

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ (Competency) ของรัฐกรผู้ที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับหัวหน้าหรือรองหัวหน้าแผนก กระทรวงภายใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยแบ่งสาระสำคัญตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่
5. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกระทรวงภายใน สปป. ลาว
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นเรื่องที่กำลังได้รับความสนใจจากคนหลายระดับในองค์กร เพราะเป็นแนวคิดใหม่ที่เข้ามามีบทบาทต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะเป็นแนวคิดทางจิตวิทยาที่เห็นว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญาของบุคคลเท่านั้น แต่จะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล เช่น แรงจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ ทักษะ หรือวุฒิภาวะทางอารมณ์

แนวคิดเรื่องสมรรถนะจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในกิจกรรมของการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการบริหารผลตอบแทน (Compensation)

#### ความเป็นมาของสมรรถนะ

ศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทักษะและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ กระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนมีความสามารถและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิด

กฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน โดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงาน โดดเด่นด้วย การสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย McClelland ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจ ศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 2-3)

แนวคิดสมรรถนะอธิบายด้วย โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่าง ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ

1. ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ เป็นส่วนที่มองเห็น และสามารถพัฒนาได้ง่ายเช่น องค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะต่าง ๆ (Skills) ที่บุคคลมีอยู่

1.1 ความรู้ (Knowledge) เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ เนื้อหาของข้อเท็จจริง หลักการ และแนวคิดเฉพาะด้าน เพื่อนำไปสู่ฐานความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ

1.2 ทักษะต่าง ๆ (Skills) เป็นความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ที่บุคคลรู้ และสามารถทำได้เป็นอย่างดีส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) ลักษณะอุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายในตนเอง (Self Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role)

2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

2.1 แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลนั้น

2.2 ลักษณะนิสัย (Traits) คือ ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เป็นความเคยชิน หรือ พฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่กำหนดวิธีการปฏิบัติ หรือการตอบสนองอย่างคงที่

2.3 ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์คุณค่าที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่บุคคลมองตนเองว่าเป็นอย่างไร

2.4 บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลแสดงออกต่อบุคคลอื่น และต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตนเองมีบทบาทอย่างไร



ภาพที่ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 2-3)

#### ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามของสมรรถนะไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้

Boyatzis (1982 อ้างถึงใน คณีย์ เทียนพูน, 2546, หน้า 44-45) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่น ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

McClelland (1993 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, หน้า 51) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน

Parry (1998 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมิชธรรม โขติ, 2549, หน้า 15) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ องค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของบุคคล ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

McShane and Glinow (2000 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2550, หน้า 27) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ความรู้และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ รวมถึงค่านิยม บุคลิกภาพและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลแสดงออก

Clark (1999 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2550, หน้า 27) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ซึ่งสามารถสังเกตได้ หรือ สามารถวัดได้ และ 2) ความรู้ทักษะ และความสามารถเหล่านี้ จะต้องแยกความแตกต่างระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานได้สูงกว่าและผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ออกจากกันได้

เสนห์ จุ้ยโต (2548 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2550, หน้า 27) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า ไม่ได้แตกต่างจาก KSAOs ซึ่งเป็นคำย่อที่แสดงคุณลักษณะของบุคคล ที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดย K หมายถึง Knowledge (ความรู้) S หมายถึง Skill (ทักษะ) A หมายถึง Ability (ความสามารถ) และ O หมายถึง Other Characteristics (คุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน) แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่สมรรถนะจะเน้นการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งาน

สีมา สีมานันท์ (2548 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2550, หน้า 27) พบว่า ลักษณะร่วมของคำว่า สมรรถนะ คือ 1) มักจะหมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) คุณลักษณะที่ซ่อนเร้นนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้ วัดได้ และ 3) คุณลักษณะที่ซ่อนเร้น ต้องสามารถแยกผลงานเด่นได้และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้สรุปว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้

### ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร (ชูชัย สมิทธิไกร, 2550, หน้า 28-31) ต่อไปนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานในองค์กร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้วจะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้อผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนด ทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเอง โดยไม่ต้องทุ่มเทความพยายามมากนัก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง
6. ช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์กรประสบความสำเร็จเร็วยิ่งขึ้น เพราะถ้าพนักงานทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ชลิดา คงเมือง (2548, หน้า 21) กล่าวถึงประโยชน์ในการนำคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์เข้ามาใช้ว่า

1. ทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงาน โดยสังเกตการณ์กระทำของบุคคลว่าจะต้องทำอะไร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้มากกว่าจะอาศัยการคาดเดาจากลักษณะนิสัย หรือจากคุณสมบัติของแต่ละบุคคล เช่น สติปัญญา

2. สามารถวัดและทำนานถึงผลการปฏิบัติงานได้ โดยบุคคลต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้มากกว่าจะประเมินจากลักษณะนิสัย หรือจากคุณสมบัติของแต่ละบุคคล

3. ความสามารถของบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้ และพัฒนาเพิ่มเติมได้ตลอดเวลาซึ่งต่างจากลักษณะนิสัย หรือคุณสมบัติของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก

#### องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักแนวคิดของ McClelland (n.d. ซูชัย สมิทธิไกร, 2550, หน้า 29-30) กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะ 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วองไว

3. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น

4. ภาพพจน์หรือมโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเอง (Self-Image) หมายถึง ภาพพจน์หรือมโนทัศน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตนาคติ (Motive/ Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

#### ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม

2. สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่ง ๆ เช่น ผู้ที่ทำงานอยู่ในแผนกการตลาดจำเป็นต้องมีสมรรถนะของสายงานการตลาด ส่วนผู้ที่ทำงานอยู่ในแผนกบัญชีและการเงินจำเป็นต้องมีสมรรถนะของสายงานบัญชีและการเงิน เป็นต้น

3. สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์การบางแห่งอาจเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า “สมรรถนะเชิงการจัดการ (Management

Competency)” ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างสมรรถนะตามบทบาทที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานระดับต่าง ๆ ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 1 ตัวอย่างสมรรถนะตามบทบาทที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานระดับต่าง ๆ

สมรรถนะตามบทบาท	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้จัดการฝ่าย	หัวหน้าแผนก
การคิดเชิงกลยุทธ์	✓		
การบริหารความเปลี่ยนแปลง	✓		
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง		✓	
การปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง			✓
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓
การสอนงาน	✓	✓	✓
ความเป็นผู้นำ	✓	✓	✓

หมายเหตุ: เครื่องหมาย ✓ หมายถึงสมรรถนะนั้น มีความจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานระดับนั้น ๆ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10-11) ได้แบ่ง สมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
2. สมรรถนะในหน้าที่งาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดยโดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้เป็นต้นซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล”

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เดิมเรียกกันว่า การบริหารบุคคล (Personnel Management) แต่เมื่อโลกธุรกิจปัจจุบันมีการเจริญเติบโตขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวความคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

ดังกล่าว ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเพียงผู้รับคำสั่งตามการมอบหมายเท่านั้น ในบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กรหรือในปัจจุบันเรียกว่า “ทุนมนุษย์” ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จ ความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร ด้วยเหตุผลนี้เองจึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร (วรรณะ บุบผา, 2553, หน้า 8) ในส่วนของความหมายตามที่นักวิชาการให้ไว้ มีดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้ศิลปะและกลยุทธ์ เพื่อดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคลากร ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานใน ตำแหน่งงานและแผนกงานต่าง ๆ ในองค์กรที่ได้ออกแบบไว้ให้เหมาะสม เพื่อปฏิบัติการกิจให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลพร้อมกับการพัฒนาให้บุคลากร เหล่านั้นได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายที่ดีในการปฏิบัติงาน รวมถึงการหาวิธีการ ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย คำสองคำคือ “การบริหาร” กับ “ทรัพยากรมนุษย์” โดยที่ “การบริหาร” หมายถึงการใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ในขณะที่ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร(4 M's) อันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์หรือวัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึง หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิด ประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล “ทรัพยากร มนุษย์” หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่ในองค์กรทุกองค์กร ซึ่งเป็นผู้สร้างสรรค์กลยุทธ์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ดังนั้น หากจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์กรไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนคือการพัฒนา และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการใช้ทรัพยากรขององค์กร อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Werther & Davis. n.d. อ้างถึงใน ตุลา มหาพสุชานนท์, 2554, หน้า 187-188)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้ บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กร อยู่ในฐานะได้เปรียบทาง การแข่งขันและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรตั้งแต่ระดับ สูงสุดและต่ำสุด ตลอดถึงการดำเนินงานต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร (เสนะ ดิยาวี, 2545, หน้า 7)



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษาและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงการสนองความต้องการเฉพาะของบุคลากรให้ได้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่าง ๆ (दनัย เทียนพุม, 2546, หน้า 17)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงาน ที่ผู้จัดการจะต้องดำเนินการให้บรรลุสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในเรื่องของการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน รางวัล ความปลอดภัย จริยธรรมและสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติ ที่ครอบคลุมในเรื่อง การจัดทำวิเคราะห์งาน วางแผนความต้องการกำลังคนและสรรหาบุคลากร การคัดเลือก ปฐมนิเทศ และฝึกอบรมพนักงานใหม่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดทำระบบเงินเดือน การสื่อสาร และการฝึกอบรมพนักงานที่กำลังทำงานอยู่ในปัจจุบันและสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน โอกาสของความเท่าเทียม สุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ (Dessler, 2009, pp. 2-3)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่ลูก การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Robert & David, 2001 อ้างถึงใน วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550, หน้า 3)

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กรและพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงานนับตั้งแต่การวางแผน เพื่อการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานในแต่ละหน้าที่นั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร 3 ช่วงระยะเวลา คือ

1. ก่อนการปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหาและจงใจบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการเพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป

2. ขณะปฏิบัติงาน หลังจากการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กรแล้วฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังจำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพมีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดี มีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม จึงสามารถดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ดีเข้าร่วมปฏิบัติงานได้

3. หลังการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระงานอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องให้ความสนใจใส่เช่นเดียวกัน คือ การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือ บุคลากรที่มีความจำเป็นต้องออกจากงานก่อนเวลาด้วยความจำเป็นบางประการ โดยองค์กรจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็นเรื่องเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและผลตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีสุขได้ต่อไป

สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้านคือ ด้านการวางแผน ด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่ลูก การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งปัญหาที่จะศึกษานั้นจะครอบคลุมอยู่ในส่วนของการพัฒนาที่เป็นการบริหารงานในองค์กรของรัฐ ที่มีจุดมุ่งหมาย คือต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงรวมถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ด้วยการจัดระบบการศึกษาให้ทุกคนและทุกระดับได้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ที่ต้องการของสังคมและประเทศชาติ ไปพร้อม ๆ กับการจัดการฝึกอบรม การสอนงานจากผู้บริหาร การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การหาความรู้พัฒนาด้วยตนเองของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรอาจรวมวิธีการที่จะเพิ่มพูนให้มีความรู้ ความชำนาญการแก่บุคคลในองค์กรให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบงานในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังต่อไปนี้

จูระ ประवालพฤกษ์ (2538, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคคล การดำเนินงานในองค์กร คนเป็นปัจจัยสำคัญ แม้้องค์การจะต้องวางระบบงาน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลในองค์กรขาดความรู้ ความเข้าใจ

มีความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือการทำงานแล้วยอมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การซึ่งอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยในการทำงานของคนมีผลต่อผลผลิตหรืองานขององค์การ

สมเพียร เทียนทอง (2542, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่โรงเรียนมุ่งจะเพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้บุคลากรมีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มแต่เข้ารับราชการจนกระทั่งเกษียณอายุราชการ รวมทั้งสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพด้วย

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ (2527, หน้า 27) อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็น กระบวนการครอบคลุมกิจกรรมทุกอย่างที่เป็นเป้าหมาย เพื่อเพิ่มพูนให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและความชำนาญงานสูงขึ้น อันจะส่งผลให้ หน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คำรงค์ ชลสุข (2529, หน้า 85) เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรคือ การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ บุคคลมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างทัศนคติและนิสัยในการทำงาน โดยให้บุคคลอุทิศและทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จ ลุล่วงด้วยดี ช่วยให้บุคคลแต่ละคน ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและช่วยให้เขาประสบความสำเร็จ ในการทำงานตามที่ปรารถนา ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ปรารถนา

พนม วัจสุนทร (2541, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า องค์การทุกประเภทจะต้องมีองค์ประกอบด้านงานซึ่งได้แก่ภารกิจที่จะต้องกระทำตามวัตถุประสงค์และการจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำตามภารกิจได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มันจำเป็น ต้องมีองค์ประกอบที่ดี คือ คนหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน ดังนั้นการที่หน่วยงานหรือองค์กรจะกระทำภารกิจหลักได้ดีมีประสิทธิภาพหน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับภาระงาน บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกประเภท

ปรัชญา เวสารัชช์ (2531, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งให้บุคลากร เพิ่มพูนความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงาน หรือ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดีขึ้น

ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (2535) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในภาคราชการว่า หมายถึง กระบวนการวางแผนและดำเนินการให้ข้าราชการหรือพนักงานของรัฐ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยทัศนคติและสำนึกที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้งานของทางราชการบรรลุเป้าหมายและ

วัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยในขณะเดียวกันตัวข้าราชการเองก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นไปด้วย

Schuler and Youngblood (1978 อ้างถึงใน พรทิพย์ บุระณะขจรกิจ, 2535, หน้า 12) กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของบุคลากร โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากร

สรุปจากความหมายของการพัฒนาบุคลากร เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรคือกระบวนการวางแผนและดำเนินการให้ข้าราชการหรือพนักงานของรัฐ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยทัศนคติและสำนึกที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้งานของทางราชการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยในขณะเดียวกันตัวข้าราชการก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นไปด้วย

#### ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาคราชการหรือเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์การบริหารของ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดังนี้

สินี เจริญพจน์ (2528, หน้า 49-50 อ้างถึงใน อุไรวรรณ อมรฉัตร, 2546, หน้า 15-16) เห็นว่า สำหรับในภาคราชการแล้วความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรนั้น เนื่องมาจาก

1. ลักษณะงานของทางราชการ มีขอบข่ายกว้างขวางและมีลักษณะพิเศษต้องอาศัยกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับรวมทั้งข้อกำหนด วิธีการและแนวปฏิบัติมากมายประกอบการดำเนินงานและเท่าที่เป็นอยู่ไม่มีสถาบันการศึกษาใดผลิตบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งจะปฏิบัติภารกิจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพทันทีที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นครั้งแรกจำเป็นต้องอาศัยการฝึกอบรมและพัฒนา ให้มีความเข้าใจจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้
2. โครงสร้างและระบบงานของทางราชการ มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน และเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา เพื่อสนองความจำเป็นในการให้บริการที่เหมาะสมแก่ประชาชนและเพื่อให้มีการ ปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรหรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจในโครงการ ระบบและวิธีการทำงานอย่างแท้จริงและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้
3. วิทยาการทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในปัจจุบันได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วหน่วยราชการต่าง ๆ ได้มีการนำผลผลิตของเทคโนโลยี เช่น เครื่องจักรทำบัญชี เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร หรือ อุปกรณ์ทางการแพทย์สมัยใหม่ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างมาก

อันเป็นผลให้ต้องมีการพัฒนาความรู้ความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ดังกล่าว

4. ในชีวิตการทำงานของข้าราชการ ย่อมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การทำงานเป็นครั้งคราว ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับเดียวกัน คือ ย้ายจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งที่มีลักษณะงานต่างกัน หรือการเลื่อนไปสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมก็ได้ กรณีเช่นนี้ หากมีการนำเอาวิธีการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากร วิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมมาช่วยก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติภารกิจในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งใหม่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยเร็ว

เคอร์วีย์ ลิมอิกษาคี (2530, หน้า 6) เห็นว่า สาเหตุที่ทำให้มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนามากขึ้นนั้น เนื่องจาก

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความ สามารถ ที่จะทำงานในองค์กรต่าง ๆ ได้ทันที องค์กรที่รับบุคลากรใหม่จึงจำเป็นต้องทำการปฐมนิเทศ หรือการแนะนำการทำงาน เพื่อให้บุคลากรใหม่คุ้นเคยกับสถานที่ ที่จะทำงานเข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้และทัศนคติที่พ้องเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานและช่วยสร้างขวัญและทัศนคติที่ถูกต้อง ให้กับบุคลากรใหม่

2. สภาพแวดล้อม อันประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ สภาพการเมืองและสังคม การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบายขององค์กร การแบ่งส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ เป็นผลให้ องค์กรต้องหาทางให้บุคลากรสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ ภายในเวลาอันรวดเร็ว

3. ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การขาดการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างมีระบบก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนเองโดยการลองผิดลองถูก หรือสังเกตจากผู้อื่น ทำให้เสียเวลาและอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดอีกด้วย

สรุป ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร มีมาจากสาเหตุการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน การโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ของข้าราชการทั้งในระดับเดียวกัน หรือสูงขึ้นและจากการที่รัฐบาลมีนโยบายจำกัดอัตราการเพิ่มจำนวนของข้าราชการ รวมทั้งนโยบายการปฏิรูประบบราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากร

เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ กลุ่มผู้เข้ารับการ

พัฒนา ระยะเวลาและงบประมาณ รวมทั้งความเหมาะสมที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ การเลือกใช้เทคนิคและวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของการฝึกอบรมก่อนทำงาน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรตามต้องการหรือเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ ได้แก่

1. การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน
2. การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน
3. การพัฒนาบุคลากร โดยวิธีอื่น

1. การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้เรียนรู้ เทคนิควิธีการทำงานได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติ รวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดแนวความคิด ปรัชญา หรือวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานพร้อม ๆ ไปด้วยการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นวิธีใช้กันมากกว่าวิธีอื่น ๆ แต่เนื่องจากมิได้จัดทำอย่างเป็นระบบและมีลักษณะเป็นการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการฝึกอบรมอย่างจริงจัง อย่างไรก็ตามหากได้มีการกำหนดโครงการและดำเนินการตามหลักวิชาการอย่างถูกต้องแล้ว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานอาจถือได้ว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ช่วยสร้างความชำนาญงานและความเข้าใจให้ผู้เรียนรู้ได้มากที่สุดวิธีหนึ่ง แม้ว่าการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจะมีข้อจำกัดอยู่บ้าง คือ อาจทำให้ผลงานขององค์กรลดน้อยลงในระยะแรก แต่เมื่อได้ดำเนินการต่อไปแล้วในระยะยาวจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานที่ใช้โดยทั่วไปมี 4 วิธี ได้แก่

1.1 การสอนงานส่วนใหญ่จะใช้การพัฒนาบุคลากรที่เพิ่มเข้าทำงานในองค์กร หรือเพิ่มเข้าตำแหน่งใหม่ มักใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ โดยผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดจะเป็นผู้สอนงาน โดยการมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือให้รู้จักวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ซึ่งเน้นที่การลงมือปฏิบัติจริงช่วยให้ระยะเวลาในการเรียนรู้งานด้วยตนเอง โดยการลองผิดลองถูก ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายและสิ้นเปลืองได้ นอกจากนี้การสอนงานยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและยังเป็นการแบ่งเบาภาระงานของผู้บังคับบัญชาในระยะยาวอีกด้วย

1.2 การย้ายสับเปลี่ยนงาน เป็นการดำเนินการ เพื่อเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับเดียวกัน โดยการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อื่นซึ่งจัดเป็นใช้คนให้เหมาะสมกับงานอีกวิธีหนึ่งและเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนทักษะ ประสบการณ์ และความรอบรู้ในงาน

หลาย ๆ ด้านซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือหน่วยงาน โดยส่วนรวม การย้ายสับเปลี่ยนงานยังช่วยลดการซ้ำซากจำเจในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความกระตือรือร้นงานในตำแหน่งใหม่ ๆ ทั้งยังช่วยลดความขัดแย้งอันเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน กล่าวคือจะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาระหว่างหน่วยงาน เข้าใจปัญหาและวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ สามารถมองปัญหาได้ในแง่มุมที่กว้างและเป็นระบบมากขึ้นกว่า เดิม แม้ว่าจะมีข้อจำกัดในระยะสั้นซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความชะงักงันของงานก็ตาม

1.3 การมอบหมายงาน ที่มีขอบเขตกว้างขึ้น เป็นการขยายขอบเขตหรือเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีลักษณะหลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านปริมาณงานเป็นการเปลี่ยนแปลงงานตามแนวราบหรือในระดับงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในระดับเดียวกัน โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำงานเพิ่มขึ้นจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดอยู่เดิม

1.4 การมอบหมายงาน ที่มีสำคัญเป็นการมอบหมายงานซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มสูงขึ้นเป็นงานที่มีความหมายและท้าทาย และความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านคุณภาพของงาน กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเพิ่มขึ้น งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณค่าหรือมีความสำคัญต่อหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีแก้ไขปัญหาการทำงาน หรือการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2. การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติ เพื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนด โดยอาจเป็นการเข้ารับการฝึกอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั่นเอง หรือการเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานฝึกอบรมภายนอก วิธีการฝึกอบรมนอกสภาพการทำงานที่ใช้มีหลายวิธีได้แก่

2.1 การบรรยาย เป็นการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรมโดยวิทยากร ผู้บรรยายเป็นผู้ถ่ายทอดทฤษฎีแนวคิดและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือการแก้ไขปัญหาการทำงานวิธีนี้เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากและเป็นการให้ความรู้พื้นฐานอย่างกว้าง

2.2 การสัมมนา เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้การของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องเตรียมข้อมูลในเรื่องที่ศึกษาและมีบทบาทร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ในการแก้ไขปัญหาที่ทำการศึกษา

2.3 การประชุมปฏิบัติงาน เป็นการประชุมปรึกษาหารือ ศึกษาค้นคว้าเพื่อแก้ไขปัญหาโดยผู้ดำเนินการคอยให้ความช่วยเหลือแนะนำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้การแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงาน

2.4 การประชุมเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการประกอบด้วยผู้นำการประชุมและผู้เข้าร่วมประชุม โดยร่วมอภิปรายหาแนวทางการแก้ไขปัญหาในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกันอย่างแท้จริง

2.5 การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นการอภิปราย โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3-5 คน ในหัวข้อที่กำหนดโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นผู้ให้ความรู้ประสบการณ์ ข้อเท็จจริงและความคิดเห็นแก่ผู้ฟัง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่อภิปรายได้

### 3. การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีอื่น ได้แก่

3.1 การดูงานเป็นการให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสเยี่ยมชม และศึกษาวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปเยี่ยมชมและยังได้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

3.2 การศึกษาต่อ หมายถึง การที่บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน ได้เข้ารับการศึกษเพิ่มเติมในสถาบัน การศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อให้ได้รับคุณวุฒิการศึกษาสูงขึ้น โดยอาจใช้เวลาในการศึกษาในเวลาหรือนอกเวลาการทำงาน โดยผลของการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การหรือหน่วยงาน ภายหลังจากที่ผู้ปฏิบัติงานสำเร็จการศึกษาและกลับเข้ามาปฏิบัติหน้าที่และได้นำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

3.3 การพัฒนาตนเอง จัดเป็นการพัฒนาที่สำคัญที่สุด ซึ่งมีผลให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จไม่ได้เลย หากผู้เข้ารับการพัฒนาไม่ให้ความสนใจหรือมองไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนาอย่างแท้จริง ในทางตรงกันข้ามการพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งหากผู้รับการพัฒนามีความสนใจและพยายามพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ โดยวิธีการพัฒนาตนเองนั้น อาจกระทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับเวลาโอกาสและความสนใจของแต่ละบุคคลได้แก่การศึกษาค้นคว้าจากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายแผนงานและ โครงการของงานในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานกับผู้ร่วมงานหรือการสมัครเข้าศึกษาหรืออบรมในหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์ต่องานด้วยค่าใช้จ่ายของตนเองและไม่เสียเวลา ในการปฏิบัติงานประจำ

#### การพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการช่วยให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง เพื่อปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ มีทัศนคติที่ดีต่องาน การพัฒนาทัศนคติของข้าราชการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2535, หน้า, 72) กล่าวถึงวิธีการที่จะ



ปลูกฝังทัศนคติเหล่านี้แก่บรรดาข้าราชการนั้นน่า จะทำได้ 4 วิธี ดังนี้

1. พัฒนาตนเอง ข้าราชการที่ดีก็เหมือนคนดีทั่ว ๆ ไป ซึ่งดีได้ด้วยตนเอง ศึกษาเอง คิดเอง ปฏิบัติเอง

2. พัฒนาเป็นกลุ่ม โดยให้เพื่อนร่วมกลุ่มช่วยกันสร้างทัศนคติที่ถูกต้องแล้วกำหนดเป็น ปทัสถานของกลุ่มให้สมาชิกทุกคนต้องปฏิบัติตาม

3. พัฒนาโดยกระบวนการฝึกอบรม โดยการจัดฝึกอบรม การสั่งสอน อบรมการฝึก ปฏิบัติ จนถึงขั้นปฏิบัติจริงและมีการติดตามผล

4. การควบคุมกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาที่ดีขอมเอาใจใส่ให้ผู้ใต้บังคับ บัญชา ได้รู้จักสิ่งที่ตั้งมถูกต้องและพยายามชักจูงแนะนำจนถึงขั้นบังคับให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง เหล่านั้น ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องปฏิบัติตนให้ดีเป็นตัวอย่างด้วยมิฉะนั้นคนอื่นจะเอาอย่าง

ทฤษฎีการเรียนรู้ของกลุ่มมนุษยนิยม (Humanism) นักจิตวิทยา กลุ่มมนุษยนิยมเน้นด้าน อารมณ์ความรู้สึกของบุคคล คุณค่าของความเป็นคน และ เห็นว่าการเรียนรู้ของบุคคล มี องค์ประกอบด้านความรู้สึก เข้าไปเกี่ยวข้อง เช่น ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเองสัมพันธ์ภาพ ระหว่างบุคคลและ ระหว่างบุคคล กับสิ่งแวดล้อมเป็นตัวแปรที่สำคัญของการเรียนรู้ มีความเชื่อใน ศักยภาพของมนุษย์ ที่จะนำตนเองเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่เรียกว่า “ ผู้เรียน ต้องเริ่มต้นในการเรียนรู้เอง ” (Self-Initiated) ถึงแม้บรรดาสิ่งเร้าจะมาจากภายนอกก็ตาม (ส่ววัฒน์ วิฒนวงศ์, 25 24, หน้า 3) มีความต้องการที่จะค้นพบเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของตนที่เรียกว่า “ Self-Actualization ” ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่ทำให้คนรักที่แสวงหาความรู้อย่างไม่หยุดยั้ง นักจิตวิทยา ที่สำคัญในกลุ่มนี้คือ มาสโลว์ (Maslow) และ คาร์ล โรเจอร์ (Carl Rogers)

โฆนิต อินทวงศ์ ( 2531, หน้า 25) สมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์เห็นว่าการใช้ พลังกายและพลังใจ เป็น ไปโดยธรรมชาติเหมือนการเล่น หรือการพักผ่อน ย่อมมีความสามารถโดย ธรรมชาติ เพื่อการเรียนรู้การควบคุมภายนอกและการปฏิบัติกรลงโทษไม่ใช่หนทางในการ พยายามที่จะให้บรรลุเป้าหมายในองค์กร มนุษย์สามารถกำหนดตนเอง ได้ (Self-Direction) การ ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงใจแล้ว (Committed) การเรียนรู้ที่สำคัญคือ การ ได้รับ โดยผ่านกระบวนการกระทำการปฏิบัติจริง (Doing) มนุษย์โดยทั่วไปย่อมเรียนรู้ภายใต้เงื่อนไขที่ เหมาะสมไม่เฉพาะแต่เพียงการยอมรับ (Accept) แต่มีการแสวงหาความรับผิดชอบ (Seek Responsibility) การเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวข้องกับองค์การ (Whole Person) มีความรู้สึกเช่นเดียวกับ ผู้มีปัญหา (Intellect) เป็นสิ่งที่คงทนถาวรและมั่นคงตลอดไปความสามารถในการจินตนาการความ เป็นจริงและความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาขององค์กรเป็นไปอย่างกว้าง ขวาง ไม่คิดอย่างคับ แคบ (Self-Criticism) เป็นเบื้องต้นก่อนและมีการประเมิน โดยผู้อื่น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองที่น่าสนใจในคือ ทฤษฎีการเรียนรู้ ซึ่งสรุปองค์ประกอบความสำคัญของการเรียนรู้ไว้ว่าปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล หรือข้อจำกัดที่ทำให้การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไปนั้น ได้แก่

1. สมองและระบบประสาท (Nervous System) สมองและระบบประสาทเป็นอวัยวะสำคัญของร่างกายและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการเรียนรู้
2. ภูมิปัญญาหรือระดับสติปัญญาและความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมซึ่งความสามารถนี้แสดงออกให้เห็นในการกระทำกิจกรรมที่มีความยากซับซ้อนและนามธรรม โดยสามารถกระทำกิจกรรมนั้นอย่างมีจุดมุ่งหมายรวดเร็ว และได้ผลการแสดงออกของสติปัญญาและความสามารถอยู่ในระดับสูง ก็จะสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลที่มีระดับสติปัญญา และความสามารถอยู่ในระดับต่ำ
3. วุฒิภาวะ หมายถึง กระบวนการเจริญเติบโตที่ทำให้ร่างกายเกิดความพร้อมที่จะแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่เหมาะสมตามวัย พฤติกรรมนี้ไม่ใช่เกิดจากการฝึกหัดหรือเรียนรู้ วุฒิภาวะกับการเรียนรู้แตกต่างกันวุฒิภาวะมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ก็คือบุคคลจะเรียนรู้ได้ดีหรือจะสามารถแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ได้เมื่อเขามีวุฒิภาวะ ที่จะทำสิ่งนั้น ได้ถ้าบุคคลยังไม่มีวุฒิภาวะที่จะเรียนสิ่งใดแม้จะฝึกฝนเพียงใดก็ไม่ได้ผลเท่าที่ควร
4. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง เหตุจูงใจที่ทำให้ความต้องการได้รับความพึงพอใจ และทำให้พฤติกรรมบรรลุเป้าหมาย
5. ประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์เดิมที่ผู้เรียนมีอยู่จะเป็นส่วนช่วยให้ผู้เรียนเกิดความพร้อมในการเรียน ทำให้การเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ ได้อย่างรวดเร็ว และเรียนรู้ได้ดี ประสบการณ์จะมีผลต่อการเรียนรู้

ผู้ที่ได้รับการศึกษาอบรมในเรื่องต่าง ๆ ตามความถนัดความสนใจของตนย่อมเกิดปัญญาซึ่งสามารถทำลายล้างอวิชาคือความไม่รู้ ให้บังเกิดความรู้อย่างถ่องแท้และเห็นจริงในแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างมีระบบ สามารถพัฒนาคน พัฒนางานและมุ่งมั่นประสานประโยชน์ที่จะเพิ่มพูนแก่องค์กรที่ตนเองปฏิบัติหน้าที่อยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่างเผชิญปัญหาการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้ใหญ่ที่อยู่นอกระบบโรงเรียนที่มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง โดยคำนึงเพียงแต่ว่า จะได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้เรื่องนั้นมากน้อยเพียงใด และสามารถปรับใช้กับชีวิตประจำวันให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง (โฆมิต อินทวงศ์, 2531, หน้า 24)

อუნดา นพคุณ (2527, หน้า 6) ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการเรียนรู้ว่าการเรียนรู้คือ การทำให้ชีวิตไปสู่สิ่งใหม่ ๆ มันเพิ่มทวีอยู่เสมอ แทนที่จะสั้นลงตามอายุและสังขารแต่กับยึดออกไปเรื่อย ๆ เหมือนเป็นการเตรียมชีวิตให้พร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ในอนาคต

แต่ Maslow (1971 อ้างถึงใน อุนดา นพคุณ, 2527, หน้า 7) ให้ทรรศนะว่า การเรียนรู้เป็นการตระหนักถึงศักยภาพในการทำงานของตนเอง (Self-Actualization) การเรียนรู้จะช่วยให้บุคคลบรรลุถึงเป้าหมายเช่นนี้ได้แม้จะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ 2 อย่างที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล แต่ละคน อำนาจอย่างหนึ่งทำให้บุคคลต้องการ ความปลอดภัย และ ปกป้องตนเอง เพราะความกลัวมีแนวโน้มทำให้บุคคลย้อนหลังไปยึดอยู่กับอดีต อำนาจอีกอย่างหนึ่งผลักดันบุคคลให้ก้าวไปข้างหน้าไปสู่ตนเองและลักษณะของตนเองผลักดันบุคคลไปสู่การใช้ทักษะความสามารถทุกอย่างที่บุคคลมีอยู่ มนุษย์จะเจริญเติบโต ไปข้างหน้าเมื่อความสุขที่ได้รับอันเกิดจากการพัฒนาตัวเอง มีมากกว่าความหวงใยในเรื่องความปลอดภัย และ มากกว่าความหวงใยในภาวะปัจจุบัน และ ความสุขที่มีอยู่อย่างปลอดภัย

อาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อม (Environment) ทำให้บุคคลได้สนองความต้องการของเขา และทำให้เขาสามารถต่อสู้กับสภาพแวดล้อมได้เหมาะสมด้วย (เชิธรศรี วิวิธสิริ, 2534, หน้า 19) ได้แบ่งสภาพการณ์ของการเรียนรู้ออกเป็น 3 ประการ คือ การเรียนรู้เกิดจากสภาพการณ์ทางธรรมชาติ สภาพการณ์ของการจัดการเรียนการสอน และสภาพการณ์ของสังคม

Knowles (1975, pp. 14-16 อ้างถึงใน สุรพล อรุณรัตน์, 2528, หน้า 37) กล่าวถึง เหตุผลในการเรียนรู้ด้วยตนเองว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองนั้นจะมีเหตุผลอยู่ 3 ประการคือ

1. การเรียนด้วยตนเองเป็นการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน
2. เป็นวิธีธรรมชาติทางจิตวิทยาในการพัฒนาไปสู่วุฒิภาวะ
3. เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่ ๆ ทางการศึกษา

Gross (1977, pp. 63 - 87 อ้างถึงใน สุรพล อรุณรัตน์, 2528, หน้า 38-39) ได้อธิบายถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองไว้หลายวิธีอาจสรุปวิธีที่สำคัญ ๆ ได้ดังนี้คือ

1. การสำรวจตนเอง พยายามสำรวจตนเองให้รู้ว่า เราสนใจอะไรมากที่สุดและต่อไปเราต้องการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถใหม่ ๆ อะไรบ้าง
2. การบันทึกกิจกรรม บันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มา เพื่อจะได้เป็นแนวทางของความสนใจของเขาและนำไปประกอบการวางแผน เพื่อเลือกวิธีการแสวงหาความรู้ที่เป็นไปได้เหมาะสมที่สุด
3. การสร้างแหล่งความรู้ด้วยตนเอง จัดหารวบรวมรายการต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้แล้วจัด

ไว้เป็นหมวดหมู่ เป็นมุมวิชาการในเรื่องต่าง ๆ

4. การแสวงหาแหล่งวิชาการในชุมชน ซึ่งโอกาสที่จะเรียนรู้จากชุมชนมีมาก เช่น การสนทนากับผู้รู้ ผู้ชำนาญในอาชีพต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

Stone (1971, p. 212 อ้างถึงใน สุรพล อรุณรัตน์, 2528, หน้า 43) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่จะเข้ารับการศึกษาระหว่างประจำการปรากฏว่า แรงจูงใจที่ทำให้ครูต้องการศึกษาระหว่างประจำการที่สำคัญเรียงตามลำดับดังนี้ เพื่อเพิ่มเงินเดือน เพื่อพัฒนาสถานภาพตนเอง เพื่อมีความรู้ความสามารถกว้างขวางและทันสมัย เพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง เพื่อมีโอกาสมีส่วนร่วมในกลุ่มเพื่อสนองความพึงพอใจและการยอมรับจากสังคม เพื่อให้เข้าใจระบบการศึกษาอื่น ๆ และเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ต่าง ๆ มากมายหลายทัศนะ แต่ในที่นี้จะขอกล่าวถึงความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำที่เห็นว่ามีน้ำหนัก และเกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

บรรยงก์ โดจินดา (2546, หน้า 362) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) คือผู้ที่ต้องมีอำนาจ (Power) หรือผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Influence Over Others) หรือเป็นผู้มีอำนาจการบังคับบัญชาตามกฎหมาย ระเบียบภายในองค์กร (Authority) เมื่อบุคคลใดผู้อื่นจะเชื่อถือและทำตาม โดยมีอำนาจนั้น จะตั้งอยู่บนฐานต่าง ๆ ดังนี้

1. ต้องอยู่บนความชอบทำ (Base on Legitimacy) ทางด้านกฎหมายและตำแหน่งหน้าที่
2. ฐานแห่งความชอบธรรมทางสังคม (Base on Social Legitimacy) ในด้านเชื้อสายที่สืบทอดกันมา จารีตประเพณีของแต่ละสังคม รวมทั้งสังคมสมัยใหม่ (Modern Grounds) ที่ได้จากทุนเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร

3. ฐานบนบารมี ซึ่งในสังคม บารมี เกิดจากการให้เป็นกระบวนการสะสมคุณบารมี ทั้งทางด้านทรัพยากร วัตถุ การช่วยเหลือด้านร่างกายและแรงใจ

เนื่องจากการมีอำนาจอยู่บนฐานดังกล่าว ดังนั้น ระดับของผู้นำจึงขึ้นกับฐานเหล่านี้ด้วย ถ้าผู้นำมีครบทั้ง 3 ฐาน ย่อมมีอำนาจมากและมีขีดความสามารถในการนำสูง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการหนึ่งของการแลกเปลี่ยนของการปฏิสัมพันธ์ ที่มีความสลับซับซ้อนและมีผลวัดอยู่ตลอดเวลา มีองค์ประกอบ 4 ประการที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกันและส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ

1. ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการชี้นำการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ
2. ผู้ตาม (Follower) เป็นผู้ปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้การชี้นำและชี้แนะของผู้นำ
3. บริบท (Context) หมายถึง สถานการณ์ อันได้แก่ ลักษณะที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเป็นด้านสังคมหรือด้านเกี่ยวกับงาน มีลักษณะเป็นผลวัตหรือคงที่ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาใหม่หรือเป็นงานประจำ มีความยุ่งยากซับซ้อน หรือง่ายแบบธรรมดาและอื่น ๆ ตลอดจนสภาวะแวดล้อมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
4. ผลที่เกิดขึ้น (By Products) เป็นอะไรก็ได้ที่เกิดขึ้น จากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผู้นำกับสถานการณ์ อันได้แก่ ผลที่เกิดจากความสามารถในการตัดสินใจของลูกค้าและผู้ให้บริการ รวมทั้งผลด้านลบ เช่น การเป็นปฏิปักษ์ แสดงความจงเกลียดจงชังอันเป็นผลมาจากการถูกลงโทษ โดยผู้นำ เป็นต้น

Halpin (1966 อ้างถึงใน ปรีชา แซ่ชื่อ, 2553, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของผู้นำโดยจำแนกตามลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น ๆ
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า Stogdill (1974, หน้า 43) ให้ความหมายของผู้นำ “ผู้นำจะเป็นบุคคลที่ผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกัน และกระตุ้นให้กลุ่มผู้ร่วมงานแสดงความสามารถสูงสุดเพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่”

Terry (1977, หน้า 410) มีความเห็นว่า “ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้”

นิพนธ์ ศศิธร (2520, หน้า 306) ได้ให้ความหมาย “ผู้นำ” ไว้ว่า คือ ผู้ที่สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยอาศัยภาวะผู้นำเป็นสื่อกลาง

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 2) กล่าวถึง ผู้นำไว้ว่า “ผู้นำ” คือ ผู้ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจูงใจ การตัดสินใจ การ

ประสานสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น เพื่อให้งานประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของความศรัทธายอมรับ โดย ผู้นำอาจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ได้

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า “ผู้นำ” หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลใดหนึ่งที่มีอำนาจในการนำพา การปฏิบัติงานและดำเนินกิจการ การแก้ไขปรับปรุง และการรักษาวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการให้มากที่สุด

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ ลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง อันจะทำให้การปฏิบัติภารกิจสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำหน่วยงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลสะท้อนตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นการสมควรที่ผู้นำทุกคนพึงตรวจสอบตนเองว่ามีคุณลักษณะความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด คำรงไว้ซึ่งสิ่งที่มีอยู่แล้ว และขณะเดียวกันก็พยายามเสริมสร้างสิ่งที่ยังขาดอยู่ เพื่อความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522, หน้า 124) พบว่า ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง จะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ทั่วไป และความรู้เฉพาะด้าน มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้มอบหมายงานที่ดีและต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สูงด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา เช่น ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มากนัก หน้าตาดี มีความอดทน สุขภาพแข็งแรง
2. ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) เกี่ยวกับความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน มีความริเริ่มในทางความคิด มีความอดทน มีความพยายาม
3. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เกี่ยวกับความฉลาด การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ ความชอบและรักงาน
4. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความเป็นผู้ไว้วางใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ร่วมงานกับคนอื่นได้

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

สำหรับการนิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้มากมายด้วยกัน เช่น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะ ไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่นช่วยให้มองทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

นิตย สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรให้ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

วราภคณา เทียมภักดี (2547, หน้า 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลจูงใจ บุคคลในกลุ่ม หรือผู้ตามให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11-12) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน
7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร

8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหาร ในการที่จะนำหน่วยงาน หรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การจะเป็นผู้นำที่ดี มีความสามารถ จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ การเสริมสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำ นับเป็นศิลปะแบบหนึ่ง ที่สามารถเรียนรู้และปรับปรุงได้ ความหมาย ภาวะผู้นำ นั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้หลายประการ ดังนี้

Davis (1977, หน้า 37-39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มคน จูงใจคน ไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง ภาวะผู้นำทำให้ศักยภาพ (Potential)

เป็นจริงขึ้นมา เพราะถือว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะแห่งการปฏิบัติการที่ทำให้ศักยภาพในตัวคนบังเกิดความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน เสริมสร้างองค์กรหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Likert (1967, หน้า 172) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยมและความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับค้ำว ดังนั้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

กิติ ตย์คานนท์ (2530, หน้า 20) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกัน ให้ร่วมมือกับคนดำเนินการจนกระทั่งสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดให้การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้น ไม่ว่าจะคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าใจ แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น แต่เป็นลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน

McFarland (1979, หน้า 214-215) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลที่เหนือกว่า ให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

Koontz and Donnell (1959, หน้า 434) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลและใช้อิทธิพลนั้น ให้คนทำตามเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Milton (1981, หน้า 292) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มใช้ความพยายามทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนด

ติน ปรัชพฤทธิ (2534, หน้า 618) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะให้กำลังสมอง กำลังภายใน กำลังใจ เพื่อจูงใจหรือคลอใจให้ผู้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้ เป็นไปตามความประสงค์ของคน และเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และการจูงใจหรือคลอใจเช่นนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามค้ำว

กวี วงศ์พุ่ม (2538, หน้า 18) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำโดยแสดงออกให้เป็นความหมายที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ



2. ความสามารถของหัวหน้าที่จะเอาชนะจิตใจลูกน้อง
3. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 99) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2541, หน้า 420) ให้คำนิยามของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### สรุปผู้นำกับภาวะผู้นำ

จากความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การให้ทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ โดยที่บุคคลดังกล่าวต้องเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม หรือ องค์การด้วย

ส่วน ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ของผู้นำในการโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ใต้การบัญชา ได้แสดงพฤติกรรมของตนออกมาอันจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่ม โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มหรือองค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

### แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่

นอกจากแนวคิดทั้งสามกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบัน ยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญ ๆ (มัลลิกา ดันสอน, 2544, หน้า 54) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นจะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสิทธิภาพ และกระตือรือร้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic Theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 55) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์กร ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดีและการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และพยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์กรหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร (Hartog & Koopman, 2001, p. 173 อ้างถึงใน ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรในยุค โลกาภิวัตน์ ที่มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจข้ามประเทศ ทำให้หลาย ๆ องค์กรมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศที่ไปลงทุนหรือดำเนินธุรกิจประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ซึ่งอาจ ไม่เพียงพอต่อการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives) ขึ้นเครื่องมือป้องกันความล้มเหลวสำหรับผู้นำ (Skyhook for Leadership Model)

#### บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น 4 ประการ (พรทิพย์ อัยยิมพันธ์, 2547, หน้า 68) ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Path Finding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of Action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนี้ ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้ข้าราชการมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่ข้าราชการอย่างจริงจัง จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือข้าราชการสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือ ต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

#### รูปแบบการนำ (Leadership Styles)

##### 1. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)

พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ ยึดถือเรื่องการมีส่วนร่วม ในการคิด การทำ การตัดสินใจ มีการปรึกษาหารือรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก เปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย การแก้ปัญหาต่าง ๆ จึงให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีสมมติฐานว่าอาจของผู้นำได้มาจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสั่งการด้วยตัวของเขาเองได้ และมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ซึ่งตรงกับทฤษฎี Y ของ McGregor นโยบายต่าง ๆ ขององค์การถูกพิจารณาและตัดสินใจโดยกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้นำ ผู้นำรูปแบบนี้ ยังเชื่อว่า การตัดสินใจด้านต่าง ๆ จะรอบคอบ ได้ก็เนื่องจากการระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย สมาชิกในองค์การเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของงาน เจ้าของความคิด แบ่งการตัดสินใจให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมอบความรับผิดชอบบางกลุ่มให้แก่กลุ่ม ผู้นำแบบนี้จะพยายามพัฒนากลุ่มให้มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จด้วยการชมเชยหรือวิจารณ์ ถึงแม้ว่าการตัดสินใจจะมีการแบ่งกระจายออกไปแต่ความรับผิดชอบในขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ตัวผู้นำคนเดียว บนแนวความคิด "Authority Should be Commensurate with Responsibility" และความรับผิดชอบต่อไม่ขาดตอน

##### 2. ผู้นำอำนาจนิยมเผด็จการ (Authoritarian)

ผู้บริหารมักจะตัดสินใจกำหนดนโยบายและวางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเองแล้วจึง

กำหนดหรือมอบหมายให้สมาชิกทำตามแนวทางและแผนงานที่ตนกำหนดไว้ ไม่สนใจรับฟัง ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ลักษณะผู้นำเช่นนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องการความเด็ดขาด รวดเร็ว ต้องตัดสินใจทางใดทางหนึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีลักษณะยอมจำนนต่ออำนาจ ซึ่งเป็นลักษณะพื้นฐานบางส่วนของคนไทย พฤติกรรมของผู้นำจะมุ่งงานเป็นสำคัญ ผู้บังคับบัญชาจะบอกให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าต้องทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการนี้ มีสมมติฐานว่าอำนาจของผู้นำ ได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ที่พวกเขาดำรงอยู่ และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความเกรงกลัวและไว้วางใจไม่ได้ ซึ่งตรงกับลักษณะของทฤษฎี X ของ McGregor นั่นเอง ผู้นำแบบเผด็จการนี้จะทำการตัดสินใจโดยลำพัง ผู้นำแบบนี้จึงเต็มไปด้วยอำนาจและความรับผิดชอบมาก เมื่ออำนาจของผู้นำแบบเผด็จการ กลายเป็นการกดขี่ข่มเหง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยและหวาดกลัว

### 3. ผู้นำแบบไฟเสรี (Laissez-faire Leader)

ผู้นำลักษณะนี้จะปล่อยให้ผู้ตามดำเนินการเคลื่อนไหวด้วยความอิสระ โดยที่ผู้นำไม่เกี่ยวข้องหรือชี้แนะแต่อย่างใด ลักษณะผู้นำชนิดนี้เหมาะสมอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะความขัดแย้งด้านอารมณ์ เพราะว่าการจัดการใดๆ ขณะนั้นอาจเป็นการขยายความขัดแย้ง ผู้นำจึงปล่อยให้ไปไปตามสถานการณ์ ผู้นำในสังคมไทยมักจะมีลักษณะเช่นนี้ คือตาม “กระแสวิกขม” มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Avoiding Conflict) การบริหารลักษณะนี้ถือว่าเวลาเป็นปัจจัยในการแก้ปัญหา (Time is a Factor of Conflict Resolution) แต่ถ้าผู้นำวิเคราะห์สถานการณ์ผิดพลาด หรือใช้การหลีกเลี่ยงมากเกินไป ผู้นำจะเป็นผู้สร้างปัญหาในลักษณะดินพอกหางหมู ซึ่งก็คือ การเอาตัวรอด แต่องค์การไม่รอด

### 4. ผู้นำแบบกฎระเบียบ (Rule and Regulation)

ผู้นำลักษณะนี้มักถือกฎระเบียบ ข้อบังคับเป็นหลัก เป็นลักษณะผู้นำแบบไทยเช่นกัน ใช้กฎระเบียบเป็นหลัก เพราะการใช้กฎระเบียบเป็นมาตรฐานทำให้มีความแน่นอนสูง แต่กฎระเบียบที่แน่นอนตายตัวนี้การปฏิบัติจะไม่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ทำให้ไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานได้ แต่สวัสดิภาพและสถานภาพของตนเองยังอยู่ เพื่อนร่วมงานจะอดอดดับข้องใจ ขาดความคิดสร้างสรรค์ งานจะเดินช้าแต่ไม่ผิด

### 5. ผู้นำที่มีรูปแบบผสมและแนวทางการใช้ (Mixed Types and Utilization)

ในการเลือกใช้ภาวะผู้นำแต่ละแบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์การนำขณะนั้น และลักษณะของกลุ่มผู้ตามในองค์การ ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถนำไปวิเคราะห์และปรับใช้ได้

## ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกระทรวงภายใน สปป. ลาว

### วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์

การนำกระทรวงภายใน ได้วางแผนการระยะยาว เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการในช่วงปี พ.ศ. 2549-2563 โดยได้กำหนดทิศทาง หน้าที่การพัฒนาข้าราชการไว้อย่างชัดเจน ในอนาคต ซึ่งในนี้ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนารัฐกรไว้ดังนี้ (การจัดตั้งปฏิบัติแผนการประจำปี 2554-2555 และแผนการประจำปี 2555-2556 ของ กระทรวงภายใน สปป. ลาว)

### แนวทางหลัก

1. การพัฒนาข้าราชการต้องให้ครบถ้วนและมีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อตอบสนองตามความเรียกร้องต้องการทางการเมืองและสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมแห่งชาติ 5 ปี ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2548-2553) พัฒนาสมาชิกพรรค พนักงานให้มีความเลื่อมใสในหลักการทางการเมืองอย่างหนักแน่น มีคุณสมบัติศีลธรรมและจงรักภักดีต่อประเทศชาติ มีแบบแผนในการดำรงชีวิตที่ใสสะอาด มีความรู้มีความขยันหมั่นเพียรต่อการพัฒนาตนเอง มีความอดทนในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2. การพัฒนาพนักงานจะต้องสอดคล้องกับการปรับปรุงจัดวางโครงสร้างภายใน ให้มีประสิทธิภาพ ศึกษายอบรมให้มีคุณภาพสูง ปฏิบัตินโยบายและส่งเสริมพนักงานให้ยกระดับความรู้ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานและส่งเสริมผู้ที่มีพรสวรรค์ พัฒนาพนักงานสืบทอดแต่ละตำแหน่งให้ได้

### เป้าหมายหลัก

1. การพัฒนาพนักงาน ให้มีคุณธรรมทางการเมือง มีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ และ วิชาเฉพาะ ต้องพัฒนาให้ครบถ้วน เพียงพอ มีคุณภาพและเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง
2. ทำให้ระบบโครงสร้างของกระทรวงภายใน นับแต่ขั้นกรมถึงแผนกมีความหนักแน่น เข้มแข็ง การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง ทนทาน มีความถูกต้อง ไม่ก้าวถ่วงซึ่งกันและกัน

### ทิศทางพัฒนาพนักงานแต่ละด้าน

การพัฒนาพนักงานด้านการเมือง สร้างความสามัคคีเป็นปึกแผ่น ปฏิบัติคำขวัญของกระทรวงภายใน วางไว้ คือ “วิสัยทัศน์กว้างไกล บริหาร โปร่งใส วิชาการก้าวไกล บริการว่องไว จิตใจเบิกบาน”

การพัฒนาพนักงาน โดยปฏิบัติตามมาตรฐานของพนักงานแต่ละประเภท เช่น ผู้บริหาร พนักงานคุ้มครองและพนักงานวิชาการ สร้างให้สอดคล้องกับความต้องการของงานในแต่ละระยะ ให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ด้านปรัชญาการเมือง ด้านเทคนิควิทยาศาสตร์และวิชาเฉพาะ รับประกันการพัฒนาพนักงานให้ได้ทุกระดับ ทุกรุ่นทุกเพศเพื่อตอบสนองกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ในอนาคต

เป้าหมายการพัฒนาพนักงาน ทางด้านระดับวิชาเฉพาะ พ.ศ. 2553-2563 จะมุ่งเน้นการพัฒนาภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งส่วนมากจะเน้นถึงการฝึกอบรมความรู้ด้านวิชาเฉพาะระยะสั้นทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

#### อำนาจหน้าที่ บทบาท ของกระทรวงภายใน

กระทรวงภายใน ชื่อเป็นภาษาอังกฤษเรียกว่า “ Ministry of Home Affairs (MOHA)” เป็นองค์การรัฐส่วนกลางสังกัดในโครงสร้างของรัฐบาล มีบทบาทเป็นตัวแทนของรัฐบาลในการคุ้มครอง มหภาคเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การปกครองส่วนกลางและท้องถิ่น คุ้มครองรัฐกร ระเบียบการสร้างตั้งและคุ้มครององค์การจัดตั้งทางสังคม งานแผนที่ งานสำเนาเอกสาร (งานธุรการ) งานชนเผ่าและศาสนา งานคุ้มครองพลเมือง และงานแข่งขันยกย่อง ในขอบเขตทั่วประเทศ

#### กระทรวงภายใน มีหน้าที่ดังนี้

1. ปฏิบัติรัฐธรรมนูญ กฎหมาย มติตกลงของสภาแห่งชาติ มติตกลงและคำสั่งแนะนำของคณะประจำสภาแห่งชาติและคำแนะนำ คำแนะนำของนายกรัฐมนตรี
2. สร้างแผนยุทธศาสตร์ นโยบายและแผนพัฒนางานด้านการปกครอง ด้านการคุ้มครองรัฐกร มติตกลงของรัฐบาลเกี่ยวกับเรียกงานแผนภายในมาเป็นยุทธศาสตร์ แผนการ แผนงาน และโครงการของตน และพร้อมจัดตั้งปฏิบัติให้ได้รับผลดี
3. ค้นคว้าการปรับปรุงโครงสร้างของรัฐบาล องค์การเทียบเท่ากระทรวง องค์การที่ขึ้นกับรัฐบาล โครงสร้างขององค์การช่วยเรียกขึ้นกระทรวงและองค์การเทียบเท่า โครงสร้างองค์การรัฐชั้นจังหวัด อำเภอ พร้อมทั้งค้นคว้ามีคำเห็นต่อเนื้อในร่างคำรัฐและข้อตกลงของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเสนอต่อรัฐบาลพิจารณา ส่งเสริม แนะนำและตรวจตราบรรดากระทรวง องค์การชั้นศูนย์กลางและองค์การปกครองท้องถิ่นในการปฏิบัติระเบียบการเกี่ยวกับการบริหารรัฐ
4. ส่งเสริม แนะนำ การปฏิบัติการบริหารรัฐอยู่ขึ้นท้องถิ่น ให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการปกครองท้องถิ่น ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการสร้างตั้ง การแยก การรวมและการกำหนดเขตเชื่อมต่อของจังหวัด อำเภอ และเทศบาล นำเสนอรัฐบาลพิจารณา
5. สร้างแผนงานและโครงการต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงระเบียบการปกครอง โครงสร้างการปกครองและรัฐกร
6. ร่างกฎหมายและระเบียบการต่าง ๆ เกี่ยวกับงานการปกครองและคุ้มครองรัฐกร ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงภายใน เพื่อนำเสนอต่อองค์การที่มีอำนาจลงนามอนุมัติ ประกาศใช้ วิเคราะห์ข้อเสนอที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง โครงสร้างของรัฐบาล การก่อตั้ง การยกเลิกหรือยุบรวมหน่วยงานของกระทรวง องค์การเทียบเท่ากระทรวงและองค์การปกครองส่วนจังหวัด เพื่อนำเสนอต่อรัฐบาลพิจารณาเห็นชอบเกี่ยวกับการก่อตั้ง ยกเลิกหรือยุบรวม

หน่วยงานขององค์การที่ขึ้น โดยตรงต่อรัฐบาลหรือองค์การที่อยู่ในสังกัดสำนัก  
นายกรัฐมนตรี

1. การขออนุญาตใช้ ตราประทับให้องค์การของรัฐและองค์การทางสังคมต่าง
2. ตรวจสอบหรือแนะนำ การกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่และ โครงสร้างของกระทรวง  
องค์การที่เทียบเท่ากระทรวง องค์การที่ขึ้น โดยตรงต่อรัฐบาลและองค์การที่สังกัดอยู่ใน โครงสร้าง  
ของสำนักนายกรัฐมนตรี รวมกับกระทรวง องค์การที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดโครงสร้างและการ  
เคลื่อนไหวของหน่วยงานประจำท้องถิ่น
3. ช่วยรัฐบาลร่างระเบียบการที่เกี่ยวข้องกับการก่อตั้งองค์การจัดตั้งทางสังคม ให้  
คำแนะนำกระทรวง องค์การเทียบเท่ากระทรวงและองค์การปกครองท้องถิ่น ในการก่อตั้งและการ  
คุ้มครองการบริหารงานขององค์การทางสังคมดังกล่าวนี้
4. ศึกษาและนำเสนอรัฐบาลพิจารณาเกี่ยวกับการก่อตั้ง การแบ่งแยกการยุบรวม  
หน่วยงาน หรือ กำหนดเขตการปกครองของจังหวัด นคร อำเภอและเทศบาล ร่วมกับองค์การ  
ปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาแก้ไขหรือนำเสนอองค์การที่มีอำนาจแก้ไขข้อขัดแย้งที่  
เกี่ยวข้องกับเขตการปกครองที่มีพื้นที่เชื่อมต่อกัน
5. ให้คำแนะนำองค์การปกครองท้องถิ่น เกี่ยวกับขั้นตอน วิธีการเลือกตั้ง หรือการแต่งตั้ง  
ผู้ใหญ่บ้านเพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายการปกครองท้องถิ่นร่วมกับองค์การปกครองส่วนจังหวัด  
อำเภอ การสร้างอาชีพ การก่อตั้งกลุ่มบ้านพัฒนาและแก้ไขปัญหาการ โยกย้ายภูมิฐานะของ  
ประชาชนที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ
6. สร้างกลไกการประสานงานระเบียบการและคำแนะนำต่าง ๆ ในการปฏิบัติให้แก่รัฐ  
กร รวมถึงระเบียบบังคับที่ใช้ในการคุ้มครองรัฐกร
7. รวบรวมสถิติข้อมูลข่าวสารและชีวประวัติรัฐกรทั่วประเทศ กำหนดกรอบอัตรากำลัง  
เพื่อนำเสนอรัฐบาลให้ความเห็นชอบผลักดันให้คำแนะนำ กระทรวงองค์การเทียบเท่ากระทรวงและ  
องค์การปกครองท้องถิ่นในการกำหนดตำแหน่งงาน การสรรหา การบรรจุแต่งตั้งการเลื่อนชั้นเลื่อน  
ขั้นรัฐกรและอื่น ๆ
8. ดำเนินการแก้ไขหรือนำเสนอรัฐบาล พิจารณาแก้ไข เกี่ยวกับข้อขัดแย้ง การร้องเรียน  
หรือข้อเสนอของรัฐกรที่เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้าง การบรรจุ การแต่งตั้ง โยกย้าย การปฏิบัติ  
นโยบาย หรือการลงโทษทางวินัยต่อรัฐกร
9. กำหนดแผนงานและ โครงการต่าง ๆ ในการพัฒนาศักยภาพให้รัฐกร จัดการฝึกอบรม  
สัมมนา และศึกษาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการปกครองและคุ้มครองรัฐกร

10. กำหนดอัตราเงินเดือน เงินอุดหนุนและนโยบายต่าง ๆ ให้รัฐกรในแต่ละระยะ เพื่อนำเสนอรัฐบาลลงนามอนุมัติ

11. ติดตาม ตรวจสอบการปรับปรุง โครงสร้างขององค์กร การคุ้มครองรัฐกรและงานด้านอื่น ๆ ของกระทรวง องค์กรเทียบเท่ากระทรวงและองค์กรปกครองท้องถิ่น

12. ประสานงานร่วมมือกับต่างประเทศและองค์กรจัดตั้งสากล ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการปกครองและคุ้มครองรัฐกร

#### กระทรวงภายใน มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. เสนอให้กระทรวง องค์กรเทียบเท่ากระทรวงและองค์กรปกครองท้องถิ่นปรับปรุงโครงสร้าง รายงานและส่งข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพการปรับปรุง โครงสร้าง ระเบียบการบริหารรัฐกรและการคุ้มครองรัฐกรในแต่ละระยะ

2. เสนอรัฐบาล นายกรัฐมนตรี สั่งยุติหรือยกเลิกนิติกรรมและระเบียบการต่าง ๆ เกี่ยวกับการปกครองและคุ้มครองรัฐกรที่กระทรวง องค์กรเทียบเท่ากระทรวงหรือองค์กรปกครองท้องถิ่นกำหนดขึ้น ที่ขัดแย้งกับกฎหมาย

3. ออกคำตกลง คำสั่ง คำแนะนำ หรือแจ้งการเกี่ยวกับงานด้านการปกครองและคุ้มครองรัฐกร ปรับปรุงโครงสร้าง แต่งตั้ง โยกย้าย ปลดตำแหน่ง เลื่อนชั้น ประกาศยกย่อง และปฏิบัติวินัยต่อรัฐกรภายในกระทรวงของตนตามระเบียบ

4. ลงนามสัญญา อนุสัญญาและบทันที่ช่วยจำกัดกับต่างประเทศและองค์กรจัดตั้งสากล คุ้มครองและปฏิบัติโครงการร่วมมือเกี่ยวกับงานด้านการปกครองและคุ้มครองรัฐกร ตามความเห็นชอบหรือการมอบหมายของรัฐบาล

5. ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้ระบุไว้ในระเบียบกฎหมายและตามการมอบหมายของรัฐบาลและนายกรัฐมนตรี

#### แนวทางนโยบายการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงภายใน

การพัฒนากำลังคนของกระทรวงภายใน เป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาไว้ ซึ่งบุคลากรของกระทรวงภายใน ให้มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพเพื่ออนาคตของรัฐกรเองและของกระทรวงภายในโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ในอนาคตข้างหน้า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะเกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างรวดเร็วส่งผลให้กระทรวงภายใน ต้องเร่งพัฒนาองค์กร เพื่อให้ก้าวทันกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงไป โดยผ่านทางบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้รัฐกรของกระทรวงภายใน มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา

จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน กระทรวงภายใน การวิเคราะห์ด้านภารกิจและด้านบุคลากรของกระทรวงภายใน บ่งชี้ได้ว่ากระทรวงภายในต้องมีการปรับ



นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน เพื่อให้รัฐกรของกระทรวงภายใน ปฏิบัติงานได้อย่าง มีอาชีพและมีขีดความสามารถสูงในเชิงการแข่งขัน โดยแนวทางการพัฒนากำลังคนของกระทรวง ภายใน ในอนาคตที่จะนำเสนอในที่นี้ มีดังนี้

1. กระทรวงภายในต้องมุ่งเน้นพัฒนากำลังคนให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความ รับผิดชอบของตนให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับพันธกิจและนโยบายขององค์กร โดยยึดหลักการ บริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

2. กระทรวงภายใน ต้องมุ่งเน้นพัฒนากำลังคนให้สามารถมีแนวความคิดที่ทันต่อการ บริหารและการจัดการสมัยใหม่ รวมทั้งมีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานของตนให้ สอดคล้องต่อเนื่อกับยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและทิศทางการดำเนินงานของ กระทรวงภายใน ใน อนาคต

3. กระทรวงภายใน ต้องมุ่งเน้นพัฒนากำลังคนเพื่อเตรียมพร้อมที่จะเป็นผู้นำกับบัญชา และผู้บริหารในแต่ละระดับและมีจิตสำนึกในการนำหลักคุณธรรม จริยธรรมและมนุษยสัมพันธ์มา ใช้ในการปฏิบัติงานและบริหาร

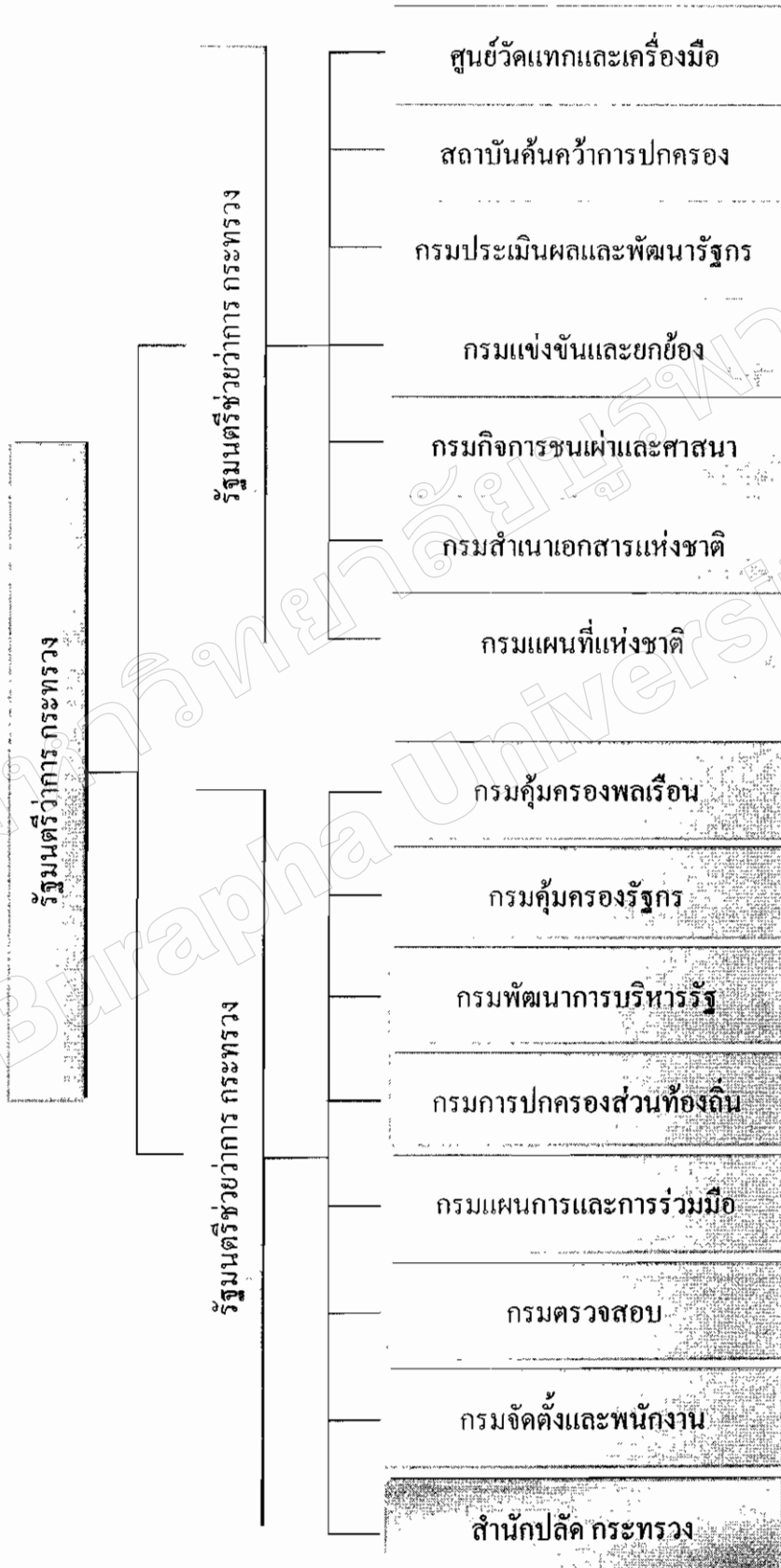
4. การพัฒนากำลังคนของกระทรวงภายใน ในอนาคต นอกจากจะเพื่อให้เจ้าหน้าที่ของ กระทรวงภายใน มีความรู้เพื่อพัฒนางานพัฒนาตนเองให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงแล้วยัง มุ่งเน้น การสร้างบุคลากรของกระทรวงภายใน ให้สามารถแนะนำและเป็นทีปรึกษาให้กับส่วน ราชการที่เกี่ยวข้องได้

5. การพัฒนากำลังคนของกระทรวงภายใน ในอนาคตจะนำเทคนิค วิธีการสร้างแรงจูงใจ ทั้งทางตรงและทางอ้อมมาใช้เพื่อให้รัฐกรกระทรวงภายใน มีความกระตือรือร้นที่จะได้รับการ พัฒนา

6. การพัฒนากำลังคนของกระทรวงภายใน ในอนาคตจะดำเนินอย่างต่อเนื่องในแต่ละ กลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้หมายความว่า รัฐกรของกระทรวงภายใน นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนกระทั่ง เกษียณอายุจะต้องผ่านการฝึกอบรม/ สัมมนาอย่างต่อเนื่อง

7. การพัฒนากำลังคนในอนาคตจะมุ่งเน้นผลที่ได้รับ หรือผลลัพธ์ให้มากขึ้น กล่าวคือ จะต้องสามารถประเมินผลสำเร็จของการฝึกอบรม/ สัมมนาในเชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากกว่าเชิงปริมาณ จะต้องมีการวัดผลและติดตามผลให้ชัดเจนว่าหลังจาก บุคลากรได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนางานและพัฒนา ตนเองได้มากน้อยเพียงใด

โครงสร้างกระทรวงภายใน



ภาพที่ 3 โครงสร้างกระทรวงภายใน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รวีภา ธรรมโชติ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง ในระบบราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางในยุคของการปฏิรูประบบราชการไทย เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังและระดับสมรรถนะ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในด้านต่าง ๆ และเพื่อแสวงหาตัวแบบและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง ในยุคของกรปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบัน เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ 7-8 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ และ กระทรวงการคลังจำนวน 300 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับกลางในยุคของกรปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในส่วนของสมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะทางการเมือง ยกเว้นสมรรถนะทางจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง สำหรับปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงานและฝึกอบรม ระดับการศึกษา และลักษณะงานมีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะปัจจัยประสบการณ์ทำงานและฝึกอบรมและระดับการศึกษา นอกจากนี้สมรรถนะการทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะทางจริยธรรม และสมรรถนะทางการเมือง รวมทั้งสมรรถนะเฉพาะด้านมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรมด้วย ส่วนตัวแบบและเรื่องแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดดเด่นในสมรรถนะในการทำงานและสมรรถนะทางจริยธรรม ในขณะที่สมรรถนะเฉพาะด้าน และสมรรถนะทางการเมืองเป็นสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงอุตสาหกรรมไม่โดดเด่นในสมรรถนะด้านใดชัดเจน เพราะทุกสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารระดับปานกลาง กระทรวงการคลัง โดดเด่นในสมรรถนะเฉพาะด้าน โดยที่สมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะทางการเมืองและสมรรถนะทางจริยธรรมต้องพัฒนา ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงพาณิชย์ โดดเด่นในสมรรถนะทางการเมืองและควรพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านและสมรรถนะทางจริยธรรมเพิ่มขึ้น

ชนญา หลวงทะ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์เขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยแบ่งความสามารถออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. ความสามารถที่พึงประสงค์ด้านการบริหารจัดการ (Business Management Competencies) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถที่พึงประสงค์จำนวน 11 ข้อ ได้แก่ ความรู้และความเข้าใจในขั้นตอนการดำเนินธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ทั้งใน

ระดับองค์การและระดับหน่วยงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการบริหารต้นทุน ความสามารถในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีความรู้ความเข้าใจในด้านการเงิน ความรู้ความสามารถในด้านการตลาด มีทักษะการเจรจาต่อรอง รอง ความสามารถในการเข้าใจองค์การทั้งผลิตภัณฑ์ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การ ความสามารถในการบริหาร โครงการ และความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์ ด้านงานบุคคล

2. ความสามารถที่พึงประสงค์ด้านความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ (Professional Competencies) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถที่พึงประสงค์จำนวน 13 ข้อ ได้แก่ ความสามารถในการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง มีทักษะการตัดสินใจ มีจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ มีความสามารถในการอำนวยความสะดวก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะด้านการสื่อสารด้วยวาจา มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือและการเป็นหุ้นส่วนมีทักษะในการควบคุมตัวเอง มีทักษะการทำงานเป็นทีม และมีทักษะด้านการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร

3. ความสามารถที่พึงประสงค์ในตำแหน่งหน้าที่ (Technical HR Competencies) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถที่พึงประสงค์จำนวน 14 ข้อ ได้แก่ ความสามารถในการพัฒนาสายอาชีพ ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ มีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ มีทักษะความรู้ ความเข้าใจในงานด้านระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล มีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีทักษะการสัมภาษณ์งานเพื่อคัดเลือกพนักงาน มีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในด้านกฎหมายแรงงาน ความสามารถในการบริหาร/ การจัดการคนและผลการทำงาน ความสามารถในการพัฒนาองค์กร ความสามารถในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีทักษะในการให้รางวัล มีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจด้านภาษี และมี ความสามารถในการบริหารการฝึกอบรม

จากความสามารถที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้าน จำนวน 38 ข้อ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีความเห็นว่าให้คงไว้ทั้งหมด และผลสรุปการให้ระดับความสำคัญความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ความสามารถที่พึงประสงค์ตัวใดบ้างที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด หรือมีระดับความสำคัญน้อยที่สุด จากความสามารถที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้าน จำนวน 38 ข้อ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ยกเว้น ความสามารถในการด้านการตลาดที่อยู่ในระดับปานกลาง

วิไลพร เฉิดโฉม (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะความสามารถและประสิทธิผล การทำงานของผู้ปฏิบัติงานสายงานโรงไฟฟ้าภาคใต้ และสายงานระบบส่งฝ่ายปฏิบัติการภาคใต้ จังหวัดกระบี่ โดยกำหนดสมรรถนะความสามารถ 6 ด้านคือ ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านบริหาร จัดการ ด้านสังคมและมนุษย์สัมพันธ์ ด้านการเปลี่ยนแปลงและการเป็นเจ้าของธุรกิจ ด้าน คุณลักษณะส่วนตัวที่มุ่งประสิทธิผล และด้านความเป็นมืออาชีพ หรือความเชี่ยวชาญในงาน ส่วน ประสิทธิภาพการทำงานได้ศึกษา 3 ด้าน คือ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความทันเวลา ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะความสามารถของผู้ปฏิบัติงานสายงานโรงไฟฟ้าภาคใต้ จังหวัดกระบี่ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และสังกัดกองแตกต่างกัน ส่วนระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การพบว่าสมรรถนะไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ระยะเวลาการ ปฏิบัติงานในองค์การ ระดับตำแหน่งงาน และสังกัดกอง แตกต่างกัน ส่วนวุฒิการศึกษามี ประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า สมรรถนะความสามารถมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลการทำงาน

2. สมรรถนะความสามารถของผู้ปฏิบัติงานสายระบบส่ง ฝ่ายปฏิบัติการภาคใต้ จังหวัด กระบี่ พบว่า เมื่อจำแนกตามระดับตำแหน่งงานและสังกัดกอง มีสมรรถนะความสามารถ แตกต่างกัน ในบางด้าน ส่วนจำแนกตามวุฒิการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การ ไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า จำแนกตามวุฒิการศึกษา ระยะเวลา การปฏิบัติงานในองค์การ ระดับตำแหน่งงาน และสังกัดกอง มีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่าง กัน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า สมรรถนะความสามารถสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผล การทำงาน ยกเว้นสมรรถนะ ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่ไม่มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพของงานและปริมาณงาน

3. เมื่อเปรียบเทียบตามสายงานพบว่า สายงานโรงไฟฟ้าภาคใต้ กับสายงานระบบส่งมี สมรรถนะความสามารถแตกต่างกันบางด้าน ส่วนประสิทธิภาพการทำงานนั้นแตกต่างกันทุกด้าน

นรินทร์ ชัยวิฑูรย์ (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของ พนักงานบริษัท โตโยต้า นนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ผลการศึกษาค้นคว้า ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทโตโยต้านนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ในภาพรวม อยู่ใน ระดับปานกลาง 4 ด้าน ได้แก่ การสื่อสาร การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสำนึกในความเป็นสากล อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม และสำนึกในเรื่อง คุณภาพ เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานที่มีอายุต่างกัน

พบว่า มีสมรรถนะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เปรียบเทียบความคิดเห็นพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า มีสมรรถนะโดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เปรียบเทียบความคิดเห็นพนักงานที่มีอายุงานต่างกัน พบว่า มีสมรรถนะด้านการวางแผนและบริหารจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เปรียบเทียบความคิดเห็นพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน พบว่า มีสมรรถนะในภาพรวม และรายด้าน ด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสำนึกในความเป็นสากล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นพนักงาน ที่มีการศึกษาอบรมเพิ่มเติมตามสายอาชีพต่างกัน พบว่า มีสมรรถนะในภาพรวม และรายด้าน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำนึกในเรื่องคุณภาพ และสำนึกในความเป็นสากล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุดารัตน์ ลิ้มปะพันธ์ ปริญญาตรี ดันดิยวงศ์ และสภาพร เฉยทิม (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะหลักบุคลากรสำนักพัฒนาบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ตามกรอบสมรรถนะของสำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จำนวน 6 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านจริยธรรม ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า บุคลากรฝ่ายบริหารทั่วไปมีสมรรถนะในระดับสูง นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ช่วยเหลือห็นนโยบายและแผน และวิชาชีพระดับซี 8-9 มีสมรรถนะในระดับต่ำ และบุคลากรระดับซี 3-7 พบว่ามีสมรรถนะในระดับสูง