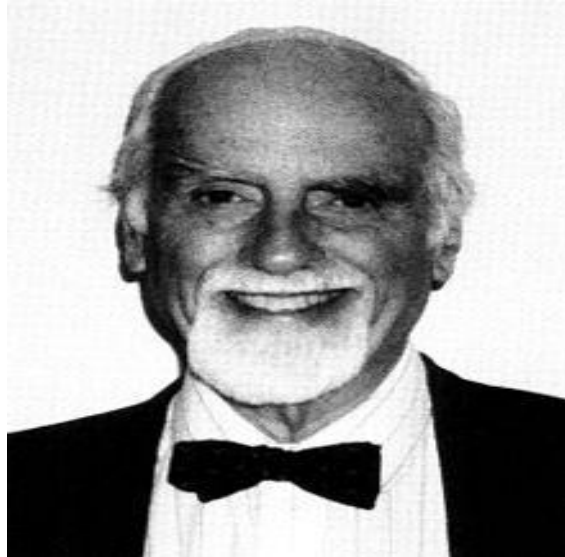


Guru Of Management



ชื่อ **David C. McClelland** (May 20 1917 – March 27 1998)

ความเชี่ยวชาญ **นักทฤษฎีทางจิตวิทยา (American) 1950-1990**

แนวคิด/ทฤษฎี **McClelland's Need theory**

ผลงานโดดเด่น **Human Motivation (1987)**

1. Who is....

David McClelland เป็นนักทฤษฎีทางจิตวิทยาอเมริกัน เกิดวันที่ 20 พฤษภาคม 1917 ใน Mt เวอร์นอน รัฐนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา แต่งงานครั้งแรกกับ Mary Sharpless ปี 1938 มีบุตร 5 คน แคทเธอรี, ดันแคน, นิโคลัส, ซาราห์และ Jabez แต่งงานครั้งที่สองกับ Marian อคัมส ปี 1984 มีบุตร 2 คน Mira และ Usha เสียชีวิต เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 1998 ใน Lexington, Massachusetts, สหรัฐอเมริกา

- ปี 1938 สำเร็จปริญญาตรีด้านศิลปะจาก Wesleyan University แมสซาชูเซตจากมหาวิทยาลัยมิสซูรีปีถัดไป
- ปี 1941 สำเร็จปริญญาเอกด้านจิตวิทยา จากมหาวิทยาลัยเยล สหรัฐอเมริกา
- ปี 1942-1956 ศาสตราจารย์ที่ Wesleyan University,
- ปี 1943-1945 Connecticut คณะกรรมการบริการของเพื่อนๆ และอาจารย์วิทยาลัย Bryn Mawr, Pennsylvania,
- ปี 1952-53 หลักรัฐธรรมนูญการ Ford Foundation
- ปี 1949-50, 1956-1987 ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่ Harvard University
- ปี 1962-1967 อาจารย์และกรมประธานความสัมพันธ์ทางสังคม
- ปี 1987-1998 ศาสตราจารย์กิตติมคุณ
- ปี 1963 ก่อตั้ง McBer และ บริษัท
- ปี 1987-1998 ศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยบอสตัน และได้รับรางวัลการมีส่วนร่วมทางวิทยาศาสตร์ดีเด่นจาก สมาคมจิตวิทยาอเมริกัน

2. Who is known for

-ผลงานตีพิมพ์เกี่ยวกับทฤษฎีความต้องการ จากปี 1950 จนถึงปี 1990 ได้แก่

1. The Achievement Motive (1953) : แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจที่ทำให้บุคคลทำพฤติกรรม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามมาตรฐานที่เป็นเลิศที่ตนกำหนดไว้โดยมิได้มุ่งหวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทนอื่น ๆ Mc Clelland วัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของคนทั้งในอเมริกา ยุโรป และ เอเชีย พบว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังนี้

1. ตั้งมาตรฐานที่เป็นเลิศในการทำงานและรับผิดชอบที่จะทำได้ตามนั้น
2. กล้าเสี่ยง คือกล้าทำแม้ว่ามีโอกาสประสบผลสำเร็จ 50-50
3. พยายามอย่างไม่ย่อท้อจนกว่าจะบรรลุจุดหมาย
4. มีความสามารถในการวางแผนระยะยาว
5. ต้องการข้อมูลย้อนกลับ (รู้ผล) ของงานที่ทำ
6. เมื่อประสบความสำเร็จจะคิดหรือเชื่อว่าเป็นความสามารถหรือความมานะพยายามของตน

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เกิดจากการเรียนรู้ ครอบครัวที่ตั้งมาตรฐานที่เป็นเลิศในการทำงาน และบอกกล่าวให้ลูกทราบ สนใจในความสำเร็จของลูก สอนลูกให้ช่วยตัวเองได้ ส่งเสริมให้ลูกเป็นอิสระ ให้รางวัลเมื่อลูกทำสำเร็จตามมาตรฐานที่เป็นเลิศ หรือลงโทษหากทำไม่ได้พร้อมกับให้ความรักความอบอุ่นและแสดงให้ลูกทราบว่าที่ทำอย่างนั้น เพราะต้องการให้ลูกประสบความสำเร็จ จะทำให้ลูกมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

นอกจากนี้โรงเรียนยังสามารถอบรมให้นักเรียนมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ได้ โดยใช้หลักต่อไปนี้

1. สอนให้นักเรียนพิจารณาศึกษาตนเองว่ามีจุดเด่นหรือ ความสามารถพิเศษอะไร
2. ให้นักเรียนตั้งจุดหมายในการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของตน
3. ให้นักเรียนรู้จักเสี่ยงเพื่อความสำเร็จหากมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ
4. ให้นักเรียนรู้จักวางแผนการทำงานให้ประสบความสำเร็จ
5. ให้นักเรียนรู้จักประเมินผลงานที่ทำแล้วใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

เมื่อคนเราประสบความสำเร็จด้วยความสามารถและความมานะพยายามของตัวเองก็ยิ่งจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามมาตรฐานที่เป็นเลิศยิ่ง ๆ ขึ้นไป

2. The Achieving Society (1961) : สังคมบรรลุ

David McClelland ทำการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีของการเชื่อมโยงการประกอบการทางธุรกิจเข้ากับการเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งได้มีการศึกษารูปแบบค่านิยมที่ฝังลึกอยู่ในสังคมก่อนที่จะมีการเติบโตทางเศรษฐกิจ McClelland ได้เขียนเรื่องนี้ไว้ในหนังสือชื่อ Achieving Society โดยเริ่มต้นจากการตั้งสมมติฐานว่าความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์กับความต้องการของผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จ ถือเป็นแนวคิดที่สอดคล้องแพร่หลายเป็นที่ยอมรับกันในสังคมในเวลานั้น McClelland ถือว่าความต้องการดังกล่าวของผู้ประกอบการ เป็นความต้องการความสำเร็จที่ไม่ได้มีนัยว่าอยากได้อำนาจ ความรัก การเป็นที่ยอมรับ หรือแม้แต่ผลกำไร คือ มุ่งมั่นอยากสำเร็จโดยไม่ได้อาศัยสิ่งตอบแทนใดๆ success for success sake โดยแท้ วิธีการหลักที่ McClelland ใช้ในการศึกษาคือ ศึกษาข้อเขียน บทความที่แพร่หลายในช่วงต่าง ๆ ของประวัติศาสตร์ จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลโดยพิจารณาถึงภาพลักษณ์ คุณลักษณะที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ จากนั้นก็ศึกษาหาหลายสิ่งที่เป็นเครื่องบ่งชี้ความเติบโตอย่างรวดเร็วทางเศรษฐกิจประกอบกัน (แต่ก็ถูกวิพากษ์วิจารณ์มากมายจากคนอื่น) อย่างไรก็ตามงานของ McClelland ก็มีคุณูปการอย่างยิ่งเพราะเป็นคนแรกที่เริ่มประยุกต์ทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการมาใช้ในการส่งเสริมให้เกิดการประกอบการในสังคม ซึ่งโครงการลักษณะนี้มีเป้าหมายที่จะกระตุ้นให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างชัดเจน ในขณะเดียวกันสิ่งสำคัญที่ถูกลืมคือ “พลัง” พลังที่มาจากเอกลักษณ์เฉพาะตัว พลังที่อยากชนะ พลังความอยากเป็นเลิศ พลังความมุ่งมั่น และพลังความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันกับคนอื่น McClelland กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการพัฒนารูปแบบของพฤติกรรมของผู้ประกอบการและถือว่าตัวผู้ประกอบการเป็นทั้งผลผลิตของสังคม และเป็นทั้งผู้ก่อให้เกิดมาตรฐานใหม่ ๆ ขึ้นในสังคมที่เอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ

3. The Roots of Consciousness (1964)

4. Toward A Theory Of Motivation Acquisition (1965)

5. Power: The Inner Experience (1975)

6. Managing Motivation to Expand Human Freedom (1978)

7. Human Motivation (1987)

-ก่อตั้งบริษัท McBer and Company

McClelland และเพื่อนร่วมงานได้ก่อตั้งบริษัท McBer and Company ในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1970 และในช่วงนั้นพวกเขาได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่ของ The U.S State Department Foreign Service Information ว่าจ้างบริษัทของเขา ให้ช่วยเหลือในการคัดเลือกนักการทูตของสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer:FSIOs)

-บทความตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน: Testing for Competence Rather than for Intelligence (1973)

David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาในเรื่อง Competency ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ (ประกอบด้วยความถนัด หรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลผู้นั้นมี Competency จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้นนี้ ทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency ในเวลาต่อมา

3. What is the Concepts ?

David McClelland ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการ ซึ่งผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์

ทฤษฎีนี้อธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปี ค.ศ. 1940 McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test :TAT) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของ McClelland ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

- 1 ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement หรือ nAch)
- 2 ความต้องการความรักความผูกพัน (Need for affiliation หรือ nAff)
- 3 ความต้องการอำนาจบารมี (Need for power หรือ nPow)

McClelland ได้ทำการวิจัยตามแนวความคิดของความต้องการทั้ง 3 ประการ ดังกล่าว และได้สรุปผลการวิจัยที่น่าสนใจไว้ดังนี้ (Mowen and Minor, 1998:167-168)



(1) ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) คือ ความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ โดยบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทายและต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ประเมินตัวเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

บุคคลที่ต้องการประสพผลสำเร็จสูง (nAch) จะแสวงหาแนวทางเพื่อก้าวไปข้างหน้า จะใช้ความพยายามเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ และจะมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาต่างๆ จากการศึกษาของ McClelland พบว่า 85 เปอร์เซ็นต์ของนักศึกษาที่มีความต้องการประสพผลสำเร็จสูง จะเข้าสู่อาชีพที่ต้องการ ผู้มีความสามารถที่จะเผชิญกับความเสี่ยงและการตัดสินใจ และมีโอกาสที่ประสพผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ เช่น งานการจัดการธุรกิจ เป็นต้น

(2) ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์ร่วมมือมากกว่าสถานการณ์แข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

บุคคลที่ต้องการความรักความผูกพันสูง (nAff) McClelland มองความต้องการนี้คล้ายกับความต้องการระดับที่ 3 ของมาสโลว์ เขาได้สรุปผู้ที่มีความต้องการทางด้านนี้สูงไว้ว่า พวกนี้ได้จัดลำดับความสำคัญ ความต้องการที่อยากจะอยู่ร่วมกับผู้อื่น มากกว่าความต้องการเพื่อความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น จากการศึกษาโดยการทดลองการให้มีโอกาสเลือกผู้ช่วยในการทำงานอย่างหนึ่ง พบว่าบุคคลที่ต้องการประสพผลสำเร็จสูง (nAch) จะเลือกผู้ช่วยที่มีคุณสมบัติแสดงถึงความสามารถเป็นสำคัญ ส่วนบุคคลที่ต้องการความรักความผูกพันสูง (nAff) จะเลือกเพื่อนของเขาเองมาเป็นผู้ช่วยร่วมงาน จะเห็นได้ชัดว่า บุคคลที่มีความต้องการความรัก ความผูกพันสูง จะตัดสินใจโดยยึดถือความสบายใจในการทำงาน มากกว่าที่จะยึดถือความสำเร็จของงาน

(3) ความต้องการอำนาจ (need for power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และได้รับการยกย่อง ต้องการเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าประสิทธิภาพ บุคคลที่มีความต้องการอำนาจบารมีสูง (nPow) ซึ่งหมายถึง ความปรารถนาอยากได้อำนาจบารมีเพื่อนำไปใช้ควบคุมกำกับผู้อื่น บุคคลผู้ต้องการมีอำนาจบารมีสูงตามแนวความคิดของ McClelland มีความต้องการอำนาจแยกเป็น 2 แนวทาง คือ ในทางบวก เป็นความปรารถนาอยากมีอำนาจบารมี สามารถเชิญชวนและคลบ้นคลาใจผู้อื่นให้คล้อยตามยอมรับได้ และในทางลบ คือความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น

- จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้
- 1.งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง
 - 2.ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา
 - 3.ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้ว Mc Clelland ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

2. การเปลี่ยนแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมแรงจูงใจ

แรงจูงใจที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย ถ้าคุณรู้ว่าคนที่มีแรงจูงใจบางอย่าง คิดและกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หากเราต้องการเปลี่ยนแรงจูงใจของพวกเขา ก็สามารถทำได้โดยการเปลี่ยนวิธีการคิดและการกระทำ หลังจากที่ได้ทดลองในหลายประเทศทั่วโลก สังเกตได้ว่า หลายคนสามารถทำให้คนหนึ่งเปลี่ยนแรงจูงใจได้ คนจะแสดงการกระทำที่เปลี่ยนไป หากพวกเขามีความต้องการที่เปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากไม่มีการสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อมของบุคคลและสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ฉะนั้นหากเราสร้างแรงจูงใจที่เปลี่ยนไป พวกเขาก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

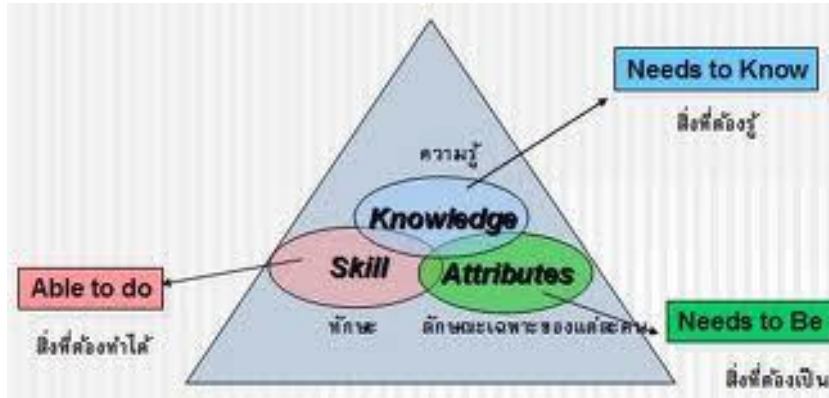
3. การทดสอบมาตรการและวิธีการทดสอบผลของการกระทำ (operant) เช่น การทดสอบสติสัมปชัญญะ, ทดสอบใจเกี่ยวกับพฤติกรรมการสัมภาษณ์งาน และการทดสอบจากการวิเคราะห์เฉพาะเรื่องจากการวิจัยและการประยุกต์ใช้

4. การพัฒนาจากการศึกษางานสมรรถภาพ วิธีการและการประยุกต์ใช้เป็นวิธีการเชื่อมโยงความสามารถของมนุษย์ไปสู่ประสิทธิภาพ

สมรรถนะ Competency คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคล ให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่นความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง
2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่นทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน

3. พฤตินิสัยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝัง สร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้ว จะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กร ต้องการ



จุดกำเนิดของ Competency เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1970 เมื่อบริษัท McBer ได้รับการติดต่อจาก The US State Department ให้ช่วยเหลือเกี่ยวกับการคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือ เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรม และ เรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกา ให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นแทบทั้งหมดของเจ้าหน้าที่ เหล่านี้ “เป็นคนผิวขาว” ก่อนหน้านั้น The US State Department คัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ด้วยการ ใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skill) ที่ เจ้าหน้าที่ระดับสูง (Senior Office) ของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ แต่แบบทดสอบดังกล่าวนี้มีจุดอ่อนหลายข้อ

The US State Department จึงได้ว่าจ้าง บริษัท McBer ภายใต้การนำของ David C. McClelland ให้เข้ามา ช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น สิ่งที่ David C. McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำคือ การหาเครื่องมือชนิดใหม่ ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า ดังนั้น

David C. McClelland จึงเริ่มต้นด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

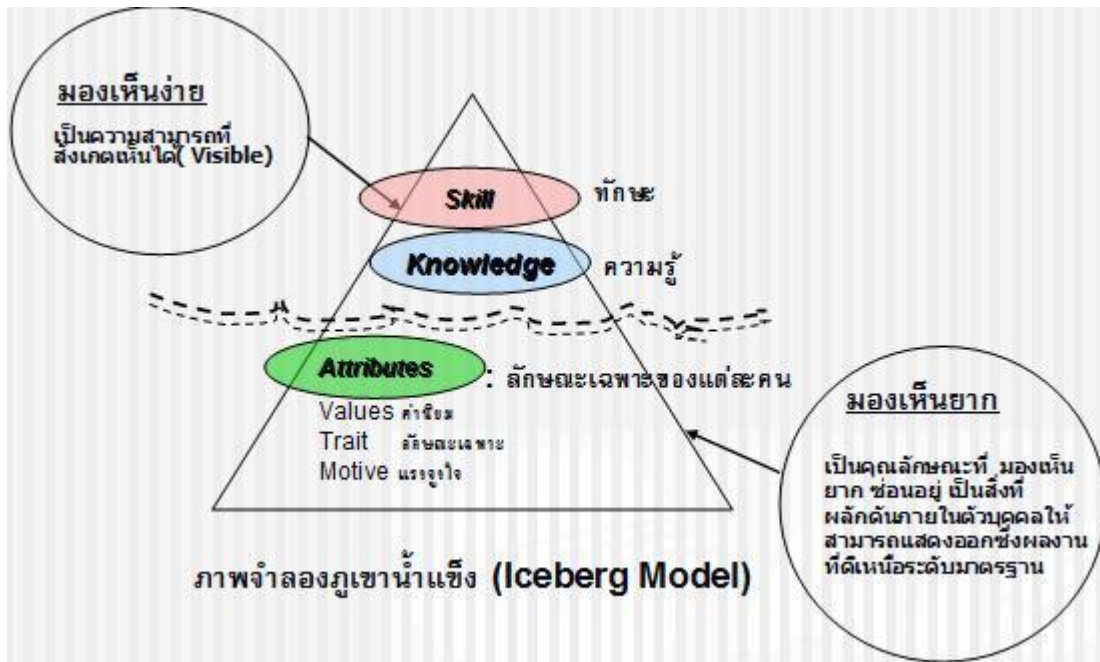
1) ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผล การปฏิบัติงานตาม เกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)

2) สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ ผู้ทำแบบทดสอบ ตอบคำถาม เกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่องเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ David C. McClelland ต้องการค้นหา คือ ผู้ที่มีผล การปฏิบัติงานดี (Superior Performer) มีลักษณะพฤติกรรม อย่างไร

3) วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) และผู้ที่มีผล การปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของ พฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งลักษณะของพฤติกรรม ที่ก่อให้เกิดผล การปฏิบัติงานที่ดีหรือ Superior Performance นี้ David C. McClelland เรียกว่า Competency

David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาในเรื่อง Competency ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า “IQ (ประกอบด้วยความถนัด หรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัด ที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็น สิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า” ซึ่ง สะท้อน ให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้ หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวตนเองนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะ กล่าวได้ว่า บุคคลผู้นั้นมี Competency จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้นนี้ ทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักได้นำ วิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency ในเวลาต่อมา

David C. McClelland (1993 อ้างใน สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ : 4) ได้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ”(Competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคล นั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วนดังนี้



- Skill : สิ่ง queบุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอพิน ในการอุดฟัน โดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ

- Knowledge : ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษา ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน
- Self-Concept or Values: ทักษะ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือ สิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self-Confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไข ปัญหาต่างๆ ได้

- Traits : บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

- Motives : แรงจูงใจ หรือ แรงขับภายใน หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานสำเร็จ ตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนข้างต้นนี้ ได้กลายมาเป็นแนวทางในการกำหนด “นิยาม” หรือ “ความหมาย” ของตำรา Competency มากมาย ตัวอย่างเช่น Scott B. Parry นักวิชาการชื่อดังท่านหนึ่ง ที่หนังสือ Competency หลายเล่ม มักจะนำงานเขียนของท่านมาอ้างอิงถึง ก็ใช้องค์ประกอบ 5 ส่วนของ McClelland มาเป็นแนวทางในการกำหนด “นิยาม” ของ Competency เช่นกัน แต่เขาได้รวมส่วนที่เป็น Self-Concept และ Trait, Motive ไว้ด้วยกัน และเรียกทั้งหมดนี้ว่า “คุณลักษณะ” หรือ Attributes

Scott B. Parry นิยาม Competency ว่า คือกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ คุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรม และการพัฒนา”

Competency แตกต่างจากทักษะ ความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ อย่างไร

David C. McClelland ได้อธิบายไว้ว่า Competency เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ ทักษะ/แรงจูงใจ (Attitude/Motive) แต่สิ่งที่มีคนทั่วไปสับสน คือ Competency แตกต่างจากความรู้ ทักษะ และทักษะ/แรงจูงใจอย่างไร และความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็น Competency หรือไม่

จากการศึกษาของ David C. McClelland เขาพบว่า Competency สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. Competency ขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่ง Competency พื้นฐานเหล่านี้ ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารทำให้บุคคลมีผลงานที่

ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก จนถึงขั้นมีกลุ่มนักวิชาการบางส่วน ลงความเห็นว่าคุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้ ไม่ถือว่าเป็น Competency

2. Competency ที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน หรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ตีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็น Competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่มแรก ตัวอย่างเช่น การศึกษาของสถาบันชื่อดังในด้าน Competency ชื่อ Schoonover Associates ก็มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญเฉพาะ Differentiating Competency โดยสถาบัน แห่งนี้ ได้อธิบายถึงความแตกต่างของความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ/ทัศนคติ กับ Competency ในเชิงเปรียบเทียบดังนี้

Competency VS. Knowledge: Competency จะหมายถึงเฉพาะพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ตีเลิศ (Excellent Performance) เท่านั้น ดังนั้น ตัวความรู้ (Knowledge) โดดๆ จึงไม่ถือว่าเป็น Competency เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นๆ จะสามารถนำมาประยุกต์หรือนำมาใช้กับพฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Competency ตัวอย่างเช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาด ถือว่าเป็นความรู้ (Knowledge) แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนด “ราคา” ได้นั้น จึงจะถือเป็น Competency

Competency VS. Skill: Competency ยังเกี่ยวข้องกับทักษะ (Skill) แต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะ ที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ดังนั้น ทักษะเพียงอย่างเดียวยังไม่ถือว่าเป็น Competency ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ -- ถือเป็นทักษะ (Skill) แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาดให้แตกต่างจาก คู่แข่ง -- ถือเป็น Competency

Competency VS. Motive/Attitude: Competency ไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ (Motive/Attitude) แต่เป็นแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จ -- เป็นแรงจูงใจ ที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด -- ถือเป็น Competency

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ทรรศนะที่ต่างกันไป โดย ฌอง คีวีย์ แชนทอง (2547 : 10-11) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งต่างๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2) สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

4. How real companies use products concepts?

The U.S State Department Foreign Service Information ว่าจ้างบริษัท McBer and Company ให้ช่วยเหลือในการคัดเลือกนักการทูตของสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer:FSIOs) คือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศ สหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรม และเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกา ให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นแทบทั้งหมดของเจ้าหน้าที่เหล่านั้นเป็นคนผิวขาว ก่อนหน้านั้น The US State Department คัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skill) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูง (Senior Office) ของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ แต่แบบทดสอบดังกล่าวนี้มีจุดอ่อนคือ

1. เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการวัดผล ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศ (Minority) หรือคนผิวดำ ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงานของหน่วยงานนี้มีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ”

2. มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป The US State Department จึงได้ว่าจ้าง บริษัท McBer ภายใต้การนำของ David C. McClelland ให้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น สิ่งที่ David C. McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำคือ การหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า ดังนั้น David C. McClelland จึงเริ่มต้นด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

- 1) ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)

- 2) สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ David C. McClelland ต้องการค้นหา คือผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) มีลักษณะพฤติกรรมอย่างไร

- 3) วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของ

พฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือ Superior Performance นี้ David C. McClelland เรียกว่า Competency

5. How it dovetails with other guru theories ?

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ตามแนวคิดของ Mc Clelland นั้น กล่าวว่าคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความต้องการ 3 ประการ

1 ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement หรือ nAch)

2 ความต้องการความรักความผูกพัน (Need for affiliation หรือ nAff)

3 ความต้องการอำนาจบารมี (Need for power หรือ nPow)

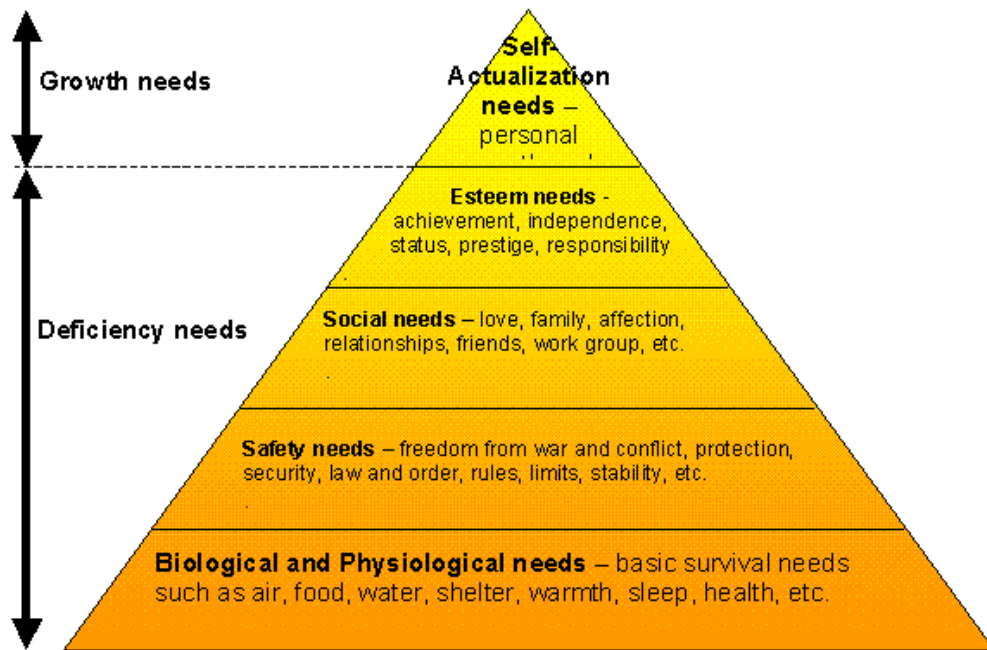
ซึ่งเกิดมาจากการพัฒนาและเชื่อมโยงกับทฤษฎีความต้องการของผู้อื่นดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierachy of Needs Theory)

เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย **อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)** นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแบรนดิส เป็นทฤษฎีที่รู้จักกัน มากที่สุด ทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งระบุว่า บุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุด ไปยังระดับสูงสุด กรอบความคิดที่สำคัญ ของทฤษฎีนี้ มีสามประการ คือ

1. บุคคลเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับ การสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป
2. ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับชั้นเรียงตามความสำคัญจากความต้องการพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน
3. เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการสนองตอบอย่างดีแล้ว บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไป

มาสโลว์ เห็นว่าความต้องการของบุคคลมี 5 กลุ่มจัดแบ่งได้เป็น 5 ระดับ จากระดับต่ำไปสูง เพื่อความเข้าใจ มักจะแสดงลำดับของความต้องการเหล่านี้ โดยภาพ ดังนี้



ภาพแสดงลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์

ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)

เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย หากพนักงานมีรายได้จากการปฏิบัติงานเพียงพอ ก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยมีอาหารและที่พักอาศัย เขาก็กำลังที่จะทำงานต่อไป และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ เป็นการสนองความต้องการในลำดับนี้ได้

ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)

เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึง ความต้องการ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงานในชีวิตและสุขภาพ การสนองความต้องการนี้ ต่อพนักงาน ทำได้หลายอย่าง เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ กุญแจไขข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสภาพแรงงาน ความปลอดภัยใน การปฏิบัติงาน เป็นต้น

ความต้องการทางสังคม (Social Needs)

เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการทำงานแล้ว คนเราต้องการความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs)

เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงเด่น มีความภูมิใจและสร้าง การนับถือตนเอง ขึ้นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตัวเองแลเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นต้น

ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-actualization Needs)

เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการทำงาน เป็นต้น

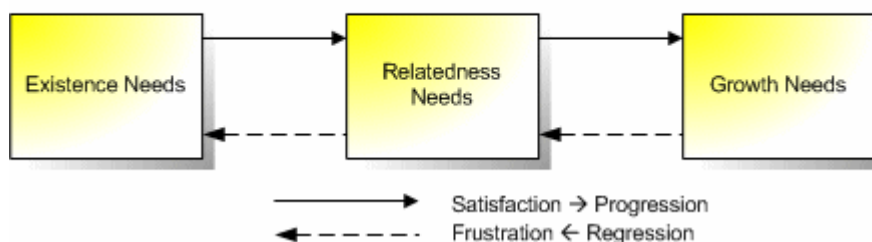
มาสโลว์แบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (deficiency needs) เป็น ความต้องการ ระดับต่ำ ได้แก่ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย อีกกลุ่มหนึ่งเป็น ความต้องการก้าวหน้า และพัฒนาตนเอง (growth needs) ได้แก่ความต้องการทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต จัดเป็นความต้องการระดับสูง และอธิบายว่า ความต้องการระดับต่ำจะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ส่วนความต้องการระดับสูง จะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง

ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการที่รับการตอบสนองอย่างดีแล้ว จะไม่สามารถเป็นเงื่อนไขของใจบุคคลได้อีกต่อไป แม้ผลวิจัย ในเวลาต่อมา ไม่สนับสนุนแนวคิดทั้งหมดของมาสโลว์ แต่ทฤษฎีลำดับความต้องการของเขา ก็เป็นทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน ในการอธิบายของค็ประกอบของ แรงจูงใจ ซึ่งมีการพัฒนาในระยะหลังๆ

2. ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory)

เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Claton Elderfer) แห่งมหาวิทยาลัยเยล ได้รับปรับปรุงลำดับความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์เสียใหม่ เหลือความต้องการเพียงสามระดับ คือ

Clayton Alderfer's ERG Theory



1. **ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs)** คือความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต เปรียบได้กับความต้องการระดับต่อของมาสโลว์ ...ย่อโดย E

2. **ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs)** คือความต้องการต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่นๆ ตรงกับความต้องการทางสังคมตามแนวคิดของมาสโลว์.....ย่อโดย R

3. **ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs)** คือความต้องการภายใน เพื่อการพัฒนาตัวเองเพื่อความเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของตัวเองได้เต็มที่ แสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ๆ เปรียบได้กับความต้องการชื่อเสียงและการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิตตามแนวคิดของมาสโลว์....ย่อ โดย G

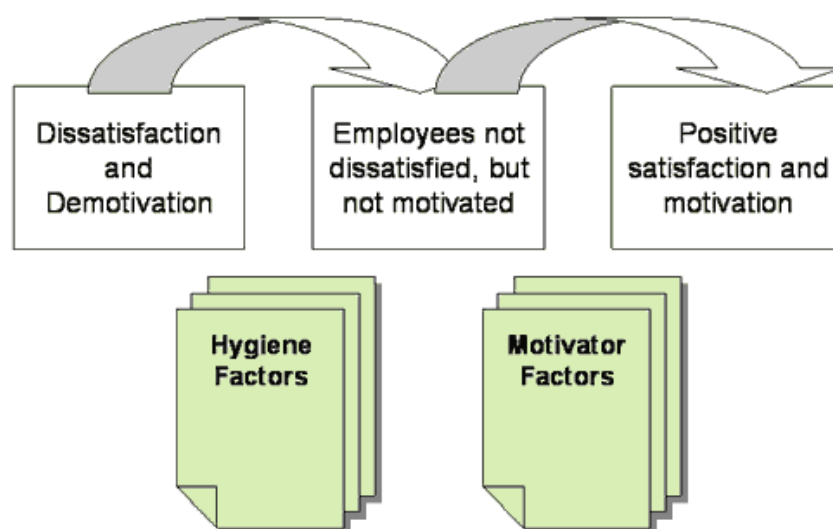
มีความแตกต่าง 2 ประการระหว่างทฤษฎี ERG และทฤษฎีลำดับความต้องการ คือ

ประการแรก มาสโลว์ ยืนยันว่า บุคคลจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่าจะได้รับการตอบสนองแล้ว แต่ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ถ้าความต้องการระดับนั้นยังคงไม่ได้รับการตอบสนองต่อไป บุคคลจะเกิดความคับข้องใจ แล้วจะถดถอยลงมาให้ความสนใจในความความต้องการระดับต่ำกว่าอีกครั้งหนึ่ง

ประการที่สอง ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ อาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน หรือบุคคลสามารถถูกจูงใจด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับในเวลาเดียวกัน เช่น ความต้องการเงินเดือนที่สูง (E) พร้อมกับความต้องการทางสังคม (R) และความต้องการ โอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ (G)

3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two-Factor Theory)

เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจ ซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลาย คือ ทฤษฎีสองปัจจัย โดยแบ่งเป็น ปัจจัยอนามัย และปัจจัยจูงใจ



ปัจจัยอนามัย (hygiene factors) ได้แก่สภาพแวดล้อมของการทำงาน และวิธีการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ถ้าหากไม่เหมาะสม หรือบกพร่องไป จะทำให้บุคคลรู้สึกไม่พอใจในงาน ซึ่งถ้ามีพร้อมสมบูรณ์ก็ไม่สามารถสร้างความพอใจในงานได้ แต่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ เพราะเป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พอใจในงานเท่านั้น ไม่ใช่ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้คนทำงาน โดยมีประสิทธิภาพ หรือผลผลิตมากขึ้นได้ ตัวอย่างปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน แบบการบริหารงาน เงินเดือน สวัสดิการต่างๆ ความมั่นคง ความปลอดภัย เป็นต้น

ปัจจัยจูงใจ (motivating factors) ได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน และทำให้ผู้ปฏิบัติมีความพอใจในงาน ใช้ความพยายาม และความสามารถทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ได้รับผิชอบในงานลักษณะงานที่ท้าทายเหมาะกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น เป็นต้น

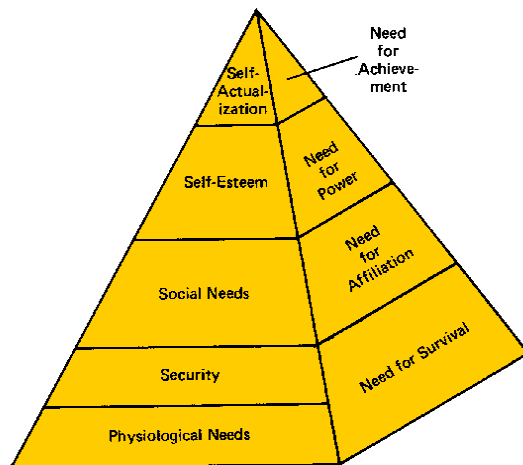
การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานจึงมีสองขั้นตอน คือตอนแรกหัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าปัจจัยอนามัยไม่ขาดแคลนหรือบกพร่อง เช่น ระดับเงินเดือนค่าจ้างเหมาะสม งานมีความมั่นคง สภาพแวดล้อมปลอดภัยและอื่นๆ จนแน่ใจว่าความรู้สึกไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน

ในตอนที่สองคือ การให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยกย่องในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงาน มอบความรับผิดชอบ ตามสัดส่วน ให้โอกาสใช้ความสามารถในงานสำคัญ ซึ่งอาจต้องมีการออกแบบการทำงานให้เหมาะสมด้วย การตอบสนอง ด้วย ปัจจัยอนามัยก่อน จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นกลาง ไม่มีความไม่พอใจ แล้วจึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เฮิร์ชเบิร์กได้ลดความต้องการ 5 ชั้นของมาสโลว์เหลือเพียง 2 ระดับ คือ ปัจจัยอนามัยเทียบได้กับการสนองต่อความต้องการระดับต่ำ (ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม) ส่วนปัจจัยจูงใจเทียบได้กับการสนองต่อความต้องการระดับสูง (เกียรติยศชื่อเสียง และความสมบูรณ์ในชีวิต)

4. ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Needs Theory)

เดวิด แมคเคลแลนด์ เป็นผู้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ขึ้น โดยสรุปว่าคนเราเรียนรู้ความต้องการจากสังคมที่เกี่ยวข้อง ความต้องการจึงถูกก่อตัวและพัฒนาตลอดช่วงชีวิตของแต่ละคน และเรียนรู้ว่าในทางสังคมแล้ว เรามีความต้องการที่สำคัญ 3 ประการ คือ



ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) เป็นความต้องการที่จะทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้นในชีวิต มีผู้ต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

- มีเป้าหมายในการทำงานสูง ชัดเจนและท้าทายความสามารถ
- มุ่งที่ความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัล หรือผลตอบแทนที่เป็นเงินทอง
- ต้องการข้อมูลย้อนกลับในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุกระดับ
- รับผิดชอบงานส่วนตัวมากกว่าการมีส่วนร่วมกับผู้อื่น

ความต้องการอำนาจ (need for power) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนควบคุม สร้างอิทธิพล หรือ รับผิดชอบในกิจการของผู้อื่น ผู้มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

- แสวงหาโอกาสในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น
- ชอบการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีโอกาสให้ตนเองครอบงำคนอื่นได้
- สนุกสนานในการเชิญหน้าหรือโต้แย้ง ต่อสู้กับผู้อื่น

ความต้องการอำนาจมีสองลักษณะ คือ อำนาจบุคคล และอำนาจสถาบัน อำนาจบุคคลมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าองค์กร แต่อำนาจสถาบันมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยทำงานร่วมกับคนอื่น

ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษามิตรภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไว้อย่างใกล้ชิด ผู้มีความต้องการความผูกพันมีลักษณะ ดังนี้

- พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน
- อยากให้บุคคลอื่นชื่นชอบตัวเอง
- สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการพบปะสังสรรค์
- แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม หรือองค์กรต่างๆ

สัดส่วนของความต้องการทั้งสามนี้ ในแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน บางคนอาจมีความต้องการอำนาจสูงกว่าความต้องการด้านอื่น ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความต้องการความสำเร็จสูง เป็นต้น ซึ่งจะเป็นส่วนที่แสดงอุปนิสัย ของคนคนนั้นได้

6. Validity today ?

Current Issue in Motivation

Unique Group

Tough Economic

Rewords Program

Cross cultural

ในปัจจุบันมีทฤษฎีมากมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้รับความนิยมจากผลการวิจัยคือ ทฤษฎีวัฒนธรรมของลูกจ้าง แรงจูงใจที่มีผลต่อการทำงานภายในองค์กร ทำให้เกิดโอกาสที่ดีในระบบเศรษฐกิจ เกิดความท้าทายทางวัฒนธรรม โดยเน้นที่ปัจเจกบุคคล (Individual) และเกิดจากวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จ (Achievement) แรงจูงใจทำให้เกิดกลุ่มคนที่ทำงานรวมกันเป็นหนึ่งเดียว โดยในกลุ่มคนที่มีทักษะ ความสนใจ ทักษะ ความสามารถที่แตกต่างกัน แต่ละกลุ่มจะมีแรงจูงใจคือ ทำให้งานของตนประสบความสำเร็จ และแรงจูงใจทำให้เกิดการวางโปรแกรมที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งไปสร้างแรงจูงใจภายในตัวบุคคลเพื่อให้เกิดอำนาจในตัวเองมุ่งสู่การทำงาน

จากทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ ทำให้เห็นว่า พฤติกรรม การแสดงออก และการกระทำต่างๆ ของบุคคลนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ ด้าน อาทิ ครอบครัว สิ่งแวดล้อม การศึกษา แต่ก็มีอีกสิ่งหนึ่งที่สามารถจะควบคุมหรือกำหนดพฤติกรรม หรือการแสดงออกของคนได้ ก็คือ แรงจูงใจ โดยแรงจูงใจจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนแสดงหรือกระทำพฤติกรรมที่ต่างกันออกไป หากเราต้องการให้บุคคลเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถทำได้โดยการกำหนดและสร้างแรงจูงใจขึ้นมา โดยแรงจูงใจนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของบุคคลนั้นด้วย จึงจะเป็นผลสำเร็จ อาทิ การบริหารงานบุคคลขององค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ต่างมีระบบบริหารจัดการในเรื่องของความรู้สึกลึกซึ้ง และการให้รางวัลตามความต้องการของบุคคล ก็เพื่อต้องการประสิทธิภาพ และความสำเร็จของงานจากตัวพนักงานเอง ซึ่งจะตรงกับทฤษฎีความต้องการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

ยกตัวอย่าง กลยุทธ์การจูงใจขององค์กรบริษัท

พนักงานแต่ละคนมีความต้องการ ความสนใจ และทัศนคติที่แตกต่างกัน และไม่หยุดนิ่ง ฉะนั้นการจูงใจพนักงานจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆ และมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับลักษณะของพนักงานอยู่เสมอ

กลยุทธ์การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

รูปแบบการให้รางวัลตอบแทนจะมีผลต่อแรงจูงใจและขวัญ กำลังใจของบุคคลหรือไม่ก็ต้องอาศัยการวิเคราะห์และไตร่ตรองอย่างรอบคอบ มิฉะนั้นแล้วการให้รางวัลตอบแทนก็อาจจะไร้ประโยชน์ ดังนั้นประการแรกสุดที่จะคำนึงถึงก็คือ คุณลักษณะของรางวัลตอบแทนที่จะมอบให้แก่ผู้ทำงานเพื่อให้เกิดผลและมีคุณค่าตามต้องการ

คุณลักษณะของรางวัลตอบแทน

รางวัลและผลตอบแทนที่ดี ที่จะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน ควรจะมีลักษณะดังนี้

1. มีคุณค่าสำหรับผู้ได้รับ จะต้องเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการจะได้รับอย่างมาก ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องทราบความต้องการของพนักงานเสียก่อน เพื่อให้การเสนอรางวัลตอบแทนเกิดผลดีที่สุด
2. มีความเป็นธรรม สิ่งที่เขาได้รับมีความคุ้มค่ากับสิ่งที่เขาได้ลงทุนลงแรงกระทำให้แก่องค์กร หากพนักงานรู้สึกว่สิ่งที่ได้รับไม่เป็นธรรมแก่ตัวเขา ก็อาจจะส่งผลให้เขาเกิดท้อถอยหมดกำลังใจ
3. มีความเป็นไปได้ ความสามารถที่จะไขว่คว้าเอื้อมหยิบได้ ต้องไม่ตั้งเป้าหมายในการทำงานที่เป็นไปไม่ได้ในสายตาพนักงาน
4. มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และความต้องการของพนักงานได้ สอดคล้องกับความต้องการและมีคุณค่ามากที่สุด ในสายตาของพนักงาน

ชนิดของรางวัลตอบแทน

รางวัลตอบแทนในรูปเงิน

1. ค่าตอบแทน – เงิน ซึ่งองค์กรมอบให้แก่พนักงานเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานโดยตรง
2. ผลประโยชน์และบริการต่างๆ – อาจจะมีได้จ่ายให้พนักงานในรูปแบบตัวเงิน แต่ก็สามารถตีค่าออกมาเป็นตัวเงินได้
3. การเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง

รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน - เป็นสิ่งที่มีคุณค่าทางจิตใจต่อพนักงาน บ่งบอกถึงชื่อเสียง เกียรติยศ สถานะทางสังคมของพนักงาน โดยมีลักษณะ ดังนี้

1. รางวัลซึ่งส่งเสริมสถานภาพทางสังคม
2. รางวัลซึ่งส่งเสริมคุณค่าของบุคคล การยกย่องชมเชย รางวัลดีเด่น

3. รางวัลซึ่งส่งเสริมศักยภาพของบุคคล เช่น การส่งไปรับการฝึกอบรมเพิ่มเติม ดูงาน
นอกจากนี้การนำทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) มาปรับใช้นั้น จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้
4. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเองต้องการ
5. งานที่มีระดับยากพอดี ไม่ง่ายหรือยากเกินไปไปกว่าความสามารถของเขาต้องการ
6. งานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

ความต้องการความสำเร็จของบุคคล โดยบุคคลมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากความสำเร็จนั้น หากแต่มีความสุขความพอใจกับผลงานที่ สำเร็จได้ด้วยดี จึงเป็นแนวปฏิบัติแก่ผู้จัดการองค์การ ในการมอบหมายงานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบในงานนั้นให้มากที่สุด ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการเข้าไปยุ่งเกี่ยว ให้เขาได้ทำงานตามระดับความสามารถของเขา คือไม่ยากเกินไปหรือยากเกินไป และให้มีการสื่อสารเพื่อให้เขาได้รับทราบผลงานโดยสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานนั้นๆ มั่นใจในความมั่นคงของความก้าวหน้าในงานของตนเอง ความมั่นคงของความก้าวหน้าในงาน ในที่นี้มิได้หมายถึงตำแหน่งงานหรือค่าตอบแทน แต่หมายถึงผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นไปโดยต่อเนื่อง

ฉะนั้นการบริหารงานบุคคล เรื่องแรงจูงใจมีความสำคัญมาก หากไม่ศึกษาและทำความเข้าใจในเรื่องของทฤษฎีแรงจูงใจ และความต้องการของมนุษย์ อาจทำให้พนักงานทำงานได้ไม่เต็มที่ ไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่เป็นไปตามที่ฝ่ายบริหารคาดหวัง ทั้งนี้เพราะความต้องการของมนุษย์ไม่หยุดนิ่ง ทุกคนต้องการความก้าวหน้า เราจึงต้องพัฒนาระบบการให้รางวัล และการสร้างแรงจูงใจ ให้เหมาะสมกับบุคคลอยู่เสมอ เพื่อให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน เกิดความรักและภักดีต่อองค์กร ซึ่งก็จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จไปด้วยเช่นกัน

อ้างอิง

ประวัติ McClelland

: By Richard E. Boyatzis, Professor of Organizational Behavior, Weatherhead School of Mgt. Case Western Reserve University August 15, 2000 ; <http://www.haygroup.com>

: http://en.wikipedia.org/wiki/David_McClelland

Competency / Testing for Competence Rather than for Intelligence

: <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=162.10;wap2>

: <http://www.novabizz.com/NovaAce/Competency.htm>

สมรรถนะ (Competency)

: <http://www.novabizz.com/NovaAce/Competency.htm>

ทฤษฎีความต้องการ

: http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Need_Theories.htm

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

: <http://www.mitrprasarn.com>, <http://pirun.ku.ac.th>

สังคมบรรลู่

: <http://sansanasiri.blogspot.com>