ผู้บริหาร: สมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

Executives: Competent Management for Organization Excellence

พระครูรัตนสุตาภรณ์[1]
Phrakrurattanasutaphorn

Received: September 04, 2024
Revised: September 04, 2024
Accepted: September 04, 2024

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นตัวเร่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่าง ๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรได้ ต้องให้ความสนใจทั้งประสิทธิภาพภายในและประสิทธิภาพภายนอกขององค์กรควบคู่กันไป ที่เปลี่ยนแปลงและกดดันองค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารควรมีสมรรถนะความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) สมรรถนะความสามารถในการสื่อสาร 2) สมรรถนะความสามารถในการวางแผนและการบริหาร 3) สมรรถนะความสามารถในการทำงานเป็นทีม 4) สมรรถนะความสามารถในการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ 5) สมรรถนะความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความเชื่อมโยงกับสังคมโลก และ 6) สมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, ความเป็นเลิศ, ผู้บริหาร, สมรรถนะ

[1] มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช; Mahachulalong kornrajavidyalaya University Buddhachinnarat Buddhist College
Corresponding author, e-mail: tandej@hotmail.com, Tel. 093-1364790

Abstract

This academic article aims to study organizational management competencies toward excellence among executives. It is found that the current situation is a catalyst for changes in various matters such as politics, economy, society, culture, and information technology. And digital technology, etc. Executives who will be successful in managing the organization must pay attention to both the internal efficiency and the external efficiency of the organization simultaneously. That changes and puts pressure on the organization all the time. The executives should have competencies and abilities in various areas, as follows: 1) communication ability competency; 2) planning and management ability competency; 3) teamwork ability competency; 4) strategic workability competency; and 5) ability to recognize Linked to the global society and 6) self-management competency In order for the organization to succeed and reach excellence in various fields.

Keywords: Management, Excellence, Executives, Competency

บทนำ

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นตัวเร่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเรื่องของ Digital Disruption ให้เกิดเร็วขึ้น หลายองค์กรต้องเร่งปรับตัวมาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแบบไม่ทันตั้งตัวทำให้องค์กรหลายองค์กรต้องเปลี่ยนรูปแบบ สร้างวิกฤตให้เป็นโอกาส สามารถหาช่องทางใหม่โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการบริหารการจัดการ ดังนั้นเมื่อการพัฒนาระบบไอทีเป็นเรื่องง่ายองค์กรต่าง ๆ เริ่มนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น จนทำให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว (กรุงเทพธุรกิจ, 2565) องค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถ สามารถแสดงบทบาทความเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่จะปฏิบัติภารกิจดังกล่าวได้ ต้องมีความรู้ มีความเข้าใจ และมีทักษะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งก็คือ สมรรถนะของผู้บริหารต่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน, 2558)

ผู้บริหารนั้นต้องมีสมรรถนะต่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือคุณลักษณะที่แท้จริงนี้จะสร้างแรงขับให้คนทำงานได้ดีกว่าผลงานเฉลี่ยในปัจจุบันก็คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ องค์ประกอบหลักของสมรรถนะมี 3 ประการ ดังนี้ 1) ความรู้ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง 2) ทักษะ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน และ 3) พฤตินิสัยที่พึงปรารถนา คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ (วิลัยภรณ์ แย้มสวน, 2552) กล่าวได้ว่าสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันส่งผลโดยตรงทำให้ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยน และพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการองค์ได้ ดังนั้นผู้เขียนจึงเขียนบทความเพื่อเสนอสมรรถนะของผู้บริหารต่อการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ

สมรรถนะ

สมรรถนะ คือ ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ ของบุคคลแต่ละคนในการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือมากกว่า โดยสมรรถนะสามารถพัฒนาได้ เพื่อให้ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (พันธุ์พรหม รังสิธารานนท์, 2558) อีกทั้งยังเป็นชุดแบบแผนพฤติกรรม ความสามารถ และคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้พัฒนาตนเองเพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบัน และอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ (ดุจเดือน พิงคยางกูล, 2555) หรือเป็นกลุ่มของมิติ ผลการปฏิบัติงานที่สามารถสังเกตเห็นได้รวมถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม กระบวนการ และองค์กรที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานที่สูงทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างถาวร (พยัต วุฒิรงค์, 2555) และเป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำงานได้อย่ามีประสิทธิภาพ ตามความสามารถคุณลักษณะที่อยู่ในแต่ละบุคคลใช้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จหรือสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น จำแนกสมรรถนะบุคลากรได้ 3 ประเภท (ชูชัย สมิทธิไกร, 2556) ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใด หรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม

2. สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงาน

3. สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency) คือ สมรรนถะที่บุคคลในระดับบริหารจาเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลใน การทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า อีกทั้งเป็นพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล การที่องค์กรต้องกำหนดให้มีสมรรถนะต่าง ๆ ก็เพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรต้องการ เนื่องจากจะทำให้บุคคลากรขององค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและส่งผลถึงองค์กร

การบริหารจัดการองค์กร

การบริหารการจัดการเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคงและสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคล และรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กร (พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี), 2550) และเป็นกิจกรรมของกลุ่ม ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์จัดการกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหาร (ศิริ ถีอาสนา, 2557) ซึ่งประกอบด้วยภารกิจหลัก 4 ประการ (ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน, 2558) คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายของการทำงานที่ต้องการบรรลุในอนาคต รวมทั้งการกำหนดวิธีปฏิบัติที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายดังกล่าวที่กำหนดไว้ รายละเอียดที่เราจะทำความเข้าใจกันต่อไปในเรื่องการวางแผน ได้แก่ แผนงานประเภทต่าง ๆ กระบวนการวางแผน แนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ดี การสำรวจทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์เปรียบเทียบทางเลือกเพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายรวมทั้งการติดตามกำกับและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดต่าง ๆ มาก

2. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง กระบวนการในการออกแบบระบบงาน การออกแบบองค์กร และระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งเป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์กร โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การใช้ภาวะผู้นำ (Leading) หมายถึง กระบวนการโน้มน้าวให้พนักงานขององค์กรมีพฤติกรรมการทำงานที่เอื้อต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารบางคนอาจไม่มีภาวะผู้นำ หรือผู้ที่มีภาวะผู้นำอาจจะยังไม่ได้เป็นผู้บริหาร แต่สิ่งที่เป็นความคาดหวังคือ องค์กรควรมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งจะสามารถโน้มน้าวให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานที่นำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูง

4. การควบคุมทางการบริหาร (Controlling) หมายถึง กระบวนการทางการบริหารที่สำคัญอีกกระบวนการหนึ่ง ครอบคลุมถึงการควบคุม กำกับและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินงานจะดำเนินไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมทางการบริหารมีเครื่องมือและเทคนิควิธีการที่ใช้ในการควบคุมหลากหลายประเภท เช่น เครื่องมือและเทคนิค การควบคุมด้านการเงิน เครื่องมือและเทคนิค การจัดการ การควบคุมกระบวนการทำงาน เครื่องมือและเทคนิคการควบคุมผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารในทุกระดับขององค์กรต่างต้องรับผิดชอบต่อกระบวนการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย ภารกิจหลักทางการบริหารทั้ง 4 ภารกิจซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงสอดคล้องกัน กล่าวคือ ภารกิจทางการบริหารเริ่มต้นจากกระบวนการวางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายนั้น ซึ่งเมื่อมีการวางแผนเรียบร้อยแล้ว จึงเข้าสู่กระบวนการจัดองค์กรเพื่อหาเจ้าภาพที่จะเป็นผู้รับผิดชอบการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ บางครั้งอาจมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน หรือออกแบบระบบงานและระบบองค์กรใหม่ให้เหมาะสมกับการนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ จากนั้นจึงสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในระบบงานและระบบโครงสร้างองค์กรที่จัดเตรียมไว้ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารองค์กรที่รับผิดชอบแผนงานดังกล่าว ต้องมีความรู้และทักษะการใช้ภาวะผู้นำในการโน้มน้าวให้ทีมงานภายในองค์กรช่วยกันปฏิบัติภารกิจ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงานที่กำหนดไว้ และในระหว่างการนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ นอกจากทีมผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้ภาวะ

ผู้นำแล้ว ยังต้องดำเนินการควบคุม กำกับและติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานควบคู่กันไปด้วย

สมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

องค์กรจะประสบความสำเร็จได้อย่างโดดเด่นนั้นขึ้นอยู่กับสมรรถนะความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการองค์กรที่จะต้องพยายามดึงดูด พัฒนา และถนอมรักษาบุคคลที่มีวุฒิ มีความสามารถไว้กับองค์กรให้ได้ สมรรถนะความสามารถด้านการจัดการได้แก่ ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลในตำแหน่งงานที่หลากหลาย รวมทั้งในองค์กรที่มีความหลากหลายได้ เช่นเดียวกันในทัศนะของ (Hellriegel, D.; Jackson, S. E. & Slocum, J. W., 2005) ได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารควรมีสมรรถนะความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะความสามารถในการสื่อสาร (Communication competency) นั้นถือว่าเป็นสมรรถนะความสามารถพื้นฐานที่จำเป็นมากที่สุดของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการรับสาร และส่งสารกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีสมรรถนะความสามารถในการสื่อสาร เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับคนจำนวนมากเพื่อผลักดันให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ ผู้เขียนเห็นว่าสมรรถนะความสามารถด้านการสื่อสารประกอบด้วยความรู้และทักษะ ดังต่อไปนี้ 1) การสื่อสารอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารต้องสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ กับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้พวกเขาได้รับทราบถึงสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องใช้ทักษะการโน้มน้าวจูงใจ นำเสนอประเด็นต่าง ๆ ให้ดี รวมทั้งการตอบคำถามอย่างกระจ่างชัดในประเด็นที่มีความชัดเจนอยู่แล้ว และใช้ท่าที่รับฟังในประเด็นที่ยังไม่สามารถให้คำตอบได้อย่างชัดแจ้ง 2) การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารสองทาง พยายามให้มีการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ ให้ความสำคัญกับการรับฟัง การสนทนาพูดคุยต้องมีลักษณะที่มีทั้งการแสดงทัศนะความคิดเห็น และการรับฟังข้อคิดเห็นจากคู่สนทนา การสื่อสารที่ดีนั้นผู้บริหารต้องใส่ใจความรู้สึกของคู่สนทนา ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย และ 3) การเจรจาต่อรอง ผู้บริหารต้องสามารถเป็นหัวหน้าหรือตัวแทนของทีมในการแสดงบทบาทการเจรจาต่อรองได้อย่างมีประสิทธิผล ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้เพื่อให้มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น รวมทั้งมีความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมการตัดสินใจของคู่เจรจาได้ นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างเฉียบขาดและเป็นธรรมเมื่อต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. สมรรถนะความสามารถในการวางแผนและการบริหาร (Planning and Admini Stration Competency) สมรรถนะความสามารถในการตัดสินใจ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในอนาคต ตลอดจนการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ และมาตรการที่จะใช้ดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และมาตรการต่าง ๆ ดังกล่าวอีกด้วย รวมทั้งความสามารถในการติดตามกำกับความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนงานเพื่อให้มั่นใจว่าแผนงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้เขียนเห็นว่าสมรรถนะความสามารถในการวางแผนและการบริหารครอบคลุมถึงความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ความสามารถในการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งผู้บริหารควรทราบ เพื่อนำมาวิเคราะห์ใช้ประโยชน์ต่อไปนั้นส่วนใหญ่เป็นข้อมูลข่าวสารที่ได้จากลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์กรนั่นเอง แต่ผู้บริหารคงไม่มีเวลามากพอที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากลูกค้าด้วยตนเอง จึงต้องมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าวนี้ ให้พนักงานช่วยดำเนินการให้ 2) ความสามารถในการจัดทำและบริหารแผนงาน โครงการ ผู้บริหารยังต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ได้ รู้ว่างานใดควรมอบหมายอำนาจและหน้าที่ให้พนักงานคนไหนรับผิดชอบ ต้องสามารถตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ของแผนงาน โครงการ เพื่อให้แผนงาน/โครงการดำเนินไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการบริหารเวลา ผู้บริหารโดยทั่วไปมีภารกิจต้องทำหลายด้าน จึงต้องรู้จักการบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพและกระจายอำนาจหน้าได้อย่างเหมาะสม เช่นใช้เวลาร้อยละ 40 ของแต่ละวันทำงานร่วมกับพนักงาน ร้อยละ 25 กับการใช้อินเทอร์เน็ต ร้อยละ 10 กับการโทรศัพท์ติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ และเวลาที่เหลือกับการตรวจดูแฟ้มเพื่อลงนามในเอกสารต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องติดตามและกำกับการดำเนินกิจกรรม แผนงาน โครงการต่าง ๆ ให้ดำเนินไปตามเวลาที่กำหนดไว้ด้วย และในกรณีที่มีเงื่อนไขเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ก็ต้องสามารถปรับเปลี่ยนกำหนดการได้อย่างเหมาะสมและประการที่สำคัญ ผู้บริหารต้องสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล ถึงแม้ว่าเวลาจะเป็นข้อจำกัดและเป็นแรงกดดันอยู่ตลอดเวลา และ 4) สมรรถนะความสามารถในการวางแผนและการบริหาร ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดทำงบประมาณและการจัดการด้านการเงิน ซึ่งครอบคลุมถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงบประมาณ กระแสเงินสด รายงานทางการเงิน รายงานประจำปี รวมทั้งการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารต้องรับผิดชอบระบบบัญชี และรายงาน

ทางการเงินต่าง ๆ ให้มีความถูกต้อง และประการสุดท้าย ผู้บริหารต้องสามารถอธิบายแนวทางการจัดทำงบประมาณให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจได้อย่างกระจ่างชัด

3. สมรรถนะความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency) เป็นสมรรถนะความสามารถที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารซึ่งความสามารถในการทำงานที่ต้องมีการประสานงานและรับผิดชอบร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของการทำงานองค์กรหรือบริษัทชั้นนำต่าง ๆ ที่ได้รับรางวัลในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการทำงานแบบทีมงาน อย่างไรก็ตาม คำว่า “ทีมงาน” นั้น ไม่ได้สื่อความหมายเฉพาะเพียงแต่การมี “หัวหน้าทีม” และ”ลูกทีม” เท่านั้น แต่ต้องสื่อความหมายครอบคลุมไปถึง “ความสามารถ” ในการ “นำ” ในจังหวะเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งความสามารถในการสนับสนุน “สมาชิกในทีมงาน” ให้สามารถทำหน้าที่ในการ “นำ” ในจังหวะเวลาและเงื่อนไขที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ นอกจากนี้ขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม ยังครอบคลุมถึงการมีความสามารถในการประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ รวมทั้งเพื่อนร่วมงานและพนักงานอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วง ผู้เขียนเห็นว่าสมรรถนะความสามารถในการทำงานเป็นทีม ต้องดำเนินการให้ครอบคลุมใน 3 ประเด็นหลัก คือ 1) ความสามารถในการออกแบบทีมงานได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของทีม เพื่อให้ทุกคนมีพันธสัญญาในการร่วมกันผลักดันให้วัตถุประสงค์ เป้าหมายดังกล่าวบรรลุอย่างมีประสิทธิผล ดังนั้นสมาชิกในทีมแต่ละคนจึงต้องมีความเข้าใจในภารกิจหรืองานในความรับผิดชอบทั้งของตนเองและเพื่อนร่วมทีมอย่างชัดเจน รวมทั้งทราบถึงวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานตามภารกิจหรืองานในความรับผิดชอบด้วย 2) ความสามารถในการสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ภายใต้ปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม สมาชิกทีมงานทุกคน ซึ่งต่างมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านแตกต่างกัน จะได้รับการยอมรับว่า ล้วนแต่มีความสำคัญต่อทีมงานทั้งสิ้น นอกจากนี้ความสำเร็จในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นประเด็นเล็กประเด็นน้อย หรือประเด็นใหญ่ ๆ ที่สำคัญ พึงได้รับการชื่นชมยินดีและได้รับรางวัล ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่ให้ความเคารพเชื่อถือบุคคลอื่น ๆ รวมทั้งเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและชื่นชอบจากสมาชิกขององค์กร หรือสมาชิกในทีมงานด้วยเช่นกัน อีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารต้องใส่ใจเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถเพื่อให้สามารถสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมได้ และ 3) ความสามารถในการบริหารทีมงานได้อย่างเป็นพลวัตร ผู้บริหารจึงต้องรับฟังข้อมูลข่าวสารจากทุกภาคส่วนขององค์กรไม่ว่าจะเป็นสมาชิกภายในทีมงานเอง พนักงานขององค์กรที่ทำงานสนับสนุนทีมงาน ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กรหรือแม้กระทั่งลูกค้า เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารอย่างรอบด้าน สามารถบริหารทีมงานได้อย่างเป็นพลวัตรสอดคล้องกับทุก

เงื่อนไขและทุกสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำให้สมาชิกทีมงาน ใส่ใจทั้งกระบวนการทำงาน ที่มีลักษณะเป็นพลวัตร รวมทั้งให้ความสนใจสัมฤทธิผลของการทำงาน เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมของการทำงานในปัจจุบันและอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงและมีความเสี่ยงใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลาและส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน

4. สมรรถนะความสามารถในการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Activity) การมีความรู้และความเข้าใจในภาพรวมขององค์กรเข้าใจอย่างถ่องแท้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถบริหารงานให้ทุกภาคส่วนขององค์กรให้ทำงานบูรณาการร่วมกัน เพื่อบรรจุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้เขียนเห็นว่า ผู้บริหารต้องรู้จักและเข้าใจว่าองค์กร คือ ระบบสังคมซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ภายในที่ทำงานสอดประสานสัมพันธ์กัน ถ้าระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่งมีปัญหา ก็จะส่งผลกระทบถึงการทำงานในระบบย่อยอื่น ๆ ด้วย และทำให้ระบบรวมขององค์กรขัดข้องไปด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเข้าใจอีกด้วยว่า องค์กรต้องมีความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อมภายนอก องค์กรจึงจะสามารถอยู่รอดได้ ถ้าเมื่อใดก็ตามองค์กรไม่สามารถรับมือกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมภายนอกได้ องค์กรก็จะล่มสลายองค์กรจึงเหมือนกับสิ่งมีชีวิต คือ เกิดได้ ตายได้ ผู้บริหารจึงต้องทำความรู้จักองค์กรทั้งระบบ ไม่ใช่รู้จักเพียงเฉพาะแค่ส่วนที่ตนเองบริหารงานหรือทำงานอยู่เท่านั้น แต่ต้องเข้าใจทุกหน่วยงานภายในองค์กรว่า ทำงานเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร และต้องเข้าใจว่าถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในส่วนงานหนึ่งขององค์กร จะส่งผลกระทบต่อส่วนงานอื่น ๆ ขององค์กรอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหาการบริหารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ และที่สำคัญต้องสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม และผู้บริหารต้องมีความรู้และความสามารถจัดลำดับความสำคัญและการตัดสินใจต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องรู้ถึงประเด็นท้าทายของการบริหารยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นทางเลือกใหม่ ๆ สามารถนำยุทธศาสตร์ต่าง ๆ แปรเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถกำหนดเป้าประสงค์ของแผนปฏิบัติการเพื่อนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. สมรรถนะความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความเชื่อมโยงกับสังคมโลก (Global Awareness Competency) ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความเชื่อมโยงกับสังคมโลก ทั้งในด้านการเมืองเศรษฐกิจและการค้า เทคโนโลยีและสังคมจิตวิทยา ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิผล ผู้เขียนเห็นว่า การที่ผู้บริหารมีสมรรถนะความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความเชื่อมโยงกับสังคมโลกนั้น ไม่ได้หมายความว่า ผู้บริหารต้องทำให้องค์กรที่ตนเอง

บริหารอยู่ต้องมีภารกิจเกี่ยวข้องกับต่างประเทศเสมอไป แต่สื่อความหมายให้เข้าใจว่า ในเส้นทางงานอาชีพของผู้บริหารนั้นอาจมีโอกาสที่จะเข้าไปทำงานอยู่ในองค์กรที่ต้องมีภารกิจเกี่ยวข้องกับต่างประเทศ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเตรียมตัวให้พร้อมเมื่อเงื่อนไขหรือสภาวการณ์ดังกล่าวมาถึง คือ 1) ความรู้และความเข้าใจด้านวัฒนธรรม การมีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่นจึงเป็นสิ่งที่ยังไม่พอเพียงสำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันมีความจำเป็นต้องมีทัศนคติและทักษะในการแปรเปลี่ยนความรู้ดังกล่าว ไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารที่ต้องทำงานเกี่ยวกับผู้คนที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม จึงต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้างเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและมีความอ่อนไหวต่อประเด็นเหล่านี้ ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้และความเข้าใจใน 3 ประเด็น ต้องติดตามข่าวสาร และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง สังคมและเศรษฐกิจ รวมทั้งเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลก วิเคราะห์ถึงผลกระทบของแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถอ่าน พูดและเข้าใจภาษาได้มากกว่าหนึ่งภาษา 2) มีทัศนคติที่เปิดกว้างด้านวัฒนธรรมและอ่อนไหวต่อความแตกต่างด้านวัฒนธรรมผู้บริหารต้องมีความรอบรู้และความเข้าใจใน 3 ประเด็นเช่นกันคือ ความเข้าใจในธรรมชาติของสัญชาติ ชาติพันธุ์ และวัฒนธรรมที่แตกต่างและเรียนรู้ความแตกต่างดังกล่าวด้วย ความมีเหตุมีผลและมีความสัตย์ซื่อจริงใจ มีความอ่อนไหวต่อประเด็นทางวัฒนธรรมและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ใหม่ ๆ ของวัฒนธรรมอื่น ซึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมของตนเอง และสามารถปรับพฤติกรรมของตนเองได้อย่างเหมาะสม เมื่อต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนที่มีภูมิหลังด้านสัญชาติ ชาติพันธุ์และวัฒนธรรมที่แตกต่างจากตนเอง

6. สมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง การมีความรับผิดชอบทั้งต่อหน้าที่การงานและชีวิตในด้านอื่น ๆ ของตนเองเป็นอีกหนึ่งสมรรถนะความสามารถ ผู้เขียนเห็นว่าผู้บริหารต้องใส่ใจพัฒนาให้ตนเองมีสมรรถนะความสามารถในการจัดการตนเองครอบคลุมประเด็นดังนี้ 1) การมีความซื่อสัตย์และยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณ ครอบคลุมถึงการมีมาตรฐานในการดำเนินชีวิต ที่ชัดเจนด้วยการมีความซื่อสัตย์และยึดมั่นต่อหลักจรรยาบรรณ นอกจากนี้ยังรวมถึงการยอมรับความผิดพลาดของตนเองและมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองด้วย 2) การเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ การเป็นคนที่แสวงหาความรับผิดชอบและมีความมุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่ทำงานหนักมีความมานะบากบั่น กล้าเผชิญต่อปัญหาอุปสรรค และไม่ท้อถอยเมื่อต้องเผชิญกับความล้มเหลวต่าง ๆ 3) การเป็นผู้ที่สามารถจัดความสมดุลระหว่างชีวิตการงานกับชีวิตส่วนตัวได้ การให้ความสำคัญกับทั้งหน้าที่การงานและกิจกรรมด้านอื่น ๆ ของชีวิต ใส่ใจดูแลตนเองทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ไม่ให้มี

ความกังวลและมีความเครียด รวมทั้งสามารถกำหนดเป้าหมายชีวิตซึ่งบูรณาการระหว่างเป้าหมายของหน้าที่การงานและเป้าหมายชีวิตส่วนตัวได้อย่างลงตัว และ 4) เข้าใจตนเองและรู้เป้าหมายชีวิตการทำงานของตนเอง การเข้าใจตนเองและรู้เป้าหมายชีวิตการทำงานของตนเองหมายความรวมถึงการมีความชัดเจนในเป้าหมายของชีวิตส่วนตัวและเป้าหมายในงานอาชีพ ผู้บริหารต้องรู้จักใช้จุดแข็งหรือจุดเด่นของตัวเองให้เป็นประโยชน์และพยายามปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ยังเป็นจุดอ่อนของตนเองให้หมดไปหรือให้ลดน้อยลง และประการที่สำคัญคือ ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์และเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการทำงานและการดำรงชีวิตในด้านอื่น ๆ ด้วย

สรุปผล

ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรได้ ต้องให้ความสนใจทั้งประสิทธิภาพภายในและประสิทธิภาพภายนอกขององค์กรควบคู่กันไป นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องให้ความสำคัญกับองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและองค์กรที่ไม่เป็นทางการ รวมทั้งให้ความสนใจด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่ๆ ที่จะสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาระบบงานและระบบการบริการให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการได้ องค์กรจึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ความผันผวนและความเสี่ยงของปัจจัยแวดล้อมภายนอกขององค์กรได้ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น ที่เปลี่ยนแปลงและกดดันองค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารต้องพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ได้แก่ ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล โดยผู้บริหารควรมีสมรรถนะความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) สมรรถนะความสามารถในการสื่อสาร 2) สมรรถนะความสามารถในการวางแผนและการบริหาร 3) สมรรถนะความสามารถในการทำงานเป็นทีม 4) สมรรถนะความสามารถในการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ 5) สมรรถนะความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความเชื่อมโยงกับสังคมโลก และ 6) สมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ

เอกสารอ้างอิง

กรุงเทพธุรกิจ. (2565). *ปี 2565 เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุค Digital Transformation 2.0*. เข้าถึงได้จาก https://www.bangkokbiznews.com/columnist/980464.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2556). *การสรรหาคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.* กรุงเทพฯ : วีพริ้นท์ (1991).

ดุจเดือน พิงคยางกูล. (2555). *การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่.* เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน. (2558). *การจัดการสมัยใหม่ในคริสต์ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ทีพีเอ็น เพรส.

พยัต วุฒิรงค์. (2555). *การจัดการนวัตกรรม จากแนวคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี). (2550). *คนสำราญงานสำเร็จ.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พลับลิชชิ่ง.

พันธุ์พรหม รังสิธารานนท์. (2558). *การพัฒนาสมรรถนะพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน.* ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิลัยภรณ์ แย้มสวน. (2552). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.

ศิริ ถีอาสา. (2557). *เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่ : แนวคิด หลักการสู่การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

Hellriegel, D.; Jackson, S. E. & Slocum, J. W. (2005). *Management: A Competency Based Approach*. (10th ed.). Singapore : Thomson South Western.