำหนักของสมรรถนะไปที่ความหมายที่สอง ซึ่งเป็นการทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงาน และผลสุดท้ายนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ

อาร์นอลด์ เดอร์ นาเดียลแลค (Arnauld de Nadaillac. 2003 : 100) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know How) และเจตคติ ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่าง ๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

เดวิด ดี ดูบอยส วิลเลียม เจ โรธเวล (David D. Dubois, William J. Rothwell. 2004 : 257-266) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่

ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบ  
ความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกลึกและการกระทำ

เดวิด ดี ดูบอยส วิลเลียม เจ โรธเวล (David D. Dubois, William J. Rothwell.  
2004 : 47-48) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่าง  
เหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตาม เป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่  
ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะ นิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบ  
ความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกลึกและการกระทำ”

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วย  
ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ แรงจذب เจตคติ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่  
ค่านิยม บุคลิกภาพ จริยธรรมหรือคุณธรรม ทั้งหมดของบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาใน  
รูปของการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุ  
เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตามแผนที่ตั้งไว้ ซึ่ง ความรู้ ความสามารถ คุณธรรมหรือ  
จริยธรรม เจตคติ เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบ ซึ่งส่งผลต่อสมรรถนะของ  
ผู้ใหญ่บ้าน ในจังหวัดมหาสารคาม ให้สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ตาม  
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัย ได้นำความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม มาเป็น  
กรอบด้านสมรรถนะของผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งจะพบว่า ได้มีนักวิชาการที่กล่าวถึง ความรู้ หลายท่าน  
ทั้ง ดนัย เทียนพุ่ม (2546 : 70) อำนวย เถาตระกูล (2546 : 18) ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 :  
58) อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547 : 61) ชำรงค์ศักดิ์ คงศาสน์ (2548 : 14) สำนักงาน  
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. (2548 : 5-6) อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548  
: 33-34) ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550 : 3) และ เฮย์ส (1983 : 9-11) ในส่วนความสามารถ ดนัย  
เทียนพุ่ม (2546 : 70) รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548 : 25) นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550 : 75) เฮย์ส  
(1983 : 4) และเชอร์ม่อน (Shermon. 2004 : 45-56) ส่วนคุณธรรมหรือจริยธรรม  
มีนักวิชาการกล่าวไว้ คือ ดนัย เทียนพุ่ม (2546 : 70) และอานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547 : 61)  
และอภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548 : 33-34) กล่าวว่าเจตคติ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล ไม่ค่อยจะ  
เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป เช่นเดียวกับ อาร์นอลด์ เดอร์ นาเดียลแลค (Arnauld  
de Nadailac . 2003 : 100) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบด้านปัจจัยส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อ  
สมรรถนะของผู้ใหญ่บ้าน

### 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (Mc Clelland, 1973 : 1-14) มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993 : 9) เสนอแนวคิดไว้ว่าการนำสมรรถนะมากำหนดเป็นระดับสมรรถนะ เพื่อใช้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น มีองค์ประกอบ 3 ประการดังนี้

1. กลุ่มสมรรถนะ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่จัดตามความต้องการ เพื่อวิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้างานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้างานเพียงผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะประกอบด้วยหนึ่งสมรรถนะ หรือมากกว่าก็ได้ ตัวอย่างเช่น กลุ่มการช่วยเหลือ และการบริการ (Helping and Human Service) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Understanding) และการให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) เป็นต้น

2. มิติ (Dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะ โดยจะพิจารณาครอบคลุมถึงความรู้สึกรที่ต้องการอย่างแท้จริง และความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงาน แล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2-3 มิติ ตัวอย่างเช่น การให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ



มิติที่เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า (Focus on Client's Needs) และมิติที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ (Initiative to Help or Serve Others)

3. ระดับของสมรรถนะ (Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลางและพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมีติของสมรรถนะจะพิจารณา รวมถึงความต้องการจากที่กล่าวในข้างต้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะดังแนวคิดของแมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็น บุคลิกลักษณะ และแรงจูงใจ สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนประกอบในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ส่วนสเปเนเซอร์ เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่า บุคลากรยังขาดความสามารถด้านใดซึ่งจะช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกต้องวิธี

#### 1.4 ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547 : 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ Competencies ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Personal Competencies เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬา บางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2. Job Competencies เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. Organization Competencies เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้ เช่น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เป็นสถานศึกษามีความเชี่ยวชาญด้านการสอนวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

สำหรับศาลปกครองได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะของสำนักงาน (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่สำนักงานศาลปกครองจะต้องเป็นต้องมีและต้องทำ กล่าวคือ เป็นองค์กรมีอาชีพในการ

สนับสนุนการพิจารณาดีปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมาย ปกครอง มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เข้าถึงประชาชน และหน่วยงานต่าง ๆ และเป็นองค์กรนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีใน สังกมไทย

2. สมรรถนะหลักของข้าราชการ (Core Competencies) เป็นสมรรถนะของ ข้าราชการทุกคนที่จำเป็นต้องมีต้องเป็นและต้องทำเพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุผล ไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักกฎหมาย ปกครอง ต้องใฝ่รู้พัฒนาตนเอง เพื่อทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง ซึ่งเป็น สมรรถนะขององค์กร เป็นต้น

3. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) เป็นสมรรถนะของ ข้าราชการที่ต้องมี ต้องเป็นและต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยในบางกลุ่มงาน หรือบางตำแหน่งอาจแบ่งละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงานและสมรรถนะเฉพาะ ของกลุ่มงานงานในแต่ละด้านลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน เช่น พนักงานคดี ที่ทำงานประจำองค์คณะกับพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยต้องมีสมรรถนะร่วมที่เหมือนกัน คือ ต้อง มีความสามารถเกี่ยวกับคดีปกครองเหมือนกันและมีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันตาม ลักษณะงานที่แตกต่างกัน พนักงานคดีประจำองค์คณะต้องเน้นทักษะการจัดทำสำนวนเป็น พิเศษ ส่วนพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยก็จะเน้นทักษะเทคนิคการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย เป็นต้น สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท (อ้างถึงใน สุภัญญา รัศมีธรรม โชติ. 2004) คือ

3.1 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะ ที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ ป้องกันตัวของจาพนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นัก กายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูง มาก

3.2 สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของ บุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมี ความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3.3 สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็น บริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือ บริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด

มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด  
มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

3.4 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3.5 สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ก.พ. (2548 : 11-31) สมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มด้วยกันคือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) หมายถึง ทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะ หลักประกอบไปด้วย

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.2 บริการที่ดี

1.3 ความร่วมแรงร่วมใจ

1.4 จริยธรรม

1.5 การส่งเสริมความชำนาญในงานอาชีพ

2. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency : FC) หมายถึง ความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ วางไว้ สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ ประกอบไปด้วย

2.1 การคิดวิเคราะห์

2.2 การมองภาพองค์รวม

2.3 การสืบเสาะหาข้อมูล

2.4 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

2.5 ความเข้าใจผู้อื่น

- 2.6 การดำเนินการเชิงรุก
- 2.7 ความถูกต้องของงาน
- 2.8 ความมั่นใจของตนเอง
- 2.9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- 2.10 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
- 2.11 สุนทรียภาพทางศิลปะ
- 2.12 การประสานงาน
- 2.13 การวางแผน
- 2.14 การติดตามงาน
- 2.15 การเจรจาต่อรอง
- 2.16 การแก้ปัญหา
- 2.17 การให้คำปรึกษา
- 2.18 การบริหารงานวิจัย
- 2.19 การบริหารโครงการ
- 2.20 การบริหารงบประมาณ
- 2.21 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ
- 2.22 ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ Information Technology (IT)
- 2.23 ความสามารถในการจัดทำเอกสาร

3. สมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency : MC) หมายถึง ความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ในระดับ จัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวางไว้ ซึ่งสมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบไปด้วย

- 3.1 วิสัยทัศน์
- 3.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 3.3 การให้อำนาจผู้อื่น
- 3.4 การบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 3.5 การพัฒนาศักยภาพคน

4. ความรู้ตามสายงาน (Job Competency : JC) หมายถึง ความรู้เฉพาะสายงาน ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมายวางไว้ ซึ่งความรู้ตามสายงาน ประกอบไปด้วย

- 4.1 ความรู้ด้านงานทรัพยากรบุคคล

4.2 การบริหารด้านงานสารสนเทศ

4.3 ความรู้ด้านงานบัญชี

4.4 ความรู้ในด้านงานคลังพัสดุและจัดซื้อ

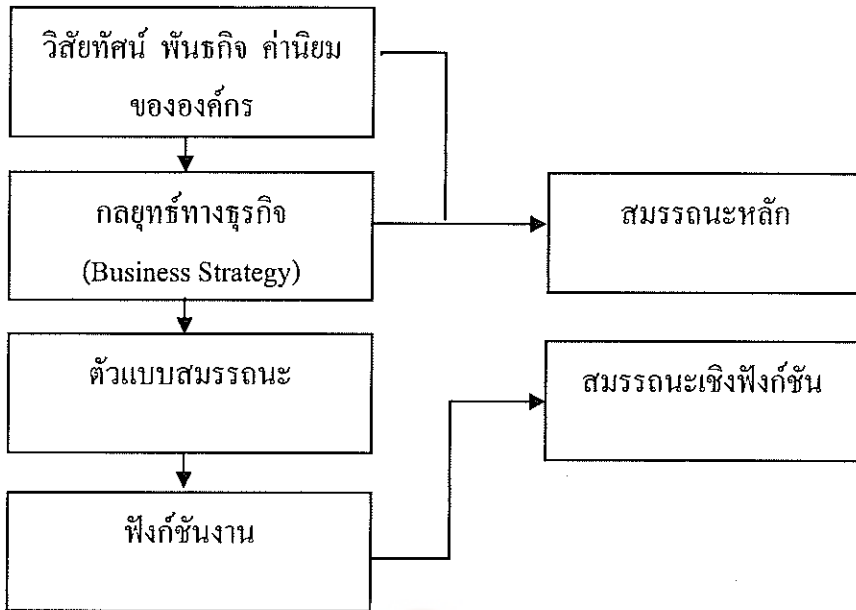
ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ หมายถึง ความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เช่น การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล ความมั่นใจของตนเอง การประสานงาน การติดตามงาน การแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ IT ความสามารถด้านการบริหาร การพัฒนาศักยภาพคน และความรู้ด้านงานทรัพยากรบุคคล

### 1.5 ตัวแบบสมรรถนะ

ในการนำหลักการพัฒนาสมรรถนะมาใช้งานในองค์กรนั้นจำเป็นต้องสร้างตัวแบบสมรรถนะเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาและให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ตัวแบบสมรรถนะสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้ดังนี้

1. เป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดสมรรถนะหลักซึ่ง ซึ่งหมายถึง ความรู้ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้เกิดผลลัพธ์และคุณภาพที่องค์กรต้องการ
2. เป็นสิ่งที่ช่วยให้ทีมงาน (Team Work) สามารถพัฒนากิจกรรมหลักต่าง ๆ ซึ่งต้องสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก
3. ช่วยให้ทีมงานมีทางเลือกเกี่ยวกับหลักสูตรสำหรับพัฒนาสมรรถนะได้มากมายแทนที่จะใช้วิธีการเดิม ๆ ที่ผู้สอนเป็นศูนย์กลาง

**1.5.1 ตัวแบบสำเร็จรูป (Generic Model)** โดยทั่วไปแล้วการสร้างตัวแบบสมรรถนะมักเริ่มต้นด้วยการนำวิสัยทัศน์ และ หรือ พันธกิจ และ หรือ ค่านิยมหลักขององค์กรจะใช้ตัวใดตัวหนึ่ง หรือทั้งหมดรวมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร



แผนภาพที่ 1 แนวคิดในการสร้างตัวแบบสมรรถนะ

โดยพิจารณาว่างานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรจึงสามารถทำงานนั้นได้ดี จากนั้นจึงนำสมรรถนะดังกล่าวมาสร้างเป็นตัวแบบสมรรถนะ อย่างไรก็ตามการหาตัวแบบสมรรถนะอาจจะไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมต่าง ๆ เสมอไป องค์กรอาจจะใช้วิธีอื่นในการออกแบบหาตัวแบบสมรรถนะ ซึ่งวิธีหนึ่งที่นิยมกันอย่างแพร่หลายก็คือ การจ้างงานวิจัย (Industrial Research) ของสถาบันการศึกษาที่เชี่ยวชาญในการทำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร งานวิจัยสมรรถนะนั้นประกอบด้วยตำแหน่งงานต่าง ๆ จะระบุได้ว่าในตำแหน่งงานดังกล่าว นั้นควรจะมีสมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งหนึ่ง ๆ สมรรถนะที่ได้นี้จะเป็นรูปแบบที่เรียกว่า ตัวแบบสำเร็จรูป ทั้งนี้สามารถนำสมรรถนะที่ได้จากงานวิจัยเหล่านี้ไปใช้งานกับองค์กรได้ทันที ทำให้เป็นการประหยัดเวลาในการสรรหาสมรรถนะต่าง ๆ

1.5.2 สมรรถนะหลัก เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับผลงานของบุคคลแต่ละคน และผลประกอบการโดยรวมขององค์กร (C.K. Prahalad and Gray Hamel. 1990 : 79-91) ได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักไว้ในหนังสือของเขาชื่อ การแข่งขันในอนาคต (Competing for the Future) ว่า “องค์กรจะมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ด้วยการนำสมรรถนะ เพียงไม่กี่ตัวที่ส่งผลกระทบต่อสินค้าทั้งหมดขององค์กรมาใช้” (C.K. Prahalad and Gray Hamel. 1990 : 79-



91) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะหลักไว้ คือ กลุ่มความรู้ทางด้านเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์กร และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก สมรรถนะหลักเป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรจงใจสร้างหรือกำหนดขึ้นมา

สมรรถนะหลักกับการเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กร จากความหมายของคำว่าวัฒนธรรม ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง “พฤติกรรมและสิ่งที่คนในหมู่ผลิต สร้างขึ้นมาด้วยกัน เรียนรู้จากกันและกัน และร่วมใช้อยู่ในหมู่พวกของตน” ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กร หรือ ค่านิยมองค์กร คือ พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กร สิ่งที่ต้องทุกคนในองค์กรควรมีเหมือนกัน หรือยึดปฏิบัติสืบทอดกันมา ไม่ว่าจะเป็นพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่หรือแม้แต่พนักงานที่ทำงานอยู่ก่อนหน้านั้นแล้ว ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรถึงขั้นที่ว่า หากบุคลากรคนใดไม่สามารถปรับตัวหรือเข้ากับระบบขององค์กรได้แล้วอาจจะต้องพิจารณาตนเอง หรือลาออกจากองค์กร

สรุป สมรรถนะหลัก หมายถึง สิ่งที่ทุกคนในองค์กรพึงที่จะต้องมีเหมือนกัน เพื่อขับเคลื่อนให้การดำเนินธุรกิจสามารถประสบความสำเร็จและเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กร เพราะสมรรถนะหลักจะเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของพนักงานว่าควรต้องปฏิบัติตนอย่างไรให้สอดคล้องหรือเป็นไปตามทิศทางเดียวกันกับองค์กร

1.5.3 สมรรถนะเชิงฟังก์ชัน หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้น ๆ โดยกำหนดว่าผู้ที่จะทำงานในตำแหน่งนั้นควรมีสมรรถนะใดที่สำคัญ ตัวอย่างเช่น หากจะรับพนักงานขับรถยนต์ของบริษัท ดังนั้นผู้ที่จะต้องมาดำรงตำแหน่งดังกล่าวควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ

- 1) รู้เส้นทางเป็นอย่างดี (ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด)
- 2) มีความรู้และเข้าใจในกฎจราจร
- 3) ใจเย็นควบคุมอารมณ์ได้ดี
- 4) มีความรู้เรื่องเครื่องยนต์ สามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้
- 5) รู้จักวิธีบำรุงรักษารถให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

พิจารณาคูณสมบัติเบื้องต้นของพนักงานแล้วประกอบกับนิยามของสมรรถนะเชิงฟังก์ชัน จะเห็นได้ว่าคุณสมบัติเบื้องต้นนั้นก็คือ สมรรถนะเชิงฟังก์ชันนั่นเอง สมรรถนะเชิงฟังก์ชันนี้อาจจะมีบางตัวที่เหมือนกันหรือมีบางตัวที่ต่างกันขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง

**1.5.4 สมรรถนะเชิงบริหาร** คือ คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่พูดถึงการเป็นผู้นำ โดยทั่วไปมักเป็นสมรรถนะที่กำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้างในตำแหน่งนั้น ๆ เช่น การวางแผน การนำเสนอ เป็นต้น

**1.5.5 สมรรถนะเชิงสังคม (Social Competency)** คือ คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่เน้นในเรื่องของการทำงานร่วมกันเพื่อการประสานงานกันด้วยดีซึ่งสมรรถนะตัวนี้จะมุ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้ทำงานด้วยกันอย่างราบรื่น เช่น การติดต่อสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

**1.5.6 สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Personal Competency)** คือ คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) เฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่จะช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ ในบางองค์กรก็อาจจะมีการกำหนดสมรรถนะส่วนบุคคลที่ควรจะมีในตำแหน่งงานไว้เป็นพื้นฐานด้วย เพราะมองว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้งานสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

**1.5.7 สมรรถนะพื้นฐาน** เป็นคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งงานซึ่งบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งงานต่างกันอาจจะมีเหมือนกันหรืออาจจะไม่จำเป็น ต้องมีก็ได้ เป็นคุณสมบัติที่ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างประสบผลสำเร็จ แตกต่างจากสมรรถนะ คือ สมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะที่บุคคลในองค์กรควรจะต้องมีเหมือนกันทุกแผนก

สรุป สมรรถนะเชิงฟังก์ชัน หมายถึง คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเป็นผู้นำ ผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ที่เน้นในเรื่องของการทำงานร่วมกัน และมุ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้ทำงานด้วยกันอย่างราบรื่น

## 1.6 ระดับของสมรรถนะหรือมิติของสมรรถนะ

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer, and Spencer. 1993 : อ้างถึงใน สุขชัย ยาวะประภาส. 2548 : 40-45) ได้ให้คำอธิบายเพิ่มเติมจากนิยาม โดยนำคำสำคัญ 3 คำคือ ลักษณะที่เป็นรากฐาน (Underlying Characteristic) การเชื่อมโยงเชิงเหตุและ (Casually Related) และการอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion-referenced) มาอธิบายให้เข้าใจ ซึ่งสามารถได้ถึงลักษณะที่เป็นรากฐาน (Underlying Characteristic) ว่าเป็นส่วนที่ฝังอยู่ค่อนข้างลึก และเหนียวแน่นของบุคลิกภาพของบุคคล สามารถพยากรณ์ พฤติกรรมในลักษณะและ

สถานการณ์ที่หลากหลาย และกว้างขวางลักษณะที่เป็นลักษณะที่เป็นฐานรากสามารถแยกออกได้เป็น 5 ระดับ ประเภทที่สำคัญ คือ

### 1. เหตุจูงใจ (Motives)

เหตุจูงใจ คือ สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดคำนึงถึงตลอด หรือมักต้องการตลอดเวลาซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล เหตุจูงใจจะเป็นตัวขับ ชี้ทาง และคัดสรรพฤติกรรมให้ไปยังการกระทำ หรือเป้าหมายเฉพาะบางเรื่อง ขณะเดียวกันก็ขับ ชี้ทาง และคัดสรรพฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่น ๆ ดังตัวอย่างคนที่มีเหตุจูงใจด้านสัมฤทธิ์ผลสูงมักตั้งเป้าที่ทำหายตลอดเวลาจากนั้นถือเป็นความรับผิดชอบส่วนตัวที่ต้องทำให้สำเร็จ และใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการทำให้ดีขึ้น

### 2. ลักษณะเฉพาะ (Traits)

ลักษณะเฉพาะ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะกับสถานการณ์ หรือข่าวสารที่ได้รับดังตัวอย่างคือ ระยะเวลาที่ตอบสนอง และสายตาที่ดีเป็นสมรรถนะด้านลักษณะเฉพาะทางกายภาพของนักบิน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการควบคุมอารมณ์ด้วยตนเอง “การตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ทำเป็นประจำ” ที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนบางคนจะไม่ “ระเบิดอารมณ์” ใส่คนอื่น และปฏิบัติงานมากกว่าและเหนือกว่าหน้าที่ที่กำหนดไว้เพื่อที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้อารมณ์สมรรถนะทางลักษณะเฉพาะ (Trait-competencies) เหล่านี้เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ เหตุจูงใจ และลักษณะที่เฉพาะที่กล่าวแล้วนี้จัดเป็นลักษณะที่เป็นแม่บทของการเริ่มต้นเอง หรือเป็นตัวกระทำที่ซ่อนอยู่ภายในที่พยากรณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นระยะเวลาโดยปราศจากการดูแลอย่างใกล้ชิด

### 3. มโนภาพของตัวเอง (Self-concept)

มโนภาพของตัวเอง คือ ภาพลักษณ์ของตัวเองคุณค่าความเชื่อ หรือทัศนคติของบุคคลดังตัวอย่างคือ ความเชื่อมั่นในตัวเองเป็นความเชื่อของบุคคลว่าตัวเองสามารถที่จะประสบผลสำเร็จในแทบทุกสถานการณ์จัดว่าเป็นมโนภาพที่บุคคลมองตัวเองคุณค่าความเชื่อของบุคคลเป็นเหตุจูงใจที่สามารถตอบได้ หรือยอมรับได้ซึ่งพยากรณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะทำอะไรในช่วงเวลาสั้น ๆ ข้างหน้า และในสถานการณ์ที่มีคนอื่นรับผิดชอบดูแลอยู่ หรือผู้ที่มีคุณค่าความเชื่อเรื่องการเป็นผู้นำจะแสดงท่าทีแห่งพฤติกรรมผู้นำให้เห็นมากกว่าคนอื่น เมื่อรับทราบว่าจะงานที่ได้รับมอบหมายเป็นการทดสอบความสามารถในการเป็นผู้นำบุคคลที่มีคุณค่าความเชื่อที่อยากทำงานระดับบริหารจัดการแต่โดยด้านลึกแล้วไม่ชอบ หรือไม่

สามารถคิดแบบฉบับพลันได้ในเรื่องการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น ณ ระดับเหตุจูงใจ (Motive Level) เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารแล้วมักล้มเหลว มากกว่าประสบความสำเร็จ

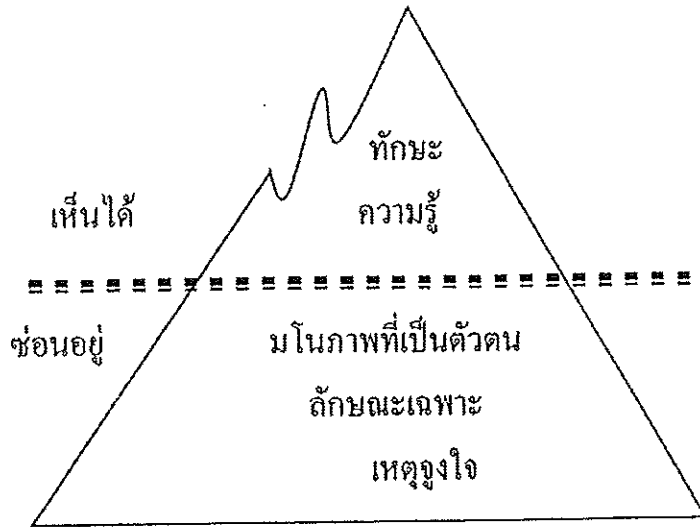
#### 4. ความรู้ (Knowledge)

ความรู้ คือ ข่าวสาร (Information) ที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้นๆ ดังตัวอย่างศัลยกรรมแพทย์ก็จะมีความรู้เรื่องกล้ามเนื้อและระบบประสาทในร่างกายมนุษย์ ความรู้เป็นสมรรถนะที่สลับซับซ้อน คະแนนที่ปรากฏในผลการทดสอบเป็นความรู้ ที่ไม่อาจทำนายผลการปฏิบัติงานได้เสมอไปเนื่องจากการทดสอบไม่ได้วัดความรู้และทักษะที่ใช้จริงในการทำงาน ข้อสอบจำนวนมากเพียงแต่วัดความจำทั้งที่สิ่งที่สำคัญจริง ๆ คือความสามารถในการหาข่าวสาร ความจำ ในข้อเท็จจริงบางเรื่องมีความสำคัญน้อยกว่าการเรียนรู้ว่าข้อเท็จจริงนั้นมีอยู่ และตรงกับปัญหาเฉพาะนั้น ๆ และที่ควรจะไปค้นหาเมื่อต้องการใช้ข่าวสารนั้น ๆ นอกจากนั้นข้อสอบวัดความรู้มักคิดว่า ผู้ตอบสามารถให้คำตอบที่ถูกจากคำถามที่กำหนดให้ได้หรือไม่ แต่ไม่ได้วัดว่า บุคคลนั้นสามารถสนองหรือกระทำบนพื้นฐานของความรู้ ที่มีอยู่ได้หรือไม่ ตัวอย่างคือ ความสามารถในการเลือกได้ว่าคำตอบใดในห้าตัวเลือกที่กำหนดให้เป็น การโต้แย้งที่มีประสิทธิผล จะแตกต่างอย่างมากกับความสามารถในการลุกขึ้นในสถานการณ์ ชัดแจ้ง และได้เถียงอย่างชวนให้กล้อยตาม แต่อย่างไรก็ตามความรู้ที่ดีที่สุดก็ได้แต่เพียงทำนายว่า บุคคลนั้นสามารถที่ทำได้หรือไม่ แต่ไม่สามารถพยากรณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะลงมือทำหรือไม่

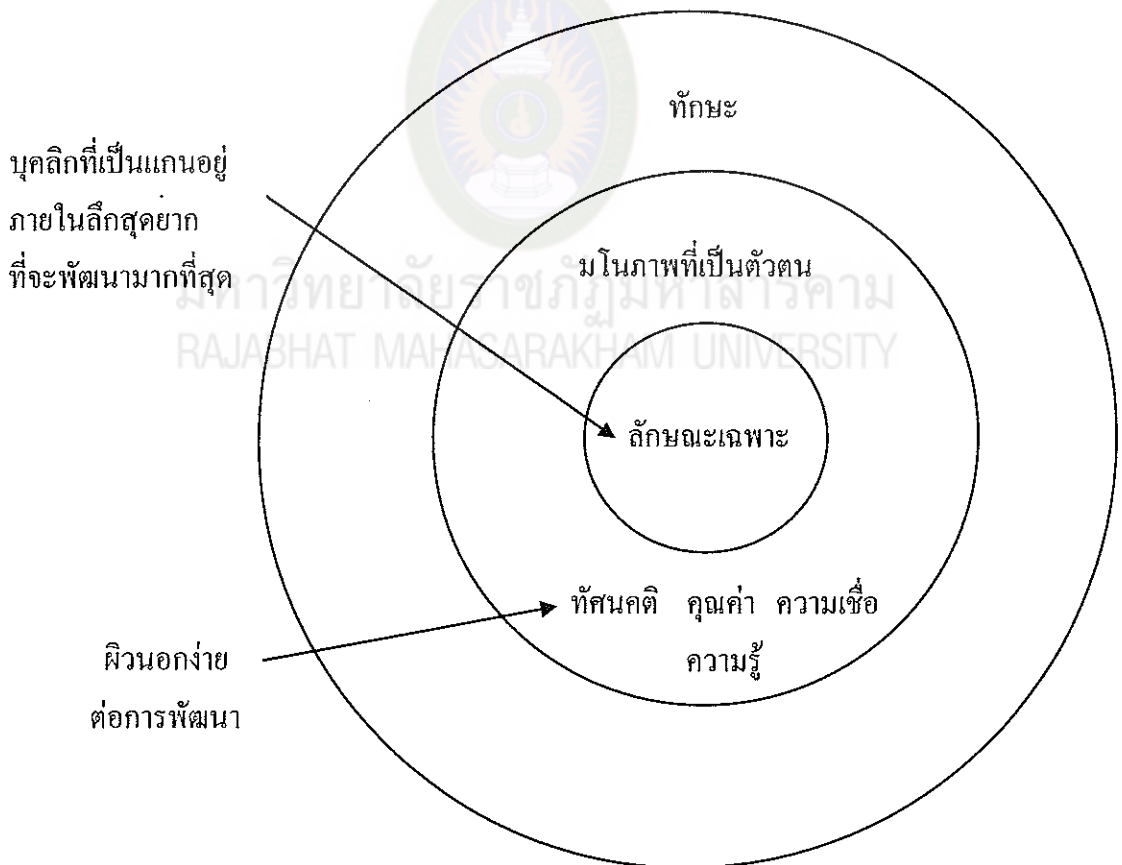
#### 5. ทักษะ (Skill)

ทักษะ คือ ความสามารถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงาน ด้านจิตใจหรือกายภาพดังตัวอย่างคือ ทันตแพทย์มีทักษะทางกายภาพในการอุดฟันไม่ทำลาย เส้นประสาทของฟันซี่ นักเขียน โปรแกรมคอมพิวเตอร์จะมีความสามารถที่จัดระบบรหัส 50,000 บรรทัดให้เป็นไปตามลำดับเหตุผล

สมรรถนะระดับและประเภทต่าง ๆ ที่กล่าวแล้วทั้ง 5 ระดับและประเภท นั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ความรู้และทักษะเป็น สมรรถนะที่อาจมองเห็นได้ (Visible) และปรากฏให้เห็นภายนอกบุคคล ในขณะที่สมรรถนะที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล มโนภาพเกี่ยวกับตนเองและเหตุจูงใจเป็นสมรรถนะที่ไม่ปรากฏ ให้เห็นและซ่อนลึก (Invisible and Hidden) อยู่ภายในใจของบุคลิกภาพของบุคคล ดังแสดงให้ เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นในแผนภาพที่ 2 และแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 2 แสดงตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)  
ที่มา : ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548 : 45)



แผนภาพที่ 3 แสดงผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ  
ที่มา : ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548 : 45)

จากแผนภาพที่ 2 และแผนภาพที่ 3 นั้น อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ความรู้และทักษะ อันเป็นพื้นผิวภายนอกเป็นสมรรถนะที่ง่ายต่อการที่จะพัฒนา การฝึกอบรมจะเป็นวิธีการที่ได้ผลที่สุด จะก่อให้เกิดความสามารถเหล่านี้ ขณะเดียวกันเหตุจูงใจ และลักษณะเฉพาะเป็นสมรรถนะที่เป็นแก่นหรือฐานรากของภูเขาน้ำแข็ง อันแสดงบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งยากที่สุดในการวัดประเมินและพัฒนาวิธีการที่ดีคือการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งลักษณะที่ว่ามี ส่วนเป็นภาพที่เป็นตัวตนของบุคคลอยู่ตรงกลางระหว่างสมรรถนะ ที่เป็นแก่นและสมรรถนะที่เป็นเปลือกนอก ทักษะคิด คุณค่า และความเชื่อ เช่น ความเชื่อมั่น ในตนเองเป็นสิ่งที่ปรับเปลี่ยนได้ โดยการฝึกอบรม การรักษาทางจิตและ/หรือการผ่านพบประสบการณ์ทางบวก แต่มักใช้เวลาและค่อนข้างยาก ซึ่งองค์การส่วนใหญ่คัดเลือกคนเข้าทำงาน โดยดูจากความรู้ และทักษะที่เป็นสมรรถนะเปลือกนอก โดยมักมีฐานคิดว่าคนที่คัดเลือกเข้ามาจะมีสมรรถนะด้วยเหตุจูงใจ และลักษณะเฉพาะอยู่แล้ว หรือเชื่อว่าสมรรถนะทั้งสองสามารถปลูกฝังได้ด้วยการจัดการที่ดี แต่โดยแท้จริงแล้วการสอนเรื่องความรู้ และทักษะอาจง่ายกว่าการปลูกฝังสมรรถนะด้านเหตุจูงใจ และลักษณะเฉพาะจะมีความสำคัญยิ่งขึ้นในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน ในงานระดับบริหารทุกคนมีปริญญาบัตรระดับปริญญา โทจากมหาวิทยาลัยชั้นนำคล้ายกัน ผ่านการอบรมหลักสูตรพิเศษคล้ายๆกัน มีระดับสติปัญญาหรือไอคิวใกล้เคียงกันแต่สิ่งที่ทำให้บางคนปฏิบัติงาน ได้ผลมากกว่าคนอื่น คือสมรรถนะด้านเหตุจูงใจ และลักษณะเฉพาะ

สำนักงานนโยบายและแผนพลังงานซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐก็ได้ประยุกต์ใช้สมรรถนะ โดยได้จัดระดับสมรรถนะด้านความสามารถ (Cognitive Domains) ออกเป็น 5 ระดับ โดยมีคำอธิบายองค์ประกอบของขีดสมรรถนะหลัก และดัชนีบ่งชี้พฤติกรรม (สำนักนโยบายและแผนพลังงาน. 2550 : 50) ดังนี้

ระดับ	คำอธิบาย
1. Knowledge	รู้ เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้น ดังนี้
2. Comprehension	เข้าใจลึกซึ้ง จับหลักการ สรุปประเด็น
3. Application	ประยุกต์ใช้ได้
4. Analysis and Synthesis	วิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่างๆ
5. Evaluation	ประเมินคุณค่าและทางเลือกจัดทำนโยบายเชิงป้องกัน



ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548 : 46) ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า สมรรถนะแบ่งออกได้ เป็นมิติโดยการแสดงออก ซึ่งอาจแสดงออกเป็นมิติเดียว หรือหลายๆ มิติประกอบกัน มิติของ สมรรถนะที่พบเสมอ มี 5 มิติ คือ

1. ความเข้ม หรือความสมบูรณ์ของการกระทำ (Intensity or Completeness of Action) ซึ่งจะเห็นว่าสมรรถนะส่วนใหญ่จะแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่ทุ่มเทลง ไป และความ สมบูรณ์ของการกระทำที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความตั้งใจนั้นเป็นจริง ตัวอย่างเช่นสมรรถนะเรื่องความ มุ่งสู่ผลสำเร็จจะอยู่ในระดับสูงขึ้นไป ถ้าการแสดงออกนั้นมีการกล้าเสี่ยงเพื่อให้งานสำเร็จ ประกอบด้วยไม่ใช่เพียงตั้งใจทำงานให้ดีเท่านั้น

2. ขนาดของผลกระทบ (Size of Impact) ผลกระทบที่เกิดจากการกระทำอาจ หมายถึงทั้งบุคคลที่ได้รับผลกระทบตำแหน่งของบุคคล ขนาดของ โครงการ หรือขอบเขตความ รุนแรงของปัญหาความแตกต่างเพียงเล็กน้อยในสมรรถนะที่แสดงออก โดยมิติของผลกระทบ อาจแยกให้เห็นถึงระดับของสมรรถนะที่เยี่ยม หรือดีมาก และระดับที่ยอมรับได้

3. ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความสลับซับซ้อนของพฤติกรรม ซึ่ง รวมถึงการนำปัจจัยหลากหลายต่าง ๆ เข้าสู่การพิจารณาตัดสินใจ ตั้งแต่สิ่งของ บุคคล ข้อมูล แนวคิด หรือสาเหตุปัจจัยต่าง ๆ นับเป็นการแสดงถึงสมรรถนะระดับพื้นฐานของสมรรถนะ บางประเภท ส่วนใหญ่จะเป็นสมรรถนะด้านการใช้ความคิด (Thinking)

4. ความพยายามที่ใส่ลงไป (Amount of Effort) นั้นเป็นปริมาณของความ พยายามเป็นพิเศษที่ใส่ลงไป หรือปริมาณที่ทุ่มลงไป เพื่อทำงานให้เกิดผลเป็นมิติที่สองของ สมรรถนะบางเรื่อง

5. มิติที่ลักษณะเฉพาะ (Unique Dimension) กล่าวได้ว่าสมรรถนะบาง ประเภทมีลักษณะเฉพาะตัว ตัวอย่างเช่น สมรรถนะเรื่องความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) มีระดับสเกลที่สองคือ การจัดการกับความล้มเหลว ซึ่งกล่าวถึงการที่บุคคลฟื้น สภาพจากความผิดหวังและหลีกเลี่ยงการคิดในเรื่องลบที่ห่อเหี่ยว สมรรถนะเรื่องความคิดริเริ่ม (Initiative) มีมิติเรื่องเวลาที่เกี่ยวข้องเช่น บุคคลนั้นสามารถมองไปสู่อนาคตได้ไกลแค่ไหน และสามารถดำเนินการเพื่ออนาคตได้หรือไม่ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดีมาก มักเป็นผู้ที่ สามารถมองภาพอนาคตได้วางแผนเพื่อ ไปสู่ภาพอนาคต และดำเนินการตามแผนนั้นได้

สรุปได้ว่า สมรรถนะ อาจมี 2-3 มิติประกอบกัน เช่น สมรรถนะด้านแรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) ประกอบด้วย 3 มิติ คือ 1) ความเข้ม และความสมบูรณ์ ของการกระทำเพื่อ ไปสู่สัมฤทธิ์ผลตามแรงจูงใจ 2) ผลกระทบของสัมฤทธิ์ผล และ 3) ระดับ

ของนวัตกรรมสมรรถนะจึงมีหลายมิติประกอบกัน ซึ่งกล่าวได้ว่าผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีมาก อาจได้คะแนนระดับสูงในบางมิติ และระดับปานกลางในบางมิติได้

### 1.7 วิธีกำหนดสมรรถนะ

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2537 : 146) ได้เสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะ ดังนี้

1. การกำหนดสมรรถนะ โดยการรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Judgment) เป็นการใช่วิธีการสอบถามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินใจแจกแจงพฤติกรรมของนักปฏิบัติการทางวิชาชีพต่างๆ ว่า ผู้มีสมรรถนะในวิชาชีพนั้น ควรต้องมีความรู้ เจตคติ หรือทักษะที่จำเป็นและต้องการทางด้านใดบ้าง
2. การกำหนดสมรรถนะ โดยการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) เป็นการศึกษาจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น ประเมินตามความต้องการ ทางสังคม ความต้องการขององค์กร หรืออาจประเมินจากความต้องการทางนโยบาย ที่เร่งด่วน หรือจำเป็นที่จะต้องจัดกระทำว่า จำเป็นจะต้องเตรียมบุคลากรในองค์กร หรือเตรียมผู้ที่กำลังจะเข้ารับการปฏิบัติงานใหม่ ให้พร้อมต่อภาระงาน โดยให้มีความรู้ ความสามารถ/ทักษะ และเจตคติ ที่ต้องการเป็นอย่างไรบ้าง
3. การวิเคราะห์จากกิจกรรมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพ โดยการเก็บข้อมูลจากกิจกรรมการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน จากการสังเกต หรือการประเมิน โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่น
4. การศึกษาจากการวิเคราะห์งาน หรือบทบาท (Task Analysis or Role Analysis) โดยการจำแนกเนื้อหา และเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่จะต้องปฏิบัติ หรือเรียนรู้ และแยกแยะให้ย่อยลงในรายละเอียดของแหล่งงานให้มากที่สุด เป็นการช่วยในการกำหนดงานที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติได้อย่างละเอียด การวิเคราะห์อาจทำได้โดยการสังเกตการทำงานแล้วนำพฤติกรรมมาวิเคราะห์ ให้ผู้ปฏิบัติงานบันทึก แล้วนำมาวิเคราะห์โดยให้นักการศึกษาช่วยวิเคราะห์
5. การวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (System Competency Analysis) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะ หรือเป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์ โดยทั่วไป ด้วยการจำแนกส่วนต่างๆ ของเนื้องานอย่างเป็นระบบ ให้เป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบชัดเจน
6. การกำหนดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและตำรา โดยการกำหนดสมมติฐานว่า ประสิทธิภาพที่ต้องการนั้น จะต้องอาศัยสมรรถนะอย่างไรบ้าง กำหนด

ข้อสันนิษฐานให้เป็นพื้นฐาน โดยมีทฤษฎีสันับสนุน

7. การศึกษาจากสภาพความเป็นจริงในสังคม ทางเศรษฐกิจ และการเมือง การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มักจะมีรูปแบบในการ ดำเนินการ 2 รูปแบบ (ชูชัย สมितिไกร. 2550 : 36) คือ

1. ใช้บริการบริษัทที่ปรึกษา เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ว่าจ้าง บริษัทเฮย์กรุ๊ปในการจัดทำตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ข้าราชการไทย
2. กำหนดขึ้นเองภายในองค์กร ซึ่งการกำหนดสมรรถนะด้วยตนเองภายใน องค์กรนั้น ผู้ที่กำหนดสมรรถนะที่จำเป็น ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ที่มีประสบการณ์ หรือกำลัง ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น หรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตำแหน่งงานนั้น เป็นต้น

ซึ่งวิธีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สามารถกระทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้ (ชูชัย สมितिไกร. 2550 : 36)

1. การกำหนดสมรรถนะโดยการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Anagement Process Approach)
2. การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะในงาน (Job Competency Assessment methodology : JCA)
3. การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Subject Matter Expert : SME)
4. การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source)

สรุปได้ว่า การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อการพัฒนานั้น สามารถทำการศึกษา โดยใช้วิธีการในการกำหนดสมรรถนะได้หลายลักษณะด้วยกัน ทั้งจากการกำหนดจากตัวผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วน ได้ส่วนเสีย จากผู้ที่มีประสบการณ์ จากนักวิชาการ และ นักการศึกษา

### 1.8 การประเมินสมรรถนะ

ประเภทของการวัด/ประเมิน

สำหรับนักวิชาการไทยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2545 : 22 – 59) ได้รวบรวมข้อเขียน เกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินเป็น 4 ลักษณะคือ

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับ

คุณลักษณะของบุคคลเป็นสำคัญมี 5 วิธี คือ

1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)

1.2 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (Checklists Methods)

ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists) และแบบบังคับให้เลือก (Forced Choices)

1.3 วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison System)

แบ่งออกเป็นการจัดลำดับที่ การเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to Man Comparison)

การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) แบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution or Grading on the Curve)

1.4 วิธีแบ่งชั้น (Grading)

1.5 วิธีประเมินตามคะแนน (Point Rating)

2. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach) แบ่งเป็น 12 วิธี คือ

2.1 วิธีประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)

2.2 วิธีการบรรยายความ (Free Form Essay, Free Written Evaluation, Essay Description, Essay Approach and Narrative Method)

2.3 วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan)

2.4 วิธีการประเมินผลโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating, Multiple and Group Rating)

2.5 วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating)

2.6 วิธีประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)

2.7 วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self Appraisal and Self Rating)

2.8 วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview)

2.9 วิธีประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (Field Interview Method and Field Review Method)

2.10 วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Centers)

2.11 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Rating Scale)

2.12 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์ โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral Observation Scale)

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือ วัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) แบ่งออกได้เป็น 7 วิธี คือ
- 3.1 วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result)
  - 3.2 วิธีประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (Direct Index)
  - 3.3 วิธีการประเมินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of Performance)
  - 3.4 วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน (Performance Record)
  - 3.5 วิธีจัดบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic Test)
  - 3.6 วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test)
  - 3.7 วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of Position Functions and Responsibilities)
4. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach Hybrid Systems)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 46) ได้แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 3 กลุ่ม คือ

1. วิธีทดสอบผลงาน (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น ความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบ ในบางสถานการณ์แบบทดสอบประเภทนี้ ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ได้ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรม ในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. วิธีการประเมินตนเอง (Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทักษะ/ความคิดความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations) และวิธีการประเมินตนเอง (Self Reports) เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทักษะของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้จากความหมายของ สมรรถนะ ที่กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ดังนั้น วิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม จดบันทึก และทำการประเมิน ในการสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการ ที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรม มีความถูกต้อง กล่าวคือ ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา และผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ การวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ ความสามารถ

ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่า ผิดหรือถูก จึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะแบบมีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่า ผิดหรือถูกจะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมากน้อยเท่าใด ทั้งนี้ เนื่องจากสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงานเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลงานที่ต้องการ ดังนั้น การประเมินสมรรถนะจึงเป็นการประเมินที่ต้องมีการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน จดบันทึก และทำการประเมิน

แบบประเมินพฤติกรรมสร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายแบบ เช่น

1. แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะแบบที่ใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดระดับ ดังนี้





สรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคลากรในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า ดังนั้น สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ แรงจูงใจ หรือความรู้ ทักษะและเจตคติ แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ การนำเอาสมรรถนะไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผู้ใหญ่บ้านให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้เป็นที่ยอมรับในชุมชน หมู่บ้าน ต่อไป

2. แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) แบบประเมินประเภทนี้ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานให้ดี และถูกต้อง มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงเวลา รับผิดชอบในงาน ส่งงานได้ตามเวลา

ระดับ 2 สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ทำงานได้ตามผลงานที่กำหนดไว้ มีความละเอียดรอบคอบตรวจตราความถูกต้องของงาน เพื่อให้งานมีคุณภาพ

ระดับที่ 3 สามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้นมีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เสนอและทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4 สามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ทำการพัฒนาระบบ วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นอย่างไม่เคยมีใครทำมาก่อน

ระดับที่ 5 สามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กร บรรลุเป้าหมาย เช่น ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐ และประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะ ที่แสดงในพจนานุกรมสมรรถนะ ประกอบด้วยคำจำกัดความของสมรรถนะ คำอธิบายระดับต่าง ๆ ของสมรรถนะ และตัวอย่างของพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะในแต่ละระดับ ซึ่งแม้ว่า ในพจนานุกรมสมรรถนะ จะไม่ได้เขียนระดับของสมรรถนะในรูปแบบของแบบประเมินแบบ BARS แต่โดยแนวคิดแล้วพจนานุกรมสมรรถนะเป็นแบบประเมินสมรรถนะโดยตัวเองอยู่แล้ว เนื่องจากมีการจัดเรียงระดับไว้แล้ว การประเมิน

สมรรถนะ ตามพจนานุกรมสมรรถนะ ยังมีข้อดีกว่าการสร้างมาตรการประเมินแบบใช้ความถี่ของพฤติกรรมกำหนดระดับ เพราะการประเมินแบบ BARS ทำให้เห็นภาพรวมของสมรรถนะทุกระดับ มีความตรงไปตรงมา และ โอกาสที่ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจจะมีน้อยกว่า

อย่างไรก็ดี ก่อนที่จะประเมินสมรรถนะ ได้ จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับความหมายของสมรรถนะ แต่ละสมรรถนะ และในแต่ละระดับก่อนว่า หมายถึงอะไร สำหรับพฤติกรรมตัวอย่างนั้น เป็นเพียงตัวอย่างที่จะทำให้เข้าใจระดับได้ดีขึ้น เท่านั้น ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งหมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้ อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดยในระดับที่ 1 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงความพยายามในการทำงานให้ดี ในระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีแล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ ตามเป้าหมายที่วางไว้ในระดับที่ 3 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ระดับที่ 4 นอกจากการสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่าง อย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน และในระดับ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรม ใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมินการนำสมรรถนะมาใช้เป็นการกำหนดคุณลักษณะแบบใหม่ขึ้นใช้ในองค์กร จึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ในความหมายของสมรรถนะให้ตรงกันก่อน

คาร์เรล คูสมิตส์ และ เอลเบิร์ต (Carrell, Kuzmits. and Elbert. 1992 : 252) ได้แบ่งรูปแบบของการประเมินผลออกเป็น 7 รูปแบบ คือ

1. วิธีการประเมินแบบมาตราส่วนซึ่งแบ่งออกเป็นวิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Scales) และวิธีการประเมินแบบไม่ใช่กราฟ (Non-Graphic Scales)
2. วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบ (Comparative Methods) แบ่งออกเป็น
3. วิธี คือ แบบจัดอันดับ (Ranking) แบบวิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution) แบบจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)

4. วิธีการประเมินโดยเน้นเหตุการณ์วิกฤต แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ รายงานประจำปี (Annual Review) แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS)

5. วิธีการประเมินแบบเขียนคำบรรยาย (Essay)

6. วิธีการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก (Management by Objectives : MBO)

7. วิธีผสมผสาน (Combination Methods) เป็นการใช้วิธีการประเมินมากกว่าหนึ่งวิธี อยู่ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในใบเดียวกัน เช่น บริษัทเคนตักกี (Kentucky Fried Chicken) ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ ดีเลิศ พอใจ ไม่พึงพอใจ และให้เขียนคำบรรยายสั้น ๆ ลงในทุกหัวข้อของการประเมิน

สกาเพลโล เลดวีนกา และ เบิร์กแมน (Scarpello, Ledvinka, and Bergman, 1995 : 557 – 597) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Evaluation Against Common Performance Standards) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดมาตรฐานตามเกณฑ์ หรือบางครั้งเรียกว่า การประเมินแบบมาตราส่วน (Rating Scale) ซึ่งนิยมใช้กันมาก มี 4 วิธี คือ

1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน

1.2 การใช้มาตราส่วนมาตรฐาน (Mixed Standards Scale)

1.3 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ

1.4 วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ

2. การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal Oriented) แบ่งออกเป็น

2.1 การประเมินโดยยึดผลงานเป็นหลัก (Results Oriented)

2.2 การประเมินโดยยึดผลผลิตเป็นหลัก (Output Oriented)

เดสเลอร์ (Dessler, 1997 : 500 – 511) ได้กล่าวถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นทางการ มีดังนี้

1. วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Rating Scale Method) เป็นเทคนิควิธีที่นิยมใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด แบบประเมินจะมีสเกลแสดงรายการคุณลักษณะ และช่วงของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน บุคลากรจะได้รับการ

จัดลำดับด้วยการให้คะแนนที่จะอธิบายถึงระดับการปฏิบัติงาน ในแต่ละคุณลักษณะ เช่น คุณภาพงานปริมาณงาน ความเชื่อถือได้ เป็นต้น

2. วิธีการจัดลำดับทางเลือก (Alternation Ranking Method) เป็นการจัดเรียงลำดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานจากดีที่สุด ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานด้อยที่สุด โดยถือเกณฑ์คุณลักษณะงานเฉพาะอย่าง โดยการเขียนรายชื่อบุคลากรทุกคนที่จะให้ค่าคะแนน แล้วจัดเรียงลำดับบุคลากรจากผู้ที่ได้คะแนนมากที่สุด ไปสู่ผู้ที่ได้คะแนนน้อยที่สุด

3. วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison Method) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรแต่ละคนจะถูกเปรียบเทียบกับทุก ๆ คนในกลุ่มที่ลักษณะงานเปรียบเทียบกันได้ และการประเมินบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยเป็นคู่ ๆ จากนั้นพิจารณาคุณลักษณะ บุคลากรแต่ละคนแล้วชี้ว่า คนใดดีกว่ากัน ในแต่ละคู่ในกลุ่ม

4. วิธีการกระจายความถี่ (Forced Distribution Method) เป็นการประเมินการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดบุคลากรเป็นกลุ่ม โดยยึดเกณฑ์การปฏิบัติงานแล้ว กระจายความถี่ในรูปโค้งปกติ การตัดสินใจการกระจายบุคลากรมี ดังนี้

4.1 มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงให้ ร้อยละ 15

4.2 มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ให้ร้อยละ 20

4.3 มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ให้ร้อยละ 30

4.4 มีผลการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ ให้ร้อยละ 20

4.5 มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ให้ร้อยละ 15

5. วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) เป็นการประเมินการทำงานที่ให้ผู้ประเมินรายงานเหตุการณ์ที่จะอธิบายพฤติกรรมการทำงาน ข้อความที่รายงานถือว่าเป็นเหตุการณ์สำคัญที่จะใช้เป็นตัวอย่างการทำงานที่ดี หรือไม่ดีในการให้คะแนนบุคคล หัวหน้างานจะต้องบันทึกประจำวันเหตุการณ์พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และทุก 6 เดือนจะมาประชุมร่วมกัน เพื่ออภิปรายผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีโดยใช้เหตุการณ์สำคัญเป็นตัวอย่าง

6. รูปแบบการเรียงความบรรยาย (Narrative Forms) เป็นการประเมินโดยการเขียนบรรยาย เพื่อประเมินบุคลากรในด้านมาตรฐาน ความก้าวหน้า และการพัฒนางาน การวิเคราะห์ และวางแผนปรับปรุงการประเมินผล เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ในขั้นสุดท้ายจะสรุปอภิปรายผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นด้านการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

7. สเกลการจัดลำดับพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scales) เป็นวิธีการประเมิน โดยการรวมข้อดีของแบบเรียงความบรรยาย และแบบใช้เหตุการณ์สำคัญและการจัดลำดับด้วยการกำหนดสเกลประมาณของผลการปฏิบัติงานว่าดี หรือไม่ดี พร้อมกับประเมินพฤติกรรม ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- 7.1 การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ
- 7.2 พัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ
- 7.3 กำหนดเหตุการณ์ใหม่
- 7.4 กำหนดสเกลของเหตุการณ์
- 7.5 พัฒนาเครื่องมือ

8. วิธีการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Object Method) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน โดยบุคลากร การกำหนดแผนปฏิบัติ โดยระบุถึงวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ มีการยินยอมให้บุคลากรปฏิบัติ ตามแผนการวัดผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และแก้ไข วัตถุประสงค์ได้เมื่อจำเป็น รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่สำหรับอนาคต วิธีการดังกล่าวมี 6 ขั้นตอน คือ

- 8.1 กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Set the Organization Goals)
- 8.2 กำหนดเป้าหมายของแผนก (Set Departmental Goals)
- 8.3 อภิปรายเป้าหมายของแผนก (Discuss Department Goals)
- 8.4 กำหนดขอบเขตและผลที่คาดหวัง (Define Expected Results Set the Individual Goals)
- 8.5 ทบทวนผลการปฏิบัติ: การวัดผลลัพธ์ (Reviews Performance: Measurement the Results)
- 8.6 จัดให้มีการป้อนกลับ (Provide Feedback)

### 1.9 ตัวชี้วัดและเกณฑ์สมรรถนะ

จากตัวชี้วัดและเกณฑ์สมรรถนะนั้น สามารถจำแนกได้เป็น คำที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 คำที่สำคัญในเนื้อหา คือ ตัวชี้วัดสมรรถนะ และเกณฑ์สมรรถนะ โดยสามารถจะอธิบายให้มีความเข้าใจตามลำดับ ดังนี้



### 1.9.1 ตัวชี้วัดสมรรถนะ

ตัวชี้วัด (Indicator) หมายถึง ตัวแปรประกอบ หรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสถานะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม เพื่อให้เข้าใจยิ่งขึ้นผู้วิจัยจะได้กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญของตัวชี้วัด คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัดตามลำดับต่อไปนี้ ได้แก่

#### 1. ลักษณะที่สำคัญของตัวชี้วัดมี 5 ประการ ดังนี้ (Johnstone. 1981 : 11)

1.1 ตัวชี้วัดสามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่ง หรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้าง ๆ ตัวชี้วัดที่นำมาใช้ในด้านสังคมศาสตร์ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อย แต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอน

1.2 ตัวชี้วัดที่แตกต่าง ไปจากตัวแปร เนื่องจากตัวชี้วัดเกิดจากการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา แต่ละตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียว เพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง

1.3 ตัวชี้วัดจะต้องกำหนดเป็นปริมาณ ตัวชี้วัดต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือปริมาณเท่านั้น ในการแปลความหมายค่าของตัวชี้วัดจะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการสร้างตัวชี้วัดจะต้องมีการกำหนดความหมาย และเกณฑ์ตัวชี้วัดอย่างชัดเจน

1.4 ตัวชี้วัดจะเป็นค่าชั่วคราวจะมีค่า ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลานั้น ๆ เมื่อเวลาเปลี่ยน ไปค่าตัวชี้วัดก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้

1.5 ตัวชี้วัดเป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

2. คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี มีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2544 : 75)

2.1 ความตรง (Validity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

2.1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant) ตัวชี้วัดต้องบ่งชี้ได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยทั่วไป

2.1.2 มีความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวชี้วัดจะต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกายเป็นตัวชี้วัดสภาวะการมีไข้ของผู้ป่วย

2.2 ความเที่ยง (Reliability) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือคงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

2.2.1 มีความเป็นปรนัย (Objectivity) ตัวชี้วัดต้องบ่งชี้ได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวชี้วัดควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

2.2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error) ตัวชี้วัดต้องบ่งชี้ได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้

2.3 ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่โน้มเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

2.4 ความไว (Sensitivity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวชี้วัดจะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

2.5 สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

2.5.1 เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

2.5.2 แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวชี้วัดที่ดีควรให้การวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

ในการกำหนดระดับของสมรรถนะแบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) นั้น สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย และจะกำหนดเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละลำดับ (Proficiency Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ ระดับเริ่มต้น (Beginner) ระดับมีความรู้บ้าง (Novice) ระดับมีความรู้ปานกลาง (Intermediate) ระดับ

มีความรู้สูง (Advance) ระดับความเชี่ยวชาญ (Expect) ซึ่งในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม ดังนี้ (เทียน ทองแก้ว. 2550 : 53)

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	1. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	2. สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	3. สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	4. สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	5. สามารถกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมี

ดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (Not Meet Standard)
2. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (Partially Meet Standard)
3. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)
4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)
5. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

### 1.9.2 เกณฑ์สมรรถนะ

จากคำนิยามคำว่า สมรรถนะของ สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer. 1993. อ้างถึงใน สุขชัย ยาระประภาย. 2548 : 70) ที่ได้ให้คำอธิบายคำสำคัญ 3 คำ จากความหมาย ซึ่งสรุปได้ว่าสมรรถนะจะมีส่วนประกอบสำคัญประการหนึ่ง คือ การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion-referenced)

การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion-referenced) หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์ได้จริงว่าใครทำงานได้ดีหรือไม่ดี โดยวัดจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่

เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐานมีความสำคัญยิ่งต่อนิยามของคำว่าสมรรถนะของคุณลักษณะ (Characteristic) จัดได้ว่าเป็นสมรรถนะก็ต่อเมื่อสามารถพยากรณ์บางอย่างที่มีความหมายในโลกของการปฏิบัติจริงได้ คุณลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างในผลการปฏิบัติงานไม่ถือเป็นสมรรถนะและไม่ควรนำไปใช้ในการประเมินบุคคล

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ในการศึกษาเรื่องสมรรถนะ เกณฑ์ (Criterion) ที่มักใช้บ่อย คือ

1. ผลการปฏิบัติงานระดับดีมากหรือระดับเยี่ยม (Superior Performance) ผลการปฏิบัติงานระดับนี้ นิยามว่าเป็นผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ขึ้นไปหนึ่งส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ซึ่งประมาณร้อยละ 10 ของบุคคลที่ถูกประเมินจะตกอยู่ในระดับนี้

2. ผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ (Effective Performance) ผลการปฏิบัติงานระดับนี้ คือ ผลการปฏิบัติงานที่องค์กรอาจยอมรับได้ แต่ถ้าต่ำกว่าระดับนี้แสดงว่าบุคคลนั้น ไม่มีสมรรถนะเพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายต่อไปแล้ว

ดังนั้นสรุปได้ว่าเกณฑ์ (Criterion) สมรรถนะนั้นมีหลายประเภทแตกต่างกันไปตามลักษณะและความเหมาะสมของสมรรถนะ แต่ที่นิยมใช้มี 2 แบบ คือ

#### 1. เกณฑ์สมรรถนะที่มีลักษณะเป็น Unscaled

เกณฑ์สมรรถนะที่มีลักษณะเป็น Unscaled มักใช้กับ Competency ที่มีลักษณะเป็นพฤติกรรมหรือทัศนคติ ซึ่งการประเมิน Competency ประเภทนี้จะเป็นการพิจารณาว่าบุคคลนั้นมี Competency อยู่ในเกณฑ์ระดับที่องค์กรต้องการหรือไม่ต้องการ ซึ่งจะวัดเพียงว่าพบหรือไม่พบสมรรถนะนั้นๆ หรือไม่ เช่น มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ หรือไม่ เป็นต้น

#### 2. เกณฑ์สมรรถนะที่มีลักษณะเป็น Scales

เกณฑ์สมรรถนะที่มีลักษณะเป็น Scales มักใช้กับกลุ่ม Competency ที่มีลักษณะเป็นทักษะความสามารถ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงเกณฑ์ระดับความสามารถที่แตกต่างของ Competency ตามปัจจัยต่าง ๆ ดังนั้นในแต่ละระดับความสามารถของ Proficiency Level จะมีการกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรม (Behavioral Indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับที่มีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะและความหมายของ Competency นั้น

ทั้งนี้ในการใช้ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ของสมรรถนะจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการกำหนดสมรรถนะว่า สมรรถนะที่จะกำหนดนั้นเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) หรือสมรรถนะในสายงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน (Functional Competency) หรือ

ไม่ว่าอย่างไร ซึ่งในการแต่งตั้งผู้ทำงานในการกำหนด หรือเขียนสมรรถนะขึ้นมานั้นก็มีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ เกณฑ์สมรรถนะ ตลอดจนระดับของสมรรถนะนั้น ๆ ด้วย

### 1.10 คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute)

เป็นสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำ พฤติกรรม หรือการคิด โดยคุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่น ๆ และคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นระยะเวลานานพอสมควร หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง” คุณลักษณะพื้นฐานประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

**1.10.1 แรงจูงใจ (Motive)** เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

**1.10.2 อุปนิสัย (Trait)** เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัย เช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

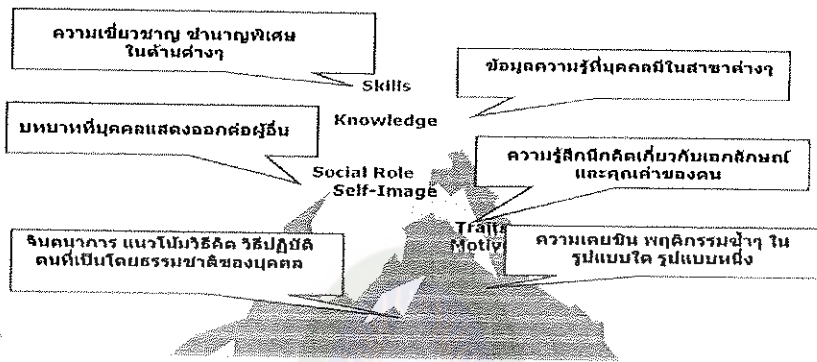
**1.10.3 อัตมโนทัศน์ (Self-concept)** หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-image) เป็นต้น

**1.10.4 บทบาททางสังคม (Social Role)** หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม เป็นต้น

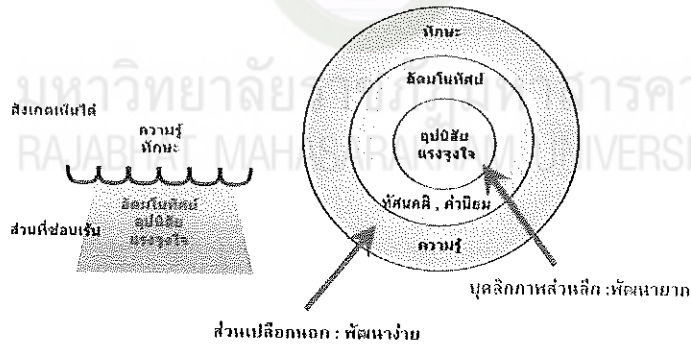
**1.10.5 ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดต่าง ๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้นๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

**1.10.6 ทักษะ (Skill)** หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านใช้วัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่ง

ต่าง ๆ หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” เช่น อายุรแพทย์ต้องมีสมรรถนะ “ความเชี่ยวชาญในการตรวจวินิจฉัยและรักษาโรคด้านอายุรศาสตร์” จิตแพทย์ต้องมีสมรรถนะ “ความเชี่ยวชาญในการตรวจวินิจฉัยและรักษาผู้ป่วยจิตเวชและสารเสพติด” เป็นต้น ระดับหรือประเภทของสมรรถนะนี้เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 5 ประการดังกล่าวสามารถเปรียบเทียบกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ได้ดังแผนภาพที่ 4 และ 5



แผนภาพที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง



แผนภาพที่ 5 แสดงสมรรถนะที่อยู่ภายในและภายนอกของบุคคล (Lyle M. Spencer, Jr. and Signe M. Spencer. 1993 : 9-11)

จากแผนภาพที่ 4 และ 5 จะพบว่า สมรรถนะด้านความรู้และทักษะนี้มีแนวโน้มที่คนเราจะสามารถสังเกตเห็นและวัดได้ โดยอยู่ในส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาหรือเปลือกนอกของต้นไม้ ฉะนั้น ความรู้และทักษะจึงสามารถพัฒนาได้ง่ายที่สุด สมรรถนะที่อยู่ใต้น้ำหรืออยู่ในส่วนที่เป็นแก่นของต้นไม้ หรือซ่อนเร้นอยู่ลึก ๆ ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย



และอัทมโนทัศน์ สมรรถนะเหล่านี้จะยากต่อการวัดและพัฒนา บางครั้งสมรรถนะ ด้านอัทมโนทัศน์สามารถสังเกตเห็นได้ บางครั้งก็ซ่อนเร้นอยู่ภายใน ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลง/พัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม การบำบัดทางจิตวิทยา และ/หรือพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์ทางบวกแก่บุคคล แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่พัฒนาค่อนข้างยากและต้องใช้เวลาาน โดยทั่วไปแล้วองค์กรส่วนใหญ่จะทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยพิจารณาจากสมรรถนะด้านความรู้ และสมรรถนะด้านทักษะเป็นส่วนใหญ่ เพราะสามารถทำได้ง่าย โดยอาจพิจารณาจากผลการศึกษา หรือการทดสอบความรู้ ความสามารถ ส่วนสมรรถนะด้านแรงจูงใจ อัทมโนทัศน์ และอุปนิสัยนั้น จะไม่ค่อยวัดและประเมินมากนัก เพราะเชื่อว่ามีอยู่ในตัวบุคคลแล้ว ซึ่งในความเป็นจริงแล้วหากสามารถเลือกได้เราควรพิจารณาสมรรถนะด้านคุณลักษณะ (แรงจูงใจ อัทมโนทัศน์ และอุปนิสัย) ของผู้สมัครเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล เป็นส่วนที่พัฒนายากที่สุด ส่วนสมรรถนะด้านความรู้และทักษะนั้นเป็นสิ่งที่เราสามารถสอน ฝึกฝน และพัฒนาได้ง่ายกว่า

#### 1.11 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ “สมรรถนะ” องค์กร

ศิริรัตน์ ชูณหาลัย (2551 : 45) “สมรรถนะ” องค์กร เกิดจากคุณลักษณะของบุคคลในองค์กรที่ทำให้เกิดผลงานหรือพฤติกรรมองค์กร ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในงานด้านต่าง ๆ ที่บุคลากรมีส่วนรับผิดชอบ มีผลมาจากองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ 1) ความรู้ ความสามารถ ทักษะและความถนัดของบุคลากร 2) รูปแบบการทำงาน ภาวะผู้นำในองค์กร บุคลิกภาพความสนใจเอาใจใส่ในผลประโยชน์ขององค์กรและส่วนรวม ตลอดจนหลักกติกากฎ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติที่ยึดมั่นของบุคลากรในองค์กร

“สมรรถนะ” อาจมองเป็นเรื่องใหม่ เพราะหลายคนยังไม่แน่ใจ ยังไม่ทราบว่าคืออะไรกันแน่ ความจริงแล้ว หากพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการข้างต้นจะพบว่าทุกองค์กรหรือทุกหน่วยงานของรัฐต่างต้องมี “สมรรถนะ” ของตนเองอยู่บ้างแล้ว เพียงแต่ที่ผ่านมามองค์การได้ให้ความสำคัญกับ “สมรรถนะ” องค์กรมาน้อยกว่ากันเพียงใด จวบจนกระทั่งมีแรงผลักดันจากรัฐบาลที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ และนโยบายรัฐบาลที่พยายามชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การภาครัฐอย่างมาก ทำให้องค์การไม่เพียงต้องเข้าสู่การแข่งขันกับองค์กรอื่น หรือแข่งขันกับตัวเองเพื่อสร้างความเป็นเลิศ สร้างความศรัทธาให้กับผู้รับบริการและแก่ประชาชนในสังคม แต่ยังเกี่ยวข้องกับกิจกรรมความสัมพันธ์กับองค์การภาครัฐและภาคเอกชนระหว่างประเทศ เพื่อรู้เท่าทันสามารถจัดการในเชิงรุกได้

เมื่อสภาพแวดล้อมบีบบังคับให้องค์การต้องเพิ่มความรับผิดชอบดังกล่าวองค์การ  
 สาธารณะต่าง ๆ จึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ องค์การจึงต้องกลับไป  
 วิเคราะห์และให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การมากขึ้น เมื่อ  
 องค์การได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจนกระทั่งสามารถกำหนดตำแหน่งของตนเองใน  
 ปัจจุบันและอนาคตได้ชัดเจน จะทำให้องค์การมีทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่สอดคล้องกับ  
 สภาพแวดล้อมในยุคการเปลี่ยนแปลง แต่การจะบรรลุเป้าหมายของพันธกิจ และวิสัยทัศน์ได้  
 อย่างดียิ่งนั้น องค์การจะต้องมี “สมรรถนะ” ที่เป็นเลิศและต้องเป็น “สมรรถนะองค์การ” ที่มี  
 ความสอดคล้องกับเป้าหมายของพันธกิจ และวิสัยทัศน์องค์การจะนั้น้องค์การจำเป็นต้อง  
 กำหนด “ตัวแบบสมรรถนะ” ซึ่งเป็น “ตัวแบบสมรรถนะ” ทางเลือกที่เหมาะสม กล่าวคือ  
 องค์การต้องพิจารณาว่าการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์นั้นๆ ต้องใช้คนประเภทใด  
 บุคคลเหล่านั้นต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความถนัดอย่างไร ตลอดจนมีรูปแบบการ  
 ทำงาน ภาวะผู้นำในองค์การ บุคลิกภาพความสนใจเอาใจใส่ในผลประโยชน์ขององค์การและ  
 ส่วนรวม อีกทั้งต้องสร้างหลักกติกา ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติให้มีในบุคคลอย่างไร บุคคล  
 จึงมีคุณลักษณะที่ทำให้เกิดผลงานหรือพฤติกรรมองค์การที่มุ่งหวัง ซึ่ง “ตัวแบบสมรรถนะ”  
 ดังกล่าว ต้องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก ไม่มีไม่ได้ หากองค์การไม่มีก็ไม่สามารถนำ  
 องค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น สมรรถนะเหล่านี้จึงมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของการ  
 ปฏิบัติงานที่ทำให้้องค์การมีผลการดำเนินงานที่แตกต่างหรือมีความเป็นเลิศกว่าหน่วยงานอื่น

#### 1.11.1 “ตัวแบบสมรรถนะ”

โดยทั่วไป “ตัวแบบสมรรถนะ” ในองค์การมีอยู่ 2 ประเภท (โดยไม่รวม  
 สมรรถนะส่วนบุคคลซึ่งมีความสามารถหรือทักษะเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งเป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้น  
 โดยตัวบุคคล) คือ

##### 1) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ “สมรรถนะ” หลักของ

องค์การที่ต้องมีในงานทุกตำแหน่ง องค์การที่มีความแตกต่างและมีความ  
 ได้เปรียบ หรือ ต้องการสร้างความเป็นเลิศให้กับหน่วยงานของตน มักจะกำหนดค่านิยมหลัก  
 ขึ้นในองค์การ ค่านิยมในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ พฤติกรรมของคน  
 ในองค์การเป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การต่อสังคม ฉะนั้นค่านิยมที่เป็น  
 พฤติกรรมที่บุคคลในองค์การแสดงออกในการให้บริการ การปฏิบัติงาน หรือการบริหารงาน  
 และการกำหนดนโยบายก็ตาม จึงต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมหลักของ  
 องค์การจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมของ

องค์การ ค่านิยมเป็นสิ่งที่แสดงถึงความคิดโดยรวมขององค์การ ดังนั้นองค์การจะดีหรือไม่ จะประสบความสำเร็จเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกของคนในองค์การ ซึ่งสะท้อนเป็นค่านิยมร่วมขององค์การ

ในการกำหนดวัฒนธรรมขององค์การ จึงมักนิยามกำหนดเป็น “ค่านิยมหลัก” (Core Values) ซึ่งจะต้องเป็นค่านิยมที่ถาวร สมาชิกทุกคนจะต้องน้อมนำเอา “ค่านิยมหลัก” นั้นเข้าไปในสามัญสำนึก เป็นทัศนคติของคนทำงาน เพื่อแสดงออกต่อผู้รับบริการ และต่อสังคมโดยรวม ค่านิยมหลักที่องค์การทางสังคมหรือองค์การสาธารณะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ คือ

1.1) ค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต องค์การจะต้องตัดสินใจและกำหนดสิ่งที่เป็นความดีงามขององค์การเพื่อสังคม ที่ไม่ใช่เรื่องส่วนบุคคล หรือประโยชน์ของบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่จะยึดมั่นหลักการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและตัดสินใจหาทุกกรณีบนพื้นฐานของผลประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่อำนาจขององค์การเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับบุคคลบางกลุ่ม องค์การต้องมีหลักการนี้อย่างชัดเจน และแสดงออกในรูปแบบของนโยบายและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการนั้นตลอดเวลาและต่อเนื่อง

1.2) ความสามารถในการบริหารอย่างมืออาชีพ ความเป็นมืออาชีพมีความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้กับองค์การ ทำให้การบริหารงานมีมาตรฐานสูง ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่องในกลุ่มสมาชิก ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ความเป็นมืออาชีพจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม มีการวิจัยและพัฒนาที่สามารถสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสมาชิกองค์การ ความเป็นมืออาชีพขององค์การจะสามารถเลือกใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของบุคลากรที่ได้รับการศึกษาอบรม และพัฒนาเป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้องค์การได้ค้นพบแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม อันจะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพการทำงานและผลสำเร็จให้กับองค์การได้เป็น อย่างดี

3) วัฒนธรรมความคิดเห็นหรือทัศนคติ เป็นสิ่งสำคัญที่องค์การต้องปลูกฝังให้กับบุคคลในองค์การ การมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานจะช่วยให้มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการทุกระดับเสมอกัน ให้การบริการอย่างเสมอภาค ไม่มีการแบ่งแยกบุคคลหรือกลุ่มผู้รับบริการ แสดงให้ผู้รับบริการได้รับรู้และเข้าใจในภารกิจหน้าที่ขององค์การ ในงานประจำที่องค์การดำเนินการ ตลอดจนวิธีคิดและการตัดสินใจขององค์การ และสามารถปรับพฤติกรรมให้เหมาะสม ได้ตลอดเวลาเพื่อป้องกันความ

ขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้องค์การต้องมีการสำรวจและประเมินพฤติกรรมองค์การอยู่ตลอดเวลา “ค่านิยมหลัก” เหล่านี้มีความเชื่อมโยงกับ “สมรรถนะหลัก” ขององค์การเพราะเมื่อองค์การกำหนด

“ค่านิยมหลัก” ขององค์การเป็นไปตาม 3 ประเด็นที่กล่าวถึงข้างต้นหรือนอกเหนือจากนี้ องค์การจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรภายใน โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีแนวคิด หลักการ พฤติกรรม และความเชี่ยวชาญความสามารถให้เป็นไปตามนั้น จะต้องมี การฝึกฝนเรียนรู้ พัฒนา และจัดเกลาปลูกฝัง “สมรรถนะ” ให้กับบุคลากรตลอดเวลาของการประกอบอาชีพนั้น หน่วยงานสามารถประเมินประสิทธิภาพของผลงานจาก “สมรรถนะ” ที่เกี่ยวข้องได้ ดังนั้นองค์การจะมี “สมรรถนะหลัก” ที่สมาชิกทุกคนต่างมีวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมกันที่ถาวร

2) สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งความรับผิดชอบ นอกจากสมรรถนะหลักที่องค์การต้องกำหนดขึ้นและถ่ายทอดปลูกฝังให้กับสมาชิกทั้งองค์การแล้ว ยังมีสมรรถนะสำคัญที่องค์การต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้ภารกิจหน้าที่ขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์การ นั่นคือ สมรรถนะเฉพาะ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นที่องค์การกำหนดขึ้นสำหรับตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เช่น สมรรถนะในตำแหน่งผู้บริหาร สมรรถนะตำแหน่งงานธุรการ หรือสมรรถนะในงานตำแหน่งอื่น ๆ ตัวอย่าง “สมรรถนะ” ที่จำเป็นต่อภารกิจตำแหน่งต่าง ๆ ได้แก่

2.1) สมรรถนะเฉพาะด้านการบริหาร เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับบริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลควบคุมงานกลุ่มต่าง ๆ โครงการต่าง ๆ หรือ กลุ่มงานบริหารต่าง ๆ ก็ตามนั้น จำเป็นต้องมีความสามารถทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่มงาน ฝ่าย สำนัก หรือทั้งหน่วยงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องอย่างสำคัญกับการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ ภาวะผู้นำในทีมงานการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์การ เป็นต้น

2.2) สมรรถนะเฉพาะด้านงานธุรการ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งนี้ เช่น งานอำนวยความสะดวกและสนับสนุนภารกิจอื่น ๆ ตามขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง งานประสาน โครงการ การสื่อสาร เป็นต้น

2.3) สมรรถนะเฉพาะด้านงานประจำตามตำแหน่งหน้าที่ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งนี้ คือ การดำเนินงานในขั้นตอนของกระบวนการปรับปรุงและพัฒนางาน การจัดการในงานประจำ การวิเคราะห์งานและงบประมาณ เป็นต้น

ผู้ที่รับผิดชอบในสมรรถนะต่าง ๆ จะต้องมึระดับความสามารถที่สำคัญที่ช่วยให้งานเกิดประสิทธิภาพ กล่าวคือ ต้องสามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจนถึงความเข้าใจสมรรถนะต่างๆ ที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งผู้บริหาร เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ หรือเจ้าหน้าที่ธุรการและต้องสามารถบริหารหรือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน โดยไม่ต้องอาศัยการแนะนำหรือช่วยเหลือจากบุคคลอื่น

สมรรถนะมีประโยชน์ต่อองค์การหลายประการ คือ 1) สามารถเชื่อมโยงผลงานของบุคคลให้เป็นผลงานขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านสมรรถนะองค์การ การพัฒนาสมรรถนะองค์การจะเน้นที่ตัวบุคคล ทีมงานที่มีผลงานดีเด่นและเชื่อมโยงผลงานนั้นเข้ากับทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์การ การกำหนด “ตัวแบบสมรรถนะ” จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้องค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างเหมาะสม 2) การพัฒนาสมรรถนะองค์การ ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมสูงมาก บุคลากรจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) “ตัวแบบสมรรถนะ” เป็นเครื่องมือการตัดสินใจที่สำคัญสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การและนักบริหารมืออาชีพต่างเห็นว่า “สมรรถนะ” ช่วยให้องค์การสามารถตัดสินใจอนาคตได้ โดยการนำเอาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่ออนาคตเข้ามาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงาน และการวางแผนทดแทนกำลังคน ฯลฯ “ตัวแบบสมรรถนะ” จะมีประโยชน์ต่อองค์การในระยะยาวเมื่อองค์การกำหนดเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ฐาน “สมรรถนะ” ทั้งนี้้องค์การต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการเรื่องต่างๆ เช่น ความต้องการกำลังคน การพัฒนาบุคลากร ทั้งหมดนี้ต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ

### 1.12 ทฤษฎีศักยภาพการพัฒนาและการแพร่กระจาย

ทฤษฎีศักยภาพการพัฒนาและการแพร่กระจาย (Development Potential Diffusion Theory) เป็นทฤษฎีพัฒนาสังคมที่ประกอบไปด้วย 2 ส่วนสำคัญคือ ศักยภาพการพัฒนา และการแพร่กระจายนวัตกรรม สาระสำคัญที่อธิบายการพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงตามแผนที่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดทิศทาง โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคน กลุ่มคน



หรือสังคม คือการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น อาจวัดคุณภาพชีวิตได้หลายแบบ เช่น วัดทางการศึกษา เศรษฐกิจ การเมือง อนามัย หรือทางจิตใจ มีสิ่งเหล่านี้สูงขึ้นก็ถือว่ามีพัฒนาสูงขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาอาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยศักยภาพการพัฒนา โดยมีสาเหตุปัจจัย 6 ประการ คือทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ องค์กรสังคม ภาวะผู้นำ การติดต่อและการฝึกอบรม เมื่อมีสิ่งเหล่านี้มากขึ้นเพียงใด การพัฒนาสังคมนั้นก็ยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น การดำเนินการพัฒนาถือเป็นกระบวนการพัฒนา คือ การดำเนินการเป็นขั้นตอนจากจุดเริ่มต้น ซึ่งเป็นภาวะหรือสภาพชุมชนที่ไม่พึงปรารถนา ดังนั้น จึงต้องการเปลี่ยนแปลงไปจนถึงจุดสุดท้ายของการพัฒนาอันเป็นสภาพที่สังคมปรารถนาเป็นเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2547 : 1-48)

ทฤษฎีศักยภาพการพัฒนาและการแพร่กระจาย ที่นำเสนอโดย (สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2547 : 14-19) ว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้สังคมพัฒนามี 6 ประการ ดังนี้

1. ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resource) หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติ ไม่ใช่สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น ดิน น้ำ แร่ธาตุ ป่า ทองคำ เพชร เป็นต้น ทรัพยากรธรรมชาติเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนาเพราะจะนำไปสู่ทรัพย์สินเงินทอง สามารถนำไปใช้เป็นทุนในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนให้สูงขึ้นได้ สังคมใดมีทรัพยากรธรรมชาติมากก็สามารถยกระดับการพัฒนาได้มาก

2. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) โดยเฉพาะมนุษย์ในวัยแรงงาน (อายุ 15-59 ปี) เพราะเป็นวัยแรงงานที่สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาได้มาก สังคมใดมีประชากรในวัยแรงงานมากก็สามารถยกระดับการพัฒนาได้มาก สังคมใดที่มีประชากรวัยเด็ก (14 ปีลงมา) หรือวัยชรา (60 ปีขึ้นไป) มากก็จะเป็นภาระมากกว่าเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา

3. องค์กรทางสังคม (Social Organization) หมายถึง กลุ่มคนประเภทต่าง ๆ ในสังคมมีหน้าที่แตกต่างกันออกไป แต่ต้องมีความสัมพันธ์ทางสังคม มีหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งมีแบบแผนพฤติกรรมภายใต้กฎระเบียบทางวัฒนธรรม เช่น กลุ่มทางสังคม ครอบครัว ชุมชน กลุ่มสมาคมต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อร่วมกันดำเนินกิจกรรมเฉพาะอย่างหรือหลายอย่าง เพราะองค์การทางสังคมเหล่านี้จะช่วยทำให้เกิดพลังหรือศักยภาพในการพัฒนาสังคม สามารถดำเนินกิจกรรมพัฒนาที่ต้องใช้คนเป็นจำนวนมากได้ และอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากได้ร่วมช่วยกันคิดร่วมกันพิจารณาอย่างรอบคอบนั่นเอง



4. ภาวะผู้นำ (Leadership) เพราะผู้นำเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถรวมคน ในรูปของกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ได้ทำให้เกิดศักยภาพในการพัฒนามากขึ้นและด้วยบารมีของผู้นำ สามารถทำให้คน กลุ่ม และองค์กรเหล่านี้อุทิศตนให้กับกิจกรรมการพัฒนาอย่างเต็มที่ ดังนั้น ถ้าหากสังคมใดมีผู้นำประเภทต่าง ๆ มาก ก็จะสามารถยกระดับการพัฒนาได้มาก

5. การติดต่อกับโลกภายนอก (Contact) หมายถึง การที่คนในชุมชนมีการ ติดต่อกับคนในชุมชนอื่น ๆ เพราะการติดต่อกันระหว่างชุมชน ทำให้เกิดการถ่ายทอดการ เรียนรู้ การรับเอาความรู้ ความชำนาญ สินค้า เทคโนโลยีจากชุมชนที่เจริญก้าวหน้ามาใช้ใน ชุมชน ทำให้ชุมชนมีความเจริญก้าวหน้าหรือพัฒนาตามไปด้วย ดังนั้น ถ้าหากชุมชนใดมีการ ติดต่อกับโลกภายนอกมากก็สามารถที่จะยกระดับการพัฒนาได้ยาก

6. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การได้รับการศึกษาของประชาชน โดยเฉพาะการศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต เช่น การฝึกอาชีพในด้านต่าง ๆ สหกรณ์ สาธารณสุข การช่าง เป็นต้น การอบรมเป็นวิธีการให้การศึกษาแก่ชุมชนรูปแบบ หนึ่ง และการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ องค์กรทางสังคม ผู้นำในสังคมและทำให้เกิดการติดต่อกับชุมชนภายนอกมากยิ่งขึ้น การ ฝึกอบรมจึงสามารถพัฒนาสังคมได้มาก

7. ดังนั้นทฤษฎีศักยภาพการพัฒนาและการแพร่กระจาย ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ศักยภาพการพัฒนา ได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ องค์กรทางสังคม ภาวะผู้นำ และการแพร่กระจาย คือ การติดต่อกับโลกภายนอก โดยมีฝึกอบรมเป็น ตัวเชื่อมหรือตัวแปรแทรกซ้อน (Intervening Variable) ดังนั้น สังคมจะพัฒนาได้โดยปัจจัย 6 ประการคือ ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ องค์กรทางสังคม ภาวะผู้นำ การติดต่อกับโลกภายนอกและการฝึกอบรม ถ้าปัจจัยเหล่านี้มีมากเพียงใด การพัฒนาที่ยิ่งมีสูงขึ้นเท่านั้น (สนธยา พลศรี. 2547 : 209-210) ทฤษฎีศักยภาพการพัฒนาและการแพร่กระจาย เมื่อ พิจารณาจากประพจน์หรือข้อเสนอแล้ว เห็นว่า “ศักยภาพการพัฒนาในสังคมนั้น จะ ประกอบด้วยปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำ ยังมีปัจจัยเหล่านี้มากเท่าใดสังคมนั้นก็มีศักยภาพหรือมีความพร้อมในการพัฒนามากเท่านั้น” และ “ถ้าสังคมนั้นมีการติดต่อกับโลกภายนอกมากเท่าใด ก็จะส่งผลให้สังคมนั้นมีการพัฒนาอย่างแพร่กระจายมากขึ้นเท่านั้น” แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาจะเกิดขึ้นได้ สังคมนั้นจะผ่านกระบวนการพัฒนามาก่อน ซึ่งกระบวนการพัฒนานั้นก็คือ การฝึกอบรม และการฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิ่ง สำคัญที่สุดในสังคมหรือองค์กรก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็น

กระบวนการเรียนรู้ (Learning) ของทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านขององค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ประสบการณ์ (Experience) ทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรมการทำงาน (Behavior) ถ้าทรัพยากรมนุษย์มีการเรียนรู้จะส่งผลให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (เสนาห์ จุ้ยโต. 2548 : 2)

### แนวความคิดพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม

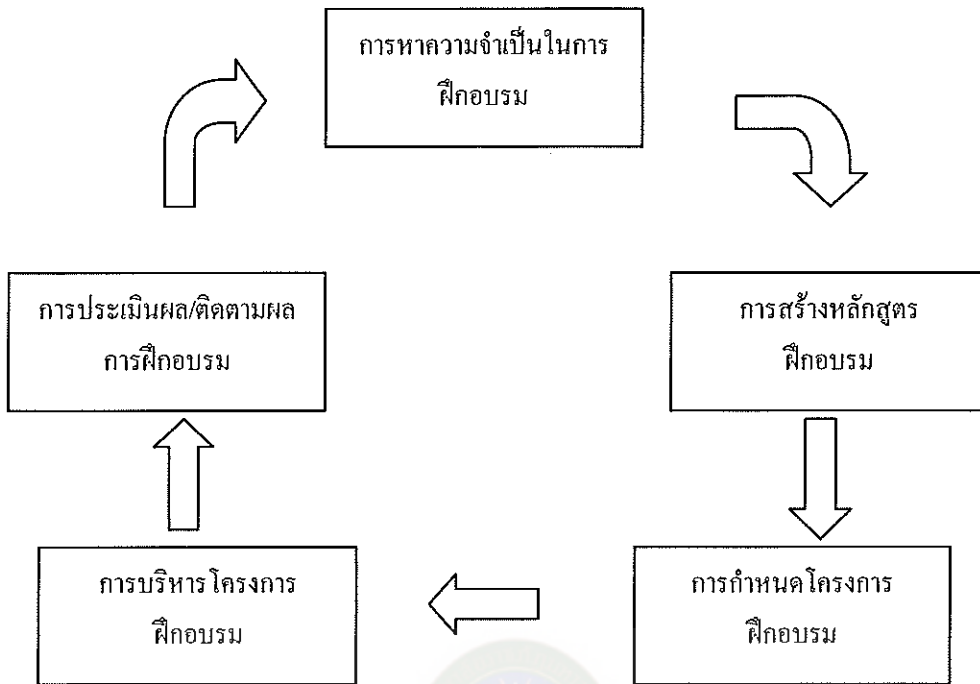
กระบวนการฝึกอบรม (Training Process) ซึ่ง วิเชียร วิทย์อุดม (2550 : 10-17, 106-109) กล่าวว่า กระบวนการในการฝึกอบรมนั้น นักวิชาการแต่ละท่านก็ได้ให้ทัศนะที่แตกต่างกันไป แต่โดยองค์รวมแล้ว กระบวนการในการฝึกอบรมนั้น ก็มักจะครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม
3. การกำหนดหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม
4. การกำหนดจำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือขนาดของห้องฝึกอบรม
5. การเลือกผู้จะเป็นวิทยากรเพื่อการฝึกอบรม
6. การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องแสงเสียง เอกสารสิ่งพิมพ์ที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรม
7. การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม
8. การจัดฝึกอบรม
9. การประเมินผลการฝึกอบรม
10. การติดตามผล
11. การส่งผลการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ความรู้ที่จำเป็นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยองค์ความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรม เนื่องจากกระบวนการสำคัญกระบวนการหนึ่งสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ การจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะให้กับผู้ใหญ่บ้าน ในจังหวัดมหาสารคาม

ความหมายของการฝึกอบรม มีนักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้เป็นจำนวนมาก

ก่อนที่จะทำความเข้าใจถึงแต่ละขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมในรายละเอียด เราอาจมองกระบวนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างคร่าว ๆ ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 6 กระบวนการฝึกอบรม

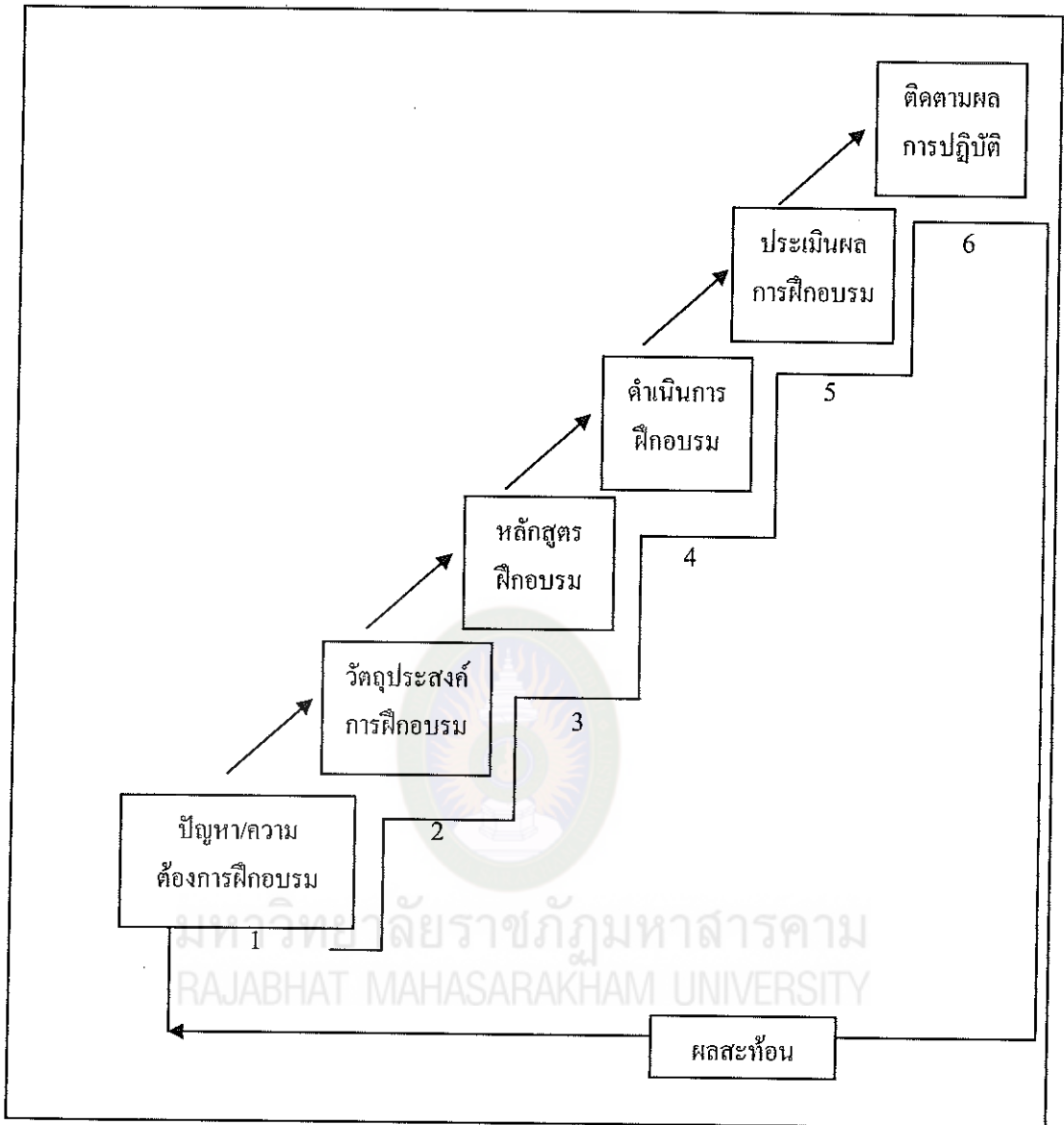
ทองฟู ชินะโชติ (2531 : 46) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน โดยมุ่งทักษะ ความรู้ ความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้พัฒนาพนักงาน โดยอาจสรุปได้ว่าการฝึกอบรมมีลักษณะสาระที่สำคัญ คือ

1. เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากร
2. เป็นการเพิ่มพูนความถนัด ความรู้ ทักษะและความเข้าใจที่ดีต่องาน
3. เป็นการพัฒนานิสัยการทำงานให้ถูกต้อง
4. เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน
5. เป็นกระบวนการที่มีระเบียบและระบบเพื่อเพิ่มพูนและก่อให้เกิดผลสำเร็จ

ขององค์การ

วิจิตร อวະกุล (2537 : 75) ให้ความหมายว่าการฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาหรือฝึกฝนอบรมบุคคลให้เหมาะหรือเข้ากับงานหรือการทำงาน และ กุลธน ชนพงศธร และ ไตรรัตน์ โภคลากรณ์ (2553 : 28) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม





แผนภาพที่ 7 บันได 6 ขั้นของกระบวนการอบรม

ที่มา : ชาวลิต เข่งทอง (2542 : 24-26)

ชาวลิต เข่งทอง (2542 : 24-26) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมแบบ สมรรถฐาน (Competency Based Training) ช่วงที่เศรษฐกิจฟุบหน้าลงบนแผ่นดิน องค์กร การผลิตใหญ่น้อยล้มระเนระนาด ที่คงเหลืออยู่ก็โอนเอนงอนแง่นส่วนทรงตัวอยู่ได้ก็ต้องปรับ ยุทธวิธีกันขนาดใหญ่ ผู้คนในองค์กรมีความสุขลดลง หวาดหวั่นต่อการสูญเสียงาน ตกงาน ภาวะเช่นนี้เกิดขึ้นให้เห็นจนชินความรู้สึก เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤต หลายองค์กรพยายาม

แปรเปลี่ยนให้วิกฤตเป็นโอกาส และในช่วงเวลาเช่นนี้ถ้าใครตั้งรับได้ก่อน ปรับตัวได้ไว เมื่อสถานะต่าง ๆ คลี่คลายลงองค์กรนั้นจะมีโอกาสโตก่อนเช่นกัน

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติ อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาทักษะ หรือเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการตอบสนองเป้าหมายขององค์กรและตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบด้านปัจจัยส่วนบุคคล จะพบได้ว่ามีนักวิชาการกล่าวถึงการฝึกอบรม อาทิ ทองฟู ชินะโชติ (2531 : 46) พัฒนา สุขประเสริฐ (2544 : 19) และสมคิด บางโม. (2549 : 19) ซึ่งการฝึกอบรม คือ ความรู้ ทักษะ เจตคติ อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นซึ่งเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้ใหญ่บ้าน ให้เกิดความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีศักยภาพการพัฒนาและการแพร่กระจายนี้มาเป็นกรอบในการพัฒนาผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งสิ่งที่สำคัญในการพัฒนา ก็คือ การฝึกอบรมในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรและเป็นขั้นตอนหนึ่ง หรือเป็นกิจกรรมหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรใดองค์กรหนึ่งมากกว่าองค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพต่ำ ดังนั้นการฝึกอบรมทำให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาและเกิดการแพร่กระจายไปสู่สังคมขึ้น ในการดำเนินงานพัฒนาผู้ใหญ่บ้านสามารถนำการฝึกอบรมไปใช้ได้เป็นอย่างดี

## 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### 2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow. 1954 : 388-389 อ้างถึงใน พิภพ วังเงิน. 2547 : 161-164) เป็นคนแรกที่ศึกษาพบว่าความต้องการมีความสำคัญต่อพฤติกรรมองค์กรซึ่งความต้องการทำให้เกิดพลังซึ่งเป็นสิ่งเร้าแรงจูงใจ โดยลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์กล่าวว่า ในกระบวนการจูงใจมีจุดเริ่มต้นอยู่ที่ความต้องการของมนุษย์ โดยมีข้อสังเกตว่ามนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด มนุษย์มีความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับ ซึ่งความต้องการระดับต้นจะเป็นพื้นฐานไปยังความต้องการในระดับที่สูงขึ้นและความต้องการของมนุษย์ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา โดยทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์จัดได้ 5 ระดับ จากความต้องการระดับต่ำไปยังระดับสูงดังนี้



ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกายหรือทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เป็นความต้องการเพื่อบำบัดความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนเพื่อตอบสนองความต้องการนี้ และเป็นการจูงใจ องค์การต้องดูแลพนักงานในเรื่องดังกล่าวด้วย เช่น อาหารที่พัก สวัสดิการ ฯลฯ เป็นต้น

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการทางด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) คือ ความปลอดภัยทั้งในด้านกายภาพและด้านสภาพแวดล้อมทางอารมณ์ความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน การคุกคาม เสี่ยงภัยอันตรายและต้องการหลีกเลี่ยงความวิตกกังวล อีกทั้งจะต้องมีความปลอดภัยในมิติของความมั่นใจได้ว่าจะต้องไม่วิตกกังวลเรื่องรายได้และมีความมั่นคงในการทำงาน

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) คือ ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสังคม การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ และมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม ความต้องการในขั้นนี้ จะสร้างความพอใจให้บุคคลโดยตอบสนองจากครอบครัวและสัมพันธ์ภาพกับชุมชน รวมทั้งมิตรภาพที่เกิดขึ้นนั้น การทำงานตัวอย่างได้แก่ ความอยากมีเพื่อน มีพวกพ้อง มีกลุ่ม มีครอบครัวและมีความรัก โดยบุคคลจะแสดงออกในรูปของการเป็นผู้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เอาใจใส่ต่อความรู้สึกของผู้อื่น

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับ ยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง (Self-esteem Needs) คือ ความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองเรื่องความรู้และความสามารถ เพื่อต้องการให้ผู้อื่นยกย่องนับถือ สรรเสริญ มีความต้องการทางสถานภาพความมีชื่อเสียง มีความต้องการที่จะสร้างภาพพจน์ในทางบวกเพื่อความเชื่อมั่นและรู้สึกภูมิใจในตนเอง

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิตหรือความสมบูรณ์แบบในชีวิต (Self-actualization Needs) ขั้นนี้ ถือว่าเป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์ที่ต้องการพัฒนาตนเองให้สูงสุด ต้องการให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเองที่จะทำ ให้บุคคลเกิดความรู้ สึกตระหนักถึงความสำเร็จของตนเองที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและตลอดไป และเป็นทุกสิ่งทุกอย่างของมนุษย์ที่ต้องการไปให้ไกลที่สุด เป็นเรื่องยากมากที่ผู้บริหารจะตอบสนองได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะเกิดขึ้นนี้ได้ต้องปูพื้นฐานให้บุคคลได้ตอบสนองความต้องการของตนในลำดับขั้นที่ 1 เป็นลำดับมาจนถึงระดับสูงหรือสร้างความรู้สึกรู้สึก “พอ” ในความเป็นเขา

เสียก่อน ซึ่งบุคคลประเภทนี้ มักได้รับประสบการณ์สูงสุดคือ ได้รับประสบการณ์เข้มข้นบางประการด้วยตนเองจนตระหนักในสภาพความเป็นจริงแห่งชีวิต ซึ่งบางคนกล่าวว่เข้าถึงปรัชญาชีวิตหรือสังขารม แห่ง ชีวิต

## 2.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการแบบ ERG (The ERG Theory) อัลเดอเฟอร์

(Alderfer. 1982 : 206-211 อ้างถึงใน พิกพ วชังเงิน. 2547 : 169) ผู้เป็นเจ้าของทฤษฎีโดยเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์มีลำดับว่าเกิดความต้องการใดก่อนหลังหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ โดยอัลเดอเฟอร์กำหนดว่ามนุษย์มีลำดับความต้องการ 3 ประการคือ ความต้องการมีชีวิตอยู่ ความต้องการความก้าวหน้า และความต้องการมีความสัมพันธ์ภาพ

อัลเดอเฟอร์ (Alderfer. 1996 : 265 อ้างถึงใน มังกร งามอาจ. 2547 : 12) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการที่มีลักษณะที่แตกต่างไปจากพีอับบราฮัม มาสโลว์ โดยตั้งชื่อว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการแบบ ERG (The ERG Theory) สารสำคัญของทฤษฎีนี้ สรุปได้ว่าความต้องการที่เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์นั้นประกอบด้วยความต้องการ 3 ระดับคือ

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs : E) เป็นความต้องการที่รวมเอาความต้องการทางกายภาพและความต้องการความมั่นคงในชีวิตที่ Maslow ได้เสนอไว้
2. ความต้องการด้านสัมพันธ์ภาพ (Relatedness Needs : R) เป็นความต้องการของมนุษย์ที่มุ่งหวังที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพกับสภาพแวดล้อมทางสังคมในการทำงานเทียบกับความต้องการเป็นเจ้าของและความต้องการการยอมรับตามกรอบที่ Maslow ได้เสนอไว้รวมเอาความต้องการทางกายภาพและความต้องการความมั่นคงในชีวิตที่ Maslow ได้เสนอไว้
3. ความต้องการการเจริญเติบโต (Growth Needs : G) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่บุคคลต้องการการนับถือในตนเอง (Self-esteem) และความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) โดยทฤษฎีนี้แตกต่างจาก Maslow 2 ประการคือ

ประการที่ 1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการแบบ ERG เชื่อว่าการจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมใด ๆ มีสาเหตุจากความต้องการที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันจากหลายขั้นในเวลาเดียวกัน เช่น ความต้องการใน 3 ระดับต่อไปนี้อาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันคือ บุคคลอาจจะถูกจูงใจจากความต้องการเงิน ซึ่งเป็นความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (E) ความต้องการมิตรภาพเป็นความต้องการที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพกับสภาพแวดล้อมทางสังคม (R) และความต้องการในโอกาสที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ในการทำงาน (G)

ประการที่ 2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการแบบ ERG จะมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “ความคับข้องใจ - ความถดถอย” (A frustration - regression) กล่าวคือ ถ้าบุคคลยังไม่ได้รับความพอใจ เขาจะเกิดความคับข้องใจและจะทำให้เกิดความต้องการถดถอย (Regress) ลงไปในลำดับขั้นความต้องการของขั้นที่ต่ำลงไป และเริ่มที่จะดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการอีกครั้งเงินเดือนเป็นที่พอใจตามความคาดหวังในขณะที่เดียวกันเขาก็ต้องการที่จะสร้างมิตรภาพให้เกิดขึ้นในการทำงานไปพร้อม ๆ กัน แต่เขาไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวังให้ต้องหันไปทำงานหนักขึ้นเพื่อที่จะได้รับเงินมากขึ้นเป็นการชดเชยทดแทนกัน

3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory : 1959) เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's, 1959 : 158 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตวยานัน) อรรถมานะ, 2550 : 100) ได้ทำการศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยพิจารณาปัจจัยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยหาการศึกษาจากการเก็บข้อมูลจากนักบัญชีและวิศวกรของบริษัท จำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรมและธุรกิจ 11 แห่งของเมืองพิตสเบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา โดยแนวทางการสัมภาษณ์เป็นการขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงเวลาการทำงานที่เขามีความรู้สึกดีเป็นพิเศษหรือไม่ดีเป็นพิเศษ อาจเป็นงานที่ทำในปัจจุบันหรืองานที่เคยทำมาก่อนซึ่งข้อมูลที่ได้พบว่าความรู้สึกที่ดีโดยทั่วไปมักคู่กับลักษณะเนื้อหาของงาน ส่วนความรู้สึกไม่ดีมักคู่กับสภาพแวดล้อมที่ล้อมรอบงานหรือลักษณะนอกเนื้อหาของงาน โดยเฮร์ซเบิร์กได้สรุปปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานว่าปัจจัยจูงใจหรือตัวกระตุ้น (Motivator Factors) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเรียกว่าปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เมื่อนำเอาประเด็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยรวมกันจึงเรียกว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory)

3.1 ปัจจัยจูงใจหรือด้านตัวกระตุ้น (Motivator-Factors) ปัจจัยด้านนี้ มีผลต่อการกระตุ้นทำให้บุคคลเกิดความพอใจ (สัมฤทธิ์ เทศสิงห์, 2547 : 13) ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการดังนี้

3.1.1 ความสัมฤทธิ์ ผลหรือความสำเร็จ (Achievement) คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน

3.1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกถึงความสำเร็จของเขานั้นมีคนอื่นรับรู้มีคนอื่นยอมรับ

3.1.3 ลักษณะงานหรือตัวงาน (Work Itself) คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่างานที่เขาทำมีความน่าสนใจ น่าทำ

3.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขามีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อตนเองและต่องานของเขา

3.1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) คือ พนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขามีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในงานของเขา

3.1.6 การเจริญเติบโต (Growth) คือ พนักงานจะต้องตระหนักว่าเขามีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่ทำมีทักษะหรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

3.2 ปัจจัยสุขอนามัยหรือด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้พนักงานเกิดความพอใจและยังคงทำงานอยู่ โดยเป็นปัจจัยที่จะรักษาพนักงานไว้ไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่น (สัมฤทธิ์ สิงเทพ. 2547 : 13) ประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการดังนี้

3.2.1 สถานภาพ (Status) คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขามีตำแหน่งหน้าที่ ที่ดี

3.2.2 สัมพันธภาพระหว่างผู้ควบคุมบังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างานของเขา

3.2.3 สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

3.2.4 สัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) คือ หัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2.5 คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา (Quality of Supervision) คือ พนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารงานตั้งใจสอนและแจกจ่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ

3.2.6 นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policies and Administration) คือ พนักงานรู้สึกว่าฝ่ายจัดการมีการสื่อสารที่ดีกับพนักงาน พนักงานก็มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและนโยบายการบริหารงานบุคคล

3.2.7 ความมั่นคงในงาน (Job Security) คือ พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติและงานมีความมั่นคง

3.2.8 สภาพการทำงาน (working Conditions) คือ พนักงานรู้สึกดีต่อการทำงานและสภาพการณ์ของการทำงาน

3.2.9 ค่าจ้าง (Pay) คือ พนักงานรู้สึกว่าเงินค่าตอบแทนการทำงานมีความเหมาะสม

3.2.10 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขาทั้งด้านชั่วโมงการทำงาน การย้ายงาน ฯลฯ ไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัวจากที่กล่าวมาจะเห็นว่าถ้าปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นเหตุทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงานถึงแม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยจะได้รับการตอบสนองแล้วก็ตามผลดีได้เป็นเพียงการช่วยไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้น ดังนั้นหากยึดหลักทฤษฎีนี้ บุคคลจะต้องทำงานในลักษณะที่ท้าทายจึงจะเป็นการจูงใจให้บุคคลนั้นทำงานอย่างแท้จริง

4. ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของแมคคลีแลนด โดยแมคคลีแลนด (McClelland, 1961 : 205-258 อ้างถึงใน ญัตติพนธ์ เจริญนันทน์, 2551 : 87) ได้ศึกษาความต้องการความสำเร็จ (Achievement Needs) ของบุคคลเนื่องจากเป็นความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะจากการทดสอบที่เรียกว่า Thematic Apperception Test : TAT ซึ่งบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (Achievement Oriented) จะมีคุณสมบัติ คือ ชอบความท้าทายและยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางตลอดจนต้องการมีความรับผิดชอบในผลงาน มีการตั้งเป้าหมายในระดับปานกลางโดยประเมินกับความเสี่ยงที่มีอยู่ต้องการข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในผลงานมีทักษะในการวางแผนระยะยาวและความสามารถในการจัดระบบงาน โดยแมคคลีแลนด (McClelland, 1961 : 183-185 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2551 : 258) มีความเชื่อว่าแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล มนุษย์มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จโดยเร็วโดยได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการความรักและความผูกพัน และความต้องการอำนาจ

4.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) เป็นแรงจูงใจในการกระทำการใด ๆ เพื่อให้ก้าวสู่ความสำเร็จหรือความเป็นเลิศที่มีความสัมพันธ์กับมาตรฐานและการมุ่งไปสู่ความสำเร็จแมคคลีแลนด (David's McClelland, 1962 : 99 -112 อ้างอิงใน พิภพ วงษ์เงิน, 2547 : 164) กล่าวถึงความต้องการทางด้านความสำเร็จ (Need for Achievement) โดยชี้ให้เห็นปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวสะท้อนให้เห็น รับผิดชอบการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ต้องการผลจากงานที่ปฏิบัติ มีแรงกระตุ้นภายในและกำกับพฤติกรรมของคนให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการเขาจะเป็นคนที่มีคุณลักษณะ 3 ประการได้แก่

1. ต้องการกำหนดเป้าหมายเอง/ไม่ชอบความเลื่อนลอยไร้เป้าหมาย
2. ไม่กำหนดเป้าหมายง่ายหรือมากเกินไป

3. ต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ต้องการรู้ว่าตนทำงานได้ดีเพียงใด แค่ ไหน

โดยความต้องการความสำเร็จในความคิดของแมคเคลลีแลนด์หมายถึงว่ามนุษย์เราต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ คนที่ปรารถนาความสำเร็จมักจะชอบการแข่งขันชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อประเมินผลงาน มีความรับผิดชอบสูง มีความชำนาญในการวางแผน โดยแมคเคลลีแลนด์วิจัยพบว่าผู้ประสบความสำเร็จย่อมมีความปรารถนาจะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น แสวงหาคำตอบของปัญหาโดยการย้อนกลับอย่างรวดเร็วเพื่อปรับปรุง ตั้งเป้าหมายพอใจทำงานที่มีปัญหา ฝ่าฟันและชนะอุปสรรคจนกว่าจะบรรลุความสำเร็จ

แมคเคลลีแลนด์ (Mc Clelland. 1961 : 100-110 อ้างถึงใน จิราภรณ์ ยอแสงรัตน์. 2544 : 43) ได้กล่าวถึงความต้องการสัมฤทธิ์ผล ซึ่งเป็นแรงขับที่จะทำให้งานที่ทำประสบความสำเร็จดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน โดยจากการศึกษานั้น ได้ระบุลักษณะเด่น 5 ประการของผู้ที่มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผลดังนี้

1. เป็นผู้มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับผิดชอบงานหรือการแก้ปัญหา
2. เป็นผู้มีความมั่นใจที่จะตั้งเป้าหมายในระดับค่อนข้างยากและกล้าเสี่ยงพอ
3. เป็นผู้มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการย้อนกลับดูการกระทำของตนเองว่าการกระทำของตนเองนั้นดีหรือไม่อย่างไร และมีความกังวลกับการรับรู้ในผลการกระทำของตนเอง
4. เป็นผู้มีความสนใจในการจัดระบบงาน มีการคาดการณ์ล่วงหน้า
5. เป็นผู้ที่มีความแข่งขันหรือกระทำการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อันจะทำให้ตนรู้สึกว่าได้

ประสบความสำเร็จ ชอบงานท้าทายความสามารถ เคลลีแลนด์ (Mc Clelland. 1961 : 321-333 อ้างถึงใน ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2545 : 65) ได้กล่าวถึงความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ไว้ว่าเป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา ความต้องการความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้ จะเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้ มีความสบายใจเมื่อประสบผลสำเร็จและมีความวิตกกังวลเมื่อประสบความล้มเหลว ดังนั้นบุคคลพวกนี้ จะสนใจในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์การหรือหน่วยงาน เฮนรี่ เมอร์เรย์ (Henry A. Murray. 1938 : 164 อ้างถึงใน จันทร์ ชุ่มเมืองปัก. 2546 : 88) กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ว่าได้แก่แรงจูงใจที่นำประสบการณ์แห่งความสำเร็จทางสังคมมากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเพื่อความสำเร็จอีกครั้งหนึ่ง นักจิตวิทยาบาง



ท่านเรียกแรงจูงใจประเภทนี้ว่าความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Need For Achievement) ซึ่งใช้ตัวย่อเห็นที่เข้าใจในหมู่นักจิตวิทยาว่า nAch ลักษณะของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจประเภทนี้มีลักษณะตามที่สรุปไว้ 5 ประการดังนี้

1. ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว โดยความตั้งใจจะทำให้ได้ผลดีที่สุด
2. มีการจัดการและควบคุมคน ความคิดและวัสดุสิ่งของได้รวดเร็วและอิสระ
3. สามารถเอาชนะสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคได้ด้วยมาตรฐานที่ดีที่สุด
4. ตั้งใจทำงานเพื่อจะแข่งขันเอาชนะผู้อื่นให้จงได้
5. มักจะเพิ่มความนับถือตนเองด้วยประสบการณ์แห่งความสำเร็จของตน

ผู้วิจัยนำทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของแมคคิลเลนแลนด์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ใหญ่บ้าน ก็คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจในการกระทำการใด ๆ เพื่อให้ก้าวสู่ความสำเร็จหรือความเป็นเลิศที่มีความสัมพันธ์กับมาตรฐานและการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้เกิดพฤติกรรมเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งหากมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงความปรารถนาที่จะทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงสูงไปด้วย

เอนก แสตนมหาชัย (2549 : 27) ได้สรุปลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง การที่นักศึกษาปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในการเรียนโดยสามารถแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่มีความทะเยอทะยานอยากได้และใฝ่ดี มีการวางแผนไปสู่ความสำเร็จ มีการปฏิบัติตามแผนด้วยความเพียร อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการทำกิจกรรมต่าง ๆ จนบรรลุสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้และพอใจกับผลที่ได้เมื่อได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ (ชร สุนทรายุทธ. 2551 : 307-308) ผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) โดยศึกษาระดับความต้องการในความสำเร็จของมนุษย์ โดยแมคคิลเลนแลนด์ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ มีประสบความสำเร็จสูง (High Achiever) ว่าจะมีลักษณะของการกล้าเสี่ยงอยู่พอสมควรแต่ทั้งนี้เอง ไม่เป็นการเสี่ยงมากเกินไปและก็ไม่ใช่เป็นคนไม่กล้าเสี่ยงเอาเสียเลย บุคคลเหล่านี้ จะเป็นผู้ มีความกระตือรือร้นมีความรับผิดชอบสูงและจะฉลาดในการวางแผนเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงได้อย่างเหมาะสม และเขาผู้นั้นจะต้องมีความสามารถในการบริหารองค์การด้วย และเป็นที่แน่นอนว่าเขาผู้นั้นจะต้องมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น ซึ่งเป็นความพึงพอใจในเนื้องานเอง โดยเขาจะมุ่งผลตอบแทนในลักษณะ ที่จับต้องได้เป็นสำคัญ แต่หากเขาบรรลุความสำเร็จของงานตามปรารถนา เขาจะได้รับ

รางวัลเป็นผลพลอยได้ตามไปด้วย แต่รางวัลเช่น เงิน นั้น ไม่ใช่สิ่งที่เขาต้องการเป็นพื้นฐานเงิน อาจเป็นเพียงเครื่องวัดผลงานและเป็นเครื่องประเมินผลความก้าวหน้าเท่านั้นผู้ที่มุ่งความสำเร็จ ขอบ้างจึงมีใจจดจ่ออยู่กับงานและใช้ความพยายามอย่างสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี บุคคล พวกนี้ จะพยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อจะประเมินค่าสิ่งนั้น ทำและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขในขณะเดียวกันความรวดเร็วของข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจะมีความหมายยิ่ง ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบถึงระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลวและเพื่อที่จะ ได้คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงานได้ ทันทีที่เมคคิลแลนค์กล่าวว่า ความ ต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำงาน ได้ดีขึ้น มี ประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้นในชีวิต โดยผู้ มีความต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะ พฤติกรรม ดังนี้ (ชานน ทรงดี, 2551 : 35)

1. มีเป้าหมายในการทำงานสูงชัดเจน และท้าทายความสามารถ
2. มุ่งที่ความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัล ผลตอบแทนเป็นเงินทอง
3. ต้องการข้อมูลย้อนกลับในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุกระดับ
4. รับผิดชอบงานส่วนตัวมากกว่าการมีส่วนร่วมกับผู้อื่น

วรวิทย์ กะษาวงค์ (2551 : 28) ได้กล่าวถึงบุคลิกของผู้มีแรงจูงใจเพื่อ ความสำเร็จ หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 3 ประการ คือ

1. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Personal Responsibility for Performance) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติอย่างมีเหตุผล เขาจะทำงาน ได้ดีภายใต้สภาพที่ เขารู้สึกพอใจ
2. ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับ (Need for Performance Feedback) ผู้ที่มี แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะชอบทำงานในสถานการณ์ที่พวกเขาทราบผลข้อมูลย้อนกลับของงาน ที่ทำลงไป
3. เป็นผู้เปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอ (Innovativeness) การกระทำในสิ่งที่ ต่างและดีขึ้นจากเดิม เช่น ใช้เวลาน้อยกว่าหรือมีประสิทธิภาพในการถึงจุดมุ่งหมาย มากกว่าจะเป็นคนไม่ชอบอยู่เฉยและหลีกเลี่ยงงานประจำ พวกเขาจะชอบการเปลี่ยนแปลงนั้น คือพวกเขาจะมองหาสิ่งที่ท้าทาย ถ้าเขาได้กระทำงานที่มีความยากพวกเขาจะมุ่งหน้าไม่ลดละ ที่จะทำงานชิ้นนั้นและถ้าเขาประสบความสำเร็จในงานที่ยากนั้น มันจะกลายเป็นงานง่าย สำหรับเขา ทำให้งานนั้นได้รับความสนใจน้อยลงไป ดังนั้นเขาจึงพยายามจะเปลี่ยนงานใหม่

วราวิทย์ คชะวรงค์ (2551 : 30) ค้นพบความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความสำเร็จสูงและความสำเร็จต่ำว่าผู้ที่ต้องการความสำเร็จสูงจะชอบตั้งจุดมุ่งหมายในแบบที่ยาก มุ่งจุดมุ่งหมายที่ทำหาย สามารถบรรลุได้ด้วยการทำงานหนัก ความสามารถ การวางแผน และมีความมุ่งมั่น ไม่ลดละ จุดมุ่งหมายที่ง่ายเกินไปที่ใคร ๆ ก็ทำได้นั้นไม่ท้าทายและไม่น่าสนใจ เพราะสิ่งที่เขาต้องการคือความสำเร็จ ไม่ใช่รางวัลพวกเขาไม่เลือกจุดมุ่งหมายที่สูงเกินไปที่เขาจะทำได้ เพราะพวกเขาคิดว่ามีโอกาสจะสำเร็จน้อยและเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะสนุกสนานกับการเสี่ยงในลักษณะต้องใช้ความสามารถแต่ไม่ใช่การพนัน

จุฑารัตน์ อินทิพย์ (2553 : 23) ได้สรุปว่าความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำงานให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้น ในชีวิต ผู้มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้ มีเป้าหมายในการทำงานสูง ชัดเจนและท้าทายความสามารถ มุ่งความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัลหรือผลตอบแทนเป็นเงินทอง ต้องการข้อมูลย้อนกลับในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุกระดับ รับผิดชอบงานส่วนตัวมากกว่าการมีส่วนร่วมกับผู้อื่น

วราวิทย์ คชะวรงค์ (2551 : 30) ได้สรุปลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงได้ดังนี้

1. มีการวางแผน การกำหนดเป้าหมายและการควบคุมกระบวนการทำงานด้วยตนเอง มีการคาดการณ์ล่วงหน้า
  2. มีการตั้งเป้าหมายปานกลางสามารถบรรลุได้ เลือกงานที่มีระดับความยากง่าย ปานกลาง
  3. ตั้งมาตรฐานที่เป็นเลิศ
  4. แสดงพฤติกรรมที่ท้าทายความสามารถ มีความพยายามมุ่งมั่น 2 ลดละ
  5. ชอบเลือกงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคล แต่หากต้องเลือกทีมงานจะพิจารณาที่ความสามารถเป็นสำคัญ
  6. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
  7. ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน
  8. ชอบการแข่งขันโดยใช้ความสามารถ ไม่อาศัยโชคชะตา
  9. ประารถนาที่จะทำงานบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น ชอบริเริ่มและปรับปรุงพัฒนา
- งานอยู่เสมอ

### 10. ความสำเร็จคือรางวัล

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงขับที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่จะผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงความสามารถหรือการกระทำใด ๆ เพื่อมุ่งให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะดังนี้

1. เป็นบุคคลที่คาดการณ์และวางแผนก่อนการลงมือปฏิบัติงาน
2. เป็นบุคคลที่ตั้งเป้าหมายในระดับสูงและสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้

3. เกิดความพอใจเมื่องานที่ปฏิบัตินั้นประสบผลสำเร็จ
4. มีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติมาก่อน
5. มีความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
6. ชอบปฏิบัติงานที่มีความท้าทายความสามารถของตนเอง
7. ชอบเลือกงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคล
8. มีความพยายามจดจ่ออยู่กับงานนั้นจนสำเร็จแม้จะเป็นงานที่ยาก
9. หากต้องมีการเลือกทีมงานในการปฏิบัติงานจะพิจารณาถึงความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

10. ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

11. คิดหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะแก้ไขและปฏิบัติงานให้สำเร็จ
12. เป็นผู้ไม่รู้สึกท้อถอยหมดความพยายาม หากงานที่ปฏิบัติเกิดความล้มเหลว

ล้มเหลว

13. มุ่งผลสำเร็จของงานมากกว่ารางวัล
14. ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วด้วยความตั้งใจและจะทำให้ได้ผลดีที่สุด
15. เพิ่มความนับถือตนเองด้วยประสบการณ์แห่งความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตน

สรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงขับที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่จะผลักดันให้บุคคลนั้น แสดงความสามารถหรือการกระทำใด ๆ เพื่อมุ่งให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะดังนี้ เป็นคนคาดการณ์และวางแผนก่อนการลงมือปฏิบัติงาน มีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น มีความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มาเป็นกรอบด้าน สมรรถนะส่วนบุคคล มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ อาทิ จิราภรณ์ ยอแสงรัตน์ (2544 : 43) พิกพ วังเงิน (2547 : 164) ชานน ตรงดี (2551 : 35) ธร สุทธรายุทธ (2551 : 307-308) และ วราวิทย์ คະษาวงศ์ (2551 : 30) และได้นำทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้ค้นคว้ามาข้างต้น ผู้วิจัยจะ เลือกใช้ทฤษฎีการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคิลแลนด์ เป็นสมรรถนะส่วนบุคคลของการวิจัย ครั้งนี้ด้วย เนื่องจากแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล มนุษย์มี ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ (จันทรานี สงวนนาม. 2551 : 258) ซึ่ง ผู้นำชุมชนต่างต้องการให้การบริหารงานของตนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อาจ กล่าวได้ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสมรรถนะส่วนบุคคลที่มีความสำคัญต่อผู้นำชุมชนที่จะต้อง สร้างให้เกิดกับตนเองเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตนและชุมชน

**4.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Need for Affiliation : NAff) (ทองใบ สุดชาติ. 2543 : 208 - 209)** เป็นแรงจูงใจหรือความปรารถนาที่สร้างมิตรภาพและมีสัมพันธ์ภาพอย่างใกล้ชิดกับผู้อื่น เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำตัวให้เป็นที่รักใคร่ของผู้อื่นและทำให้ผู้อื่นยอมรับบุคคล ใดก็ตามที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะเป็นผู้ที่ชอบการผูกมิตรชอบความร่วมมือกับผู้อื่นในทุก สถานการณ์มากกว่าที่จะมุ่งเน้นการแข่งขันและจะเป็นผู้ที่ใช้ความพยายามในการเข้าใจผู้อื่น

พิกพ วังเงิน (2547 : 164-165) ได้กล่าวถึงความต้องการทางด้านสังคมหรือ ความผูกพัน (Need for Affiliation) ว่าบุคคลต่างต้องการมีความสัมพันธ์และผูกพันกับสมาชิก ในกลุ่ม มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่นต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความเป็นมิตรไมตรีซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Dale Carnegie ที่ว่าบุคคลมี ความปรารถนาจะให้ใคร ๆ ชอบตน ตนเองเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น ชอบสถานการณ์ในการ ร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ต้องการความผูกพันจึงมีสิ่งจูงใจด้านความเป็นมิตร มนุษย์มีความ ต้องการทางสังคม มีความปรารถนาและให้ความสำคัญต่อสังคมมากกว่าความสำเร็จของงาน เสียอีก

จิราภรณ์ ยอแสงรัตน์ (2544 : 43) ได้กล่าวถึงความต้องการสัมพันธ์ซึ่งกันเป็นความ ปรารถนาที่จะสร้างมิตรอันดีกับผู้อื่นซึ่งคล้ายกับความต้องการทางสังคมในทฤษฎีของมาสโลว์ บุคคลที่มีความต้องการสูงด้านความสัมพันธ์จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความอบอุ่นและการรับรองจากผู้อื่น

2. มีแนวโน้มที่จะคล้อยตามความประสงค์หรือปทัสถานของผู้อื่นเมื่อได้รับความกดดัน

3. มีความสนใจเอาใจใส่กับความรู้สึกของบุคคลอื่นอย่างจริงจัง

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2545 : 65) ได้ศึกษาความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการ มีพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นหรือมีความต้องการจะผูกพันกับผู้อื่น กล่าวคือเป็นความต้องการที่จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่และต้องการรู้จักกับคนอื่น ดังนั้นความผูกพันจะเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเข้าใจผู้อื่นอย่างแท้และยังจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานให้เกิดผลขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อีกด้วย

จันทร์ ชุ่มเมืองปัก (2546 : 89-90) กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motive) ได้แก่ แรงจูงใจที่เป็นประสบการณ์ที่เคยประสบความสำเร็จทางสังคมมาแล้ว โดยเฉพาะในด้านความสัมพันธ์ต่าง ๆ ซึ่งคนที่มีแรงจูงใจประเภทนี้มักจะเป็นผู้ที่เข้าสังคมได้ดี หรือจะทำงานเป็นคณะหรือทีมได้ดีมากและมักจะเป็นคนเข้าไหนเข้าได้ไม่เคอะเขินเพราะมักจะมีเรื่องพูดคุยสนุกสนาน ได้เสมอ ๆ โดยพฤติกรรมที่ออกมาจะเต็มไปด้วยความรัก ความผูกพัน ความมีมิตรไมตรีความมีน้ำใจความหวังดีต่อกันปีนการเอาใจเขามาใส่ใจเราให้มากกว่าที่เป็นอยู่มีความรักความสามัคคี

ชานน ตรงดี (2551 : 35) กล่าวว่าความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษามิตรภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ ผู้มีความต้องการความผูกพันจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

1. พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน
2. อยากให้บุคคลอื่นชื่นชอบตัวเอง
3. สนุกสนานกับงานเลี้ยงกิจกรรมทางสังคมและการพบปะสังสรรค์
4. แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการร่วมกิจกรรมกับกลุ่มหรือองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 87) กล่าวว่า ความต้องการการมีส่วนร่วม (Need for Affiliation) หมายถึงการที่บุคคลจะรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคมโดยการร่วมมือและปฏิบัติตามแนวทางของสังคม

รวราวิทย์ คชะวรงค์ (2551 : 33) กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง 4 ประการได้แก่

1. การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเมื่อได้รับสัมพันธ์ภาพที่ดี



2. การรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างตนเองกับองค์การหรือกลุ่มชอบทำงานเป็นทีมเป็นคนเรียนรู้ความสัมพันธ์ทางสังคมได้รวดเร็ว จะหลีกเลี่ยงการใช้เวลาอยู่คนเดียวต้องการความอบอุ่นจากผู้อื่น หาโอกาสพบเพื่อนใหม่และต้องการให้เพื่อนใหม่เป็นเพื่อนสนิท

3. การร่วมมือ การทำตามและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามรักษาความสัมพันธ์ด้วยการยอมทำตาม หลีกเลี่ยงปัญหาสังคม

4. มีความเกรงกลัวต่อการถูกปฏิเสธ มีความกังวลใจต่อการถูกตีค่าทางสังคม คำวิจารณ์ของผู้อื่น

จุงอาร์ตัน อินทิพย์ (2553 : 23) ได้สรุปว่า ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษามิตรภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้อย่างใกล้ชิด ผู้มีความต้องการความผูกพันจะมีลักษณะดังนี้ พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน อยากให้บุคคลอื่นชื่นชอบตัวเอง สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการพบปะสังสรรค์ แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการร่วมกิจกรรมกับกลุ่มหรือองค์กรต่างๆ

วรวิทย์ คษมาวงศ์ (2551 : 33-34) ได้สรุปลักษณะของผู้ ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง ได้ดังนี้

1. จะปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเมื่อ ได้รับสัมพันธ์ภาพที่ดี
2. มีแนวโน้มรักษาสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงานหรือองค์การพยายามฟื้นฟูสัมพันธ์ภาพที่ถูกทำลาย รักความสามัคคี
3. ชอบทำงานเป็นทีม พอใจในการให้ความร่วมมือ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
4. เรียนรู้ความสัมพันธ์ทางสังคมได้รวดเร็ว
5. ยึดติดกับสัมพันธ์ภาพส่วนบุคคลที่มีอยู่
6. แสวงหาสถานการณ์ที่เปิดโอกาสเพื่อความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น การพบปะสังสรรค์ การพูดคุย การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การมีส่วนร่วมในกลุ่มหรือองค์การ
7. เอาใจใส่และให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น
8. มีความพอใจจากการเป็นที่รักจากผู้อื่น
9. ต้องการเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น กลัวการถูกปฏิเสธ การตีค่าจากสังคม
10. แสดงออกถึงความรักต่อผู้อื่นและต้องการความรักตอบแทน

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ หมายถึง แรงขับที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่จะผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงความสามารถ หรือกระทำการใด ๆ ที่เป็นการสร้างมิตรภาพและสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น ให้เป็นที่รักใคร่ของผู้อื่นทำให้เกิดการยอมรับ ชอบการผูก

มิตรชอบสร้างความร่วมมือกับผู้อื่นและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน โดยบุคคลที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะมีลักษณะดังนี้

1. สามารถปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเมื่อ ได้รับสัมพันธ์ภาพที่ดีบรรยากาศที่เป็นมิตรสัมพันธ์
2. ชอบทำงานที่ต้องมีการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
3. เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นคณะหรือเป็นทีม ได้ดี
4. พยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคมขององค์การ
5. เป็นผู้ที่มีแนวโน้มคล้อยตามและกระทำตามความประสงค์หรือความคิดของบุคคลอื่น เมื่อได้รับความกดดันภายในกลุ่มองค์การ
6. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความอบอุ่นและการรับรองจากบุคคลอื่น
7. เป็นผู้ที่คำนึงถึงจิตใจของผู้ร่วมงานในองค์การเป็นสำคัญ
8. มีความสนใจเอาใจใส่กับความรู้สึกรู้สึกหรือคำพูดของบุคคลอื่นอย่างจริงจัง
9. ชอบสถานการณ์ในการร่วมมือในการปฏิบัติงานมากกว่าการแข่งขันโดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและหลีกเลี่ยงปัญหาสังคม
10. เป็นผู้ต้องการการยอมรับและความเข้าใจจากผู้ร่วมงาน
11. เป็นผู้ต้องการแสวงหาการมีส่วนร่วมในการร่วมทำกิจกรรมกับกลุ่มหรือองค์การ
12. เป็นผู้ที่มีสัมพันธ์ภาพที่ดี ต้องการมีความเป็นมิตร ไม่ตรีต่อบุคคลอื่นหาโอกาสพบเพื่อนใหม่และต้องการให้เพื่อนใหม่เป็นเพื่อนสนิท
13. เป็นผู้มีความเกรงกลัวต่อการถูกปฏิเสธ มีความกังวลใจต่อการถูกตีค่าทางสังคมและคำวิจารณ์ของบุคคลอื่น
14. หากต้องเลือกทีมงานในการปฏิบัติงานจะพิจารณาถึงผู้ที่มีความสนิทสนมกับตนเองก่อนเป็นสำคัญ
15. พยายามประสานความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การ

4.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for Power : NPower) (ทองใบ สุคชาวี. 2543 : 208 - 209) เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำการใด ๆ ในทิศทางที่ตนกำหนดไว้ เป็นแรงจูงใจที่

บุคคลพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น แสดงออกให้เห็นในลักษณะของการแข่งขันในทุกสถานการณ์ ชอบการแข่งขันเป็นชีวิตจิตใจและไฝ่หาสถานภาพเหนือผู้อื่น

พิทพ วังเงิน (2547 : 166) กล่าวว่าความต้องการทางด้านอำนาจ (Need for Power) หมายถึง คนที่มีความต้องการอำนาจสูงก็มุ่งจะให้ ได้มาและใช้อำนาจหน้าที่ใช้อิทธิพลเพื่อเอาชนะข้อโต้แย้งต่างๆ แบ่งบุคคลที่มีความต้องการทางด้านอำนาจออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. บุคคลที่ต้องการอำนาจของตัวเองเป็นส่วนตัว (Need for Personal Power) พวกนี้ มีพฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของการขากมีอำนาจเหนือคนอื่นชอบข่มขู่ คุยโอ้อวด ยกตัวข่มข่ม มักไม่ค่อยคิดถึงส่วนรวม ชอบมีบิรวาร ชอบให้ลูกน้องก้มหัวเฉพาะตนคนเดียว

2. บุคคลที่ต้องการอำนาจที่มาจากองค์การที่ทำงานอยู่เป็นส่วนรวม (Need for Institution Power) ต้องการมีอำนาจอิทธิพลเหนือคนอื่น ควบคุมคนอื่นได้ ต้องการให้คนอื่นเคารพนับถือ ยกย่องสรรเสริญ ให้เกียรติ ไม่หลงตัวเองว่ายิ่งใหญ่เสมอไป ยึดมั่นในระเบียบวินัยคิดถึงองค์การอยู่เสมอ

ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นสัญชาตญาณของมนุษย์ไม่ว่าบุคคลใดย่อมต้องการมีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ ต้องการความภาคภูมิใจ บุคคลประเภทนี้ มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์แข่งขันหรือสถานการณ์ซึ่งมุ่งที่สถานภาพผู้บริหารนำพฤติกรรมนี้ไปใช้ในองค์การ โดยส่งเสริมให้เขามีอิทธิพลเหนือคนอื่นด้วยการทำงานที่มีประสิทธิภาพงานดีเด่นกว่าคนอื่นเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม

จิราภรณ์ ยอแสงรัตน์ (2544 : 43) ได้กล่าวถึงความต้องการอำนาจ ซึ่งเป็นความต้องการในการควบคุมผู้อื่นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ผู้มีความต้องการสูงด้านอำนาจจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. อยากมีอิทธิพลและนำผู้อื่น
2. อยากทำการควบคุมผู้อื่น
3. ผูกติดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
4. ชอบแนะนำ ให้ความคิดเห็น พยายามให้ผู้อื่นเป็นไปตามที่ตนคิด
5. ชอบแสวงหาคำแหน่งผู้นำเมื่อมีกิจกรรมกลุ่มไม่ว่าจะอยู่ในสถานะหัวหน้าหรือสมาชิกกลุ่ม มักจะมีพฤติกรรมพูดมากชอบโต้เถียง อ้างเหตุผล

ซูทซ์กี เจนประกอบ (2545 : 65) ได้ศึกษาความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) ซึ่งเป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและสามารถครอบงำผู้อื่นได้และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตนเองในฐานะหัวหน้าขององค์กรนั้น ดังนั้นคนที่มีความต้องการอำนาจอย่างแรงกล้ามักจะพยายามมีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยตรงด้วยการให้คำแนะนำ ให้ความคิดและพยายามคุยกับคนอื่น ๆ ด้วยเรื่องราวต่าง ๆ ได้คล่องแคล่วหรือเป็นคนช่างพูดนั่นเอง บุคคลประเภทนี้ อยากรจะมีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของกลุ่มกิจกรรมทั้งหลาย

ซานน ตรงดี (2551 : 35) กล่าวว่าความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนควบคุมสร้างอิทธิพลหรือรับผิดชอบในกิจกรรมของผู้อื่น ผู้มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้

1. แสวงหาโอกาสในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น
2. ชอบการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีโอกาสให้ตนเองครอบงำคนอื่น
3. สนุกสนานในการเผชิญหน้าหรือโต้แย้ง ต่อสู้กับผู้อื่น

ณัฐพันธ์ เชนันนันทน์ (2551 : 87-88) กล่าวว่าความต้องการอำนาจ (Need for Power) คือ บุคคลจะต้องการมีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ชอบแสดงออกและแข่งขัน โดยผู้จัดการที่ต้องการอำนาจจะใช้อำนาจที่มีให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรผ่านการกระจายอำนาจ การสนับสนุนและการเสริมแรง

รววิทย์ คะฆาวงค์ (2551 : 36) ได้กล่าวถึงลักษณะการแสดงออกของแรงจูงใจใฝ่อำนาจไว้ 6 ลักษณะ ได้แก่

1. ความก้าวร้าว ความอึดเหนี่ยว การทำงานเชิงรุก
2. การสร้างภาพลักษณ์ของตนเองที่แตกต่างกับสังคม (Negative self-image) การแสดงออกถึงการรักษาสีทิวของตนเอง เช่น หัวรั้น คือไม่พอใจ โกรธ การตัดสินใจแนวปฏิบัติ
3. การครอบครองอำนาจ (Entry Into Influential Occupation)
4. การแสวงหาบารมี ชื่อเสียง เกียรติยศ (Search for Prestige) ชอบให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความศรัทธา ซื่อสัตย์ จงรักภักดี ให้การสนับสนุน
5. การแสดงออกเพื่อให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มเล็ก ๆ (Acting So As to Be Recognized in Small Groups) ชอบให้สมาชิกในกลุ่มรับใช้เขา บุคคลเหล่านี้ จะชอบทำให้ตนเองเดินในกลุ่มเขาจะมีความยุติธรรม ต้องการเป็นผู้นำที่ดี

6. การเสี่ยง (Risk Talking) บุคคลเหล่านั้นจะมีความสนใจที่จะออกหน้าด้านร่างกาย ชอบความเสี่ยงอันตรายนอกจากนี้ แมคคิลแลนด์ ได้กล่าวถึงสิ่งที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ได้แก่ การมาด้วยการแข่งขัน การแสดงออกถึงการรักษาสิทธิ์ความสนใจในสิ่งที่สามารถบรรลุได้ และการสร้างอำนาจ บารมี เกียรติยศชื่อเสียง

รวาวิทย์ คະฆาวงค์ (2551 : 34) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจมี 2 ลักษณะคือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางบุคคล และแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสถาบันหรือทางสังคม แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมนั้นเป็นตัวตัดสินใจความสำเร็จในการบริหารที่สำคัญ เพราะบุคคลที่มีความต้องการทางสังคมสูงจะมุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์การให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์การ เต็มใจเสียสละเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ สามารถกล่าวได้ว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารในปัจจุบันควรสร้างให้เกิดแก่ตน และรวาวิทย์ คະฆาวงค์ (2551 : 37) ได้สรุปลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง ได้ดังนี้

1. ต้องการมีอิทธิพล มุ่งควบคุมบุคคล ข้อมูลและทรัพยากร
2. แสวงหาบารมี ชื่อเสียง เกียรติยศ อำนาจให้กับตนเอง
3. ชอบแข่งขันกับบุคคลอื่นในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้เขาครอบงำได้
4. มักจะชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามหรือ โน้มน้าวให้ทำสิ่งที่ตนเองต้องการ
5. เป็นคนพูดจาเปิดเผย บังคับ เรียกร้อง
6. ชอบสอน ชอบพูดในที่ชุมชน
7. ต้องการความเป็นผู้นำในกลุ่ม
8. ต้องการงานให้เหนือกว่าผู้อื่น
9. มีความกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้มีประสิทธิภาพ
10. เชื่อในระบบอำนาจ ความยุติธรรม

จุฑารัตน์ อินทิพย์ (2553 : 23) ได้สรุปว่า ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนควบคุม สร้างอิทธิพลหรือรับผิดชอบในกิจกรรมของผู้อื่น ผู้มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้ แสวงหาโอกาสในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีโอกาสให้ตนเองครอบงำคนอื่นได้ สนุกสนานในการเผชิญหน้าหรือโต้แย้งต่อสู้กับผู้อื่น

จากแนวคิดที่กล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจ หมายถึง แรงขับที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่จะผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงความสามารถหรือการกระทำการใด ๆ

ในทิศทางที่ตนกำหนดไว้โดยพยายามที่จะควบคุมและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น แสดงออกให้เห็น  
 ในลักษณะของการแข่งขันในทุกสถานการณ์ของการแข่งขันและใฝ่หาสถานภาพหรือตำแหน่ง  
 ของตนให้เหนือกว่าผู้อื่นเสมอ โดยบุคคลที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะดังนี้

1. เลือกปฏิบัติงานที่สามารถสร้างสถานภาพหรือสร้างชื่อเสียงให้กับตนเอง  
 มากที่สุด
2. เป็นผู้ที่อยากมีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่นและชอบให้ข้อเสนอแนะหรือความ  
 คิดเห็นหากบุคคลอื่นทำในสิ่งที่คิดว่าไม่ถูกต้อง
3. เป็นผู้ชอบทำงานกับบุคคลอื่นภายในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้ตน  
 ควบคุมได้
4. เป็นผู้ที่มีบทบาทในการควบคุม ครอบครองอำนาจในการปฏิบัติงานกับ  
 บุคคลอื่น
5. เป็นผู้ที่ชอบทำงานกับบุคคลที่ตนเองรู้สึกเหนือกว่าบุคคลอื่น
6. มุ่งที่จะทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพงานดีเด่นกว่าบุคคลอื่นจนเป็นที่ยอมรับ  
 ของกลุ่ม
7. เป็นผู้ที่ต้องการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำของกลุ่มงานหรือองค์การ
8. เกิดความพึงพอใจหากสามารถทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการ  
 ได้
9. เป็นผู้ที่ยึดมั่นและใช้อำนาจเพื่อรักษาระเบียบวินัยในการทำงานของ  
 องค์การ
10. เป็นผู้นำในการตัดสินใจดำเนินการตามที่ตนเองเห็นสมควรเมื่อเกิด  
 ปัญหาในองค์การ
11. เป็นผู้ที่ชอบการเผชิญหน้าหรือโต้แย้ง ต่อสู้กับบุคคลอื่น
12. เป็นผู้ที่พยายามทำให้ผู้อื่นมีความเห็นคล้อยตามไปตามที่ตนคิด
13. ให้ความสำคัญกับอำนาจ การเคารพเชื่อฟังของบุคคลอื่นผู้ใต้บังคับบัญชา  
 มากกว่าผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
14. แสดงออกเพื่อให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มองค์การและชอบทำให้ตนเองเดินใน  
 กลุ่มองค์การ



15. ขอบแสดงออกในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างภาพลักษณ์หรือเพิ่มบทบาทให้กับตนเอง แสวงหาบารมี ชื่อเสียง เกียรติยศ ชอบให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความศรัทธา ซื่อสัตย์ จงรักภักดี ให้การสนับสนุน

### 3. ทฤษฎีผู้นำ

#### 3.1. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ในสมัยก่อนมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะวงศ์สกุล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะภาวะผู้นำด้วย แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) นักวิชาการได้มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมายซึ่งสามารถแบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามระยะการพัฒนาได้ดังนี้ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

##### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดเชื่อว่าคนบางคนเกิดมาเพื่อการเป็นผู้นำ ตัวอย่างของบุคคลที่ยิ่งใหญ่ในอดีต เช่น Gandhi, Churchill, Kennedy, King, Mandela, Napoleon, Reagan, Franklin, Eleanor Roosevelt and Thatcher. (2013) ซึ่งภายใต้ความเชื่อพื้นฐานนี้ นักวิจัยได้สร้างมุมมองที่เรียกว่าทฤษฎีบุคคลที่ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theories) ซึ่งเชื่อว่าผู้ที่เป็ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้แตกต่างจากผู้อื่น Bass (1990 cited from Stogdill, 1974) ได้ศึกษางานวิจัยตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948 – 1970 มากกว่า 163 เรื่อง และสรุปว่าภาวะผู้นำจะมีคุณลักษณะที่เฉพาะ 6 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) บุคลิกภาพ (Personality) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Task-related Characteristics) และคุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

คุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรงรูปร่าง ความสูง น้ำหนัก ซึ่งการศึกษาต่อมาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลกับกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน

คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ประกอบด้วย การศึกษา สถานะทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงสถานะทางสังคม พบว่า บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจสังคมที่ดีจะทำให้เกิดการได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานะของความเป็นผู้นำ และจะสามารถก้าวเข้าสู่ผู้นำในระดับที่สูงได้มากกว่าผู้ที่มีสถานะทางเศรษฐกิจสังคมที่ต่ำกว่า และผู้นำที่มีการศึกษาคิดจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งของผู้นำได้มากกว่า

คุณลักษณะสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) พบว่า ผู้ที่มีความรู้ มีดุลยพินิจในการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อสารที่คล่องแคล่ว มีไหวพริบดี ซึ่งสิ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่บ่งชี้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะบุคลิกภาพ (Personality) คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพที่ต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ พบว่า คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำทางด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความอดทนต่อสภาวะการณ์อันตรึงเครียด การควบคุมอารมณ์ความกระตือรือร้น ความกระฉับกระเฉงตื่นตัว ความเป็นผู้ริเริ่ม ความสามารถในการปรับตัว และความเป็นบุคคลที่มีบุคลิกเปิดเผย

คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Task-related Characteristics) พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย แรงขับที่ต้องการความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมุ่งมั่น ต้องการเอาชนะอุปสรรค มีความมุ่งมั่นสูงต่อความสำเร็จ และเป็นผูริเริ่ม

คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย การได้รับความนิยมน มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความดึงดูดใจการให้ความร่วมมือ ชอบมีส่วนร่วมในสังคม และการเป็นนักการทูต ซึ่งคุณลักษณะที่กล่าวมาเป็นคุณลักษณะที่มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไวเนื้อเชื่อใจ และการแสดงให้เห็นว่ากลุ่มสามารถยึดเหนี่ยวได้

มอสลีย์ (Mosley, 1996 : 3) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และได้ข้อสรุปว่า ไม่มีคุณลักษณะใดที่ชัดเจนในการจำแนกบุคคลที่มีภาวะผู้นำและบุคคลที่ไม่มีความภาวะผู้นำว่ามีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างไร เนื่องจากคุณลักษณะหนึ่งอาจมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในสถานหนึ่งแต่อาจไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในอีกสถานการณ์อื่นๆ มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำเพิ่มมากขึ้น แต่ไม่อาจจะบ่งชี้คุณลักษณะที่

เด่นที่จะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อสถานการณ์ที่เฉพาะใด ๆ ได้ และยังไม่พบคุณลักษณะใดที่มีความคงทนและมีความสม่ำเสมอต่อความสำเร็จในการนำ (Lead) ของผู้นำ

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) ที่ยังไม่สามารถจะตอบคำถามในบางเรื่องได้ และการพบข้อขัดแย้งในแต่ละคุณลักษณะดังกล่าว ทำให้เกิดความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง โดยกลุ่มนักวิจัยด้านพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อศึกษาว่าบุคคลที่เป็นผู้นำ “ทำอะไรบ้าง” และ “ทำอย่างไร” โดยนักวิจัยกลุ่มนี้ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นต้องใช้พฤติกรรมในการนำเพื่อทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย และพฤติกรรมในการนำที่ค้นพบนั้นสามารถที่จะนำไปใช้ได้ในทุก ๆ สถานการณ์ นักวิจัยกลุ่มนี้ได้พยายามศึกษารูปแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการนำ (Lead) เพื่อจะได้นำไปพัฒนาบุคคลให้มีรูปแบบพฤติกรรมตามที่ต้องการและนำไปสู่การได้ผู้นำที่มีคุณภาพ ซึ่งสมมุติฐานนี้มีความเชื่อตรงกันข้ามกับสมมุติฐานแรก โดยมีความเชื่อว่า ผู้นำสามารถที่จะสร้างขึ้นได้ไม่ช้าสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่หลากหลาย สรุปได้ดังนี้

การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา Lewin et.al. (1939 : 387) ได้จำแนกแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำโดยพิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากน้อยเพียงใดซึ่งจากการศึกษาได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

แบบอิตตาธิปไตย (Autocratic Leader) ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามและแสดงความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยกับผู้นำ มีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัลและการลงโทษ

แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader and Participative Leader) ผู้นำแบบนี้จะยินยอมให้สมาชิกภายในกลุ่มมีการแสดงความคิดเห็นและการปรึกษาหารือร่วมกัน และกระตุ้นให้สมาชิกได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม และส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

แบบตามสบาย (Laissez-faire and Free Rein) ผู้นำแบบนี้ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตัวเอง โดยที่ผู้นำจะไม่พยายามเข้าไป

ควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเสมือนปราศจากการควบคุม ผู้นำอาจจะมีใช้อำนาจหน้าที่เพียงเล็กน้อยหรือไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชาเลย

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน Likert (1967 : 49) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงาน และ Likert ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำไว้ 2 แบบ ได้แก่ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคน (Employee-centered Leader Behavior) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (Job-centered Leader Behavior) พฤติกรรมมุ่งคน (Employee-centered Leader Behavior) หมายถึง ผู้นำที่เน้นการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความสนใจและทำความเข้าใจกับความต้องการของบุคคล สำหรับพฤติกรรมมุ่งงาน (Job-centered Leader Behavior) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตที่จะได้รับ ซึ่งจะมุ่งทำงานและวิธีการในการผลิตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ โดยมองผู้ปฏิบัติงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในระบบของการผลิตเท่านั้น ซึ่ง Likert. (1967) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาพัฒนาเป็นแนวคิดพฤติกรรมของผู้นำแบบเป็นลำดับต่อเนื่อง โดยแบ่งผู้นำเป็น 4 รูปแบบ ดังแผนภาพที่ 8 (Likert. 1967 : 49)

เผด็จการแบบเห็นแก่ประโยชน์ตนเอง	เผด็จการแบบมีเมตตา	การปรึกษาหารือ	การมีส่วนร่วม
---------------------------------	--------------------	----------------	---------------

มุ่งงาน ←—————→ มุ่งคน

แผนภาพที่ 8 แนวลำดับต่อเนื่องพฤติกรรมผู้นำของ Likert. (1967)

รูปแบบที่ 1 เผด็จการแบบแสวงประโยชน์ (Exploitive-authoritative) ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีการเผด็จการสูงมากที่สุด ชูใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการลงโทษเพื่อให้เกิดความกลัว มีการให้รางวัลนาน ๆ ครั้ง ใช้วิธีการสื่อสารแบบบนสู่ล่าง สิทธิในการตัดสินใจเป็นของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น และมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย

รูปแบบที่ 2 เผด็จการแบบเมตตากรุณา (Benevolent-authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีความเป็นเผด็จการน้อยกว่าเผด็จการแบบแสวงประโยชน์ มีการใช้วิธีการให้รางวัล

และลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาต่างๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นสู่บนเป็นข้างครั้ง ยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชา มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ แต่มีการควบคุมในระดับนโยบายอย่างใกล้ชิด มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชา และมีลักษณะการบริหารแบบพ่อปกครองลูก

รูปแบบที่ 3 แบบให้คำปรึกษา (Consultative) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าผู้นำประเภทเผด็จการแบบแสงประโยชน์ และเผด็จการแบบเมตตากฎหมาย พยายามใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา มีการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล สำหรับการลงโทษจะมีการใช้บ้างแต่ไม่ใช้บ่อยครั้งมากนัก มีการกำหนดนโยบายแบบกว้าง ๆ โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่ตัดสินใจ และยอมให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจได้ในบางเรื่อง พยายามใช้วิธีการที่หลากหลายในการให้คำปรึกษา และยอมให้มีการสื่อสารทั้งจากบนสู่ล่างและจากล่างสู่บน

รูปแบบที่ 4 แบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำประเภทนี้ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชา มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม จะมีการให้รางวัลที่เป็นเงินหรือสิ่งของมีค่าเมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร ส่งเสริมการสื่อสารในทุกระดับ กระตุ้นและส่งเสริมให้มีการเอื้ออำนาจการตัดสินใจไปทั่วองค์กรกับผู้บริหาร ในทุกระดับ ซึ่งจากการศึกษาวิจัยของ Likert. (1967) พบว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด

จากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม Likert. (1967) สรุปได้ว่า พฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงมากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งงาน แต่ก็มีความองครักษ์ที่พบว่าพฤติกรรมที่มุ่งงานจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงมากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งคน เนื่องจากอาจจะมียุทธศาสตร์ในด้านอื่น ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ มุ่งคนมากขึ้น ผู้นำพยายามส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม และการให้ความสำคัญกับผู้ตามในแต่ละบุคคลทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้น

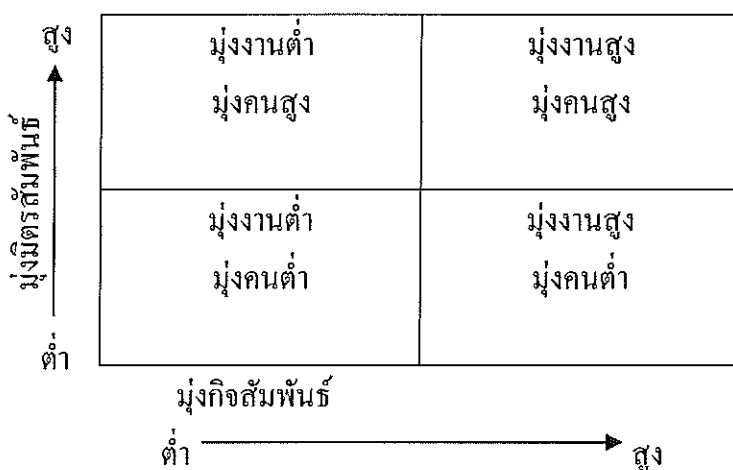
การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ โดยการริเริ่มของ Carroll L. Shartle. (1992) ต่อมาใน ค.ศ. 1949 Hemphill and Coons (1950) ซึ่งเป็นนักวิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับมิติด้านภาวะผู้นำ โดยสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามสำหรับการวัดพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เรียกว่า Leader

Behavior Descriptive Questionnaire : LBDQ พบว่า สามารถนำไปใช้อธิบายภาวะผู้นำได้ 2 มิติ คือ การมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และ การมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

การมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง การทำงานที่ผู้นำมุ่งเน้นการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ เพื่อให้งานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ มีการวางแผนกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ใช้กฎระเบียบในการทำงาน กำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตามอย่างชัดเจน โดยผู้นำจะคำนึงถึงตนเองเป็นหลักและให้ความสำคัญในบทบาทของผู้นำมากกว่าผู้ตาม โดยผู้นำจะมุ่งที่ผลของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง การทำงานที่ผู้นำเน้นให้ความสำคัญกับผู้ตาม คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น ให้ความสนใจกับผู้ตาม มีความยุติธรรมและความเสมอภาค ให้ความสำคัญเป็นมิตรและยกย่องให้เกียรติผู้ตาม โดยผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าผู้นำแบบการ

มุ่งกิจสัมพันธ์การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ พบว่าการศึกษาภาวะผู้นำของทั้ง 2 สถาบันให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน และ พฤติกรรมที่มุ่งคนเหมือนกัน แต่การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมีลักษณะเป็นลำดับต่อเนื่องกัน สำหรับของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ พฤติกรรมที่มุ่งงาน และพฤติกรรมที่มุ่งคนจะแยกเป็นอิสระต่อกันซึ่งผู้นำอาจจะมีพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและพฤติกรรมมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน หรือมีทั้งพฤติกรรมที่มุ่งคนและพฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำทั้งสองด้านก็ได้ ดังแผนภาพที่ 9 (Du Brin, 1998 : 151)

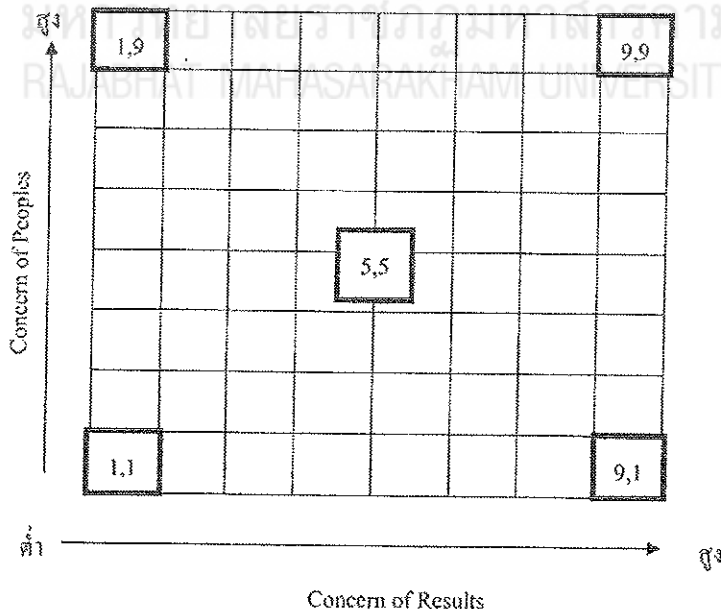


แผนภาพที่ 9 พฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ Ohio



จากที่กล่าวมานักวิชาการได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำ สำหรับแนวคิดที่ได้จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้มีการนำไปพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมอีกมากมายหลายทฤษฎี

ทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) Blake and Mouton ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญสาขาจิตวิทยาแห่ง Texas University สหรัฐอเมริกา ได้เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีที่ได้จากการค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นที่มีต่องาน (Concern for Production) และความมุ่งมั่นที่มีต่อคน (Concern for People) ที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารบริษัทน้ำมันขนาดใหญ่ใหญ่แห่งหนึ่งของโลก นำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีตาข่ายการจัดการ หลังจากนั้นในปี 1965 จึงได้มีการตีพิมพ์หนังสือชื่อ “Building A Dynamic Corporation Through Grid Organization Development” ที่นำเสนอทฤษฎีตาข่ายการจัดการ โดยการแบ่งรูปแบบในการบริหารออกเป็น 5 รูปแบบ โดยที่แต่ละรูปแบบจะปรากฏในตารางตาข่ายหรือกราฟที่ประกอบด้วยแกนสองแกน แกนบนคือ แกนที่มุ่งหวังผลงาน (Concern for Production) และแกนตั้งคือแกนที่มุ่งคน (Concern for People) โดยที่แต่ละแกนจะมี 9 ช่อง รวมช่องตารางตาข่ายการจัดการมีทั้งหมด 81 ช่อง ตัวเลขทั้งในแกนตั้งและแกนนอน ใช้สำหรับอธิบายแบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ปรากฏในแผนภาพที่ 10 (Du Brin. 1995 : 377)



แผนภาพที่ 10 ทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton. (1996)

ประเภทที่ 1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ (Impoverished Management) หรือแบบ (1,1) เป็นการบริหารงานโดยผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารแบบปล่อยตามสบาย ผู้นำจะแยกตนเองออกจากคนอื่น ๆ ปฏิบัติตนเป็นเหมือนผู้นำสารเพียงอย่างเดียว ไม่ให้ความสนใจทั้งคนและผลการปฏิบัติงาน ทำงานแบบเฉื่อยชาปราศจากจุดมุ่งหมายในการทำงาน ทำให้ไม่สามารถทำงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย และเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อยที่สุด

ประเภทที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนเป็นหลัก (Country Club Management) หรือแบบ (9,1) เป็นการบริหารงานที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นหลักและมุ่งงานในระดับต่ำ ผู้นำสนใจความต้องการขององค์กรในระดับต่ำ มีการบริหารงานแบบสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มสร้างความจงรักภักดีและต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม จะให้กลุ่มเป็นผู้กำหนดเป้าหมายมีความคิดริเริ่มในระดับต่ำ และพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อผู้ได้บังคับบัญชา เน้นความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับสร้างขวัญกำลังใจเมื่อมีความขัดแย้งและพยายามกลบเกลื่อนความขัดแย้ง พยายามชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็นตรงกันเมื่อเกิดความคิดเห็นที่ขัดแย้งในองค์กร

ประเภทที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานเป็นหลัก (Task Oriented Management) หรือแบบ (1,9) เป็นการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานเป็นหลักและมุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลระดับต่ำ ผู้นำเชื่อว่าคนไม่ชอบทำงานจึงเน้นการออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานตามแผนงาน มีการกำกับติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิดทุกขั้นตอน ไม่สนใจความต้องการและความพึงพอใจของผู้ตามใช้อำนาจกับผู้ตาม มีการติดตามงานอย่างใกล้ชิด ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว มีการแยกผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน โดยไม่ให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเพราะเชื่อว่าเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นผู้ริเริ่มและการตัดสินใจ ไม่ชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็น มีการสั่งการตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา มีการสื่อสารกันอย่างเป็นทางการ เมื่อมีการขัดแย้งจะใช้การลงโทษในการแก้ปัญหา และเพิกเฉยต่อความรู้สึกและขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา

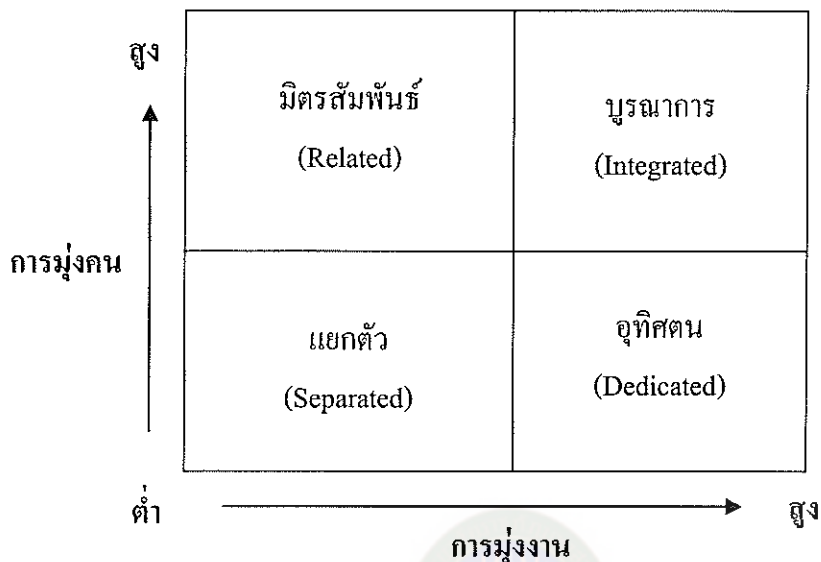
ประเภทที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งทำงานเป็นทีม (Team Management) หรือแบบ (9,9) การบริหารงานที่ผู้นำมุ่งความสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับสูง เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลงานและความสัมพันธ์ในองค์กร มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ตามในการกำหนดเป้าหมายและมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของทีม รวมถึงการให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ ผู้นำมี

ความคิดริเริ่มสูง ชอบทดลอง และพร้อมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ผู้นำเป็นทั้งผู้ริเริ่มและผู้ปฏิบัติตามและยังคงมีชัดเจนในความคิดของตนเอง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตามบนพื้นฐานความเชื่อใจ และการเคารพซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็น การให้ความช่วยเหลือซึ่งกัน มีการติดตามงาน ประเมินความก้าวหน้าเมื่อเกิดความขัดแย้งจะวิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขโดยใช้วิธีการที่เปิดเผยและเปิดกว้าง ผู้ตามพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือ และมีความผูกพันพันธกิจทั้งในงานและความผูกพันกับองค์กร ซึ่งเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ประเภทที่ 5 พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) หรือแบบ (5,5) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความต้องการของคนและองค์การในระดับปานกลาง ผู้นำจะให้ความสำคัญของคนเท่ากับความสำคัญของงาน แม้ว่าความต้องการของทั้ง 2 อย่างจะขัดแย้งกันจะใช้เพื่อนร่วมงานกดดันกันเองมากกว่าใช้อำนาจบังคับบัญชาโดยตรง การตัดสินใจยึดกฎระเบียบและสิ่งที่เคยปฏิบัติสืบทอดกันมา ผู้นำไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบปฏิบัติตามแนวทางที่เคยปฏิบัติแบบดั้งเดิม ผู้นำมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับในองค์กร ไม่ชอบเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาาร่วมกันแสดงความคิดเห็น และผู้นำจะตรวจสอบและยอมรับข้อเสนอที่ดีและไม่ขัดแย้งกับกฎระเบียบที่ปฏิบัติอยู่เดิม Blake และ Mouton เสนอว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งทำงานเป็นทีม (9,9) จะเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด จากการศึกษาของ Blake และ Mouton พบว่า ผู้นำแบบมุ่งทำงานเป็นทีม (9,9) จะทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การขอยกย้ายงานและการขาดงานจะลดลง ผู้ตามมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับที่สูง การร้องเรียนจะลดน้อยลง ผู้นำจะมีความเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ และมีพฤติกรรมที่เปิดเผย

การศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (Reddin's the Three-Dimensions theory of Leadership) Reddin ได้พัฒนาทฤษฎี 3 มิติของภาวะผู้นำ โดยอาศัยแนวคิดจากการศึกษาวิจัยพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำมีอยู่ 2 แบบ คือ 1) แบบมุ่งงาน (Task Behavior) และ 2) แบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ Reddin มีความเชื่อว่า ในการทำงานให้สำเร็จผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง และผลการทำงานที่สำเร็จตามเป้าหมายจะเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพของผู้นำ Reddin ได้นำแบบของผู้นำ 4 แบบ ที่ได้จากการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมการทำงานของผู้นำ 2 แบบ

หรือ 2 มิติ และมิติที่สาม ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพ ที่ใช้ในการจำแนกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพ ปรากฏในแผนภาพที่ 11 (DuBrim, 1998 : 151)



แผนภาพที่ 11 แบบแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin (1970 : 352)

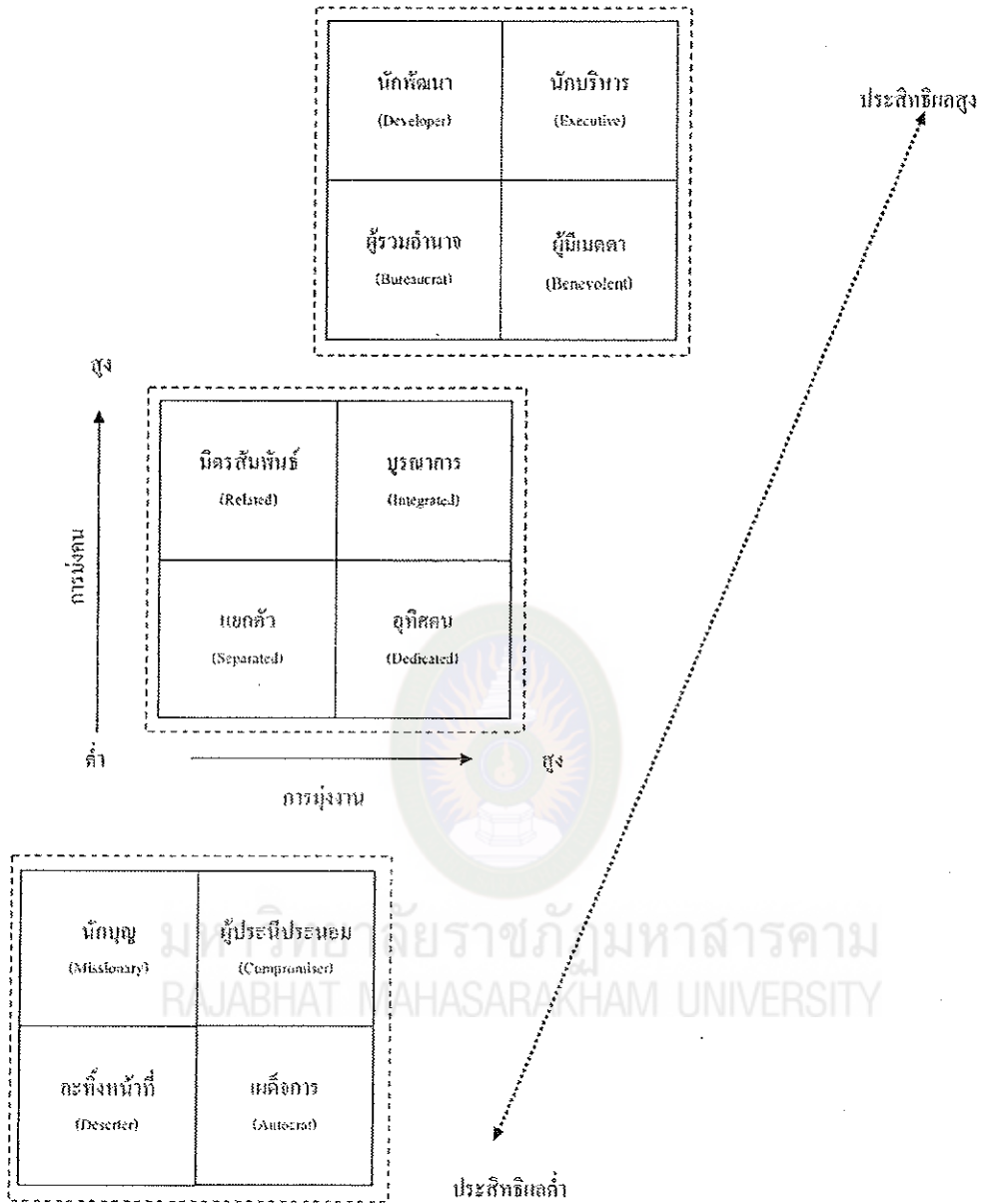
ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related Style) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าความสำเร็จของงาน ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ที่มีประสิทธิภาพเรียกว่า นักพัฒนา (Developer) โดยผู้นำจะสนใจในการเลือกให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา นำมาซึ่งความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ที่ขาดประสิทธิภาพ เรียกว่า นักบุญ (Missionary) คือผู้นำที่สนใจในการมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา มาก เพื่อมุ่งหวังที่จะใช้ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะนำมาซึ่งประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้นำหรือเป็นผู้นำที่ต้องการมวลชนสนับสนุนตนให้มีโอกาสอยู่ในตำแหน่งผู้นำ หรือเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง

ผู้นำแบบบูรณาการ (Integrated Style) หมายถึง ผู้นำที่ต้องการความสำเร็จของงานสูง และการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำแบบบูรณาการที่มีประสิทธิภาพเรียกว่า นักบริหาร (Executive) โดยผู้นำจะเลือกใช้คนได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของผู้นำและมีความพยายามอย่างมากในการบูรณาการความต้องการขององค์กร และของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยกันได้ด้วยดี ในทิศทางเดียวกัน ส่วนผู้นำแบบบูรณา

การที่ขาดประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้ประนีประนอม (Compromiser) คือผู้นำที่มุ่งจะประนีประนอมให้มีความสำคัญกับงานและผู้ปฏิบัติงานในระดับที่เท่ากัน และพยายามหลีกเลี่ยงหรือมุ่งไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งส่งผลให้ผู้นำไม่กล้าตัดสินใจ

ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated Style) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งหมายความสำเร็จของงานสูงมากจนบางครั้งถึงกับละเลยความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบอุทิศตนที่มีประสิทธิภาพ เรียกว่าผู้นำเผด็จการแบบมีเมตตา (Benevolent Autocrat) คือผู้นำที่จะชี้แนะการปฏิบัติงานด้านต่างๆ แต่ยังให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำแบบอุทิศตนที่ขาดประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้นำเผด็จการแบบรวมอำนาจ (Bureaucrat Autocrat) ผู้นำแบบนี้จะทำทุกอย่างเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ให้ความสนใจความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบสั่งการ ควบคุมใกล้ชิด สร้างแรงกดดัน และตัดสินใจทุกเรื่องด้วยตนเอง

ผู้นำแบบแยกตัว (Separated Style) หมายถึง ผู้นำที่สนใจในงานและลูกน้องน้อยมาก จนถือได้ว่าคงเป็นผู้แยกตัวออกไปการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ก็ทำตามกฎ ระเบียบของหน่วยงาน ไม่ชอบรับผิดชอบงานใดๆ ด้วยตนเอง ผู้นำแบบแยกตัวที่พอมีประสิทธิภาพ เรียกว่าผู้บริหารแบบทางการ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนทำงานที่ตนเองได้รับมอบหมายมา โดยผู้นำเป็นเพียงผู้นำสารเท่านั้น ผู้นำแบบแยกตัวที่ขาดประสิทธิภาพ เรียกว่าผู้ละทิ้งหน้าที่ (Deserter) คือ ผู้นำละทิ้งทั้งงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำหน้าที่แทน ผู้นำแบบนี้จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องทำให้ตัวเองทำงานเพิ่มมากขึ้น และจะทำทุกอย่างเพื่อให้สามารถอยู่ในตำแหน่งผู้นำได้ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง ปรากฏในแผนภาพที่ 12 (Reddin. 1970 : 352)



แผนภาพที่ 12 ภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) Lunenburg และ Omstein (1996) มีความเห็นที่ขัดแย้งกับข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับการทำงานที่มีประสิทธิผลของผู้ตาม โดยอธิบายว่ายังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องอีกมากมายไม่ใช่มาจากพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียว การที่นักวิชาการสรุปว่า



การทำงานของผู้นำที่จะมีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำยังไม่สามารถที่จะสรุปให้ชัดเจนได้ และจากแนวคิดดังกล่าวจึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) ซึ่งเป็น โมเดลทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลมากที่สุด ในทศวรรษที่ 1980 ประกอบด้วยกลุ่มแนวคิด 4 กลุ่ม ที่ใช้ในการพิจารณา ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะและทักษะของผู้นำ ลักษณะของสถานการณ์ พฤติกรรมของผู้นำ และการมีประสิทธิภาพของผู้นำ

สรุปแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ สามารถแบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามระยะการการพัฒนาได้ 3 ลักษณะ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีคุณลักษณะที่เฉพาะ 6 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะทางด้านร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญาและความสามารถ บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะทางสังคม ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม Lewin และคณะได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำ ออกเป็น 3 กลุ่ม แบบ อัตตาริปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสบาย และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ นักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้ 4 กลุ่ม ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะและทักษะของผู้นำ ลักษณะของสถานการณ์ พฤติกรรมของผู้นำ และการมีประสิทธิภาพของผู้นำ ส่วน Likert. (1967) แบ่งผู้นำ ออกเป็น 3 รูปแบบ คือ เผด็จการแสวงประโยชน์ เผด็จการแบบมีเมตตากรุณา แบบให้คำปรึกษา และแบบมีส่วนร่วม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบด้านสมรรถนะรูปแบบผู้นำ ที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้ใหญ่บ้าน โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ของ เบสส์ (Bass. 1990) ทางด้านคุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในสังคม หรือการสนับสนุนทางการเมือง ลีวิน และคณะ (Lewin. 1939 : 387) กล่าวว่าพฤติกรรมของผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำแบบประชาธิปไตย ส่วน ลิเคิร์ต (Likert. 1967 : 49) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ และ แบบมีส่วนร่วม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำคุณลักษณะของผู้นำมาเป็นกรอบการวิจัยในครั้งนี้ ที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้ใหญ่บ้าน ในจังหวัดมหาสารคาม

### 3.1 ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ

#### 3.1.1 ความหมายของผู้นำ

เมื่อผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญในองค์กรทุกแห่งแล้วจำเป็นอย่างไรที่ จะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นและได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักนำพา

ผู้ได้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้ ถ้านำไปในทางไม่ถูกต้อง ปฏิบัติการอันเป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบแบบแผนของสังคมก็เรียกว่าเป็นผู้นำนิเสธ (negative Leader) ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของผู้นำเอาไว้หลายทัศนะ ดังนี้คือ

บุญทัน ดอกไธสง (2535 : 266 อ้างถึงในราชบัณฑิตยสถาน. 2545)

ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มีการเขียนชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์การที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ อธิการบดี ผู้บัญชาการเหล่าทัพ ผู้ว่าราชการ นายอำเภอ กำนัน เจ้าคณะจังหวัด เจ้าอาวาส ปลัดกระทรวง คณบดี

อานันท์ ปันยารชุน (2541 : 26) ให้ความหมายว่า ผู้นำไม่ใช่แค่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม หมายความว่า ถ้าแม้แต่สิ่ง โดยที่บุคคลอื่นเขาไม่มี สรืททากับเรา จะเป็นผู้นำไม่ได้ ลักษณะการเป็นผู้นำนั้น ไม่ได้มาจากตัวเอง จะไปอุปโลกน์ตัวเองตั้งตัวเองไม่ได้ แต่ต้องมีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ

เกศินี จุฑาวิจิตร (2542 : 25) ให้ความหมายว่า หมายถึง ผู้นำที่มีความคิดเหนือผู้อื่น มิได้เป็นผู้นำโดยตำแหน่งหรือมีแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ แต่เป็นผู้นำโดยธรรมชาติ ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไปในสังคม ดังนั้น ผู้นำทางความคิดจึงไม่ได้มีอิทธิพลโดยตำแหน่ง การที่สมาชิกในสังคมเชื่อฟังหรือเห็นด้วยนั้นเป็นเพราะความชื่นชม สรืททาในตัวผู้นำ และผลงานที่ผ่านมา

พัชรี วรกิน (2544 : 132) ให้ความหมายว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. สติปัญญา (Intelligence) จะต้องเหนือสมาชิกทั้งหมด
2. แรงจูงใจ (Motivation) จะต้องสามารถจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานได้ตามจุดประสงค์ของกลุ่ม

3. การตัดสินใจ (Decision) จะต้องมี การตัดสินใจตามเป้าหมายประสงค์ของกลุ่มหรือในกรณีพิพาทเกิดขึ้น และจะต้องทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยหรือตัดสินใจชี้ขาดอย่างเด็ดเดี่ยวรอบคอบ

4. มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) ผู้นำจะต้องใกล้ชิดกับลูกน้องทุก ๆ คน อย่างเสมอหน้า ไม่มีการแบ่งพรรคพวกควรจะสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวในลักษณะที่เกี่ยวพันกับงานหากผู้นำอันดีกับลูกน้อง และผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายก็ถือว่าความสัมพันธ์นั้นมีผลต่อการบริหารงาน

5. เกียรติยศ (Person integrity) จะต้องมีเกียรติยศเป็นที่เชื่อถือได้ มีความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น แสดงเป็นบุคคลตัวอย่าง ปฏิบัติตนอยู่ในข้อกำหนดที่ตนตั้งไว้อย่างเคร่งครัด

6. มีความอดทน (Stamina) ผู้นำจะต้องมีความอดทนในทุกๆ ด้าน ทุกสถานการณ์ เช่น อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ เพราะเป็นธรรมดาการบริหารงานย่อมผิดพลาด

7. มีความสามารถในการสร้างสังคม (Conceptual Abilities) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถที่จะเป็นตัวกลางที่จะยึดเหนี่ยวสังคมให้ดำรงอยู่ได้ และทำให้สังคม เป็นสังคมที่มีสมรรถภาพตลอดจนการสร้างลักษณะประจำของสังคมนั้น ๆ

8. มีความริเริ่ม (Reality) แนวคิดที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการแปลก ๆ ใหม่อยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

9. มีความยุติธรรม (Fairness) ผู้นำจะต้องมีความยุติธรรมกับสมาชิกในด้านการมอบหมายงานควรมอบให้ตามความเหมาะสม มิใช่มอบงานที่ยากจนเกินไปให้กับคนที่ตนไม่ชอบเพราะเป็นลักษณะของการลงโทษอย่างหนึ่ง ควรชมและให้กำลังใจแก่สมาชิกทุกคนที่ทำงานได้ไม่ตำหนิเพื่อสร้างความเสียหายแก่สมาชิก และควรให้รางวัลอย่างเสมอหน้ากันเมื่อถึงคราวที่สมาชิกควรจะได้รับ

สมคิด บางโม (2545 : 229) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าการที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตนและสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มและนำกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 31) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สวาง นิตยารัมภ์พงศ์ (2548 : 73-91) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำจะมีความหมายเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) ผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งที่มีอยู่ในโครงสร้างของกลุ่มหรือองค์การ และบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้นก็คือ ผู้นำ 2) ผู้นำ หมายถึง บทบาทและหน้าที่ที่มีต่อกลุ่มซึ่งได้แก่หน้าที่ในการประสานงานและนำกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายของกลุ่มทั้งในด้านกิจกรรมการทำงานและการให้กลุ่มคงอยู่ บุคคลที่ปฏิบัติบทบาทดังกล่าวก็คือ ผู้นำ 3) ผู้นำ หมายถึง ผู้มีคุณสมบัติบางอย่างที่ประทับใจและเป็นที่ยอมรับชมเชยของสมาชิกในกลุ่มซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตามความต้องการและการชักนำของเขา

ลีปพนท์ เกตุทัต (2551 : 32) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์ ตัดสินใจ โดยมองอย่างกว้าง มองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างหนักแน่น เอากายใจและสมองเข้าสัมผัส สามารถวางแผนที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากัน กระจายและมอบให้เป็นนโยบาย

เทนเนนบอมและคณะ (Tennenbaum et.al. 1961 : 24) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติหรือพฤติกรรมของคนอื่น

ฮาลปิน (Halpin. 1966 : 43) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น 3) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 4) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

แม็ค ฟาร์แลนด์ (McFarland. 1979 : 214-215 อ้างถึงใน ราชภัฏนครราชสีมา. 2545) กล่าวว่าผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ไบรสัน (Bryson. 1995 : 22) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถช่วยเหลือคลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

กิบสัน ไอแวนซ์วิช และคอนเนลลี (Gibson Ivancevich, and Donnelly. 1997 : 272) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

เดวิด (David. 1997 : 5) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่อยู่ในอำนาจหรือตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้ นำ เป็นผู้สามารถมีอิทธิพลในการจัดสรรและจัดการต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่าง ๆ มากกว่าคนอื่น ๆ ในชุมชนนั้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ปรารถนาทั้งของตนเองและสมาชิกของชุมชน

เนลสันและควิก (Nelson. and Quick. 1997 : 346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าหมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

ดูบริน (Dubrin. 1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 12) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่า เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ทอมป์สัน (Thompson. 2003 : 45) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นในกลุ่ม และเป็นผู้ที่มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอสามารถชี้แนะหนทางให้ผู้อื่นทำตาม โดยผู้ตามให้ความเชื่อฟัง

สรุป ผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีความคิดเห็นผู้อื่นมิได้เป็นผู้นำโดยตำแหน่งหรือมีแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ แต่เป็นผู้นำโดยธรรมชาติ ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไปในสังคม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถที่จะเป็นตัวกลางที่จะยึดเหนี่ยวสังคมให้ดำรงอยู่ได้ และผู้นำจะต้องมีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้

### 3.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) จึงมีนักวิชาการหรือผู้รู้ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leader) ไว้ดังนี้

สมัยศ นาวีการ (2538 : 400) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์การ

ประสาน หอมพุด และทิพวรรณ หอมพุด (2540 : 83) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือ โน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาภายในองค์การหรือในกลุ่มคนในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ลีปนันท เกตุทัต (2540 : 25-26) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์และมีทัศนคติที่กว้างไกลและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีที่จะปฏิบัติตาม โดยที่ผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ด้าน ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญทางจริยธรรม มีความอดทน มีความสามารถในการบริหารจัดการ ใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ มีสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 10) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยจะใช้วิธีการการเลือกตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าและประสบความสำเร็จมีทักษะในการติดต่อสื่อสารและแสดง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา สามารถจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่ม ประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ

สมบูรณ์ สิริสรหิรัญ (2547 : 25) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นการที่บุคคลสามารถใช้อิทธิพลของบุคคลที่ครองตำแหน่ง เพื่อจูงใจ โน้มน้าว ให้บุคคล หรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือประสานงาน เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน ภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

สต็อกคิล (Stogdill. 1974 : 4) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็น กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน



ไดแอน (Diane. 1996 : 73) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลโน้มน้าวใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เนลสันและควิก (Nelson และ Quick. 1997 : 346) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

ดูบริน (DuBrin. 1998 : 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ยัคส์ (Yukl. 2002 : 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจให้บุคคลดำเนินการในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร โดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่าง ๆ และแสดงลักษณะนำทาง เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล และอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้นำหรือชักจูงผู้อื่นทำตามอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้า และมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกันและกระตุ้นปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

### 3.1.3 คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำว่าเหมาะสมกับกรณีเพียงใด แต่โดยทั่วไปแล้ว เมื่อกล่าวถึงผู้นำคนทั่วไปจะคิดถึงว่าต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งมีผู้รู้ได้กล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้

มัลลิกา ตันสอน (2544 : 172) ได้กล่าวว่าคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำว่า มีอยู่ 6 ประการ

1. ความมีพลังและทะเยอทะยาน
2. ความปรารถนาจะนำผู้อื่น
3. มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจริยธรรมและยึดมั่นหลักการ
4. มีความเชื่อมั่นตนเอง
5. มีความเฉลียวฉลาด
6. มีความรอบรู้ในงาน

ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์ (2548 : 25,28) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำว่าควรมีคุณลักษณะใน 9 ด้าน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้มิได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น
2. ความริเริ่ม (Initiative) คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้น ได้ด้วยตนเอง ความริเริ่มจะเจริญงอกงามได้ หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น คือมีใจจดจ่องานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า
3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and Firmness) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ ทั้งทางกาย วาจา และใจ ผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการ “กล้าได้กล้าเสีย” ด้วย
4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิดประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้อุปสรรคใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้
5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการหรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก
6. มีความอดทน (Patience) ความอดทนจะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง
7. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness) ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึดยาคขาดความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูม เป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้

คุณลักษณะที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องพูกง่าย ๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง (Self Control)

8. มีความภักดี (Loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะต่อส่วนรวมและต่อองค์กร ความภักดีนี้จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยิ่งโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจและไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ความสงบเสงี่ยมนี้ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือและให้ความร่วมมือเสมอ

สุเมธ แสงนันท (2552 : 15-18) นอกเหนือจากภาวะผู้นำที่เป็นคุณสมบัติ จำเป็นเฉพาะตัวแล้วผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติที่ดีที่สำคัญมาเป็นองค์ประกอบเพื่อให้เป็นผู้นำที่ดีที่สมบูรณ์แบบอีกมากมายจึงให้ความหมายของคำว่า“คุณสมบัติ” คุณสมบัติของผู้นำที่ดีที่ผู้นำต้องมี 8 ประการคือ

1. ไว้วางใจไม่หวงอำนาจผู้นำต้องไว้วางใจผู้ตามหรือลูกน้องไม่หวงอำนาจยิ่งมอบอำนาจออกไปมากยิ่งเป็นผลดีต่อการบริหารเพราะจะช่วยแบ่งเบาในรายละเอียดทำให้ผู้นำมีเวลาที่จะสร้างสรรค์ควบคุมและติดตามงาน

2. หยั่งรู้แล้วเตรียมพร้อมผู้นำต้องสามารถหยั่งรู้ว่าจะเกิดสถานการณ์เหตุการณ์อะไรขึ้นข้างหน้าเพื่อจะได้เตรียมรับสถานการณ์ได้อย่างทันทั่วทั้ง

3. รู้จักตัวเองผู้นำต้องรู้จักตัวเองรู้ว่าตัวเองเป็นคนอย่างไรมีจุดเด่นจุดด้อยหรือข้อดีข้อเสียประการใดจะได้ใช้เป็นปัจจัยในการนำผู้คนให้ได้ดียิ่งขึ้น

4. มีจินตนาการและการจูงใจผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีจินตนาการเพราะจินตนาการคือวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการจำลองผลสำเร็จต้องคิดภาพในรายละเอียดให้ออกว่าต้องมีขั้นตอนการดำเนินการอย่างไรจึงจะสำเร็จในส่วนของความสามารถในการจูงใจนั้นดังนั้นการมีจินตนาการและมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นจึงเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำที่ดี

5. ประพฤติสิ่งที่น่านับถือผู้นำจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างเพราะการประพฤติปฏิบัติของผู้นำนอกจากจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามและองค์กรการปฏิบัติตนของผู้นำยังอยู่ในสายตาของผู้คนหากประพฤติดีผู้คนที่ชื่นชมสรรเสริญ

6. เชื้อมั่นและรับฟังผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองในขณะที่เดียวกันก็พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะกับผู้ตามหรือลูกน้อง โลกในยุคประชาธิปไตย