

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อให้เกิดความครอบคลุมของการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาขีดความสามารถ
2. แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง
3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
4. แนวคิดบทบาทหน้าที่นายกเทศมนตรี
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาขีดความสามารถ

1.1 ความหมายของการศึกษาขีดความสามารถ

แนวความคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์กรได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ แม็คเคนแลน (McClelland, 1999) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ความสามารถ โดยระบุว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง แม็คเคนแลน (McClelland, 1999) เป็นผู้ดูแลได้รับการติดต่อจากองค์กร The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ แม็คเคนแลน (McClelland, 1999) ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดีแล้ว เปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยเพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกันแล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่าขีดความสามารถ (สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ , 2548ก)

มีคำในภาษาไทยหลายคำที่ใช้แทนคำว่า Competency เช่น ชีตความสามารถ ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 แปลว่าความสามารถ คำว่า ความสามารถตามแนวคิดทางจิตวิทยา ใช้คำว่า Ability หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน หรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานแนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคลใช้คำว่า Potential มีจุดเน้นที่การศึกษาชีตความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการใช้คำว่า Core Competency ซึ่งหมายถึงความสามารถหลักขององค์การธุรกิจที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนคำว่า สมรรถภาพ (Capability) หมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ ดนัย เทียนพุด (2548) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก) ใช้คำว่า ชีตความสามารถ แทนคำ Competency ส่วนสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 ก) และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ใช้คำ Competency เช่นเดียวกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 ข) ซึ่งได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า Competency ประกอบด้วย ความรู้ พฤติกรรม ทักษะคิด ความเชื่อและอุปนิสัยของบุคคล เพียงแต่คำว่า Competency จะช่วยจัดระบบขององค์ประกอบดังกล่าวให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น โดยสรุปแล้ว นักวิชาการส่วนใหญ่ใช้คำว่า ชีตความสามารถ ที่หมายถึงความสามารถ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ใช้คำว่า ชีตความสามารถ ที่แปลว่าความสามารถ ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 และสอดคล้องกับแนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการซึ่งนำแนวคิดชีตความสามารถไปใช้ในทางธุรกิจอย่างแพร่หลาย

สำหรับความหมายของชีตความสามารถ ตามแนวคิดของ แม็คเคนเลน (McClelland, 1999) หมายถึงบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ สเปนเซอร์ (Spencer, 1993) ให้ความหมายสอดคล้องกันกับ แม็คเคนเลน (McClelland, 1999) คือ ชีตความสามารถ หมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล (Underlying Characteristics of an Individual) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน เป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ (Superior Performance) ในงานได้

จากการศึกษาความหมายของ ชีตความสามารถ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในทำนองเดียวกัน โดยใช้แนวคิดของ แม็คเคนเลน (McClelland, 1999) เป็นพื้นฐานในการให้ความหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบชีตความสามารถ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงาน เช่น เฮ กรูพ (Hay Group, 2548) ให้ความหมายว่าชีตความสามารถ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรม ความสามารถและคุณลักษณะ ที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและ

การพัฒนาองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ โบยาตซีส (Boyatzis, 1982) กล่าวว่าขีดความสามารถคือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่น ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สุกัญญา รัสมิธรรมโชติ (2548ก) ให้ความหมายว่าขีดความสามารถ คือความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548ก) ให้ความหมายว่า ขีดความสามารถคือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลที่จำเป็นในการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ

ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของขีดความสามารถว่า หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมด โดยมีที่มาจากพื้นฐาน ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes)

1.2 ประเภทของการศึกษาขีดความสามารถ

อภिरักษ์ วรรณสาธพ (2545) กล่าวว่า Competency สามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

- 1) Core/Organization Competency คือ Competency ที่เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกัน
- 2) Technical/Functional Competency คือ Competency ที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงานซึ่งจะมีขึ้นความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 3) Professional/Structural/Managerial คือ Competency ที่พนักงานในแต่ละระดับหรือในแต่ละตำแหน่งงานจะต้องมี และจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร Competency ประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้างและความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบ

ขีดความสามารถบุคคลตามแนวคิดของ ของ แม็คเคนเลน (McClelland, 1999) เกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- 1) ทักษะ (Skill) หมายถึงสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติจนชำนาญ เช่นทักษะการอ่าน
- 2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึงความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่นความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารการศึกษา

3) ทักษะ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) เช่นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confident) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆได้

4) บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ

5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลาองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดขีดความสามารถ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน จะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น สเปนเซอร์ (Spencer, 1993) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้คือ ความรู้ และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษา ค้นคว้าทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทักษะ ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) กล่าวว่า ขีดความสามารถอาจสามารถจำแนกเป็นกลุ่ม ๆ ได้หลายวิธีน่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของรัฐ คือ การแยกขีดความสามารถออกเป็น 1) ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) และ 2) ขีดความสามารถเฉพาะลักษณะงาน (Functional Competency)

1) ขีดความสามารถหลัก

เป็นขีดความสามารถที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานสำเร็จคล่องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์กร ขีดความสามารถหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับขีดความสามารถหลักขององค์กรเอง องค์กรแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่นหรือหลักขององค์กร อาทิ ศาลยุติธรรมอาจมีขีดความสามารถหลัก คือ ขีดความสามารถเรื่องการส่งเสริม และการรักษาความยุติธรรมองค์กรของรัฐที่มีประชาชนมาติดต่อทุกวัน อาทิ รัฐวิสาหกิจ ประเภทสาธารณูปโภคต่าง ๆ อาจเน้นขีดความสามารถหลักเรื่องการให้บริการอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยอาจมีขีดความสามารถหลัก คือ การรักษาและส่งเสริมคุณภาพวิชาการ เป็นต้น ขีดความสามารถหลักขององค์กรจะถ่ายทอดไปที่บุคลากรและกลายเป็นขีดความสามารถที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี

2) จิตความสามารถเฉพาะลักษณะงาน

เป็นจิตความสามารถที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากจิตความสามารถหลัก อาทิ ฝ่ายกฎหมายต้องมีจิตความสามารถด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และมีจิตความสามารถด้านทักษะในการตีความกฎหมาย ฝ่ายบัญชีต้องมีจิตความสามารถหลักด้านความรู้ของการบัญชี และมีทักษะด้านการทำบัญชี ฝ่ายการวางแผนต้องมีจิตความสามารถหลักคือ จิตความสามารถด้านการคิดเชิงวิเคราะห์และมีทักษะในการจัดทำแผน เป็นต้น

1.3 ประโยชน์ของจิตความสามารถ

ณรงค์วิทย์ แสตนทอง (2547) กล่าวว่า ประโยชน์ของจิตความสามารถ สามารถจำแนกได้ดังนี้

1) ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

จิตความสามารถที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า Core Competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคิของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร Core Competency เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2) ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนาน ๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้น จิตความสามารถ จึงเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

2.1) ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2) ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3) ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.4) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1) มีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ดังนี้

3.1.1) ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะ การทำงานใน ตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

3.1.2) นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบสอบถาม

3.1.3) ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4) ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรม พนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

3.1.5) ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่ คัดเลือกมีประสพการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน พุดง่าย ๆ ก็คือโดนผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2) มีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training & Development) ดังนี้

3.2.1) นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

3.2.2) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่อง อะไรบ้างและช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่ เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.2.3) ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้น ความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาขีดความสามารถของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากร ในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.3) มีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง (Promotion) ดังนี้

3.3.1) ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่ สูงขึ้นไปโดยพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด

3.3.2) ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือน อดีตที่ผ่านมาการที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคน จากคุณสมบัติที่ว่า คน ๆ นั้น ทำงานเก่งใน ตำแหน่งเดิมอยู่นาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์ แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการ เลื่อนตำแหน่งนั้น เขาไม่มีความสามารถในการปกครองเลย

4) มีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน (Rotation) ดังนี้

4.1) ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีขีดความสามารถ อะไรบ้างแล้วผู้ย้ายไปมีหรือไม่มี ขีดความสามารถอะไรบ้าง

4.2) ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเพราะย้ายคนที่มีความสามารถไม่เหมาะสมไปอาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

5) มีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ดังนี้

5.1) ช่วยให้ทราบว่าขีดความสามารถ เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงามาตรฐานทั่วไป

5.2) ช่วยในการกำหนดแผนการพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

6) ใช้ในการบริหารผลตอบแทน (Compensation) ดังนี้

6.1) ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

6.2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้น

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) ได้แนวคิดขีดความสามารถที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

กล่าวว่า “ประโยชน์ของขีดความสามารถกับกระบวนการบริหารงานบุคคล” สามารถจำแนกได้ดังนี้ แนวคิดขีดความสามารถที่เกิดขึ้นนำมาใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลแล้วจะพบว่า คำว่า “ขีดความสามารถ” ได้แทรกซึมไปสู่กระบวนการไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาการประเมิน ตลอดจนการให้ค่าตอบแทนทุกอย่างจะเป็น ไปบนพื้นฐานแนวคิดของขีดความสามารถ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การสรรหา คัดเลือกบุคลากร ตามคุณสมบัติและขีดความสามารถของตำแหน่งที่ต้องการ (Recruitment and Selection)

การสรรหาบุคลากรจากภายนอก และภายในองค์กรเองจะช่วยให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง โดยการใช้แบบทดสอบหรือวิธีการสอบสัมภาษณ์ในการค้นหาผู้สมัครที่มีทักษะหรือคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการสำหรับตำแหน่งได้อย่างแม่นยำ อันก่อให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

2) การวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร (Training Need & Development Plan)

เป็นการช่วยกำหนดทิศทางความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดบุคลากรนั้นว่า มีความสามารถหรือทักษะเป็นพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใด จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาได้ตรงตามเป้าหมายมากขึ้น

3) การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร (Career Plan & Succession Plan)

ทำให้หน่วยงานสามารถทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่ และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของบุคลากรแต่ละคน ทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาในทักษะที่ยังขาด ช่วยให้องค์กรและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Appraisal)

มีความเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่ง การวางตัวตายตัวแทนภายในองค์กรหรือการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะเป็นตัวสะท้อนให้บุคลากรทั้งองค์กร และบุคลากรได้รับทราบถึงขีดความสามารถของตัวเอง และขีดความสามารถโดยรวมขององค์กร เพื่อวางแผนดำเนินการต่อไปในอนาคต

5) ค่าตอบแทน (Compensation)

การนำขีดความสามารถมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนจะช่วยกระตุ้น ให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น เพิ่มมากขึ้นและส่งผลต่อขีดความสามารถของหน่วยงาน เนื่องจากผู้ที่มีขีดความสามารถจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าบุคลากรจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารความสามารถของบุคลากร โดยอาศัยสิ่งจูงใจได้มากขึ้นด้วย

1.4 มิติของการศึกษาขีดความสามารถ

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) กล่าวว่า “มิติของขีดความสามารถ” สามารถจำแนกได้ดังนี้

1) ความเข้มหรือความสมบูรณ์ของการกระทำ (Intensity or Completeness of Action)

ขีดความสามารถส่วนใหญ่จะแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่ทุ่มเทลงไป และความสมบูรณ์ของการกระทำที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความตั้งใจนั้นเป็นจริง ตัวอย่าง เช่น ขีดความสามารถเรื่องความมุ่งสู่ผลสำเร็จจะอยู่ในระดับสูงขึ้นไป ถ้าการแสดงออกนั้นมีการกล้าเสี่ยงเพื่อให้งานสำเร็จประกอบด้วย ไม่ใช่เพียงตั้งใจทำงานให้ดีเท่านั้น

2) ขนาดของผลกระทบ (Size of Impact)

ผลกระทบที่เกิดจากการกระทำอาจหมายถึง ทั้งบุคคลที่ได้รับผลกระทบตำแหน่งของบุคคล ขนาดของโครงการ หรือขอบเขตความรุนแรงของปัญหาความแตกต่างเพียงเล็กน้อยในขีดความสามารถที่แสดงออกโดยมิติของผลกระทบอาจแยกให้เห็นถึงระดับของขีดความสามารถที่เยี่ยมหรือดีมาก และระดับที่ยอมรับได้

3) ความสลับซับซ้อน (Complexity)

ความสลับซับซ้อนของพฤติกรรม ซึ่งรวมถึงการนำปัจจัยหลากหลายต่าง ๆ เข้าสู่การพิจารณาตัดสินใจ ตั้งแต่สิ่งของ บุคคล ข้อมูล แนวคิด หรือสาเหตุปัจจัย ต่าง ๆ นับเป็นการแสดงถึงขีดความสามารถระดับพื้นฐานของขีดความสามารถบางประเภท ส่วนใหญ่เป็นด้านการใช้ความคิด

4) ความพยายามที่ใส่ลงไป (Amount of Effort)

ปริมาณของความพยายามเป็นพิเศษที่ใส่ลงไป หรือปริมาณเวลาที่ทุ่มลงไปเพื่อทำงานให้เกิดผลเป็นมิติที่สองของขีดความสามารถบางเรื่อง

5) มิติที่ลักษณะเฉพาะ (Unique Dimension)

ขีดความสามารถบางประเภทมีลักษณะเฉพาะตัว ตัวอย่างเช่น ขีดความสามารถเรื่องความมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) มีระดับสเกลที่สอง คือ การจัดการกับความล้มเหลว ซึ่งกล่าวถึงการที่บุคคลฟื้นสภาพจากความผิดหวัง ขีดความสามารถเรื่องความคิดริเริ่มมีมิติเรื่องเวลาที่เกี่ยวข้อง อาทิ บุคคลนั้นสามารถมองไปสู่ออนาคตได้ไกลแค่ไหน และสามารถดำเนินการเพื่ออนาคตได้หรือไม่ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดีมาก มักเป็นผู้ที่สามารถมองภาพอนาคตได้ วางแผนเพื่อไปสู่ออนาคต และดำเนินการตามแผนนั้นได้

ขีดความสามารถประเภทหรือเรื่องต่าง ๆ อาจมี 2-3 มิติ ประกอบกัน อาทิ ขีดความสามารถด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) ประกอบด้วย 3 มิติ คือ 1) ความเข้มและความสมบูรณ์ของการกระทำเพื่อไปสู่สัมฤทธิ์ผลตามแรงจูงใจ 2) ผลกระทบของสัมฤทธิ์ผล และ 3) ระดับของนวัตกรรม ขีดความสามารถที่มีหลายมิติประกอบกัน ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีมากอาจได้คะแนนระดับสูงในบางมิติ และระดับปานกลางในบางมิติก็ได้

ศุภชัย ขวาระประภาย (2548) ได้แนวคิดที่เกี่ยวกับขีดความสามารถกลุ่มต่าง ๆ (Competency Cluster) ซึ่งได้เกี่ยวข้องกับแนวความคิดของบุคคลอื่น และได้นำเสนอให้เห็นภาพของขีดความสามารถ โดยแสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถต่าง ๆ รวม 6 กลุ่มขีดความสามารถ ดังนี้

ขีดความสามารถกลุ่มที่ 1 กระทำ และสัมฤทธิ์ผล (Achievement and Action)

ขีดความสามารถกลุ่มการกระทำและสัมฤทธิ์ผล ประกอบด้วยขีดความสามารถต่าง ๆ ดังนี้ 1) การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) 2) การเอาใจใส่ต่อระเบียบ คุณภาพ และความถูกต้อง (Concern for order, Quality, and Accuracy) 3) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 4) การแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking)

จิตความสามารถกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service)

จิตความสามารถกลุ่มการบริการคนอื่น และการช่วยเหลือประกอบด้วยจิตความสามารถต่าง ๆ ดังนี้ 1) ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding) และ 2) การมุ่งสู่การบริการลูกค้า (Customer Service Orientation)

จิตความสามารถกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence)

จิตความสามารถกลุ่มการใช้อิทธิพลและผลกระทบ ประกอบด้วยจิตความสามารถต่าง ๆ ดังนี้ 1) การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) 2) การตระหนักถึงองค์การ (Organizational Awareness) และ 3) การสร้างสัมพันธภาพ (Relational Building)

จิตความสามารถกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Managerial)

จิตความสามารถกลุ่มการบริหารจัดการ ประกอบด้วยจิตความสามารถต่าง ๆ ดังนี้ 1) การมุ่งพัฒนาคนอื่น (Developing Others) 2) การชี้นำ การใช้อำนาจที่มีอยู่ตามตำแหน่งและการยึกราน 3) การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and Cooperation) และ 4) ภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (Team Leadership)

จิตความสามารถกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (Cognitive)

จิตความสามารถกลุ่มการรู้คิด ประกอบด้วยจิตความสามารถต่าง ๆ ดังนี้ 1) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 2) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) 3) ความชำนาญทางการบริหารจัดการ/วิชาชีพ/เทคนิค (Technical/Professional/Managerial /Expertise)

จิตความสามารถกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal Effectiveness)

จิตความสามารถกลุ่มการรู้คิด ประกอบด้วยจิตความสามารถต่าง ๆ ดังนี้ 1) การควบคุมตนเอง (Self – Control) 2) การคิดควบยอด (Conceptual thinking) 3) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 4) ความมุ่งมั่นต่อองค์การ (Organizational Commitment)

จิตความสามารถทั้ง 6 กลุ่มที่กล่าวมาข้างต้นบางกลุ่มจิตความสามารถก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่มจิตความสามารถอื่น อาทิ จิตความสามารถเรื่องการมุ่งบริการลูกค้าเชื่อมโยงกับจิตความสามารถเรื่องการแสวงหาข่าวสารและเรื่องความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จิตความสามารถบางเรื่องก็ช่วยสนับสนุนจิตความสามารถด้านอื่น อาทิ จิตความสามารถด้านความมั่นใจตนเองสนับสนุนการใช้จิตความสามารถอื่นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องและบางจิตความสามารถเช่น การควบคุมตนเอง จะเชื่อมโยงกับสถานการณ์มากกว่าเชื่อมโยงกับจิตความสามารถอื่น ๆ

กลุ่มอาชีพที่ต่างกัน อาจมีชุดของกลุ่มขีดความสามารถที่กล่าวไปข้างต้น คล้ายคลึงกันแต่นำหนักของความสำเร็จของขีดความสามารถแต่ละเรื่องแตกต่างกัน กลุ่มวิชาชีพและเทคนิค (Technical and Professional) จะให้น้ำหนักกับขีดความสามารถเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุด ที่ตามมาคือเรื่องการใช้อิทธิพล และผลกระทบต่อกลุ่มพนักงานขาย จะมีขีดความสามารถเรื่องการใช้อิทธิพล และผลกระทบที่สูงสุดตามด้วยขีดความสามารถเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลุ่มอาชีพที่ให้บริการ และช่วยเหลือคนอื่น (Helping and Human Service Workers) จะมีขีดความสามารถด้านการใช้อิทธิพลและผลกระทบต่อ การมุ่งพัฒนาคนอื่นสูง ตามด้วยขีดความสามารถด้านความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มผู้บริหารจะมีขีดความสามารถด้านการใช้อิทธิพลและผลกระทบต่อด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูง ตามด้วยการให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์และการคิดรวบยอด

1.5 แนวคิดขีดความสามารถในภาครัฐไทย

การดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาของสำนักงานข้าราชการพลเรือน ภายใต้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ และแผนปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐ ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารงานบุคคลหลายประการ การนำแนวคิดขีดความสามารถมาใช้ในการบริหารงานบุคคลไทยก็เป็นแนวคิดหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อมุ่งพัฒนาให้ข้าราชการมีศักยภาพเหมาะสมสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้น สำหรับแนวคิดขีดความสามารถที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน นำมาประยุกต์ใช้นั้นมีทั้งระดับของนักบริหารระดับสูงและระดับของข้าราชการโดยทั่วไป โดยมีแนวโน้มจะขยายให้ครอบคลุมไปยังทุกระดับรายละเอียดของขีดความสามารถดังกล่าว ได้แก่ 1) ขีดความสามารถสำหรับนักบริหารระดับสูง และ 2) ขีดความสามารถของข้าราชการในอนาคต (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548)

ขีดความสามารถสำหรับนักบริหารระดับสูง

สำนักงานข้าราชการพลเรือน ได้นำระบบนักบริหารระดับสูง มาใช้ในข้าราชการพลเรือนตามความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

- 1) เพื่อสร้างและพัฒนาผู้นำยุคใหม่ที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์
- 2) เพื่อให้มีผู้นำเพียงพอที่จะขับเคลื่อน และปรับเปลี่ยนระบบราชการได้
- 3) เพื่อให้ระบบบริหารงานบุคคลของนักบริหารระดับสูงมีความโปร่งใสเป็นธรรมโดย

แบ่งเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 เป็นการเริ่มเฉพาะนักบริหาร 9 ในการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งในปีงบประมาณ 2545 (1 ตุลาคม 2544) โดยจะมีการติดตามตรวจสอบผลในทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงแก้ไขและจะประเมินผลเมื่อครบ 1 ปี เพื่อรายงานต่อคณะรัฐมนตรีและนำไปสู่การดำเนินการในระยะที่ 2

ระยะที่ 2 รวมนักบริหาร กลุ่มที่ 2 (นักบริหาร 10) โดยจะเริ่มในระหว่างตุลาคม 2545-30 กันยายน 2546 ซึ่งเป็นการวางระบบนักบริหารโดยรวมนักบริหาร 9 และนักบริหาร 10 อยู่ในระบบนี้

ระยะที่ 3 จะดำเนินการแบบเต็มรูปแบบตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2547 เป็นต้นไป

นักบริหารระดับสูงที่จะอยู่ในระบบนักบริหารระดับสูง คือ ผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับ 9-11 ในปัจจุบัน ซึ่งเมื่อนำมาจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

1) นักบริหารระดับสูงกลุ่มที่ 1 (Band 1) คือ ตำแหน่งนักบริหารระดับ 9 ในปัจจุบัน ได้แก่ ตำแหน่งรองอธิบดี ผู้ช่วยปลัดกระทรวง หรือเทียบเท่า

2) นักบริหารระดับสูงกลุ่มที่ 2 (Band 2) คือ ตำแหน่งนักบริหารระดับ 10 ในปัจจุบัน ได้แก่ ตำแหน่งอธิบดี รองปลัดกระทรวง หรือเทียบเท่า

3) นักบริหารระดับสูงกลุ่มที่ 3 (Band 3) คือ ตำแหน่งนักบริหารระดับ 11 ในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งปลัดกระทรวง หรือเทียบเท่า

ทั้งนี้ในส่วนของข้าราชการระดับสูงตำแหน่งอื่น ๆ เช่น ตำแหน่งนักปกครองผู้ตรวจราชการ นักการทูต และตำแหน่งสายวิชาการ/วิชาชีพ เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 10 จะไม่รวมในระบบนักบริหารระดับสูงแต่จะมีระบบบริหารงานบุคคลแยกต่างหาก

สำนักงานข้าราชการพลเรือน จะจัดทำบัญชีของผู้มีสิทธิได้รับการเสนอชื่อเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงกลุ่มที่ 1 (นักบริหาร 9) จากผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมนักบริหารระดับสูงและผ่านการประเมินขีดความสามารถของนักบริหารใน 4 ด้าน คือ การบริหารคน (People Management) ความรอบรู้ในการบริหาร (Business Acumen) การบริหารระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Driven Management) และการบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional Management) ผู้ที่ผ่านการประเมินจะมีชื่ออยู่ในบัญชีนักบริหารและบัญชีดังกล่าวจะมีอายุ 2 ปี

ขีดความสามารถหลักของนักบริหาร (Executive Core Competency) ทั้ง 4 ด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การบริหารคน ได้แก่

1.1) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability And Flexibility) การปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงาน หรือขององค์กรสามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

1.2) ทักษะในการสื่อสาร (Communication) ทักษะ และศิลปะในการรับรู้ และจัดประเด็น จากการฟัง และการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด และโน้มน้าวผู้ฟัง และผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน

1.3) การประสานสัมพันธ์ (Collaborative ness) การทำงานกับบุคคลที่เอื้อต่อการทำงาน ในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2) ความรอบรู้ในการบริหาร ได้แก่

2.1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) การริเริ่มเป็นผู้นำในการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การ สนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้สำเร็จ โดย มุ่งเน้นสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน

2.2) การมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation) ความมุ่งมั่นในการ ให้บริการช่วยเหลือเสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งความต้องการของผู้ บริการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องความต้องการของผู้รับบริการใน สถานการณ์ต่าง อย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง

2.3) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planing) การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุ เป้าหมายวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อเกิดผลสัมฤทธิ์เป็นการวางแผน ในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหา และโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

3) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่

3.1) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) ตำนิกในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่นใน ขณะเดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในการกระทำ และการตัดสินใจ

3.2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result) การบริหารการปฏิบัติงาน ให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิต และการบริหารที่ตอบสนอง ต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stake holders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3.3) การบริหารทรัพยากร (Managing Resources) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร (บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากร ต้นทุนอื่น ๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

4) การบริหารอย่างมืออาชีพ ได้แก่

4.1) การตัดสินใจ (Decision Making) การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูลโอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์ นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์

4.2) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การระบุว่า กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ ปัญหา สถานการณ์ ใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพ และแนวทางใหม่ ๆ

4.3) ความเป็นผู้นำ (Leadership) สร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กรโน้มน้าว ผู้อื่นให้ยอมรับ และมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

ในปัจจุบัน ระบบราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลัก ในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคม และเศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมากขึ้น สำนักงานข้าราชการพลเรือน จึงได้ศึกษาคุณลักษณะและทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะทักษะ 11 ประการ ดังนี้

1) ทักษะในการใช้ความคิด หมายถึง การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดภาพรวม กลุ่มเล็ก และ กว้างไกล รู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ตามสมควร คิดทำงานเชิงรุกไม่ตั้งรับ อยู่กับที่ คิดหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารราชการแนวใหม่ เน้นการทำงานโดย มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ มุ่งที่ผลผลิต หรือผลงานที่ตั้งเป้าไว้ พร้อมทั้งผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลที่เกิดจาก ผลผลิตงานทุกอย่างจะต้องมีกำหนดเวลาแล้วเสร็จ เพื่อให้ผู้นำเกิดความรู้สึกรับผิดชอบที่จะต้องทำให้ เสร็จตามกำหนดเวลา

3) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สิ่งใดที่ทำแล้วไม่คุ้มค่าให้เลิกทำ หรือต้องถ่ายโอน งานออกไป หรือต้องบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด เช่น น้ำไฟฟ้า วัสดุสำนักงาน รู้จักบำรุงรักษา

4) ทักษะในการสื่อสาร รู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ รู้จักสร้างเครือข่ายคือให้มีการรับรู้ ไปพร้อม ๆ กัน เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนหมั่นฝึกให้มีทักษะในการพูดติดต่อให้ได้ผล

5) ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจข้าราชการต้องทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เรียกรับสินบน พร้อมรับผิดชอบและยอมรับการตรวจสอบได้

6) การมุ่งเน้นในการบริการ เน้นการให้บริการแบบโปร่งใส ประชาชนทุกคนจะต้องได้รับการบริการอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้จะต้องมุ่งเน้นความเสมอภาค พร้อมทั้งตระหนักว่าข้าราชการมีหน้าที่ให้บริการประชาชน

7) จริยธรรม ข้าราชการจะต้องมีศีลธรรม ประพฤติตนอย่างเหมาะสมตามกาลเทศะ วาจาสุภาพ และแต่งกายเรียบร้อย ไม่ประพฤติเสื่อมเสีย

8) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องทำงานอย่างมืออาชีพ กล่าวคือ มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ของตนเองอย่างชนิดรู้จริง รู้ลึกและรู้กว้าง ไม่รู้ผิวเผินต้องมีความสามารถในการวางแผน

9) ความสามารถในการแก้ปัญหา เมื่อมีปัญหาต้องยั้งมือ ไม่หนีปัญหา สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยปัญญาของตนเอง หัดมองให้เห็นว่าปัญหาคือโอกาสที่เราจะได้แสดงออกถึงความสามารถ ไม่มองเป็นอุปสรรค

10) การทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมคิดร่วมทำงานกับผู้อื่นในลักษณะทีมงาน ร่วมกันรับผิดชอบงาน ไม่เอาดีแต่ผู้เดียว ไม่ปกปิดความรู้ และเผื่อแผ่ความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน มีการให้อภัยเมื่อมีการพลาดพลั้งต่อกัน

11) ทักษะพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์ ในยุคของข้อมูลข่าวสาร และกระแสโลกาภิวัตน์ ข้าราชการต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานได้ หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอใ้ใช้อย่างระมัดระวังและหมั่นบำรุงรักษา

2. แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

ความหมายของความคาดหวัง

จรรยา เพรชรักษ์ (2548 : 25) ได้ให้ความหมายของความคาดหวังว่า หมายถึง ความมุ่งหวังของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดที่ตัวเองมีความพึงพอใจและอยากให้มีขึ้นเพื่อสนองตอบความต้องการของตนเอง ซึ่งอาจมีความสอดคล้องกับความมุ่งหวังของหน่วยงานหรือบุคคลอื่น ๆ ซึ่งมีความมุ่งหวังที่เหมือนกันหรืออาจไม่ซ้ำก็เป็นได้

สกาเวตี ดวงเด่น (2539 อ้างถึงใน ฉลวย พรหมสุข 2546 : 10) ได้ให้ความหมายของความคาดหวังไว้ว่า ความต้องการ ความรู้สึกหรือความคิดอย่างมีวิจารณญาณของบุคคลในการคาดคะเนหรือความคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสิ่งที่ตั้งใจว่าควรมี ควรเป็นหรือควรเกิดขึ้นในอนาคตตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ และความคาดหวังนี้จะถูกต้องมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

โทนมแมน (Tolman, 1932 อ้างถึงใน จูราตรี เพชรรัศมี, 2548:25) กล่าวว่าบุคคลจะเรียนรู้เกี่ยวกับความคาดหวัง โดยเชื่อว่าการกระทำหนึ่ง ๆ จะตามมาด้วยสภาพการณ์ (event) ซึ่งสภาพการณ์เหล่านี้เป็นได้ทั้งสิ่งเสริมทางบวกและลบ ความคาดหวังจึงเป็นความเชื่อที่ว่าพฤติกรรมจะตามมาด้วยสภาพการณ์ที่มีคุณค่าในทางบวกหรือลบ ซึ่งแหล่งของการเกิดความคาดหวังได้แก่ การจดจำประสบการณ์ การรับรู้ถึงสิ่งเร้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน การสรุปจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากคนหรือแหล่งข้อมูลอื่น ๆ

สรุปความหมายความคาดหวัง หมายถึง ความมุ่งหวังของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตัวเองมีความพึงพอใจ และอยากให้มันขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งการเกิดความคาดหวังได้แก่ การจดจำประสบการณ์ การรับรู้ การสรุปจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากบุคคลหรือแหล่งข้อมูลอื่น ๆ

ทฤษฎีความคาดหวังนี้ ได้มีนักจิตวิทยาหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนั้นทฤษฎีความคาดหวังที่กล่าวนี้จะอยู่ในรูปของกลุ่มทฤษฎี และเพื่อความเข้าใจจะกล่าวถึงทฤษฎีในกลุ่มนี้ตามลำดับดังนี้

ทฤษฎีความคาดหวัง ของ Kurt Lewin และ Edward Tolman

ในประเด็นของการให้ผลตอบแทนทฤษฎีนี้กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลจะทำงานทุ่มเทมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ ระดับความเข้มข้นของความต้องการผลตอบแทนและความคาดหวังของบุคคลนั้น ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดที่จะได้รับการตอบสนองดังกล่าว ยกตัวอย่างเช่น นาย ก. มีความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนขั้นพิเศษประจำปีด้วยเห็นว่าการได้รับขั้นพิเศษนั้นมีคุณค่ากับตน และความคาดหวังไว้ถ้าตนเองได้ทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่โอกาสในการได้รับขั้นพิเศษก็จะสูง นาย ก. ก็จะพยายามทำงานในลักษณะที่ทุ่มเทมากขึ้น ในทำนองกลับกันถ้า นาย ก. ทราบว่าปีนี้ไม่มีนโยบายให้ขั้นพิเศษ แม้ว่า นาย ก. จะมีความต้องการเพียงใดก็ไม่มีโอกาส นาย ก. ก็จะพยายามทุ่มเททำงานดังนี้ เป็นต้น

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีนี้เสนอโดย Victor H Vroom (1994) มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของ Lewin และ Tolman แต่ได้ขยายความโดยเสนอในรูปของตัวแบบ (model) ของความคาดหวังในการทำงานที่เรียกว่า VIE Model หรือ VIE Theory

$V = Valance$ คือ ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ คุณค่าความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I = Instrumentality$ คือ ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ 2 เช่น การทุ่มเทในการทำงานจะนำไปสู่การพิจารณาขั้นพิเศษ เป็นต้น

E = Expectancy คือความคาดหวังถึงความเป็นไปของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง

3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ในลักษณะที่ใกล้เคียงกันดังนี้
หฤทัย ปุระเศรณี (2539) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ การสร้างอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลรอบข้าง เพื่อให้กระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ

ลัทธีกาล ศรีวะรมย์ (2539) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจ และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม จนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ศุลา มหาพสุธานนท์ (2547) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใด บุคคลหนึ่งในกลุ่มที่จะนำผู้อื่น โดยการใช้กระบวนการหรือกรรมวิธี ในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจ ในการจูงใจหรือชักจูง ให้สมาชิกในกลุ่มยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น และกลุ่มให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภะ (2542) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถใช้ศิลปะ ในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกัน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล มีความพร้อมในด้านวิชาการ มีศิลปะในการสอนงาน มีคุณภาพเหมาะสมกับงานหนัก และมีจริยธรรมอยู่พร้อม

จากคำกล่าวของนักวิชาการหลายท่าน พอจะสรุปความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถ ของปัจเจกบุคคล ที่ใช้อิทธิพลหรือสิ่งจูงใจให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการเรียนรู้คุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการคือ เรมวอล นันท์สุภวัฒน์ (2542)

1) การตระหนักในตนเอง คือ ผู้นำต้องรู้จักตนเองและบุคลิกของตนเอง ตระหนักใน การใช้บทบาทของตนเองและวิเคราะห์ตนเองให้ได้

2) พฤติกรรมการกล้าแสดงออกที่เหมาะสม คือ การแสดงถึงความรู้สึก ความคิดเห็นสิทธิอันชอบธรรมรวมทั้งความรู้ความเข้าใจตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้โดยวิธีการแสดงออกที่เหมาะสม คือ ไม่ก้าวร้าว ไม่อ่อนน้อมถ่อมตนจนเกินไป และมีการรักษาเอกลักษณ์ของตนเองไว้อย่างมั่นคง

3) การสำนึกในความรับผิดชอบ เป็นการแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการกระทำที่เป็นได้ทั้งทางบวกและลบ

4) การพิทักษ์สิทธิ เป็นการให้การสนับสนุน การให้กำลังใจ การช่วยเหลือ ปกป้องและดำรงรักษามูลเหตุที่เกิดจากบุคคลและสิ่งของ

นอกจากคุณลักษณะดังกล่าว แล้วผู้นำควรมีวิสัยทัศน์เป็นคุณสมบัติเฉพาะอีกประการหนึ่ง ที่แสดงออกให้เห็นเป็นการกระทำที่ชัดเจน เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนา ภายในองค์กรและให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยคุณสมบัติของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ควรมี 10 ข้อ ดังนี้ เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ (2542)

- 1) การตั้งเป้าหมายเฉพาะเจาะจงในส่วนที่ต้องการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา
- 2) การสร้างโอกาสให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าสถานการณ์นั้นจะอยู่ในสถานะเสี่ยงหรือไม่
- 3) การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารสองทาง เป็นผู้ฟังที่ดีและรับข้อมูลย้อนกลับ
- 4) การเป็นคนที่มีความเสมอต้นเสมอปลายในการไว้วางใจผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำต้องแสดงความจริงใจให้ปรากฏชัดเจน
- 5) การเป็นคนกระตือรือร้นและสนใจที่จะให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มองเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น
- 6) สามารถจำแนกลำดับของกิจกรรมต่างๆ จากการวิเคราะห์สภาพการณ์เฉพาะอย่างปรับพฤติกรรมให้รองรับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- 7) สามารถมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน
- 8) โน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติด้วยความเต็มใจ
- 9) สร้างความไว้วางใจและมีการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ
- 10) เสริมสร้างอำนาจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกระดับและสร้างการทำงานที่มีความหลากหลายในทางบวกให้เกิดขึ้นในองค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality Traits of Effective Leaders) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม

1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

1.1) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – Confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤต ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษากฎกับกิริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งแสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

1.2) การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ซื่อตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคงและเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.3) ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.3.1) ลักษณะทางกายภาพ มีความกระฉับกระเฉงและกระปรี้กระเปร่า

1.3.2) ภูมิหลังทางสังคม มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน

1.3.3) สถิติปัญญาและความสามารถมีการตัดสินใจที่ดี มีความรู้และทักษะการพูด

1.3.4) บุคลิกภาพ มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซื่อสัตย์ มีจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.3.5) ลักษณะที่สัมพันธ์กับงานมีกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จความรับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน

1.3.6) ลักษณะด้านสังคมมีความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือความเป็นที่นิยมชมชอบมีชื่อเสียง มีทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมในสังคม รู้จักกาลเทศะ : มีความสามารถในการเจรจา

1.4) เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นนอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่ม ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

1.5) การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผยเจียมขนาด ในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม จะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม

1.6) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤต อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญซึ่ง จะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.7) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรม การสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

1.8) มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดี และมองเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะช่วยความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.9) ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร (Warmth) เป็นการแสดงเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคงเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา

1.10) มีความอดทนสูงต่อความเครียด (High Tolerance for Frustration) เป็นความสามารถ ที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูง และสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.11) การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-Awareness and Self Objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่ม บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-Related Personality Traits) เป็น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

2.1) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงานมีการตัดสินใจ และทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหาและสามารถในการแก้ไขปัญหา ทักษะเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการฝึกปฏิบัติ เพื่อพัฒนาทักษะด้านนี้

2.2) มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and Empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจ และอารมณ์) ของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้น ได้

2.3) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ความยืดหยุ่นได้เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงาน ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน ฯลฯ

2.4) สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทนและมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้

2.5) ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเลวร้าย ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบและระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

2.6) ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหา ให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลวเพราะจะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะเกิดความมุมานะบากบั่น ไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

สิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ (2545) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้

- 1) รู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ
- 2) มีความตื่นตัวต่อสภาวะแวดล้อมทางสังคม
- 3) มีความทะเยอทะยานสูง
- 4) มีความเชื่อถือและสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์
- 5) มีลักษณะประนีประนอม
- 6) มีความเด็ดขาด
- 7) ลูกน้องสามารถพึ่งพาได้

- 8) เป็นผู้ทรงอำนาจ
- 9) มีความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ความคิดมาก
- 10) มีความมั่นใจในตนเองสูง
- 11) เผชิญหน้ากับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยาก
- 12) มีความรับผิดชอบสูง

ศศิพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

- 1) คุณสมบัติด้านวิชาการ
 - 1.1) มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี
 - 1.2) มีความรู้ด้านความรู้ทั่ว ๆ ไปดี
 - 1.3) มีประสบการณ์ในการบริหารและการนำ
- 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
 - 2.1) มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี บุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม
 - 2.2) มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี มีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม
 - 2.3) มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคมเป็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ตน
- 3) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

มีสติปัญญาฉลาด (Intelligence) รับผิดชอบ (Responsibility) มีความกล้า (Courage) แนบเนียน (Tact) เด็ดขาด (Decisiveness) กระตือรือร้น (Enthusiasm) บังคับใจตนเองได้ (Self – Control) รวมทั้งมีความสามารถในด้านการตัดสินใจ (Decision – Making) การจูงใจ (Motivation) การประสานงาน (Co- Ordination) มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ

กิติ ดยัคคานนท์ (2543) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้คือ

 - 1) มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง
 - 2) มีความรู้ดี ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไปอย่างดี ต้องสามารถให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาให้ผ่านพ้นไปได้
 - 3) มีบุคลิกดี เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำที่ดี ถ้าบุคลิกไม่ดีก็จะทำให้คนไม่เลื่อมใสศรัทธา
 - 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น ผู้ที่ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเป็นผู้นำไม่ได้

- 5) การตัดสินใจกับการใช้ดุลพินิจดี
- 6) มีความกล้าหาญเด็ดขาดและไม่โลเล ผู้นำที่ดีจะต้องกล้าหาญและเด็ดขาดที่จะนำทีมต่อสู้และฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไปได้
- 7) ความแนบเนียน ผู้นำที่ดีต้องมีความแนบเนียนในการทำงาน หรือเรียกว่ามีศิลปะในการทำงาน
- 8) มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่น และมีความสามารถในการบังคับใจตนเอง คือ มีความอดทนในการทำงานและอดทนต่อสิ่งแวดล้อม รู้จักบังคับใจตนเองให้ได้ว่าจะไร้อะไรไม่ควร
- 9) มีการสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ รวมถึงการพูดเป็นและเขียนเป็นคำสั่ง ผู้บริหารต้องกระจ่างชัดเจน สมเหตุสมผล ผู้อื่นสามารถนำไปปฏิบัติได้ดี และถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- 10) มีความเห็นอกเห็นใจต่อลูกน้องด้วยความจริง หรือให้ความช่วยเหลือเมื่อครอบครัวของเขาประสบความเดือดร้อน แต่ขออย่าว่าต้องทำด้วยความจริงใจและพอเหมาะพอควร
- 11) ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งงานให้ลูกน้องทำกันทั่วหน้า พร้อมทั้งแสดงให้เห็นว่าทำกันด้วยงานนั้น เป็นของกันนั้น งานนี้เป็นฝีมือและความสามารถของคนนี้ ไม่รวมงานเอาไว้ทำเสียเองคนเดียว หรือแย่งผลงานลูกน้อง เรื่องเหล่านี้เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดีทั้งสิ้น
- 12) มีความสงบเสงี่ยม ไม่โอ้อวดตนเอง ความอ่อนน้อมถ่อมตน จะทำให้บุคคลอื่นทุกระดับตั้งแต่นาย เพื่อนร่วมงาน จนกระทั่งลูกน้องเกรงใจ ให้ความร่วมมือ
- 13) มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ถ้าผู้นำไม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานของตน ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รักหน่วยงานของตนไปด้วย และในที่สุดก็จะไม่จงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาของเขาด้วย
- 14) การมีสังคมดี จะช่วยให้ติดต่อกับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นเพื่อหาความร่วมมือประสานงานได้ดีและได้ผล
- 15) มีความตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัย ขอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้เสมอ อีกทั้งต้องกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
- 16) มีการวางแผนและดำเนินงานตามแผน หน่วยงานทุกประเภทจะต้องมีการวางแผนงานของตน โดยมีผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นเป็นผู้นำร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ร่วมกันพิจารณาวางแผนให้ดีที่สุด แล้วผู้นำจะต้องมีความสามารถในอันที่จะผลักดันการทำงานให้หน่วยงานของตนเอง บรรลุตามแผนงานได้อย่างดียิ่ง

สรุปคุณลักษณะผู้นำที่ดี คือ ผู้นำย่อมมีลักษณะเฉพาะที่เหนือกว่าสมาชิกใหม่ในกลุ่มมีคุณลักษณะพิเศษในตัว ซึ่งเป็นลักษณะถาวร มีความรู้ ประสบการณ์ การศึกษาคี มีสติปัญญา และคุณภาพทางสมอง มีพรหมวิหารสี่ มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีผู้ได้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งและอุทิศเวลาต่อหน้าที่การงาน มีกิริยาที่สง่าผ่าเผย รู้จักการวางตัวที่ดีเข้าสังคมได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเสียสละ มีความคิดริเริ่ม มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดีและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

4. แนวคิดบทบาทหน้าที่นายกเทศมนตรี

บทบาทหน้าที่ของนายกเทศมนตรี (ตามมาตรา 48 เตราส แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2549) ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการเทศบาล เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติ และนโยบาย
 - 2) สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล
 - 3) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเทศมนตรีที่ปรึกษานายกเทศมนตรีและเลขานุการนายกเทศมนตรี
 - 4) วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
 - 5) รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ
 - 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่นปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายอื่นบัญญัติ
- 1) เป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น ตาม พ.ร.บ.ควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522
 - 2) เป็นเจ้าพนักงานท้องถิ่น ตาม พ.ร.บ.สาธารณสุข 2535
 - 3) เป็นผู้อำนวยการศูนย์อาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน ตามระเบียบศูนย์อาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนกลางว่าด้วยคณะกรรมการประสานงานศูนย์ อปพร. พ.ศ.2549
 - 4) เป็นผู้อำนวยการท้องถิ่น ตาม พ.ร.บ.ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ.2550

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิรัตน์ ลมัยพันธ์ (2543) ได้ศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด ในเขตจังหวัดภาคใต้ พบว่า ด้านลักษณะส่วนตัว ประชากรมีระดับคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด ในเขตจังหวัดภาคใต้อยู่ในระดับที่มากและพบว่าด้านภาวะผู้นำให้ค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นพบว่าค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านลักษณะวิชาชีพ พบว่าประชากรมีระดับคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด ในเขตจังหวัดภาคใต้ โดยเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลอื่นได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการรับราชการและอัตราเงินเดือนที่ได้รับ และตำแหน่งงานในปัจจุบัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วีระ กันตังกุล (2543) ได้ศึกษาคูณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอตามทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดตรัง พบว่า ผู้ปฏิบัติงานการศึกษานอกโรงเรียนในจังหวัดตรัง มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ด้านส่วนตัว ด้านการบริหาร และด้านวิชาการ และโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจัดลำดับความสำคัญของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ พบว่า มากที่สุดเป็นคุณลักษณะด้านส่วนตัว รองลงมาคือ ด้านบริหาร และน้อยที่สุดคือด้านวิชาการ

กมล เคนยุกต์ (2544) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำท้องถิ่นที่ประชาชนต้องการในเขตเทศบาลนครตรัง พบว่า คุณลักษณะของผู้นำท้องถิ่นที่ประชาชนต้องการมากเป็นอันดับหนึ่งคือ ด้านการบริหารการจัดการ รองลงมา คือ ด้านคุณลักษณะส่วนตัวและด้านการปฏิบัติการทางการเมือง

รัชนี แท้วรุฬห์ (2545) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลสิเกาจังหวัดตรัง พบว่า

- 1) รูปแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง
- 2) พฤติกรรมการบริหาร เป็นแบบให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย
- 3) ลักษณะการทำงานส่วนใหญ่ เป็นแบบเจ้าระเบียบ รองลงมาเป็นแบบนักพัฒนา
- 4) รูปแบบการบังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นแบบผู้นำตัดสินใจและสั่งการเอง รองลงมาเป็น

แบบผู้นำชักชวนให้ผู้ปฏิบัติยอมรับการตัดสินใจของผู้นำ ผู้นำเสนอความคิดเห็นและให้ผู้ปฏิบัติซักถามต่าง ๆ ผู้นำเสนอการตัดสินใจก่อนแต่เปลี่ยนแปลงได้ผู้นำเสนอปัญหาและข้อคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจ ผู้นำกำหนดขอบเขตแล้วรวมกลุ่มเพื่อการตัดสินใจ และผู้นำยอมให้ผู้ปฏิบัติตัดสินใจภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

วรวุฒิ เพทายพนากิจ (2545) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่นที่ประชาชนต้องการ : กรณีศึกษาเทศบาลในจังหวัดปัตตานี พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นควรมีคุณสมบัติพื้นฐานคือ ด้านอายุ ควรมีอายุ 40 ปีขึ้นไป ด้านระดับการศึกษาควรมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ด้านพื้นฐานอาชีพ มาจากพื้นฐานอาชีพอะไรก็ได้ ด้านฐานะทางเศรษฐกิจ ควรมีฐานะปานกลาง และความต้องการเกี่ยวกับคุณสมบัติพื้นฐานส่วนบุคคลของสมาชิกสภาเทศบาล พบว่าด้านอายุ ควรมีอายุ 40 ปีขึ้นไป ด้านระดับการศึกษาควรมีระดับการศึกษาปริญญาตรี ด้านพื้นฐานอาชีพ มาจากพื้นฐานอาชีพอะไรก็ได้ ด้านฐานะทางเศรษฐกิจควรมีฐานะปานกลาง

สาวิมล อภัยรัตน์ (2545) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำที่ถึงปรารถนาของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเสนา จังหวัดตรัง ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเสนา จังหวัดตรัง มีทัศนะเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่พึงปรารถนาของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านบุคลิกภาพ และด้านการบริหารจัดการส่วนรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่ามากที่สุดเป็นลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านบุคลิกภาพมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการบริหารจัดการ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และอัตราเงินเดือนของกลุ่มตัวอย่างกับ ลักษณะผู้นำที่พึงปรารถนาของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครู แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
