



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

บทนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวความคิด และสร้างสมมติฐานในการวิจัย ดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ผู้ที่มีแนวคิดในด้านของสมรรถนะคนแรก ๆ คือ McClelland (1998, p. 331) ได้ให้แนวคิดด้านสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะของบุคคลนั้นเป็นตัวแปรที่สำคัญในการเพิ่มศักยภาพภายในองค์กร สมรรถนะที่สูงกว่าในแต่ละด้านของแต่ละบุคคล จะบ่งบอกถึงผลงานที่ดีกว่า ซึ่งส่งผลให้ผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Ozcelik and Ferman (2006, p. 72) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ความสามารถที่เพียงพอในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

Spencer and Spencer (1993, p. 112) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (motive) อุปนิสัย (trait) อัตมโนทัศน์ (self-concept) ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skill)

Dales and Hes (1995, p. 43) กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (superior performance) นอกจากนี้ ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (occupational competency) ว่าหมายถึง ความสามารถ (ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่า “มาตรฐาน” ในที่นี้ หมายถึง องค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

ห้องสมุดงานวิจัย

วันที่ 1 ส.ย. 2555

เลขทะเบียน 246281

เลขเรียกหนังสือ

Sternberg and Kolligian (1990, p. 32) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) เป็นความสามารถที่วัดได้ (a measure of ability) และเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนเร้น (underlying traits) หรือเป็นศักยภาพ (capacity) ในตัวบุคคลซึ่งก่อให้เกิดผลงานที่สามารถสังเกตเห็นได้ (observable performance)

Rylatt and Lohan (1997, p. 231) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ลักษณะของทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ หรือในงานหนึ่ง ๆ

O'Hagan (1996, p. 441) กล่าวว่า สมรรถนะนั้นเป็นแนวคิดที่กว้างอันหนึ่งซึ่งคนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะ และความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร ได้แก่ การวางแผนงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดจนกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป

McLagan (1997, pp. 89-90) กล่าวว่า สมรรถนะไว้ตามลักษณะที่แตกต่างกันตามขีดความสามารถของลักษณะงาน (competencies as tasks) โดยแบ่งขีดความสามารถออกเป็นงานย่อย ๆ โดยการกำหนดขอบเขตของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้งานสำเร็จได้ โดยแบ่งขีดความสามารถออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ เนื่องจากผลรวมขององค์ประกอบย่อย ๆ ต่าง ๆ ทั้งหมดนั้นจะรวมกันเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์โดยรวม

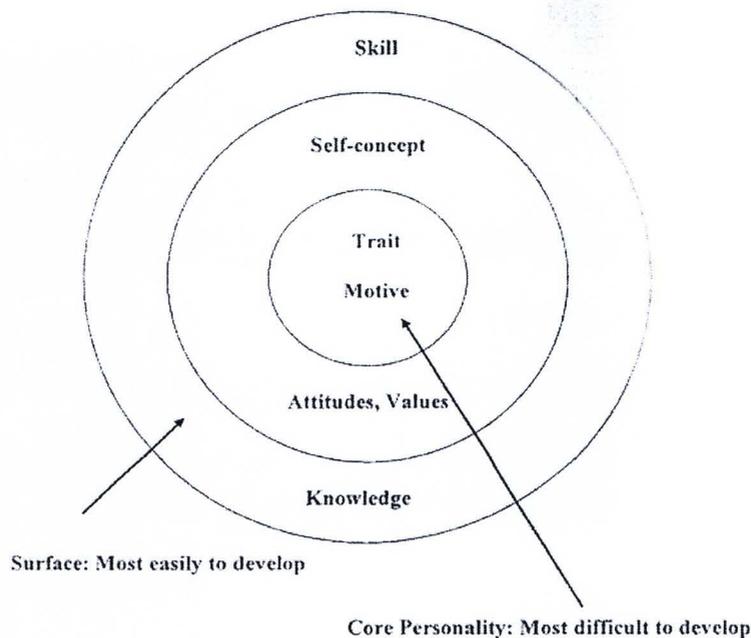
เทือน ทองแก้ว (2545) กล่าวว่า ขีดความสามารถตามผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน (competencies as output) จำเป็นต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อหาผลที่จะเกิดจากความต้องการของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอก หลังจากนั้นนำผลลัพธ์ที่ได้มาแบ่งเป็นลักษณะของผลลัพธ์ที่เกิดจากความต้องการออกเป็นส่วนย่อย ๆ และมีการกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการ โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ผลกำไรในระยะยาว และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ขีดความสามารถตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (competencies as knowledge, skills and attitude) คนที่ฉลาดรอบรู้จะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถปฏิบัติงานสูง โดยใช้ขีดความสามารถที่จะแสดงถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออก

Campbell and Luchs (1997, p. 112) กล่าวว่า “ขีดความสามารถหลัก” (core competency) เปรียบเสมือนการบูรณาการของทักษะและเทคโนโลยีที่สนับสนุนต่อความสำเร็จในการแข่งขันของธุรกิจ โดยขีดความสามารถนั้นจะต้องเกิดจากความปรารถนาหรือความเต็มใจที่จะทำให้งานนั้นมีประสิทธิผล และความสามารถนี้สามารถถ่ายโอนจากงานหนึ่งสู่อีกงานหนึ่งได้

Hamel and Prahalad (1994, p. 44) กล่าวว่า สมรรถนะ สามารถพิจารณาจากข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณค่าต่อลูกค้า หมายถึง การเสนอสิ่งที่สร้างประโยชน์ให้กับลูกค้าอย่างแท้จริง เป็นทักษะที่สามารถทำให้ธุรกิจมอบประโยชน์พื้นฐานต่อลูกค้า
2. ความแตกต่างจากคู่แข่ง หมายถึง ความแตกต่างในการแข่งขันหรือการเลียนแบบได้ยาก และระดับความสามารถเป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
3. การพัฒนาเพิ่มเติมได้ หมายถึง ความสามารถที่แท้จริง เมื่อสร้างให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาด ถ้าจะประเมินว่า ความสามารถใดสามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้พิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องทำงานหนักเพื่อหนีไปจากมุมมองที่เน้นผลิตภัณฑ์ในสมรรถภาพของธุรกิจ

Spencer and Spencer (1993, p. 11) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและเฉพาะตัวบุคคล (underlying characteristic) ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (criterion reference) และการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานมีมาตรฐานที่สูงกว่า (superior performance) ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

ที่มา. จาก *Competence at Work: Models for Superior Performance* (p. 11), by L. M. Spencer & S. M. Spencer, 1993, New York: Wiley.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ว่าเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ

ธีรพงศ์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) อธิบายความหมายของ competency ว่า หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

จากที่นำเสนอมาข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ หรือขีดความสามารถ (competency) หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะของบุคคล

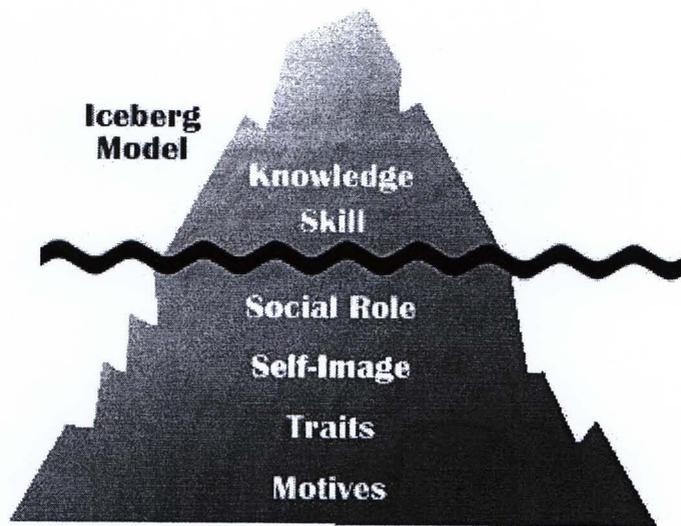
(attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิด และพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

จึงสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงของ บริษัทจำกัด (มหาชน) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือ โดดเด่นกว่าบุคลากรในระดับเดียวกัน

องค์ประกอบของสมรรถนะ

Rocher (1972, p. 43) กล่าวว่า สมรรถนะของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำพฤติกรรมหรือความคิด โดยคุณลักษณะขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ (motive) หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่มีแรงจูงใจหรือแรงขับเคลื่อน สิ่งที่เป็นพฤติกรรมบุคคล และสามารถเป็นตัวกำหนดทิศทาง ทางเลือกในการกระทำ เพื่อตอบสนองต่อสิ่งที่ตั้งเอาไว้ และหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดที่ตนเองไม่ต้องการ
 2. อุปนิสัย (trait) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพของบุคคลที่สามารถแสดงออกมา เพื่อตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอยู่เสมอ และอุปนิสัยเหล่านั้นก็เป็นสิ่งที่เกิดจากการเลี้ยงดู การอบรมจากผู้ปกครอง ประสบการณ์ และการศึกษาเรียนรู้ของบุคคลเหล่านั้น
 3. อัตมโนทัศน์ (self-concept) หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องตนเอง อาจจะรวมไปถึงค่านิยม (value) จินตภาพส่วนบุคคล (self-image) ทักษะคติ (attitude) เป็นต้น
 4. บทบาททางสังคม (social role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อสารให้ผู้อื่น ในสังคมทราบว่าตัวของเขาเองนั้นมีบทบาทต่อสังคมอย่างไร
 5. ความรู้ (knowledge) หมายถึง ความเข้าใจในหลักการ ข้อมูล และแนวคิดต่าง ๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการประกอบวิชาชีพหรือสิ่งทีนั้น ๆ
 6. ทักษะ (skill) หมายถึง ความชำนาญในความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการใช้ส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายตลอดจนสมองเพื่อคิดทำในสิ่งต่าง ๆ
- ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 6 ประการ ดังกล่าวสามารถเปรียบเทียบกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (the iceberg model) ได้ ดังนี้



ภาพ 3 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (the iceberg model)

ที่มา. จาก *A General Introduction to Sociology: A Theoretical Perspective* (p. 44), by G. Rocher, 1972, New York, St. Martin's Press.

จากภาพ 3 อธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ ที่เรารู้มา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนต่าง ๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self-image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (traits) และแรงจูงใจ (motives) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้เท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดัน เบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ และค่านิยมนี้มักจะถูกนำมาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนด

สมรรถนะที่อยู่ภายในและภายนอกของบุคคล สมรรถนะด้านองค์ความรู้และทักษะ ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ขึ้นมาเหนือน้ำ และจะสามารถสังเกตเห็นและวัด ได้ซึ่งจะง่ายต่อการที่จะพัฒนาต่อ ส่วนสมรรถนะส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้นจะซ่อนเร้นอยู่ลึก ๆ ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย อคติทัศนคติ และบทบาทที่แสดงต่อสังคม ส่วนสมรรถนะเหล่านี้จะยากต่อการพัฒนาและวัดความสามารถ ซึ่งบางครั้งสมรรถนะด้านทัศนคติก็สามารถสังเกตเห็นได้ บางครั้งก็ซ่อนเร้นอยู่ลึกภายในตัว ก็อาจสามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการพัฒนาฝึกอบรม โดยการให้ประสบการณ์ทางบวกแก่บุคคลเหล่านั้นนั่นแต่ก็เป็นสิ่งที่พัฒนาค่อนข้างยากและต้องใช้เวลาานาน

ระดับของสมรรถนะ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547, หน้า 33-34) กล่าวว่า ระดับความสามารถ (proficiency level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่ง โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

1. basic Level ^{ขั้น}เรียนรู้ การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้น หรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้
2. doing level ^{ขั้น}ปฏิบัติ การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
3. developing level ^{ขั้น}พัฒนา ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบ และคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน
4. advanced level ^{ขั้น}ก้าวหน้า การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน และความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ตามที่กำหนด
5. expert level ^{ขั้น}ผู้เชี่ยวชาญ การมุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์การ รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทาง หรือขั้นตอนการทำงาน และวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ เทื่อน ทองแก้ว (2550, หน้า 4) กล่าวว่า ระดับของสมรรถนะ หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นระดับ (scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย และถูกนำมากำหนดเป็นเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจระดับความสามารถ ไว้ 5 ระดับ คือ

1.1 ระดับเริ่มต้น (beginner) คือ มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี

1.2 ระดับมีความรู้บ้าง (novice) คือ สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้งาน

1.3 ระดับมีความรู้ปานกลาง (intermediate) คือ สามารถนำความรู้ทักษะมาใช้ให้เป็นรูปธรรม

1.4 ระดับมีความรู้สูง (advance) คือ สามารถแปลงทฤษฎีเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ และผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง

1.5 ระดับความเชี่ยวชาญ (expert) คือ สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึกรหรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

ดังนั้น การกำหนดระดับของสมรรถนะจึงมี 2 ประเภท คือ แบบเป็นสเกลและแบบไม่เป็นสเกล โดยที่ระดับของสมรรถนะที่เป็นสเกลแบ่งเป็น 5 ระดับ ส่วนแบบที่ไม่เป็นสเกลเป็นลักษณะของพฤติกรรมเชิงความรู้สึกรหรือเจตคติ

ประเภทของสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป โดย ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10-11) ได้จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลากรในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลากรในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลากรนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลากรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลากรนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

จิระประภา อัครบวร (2549, หน้า 68) กล่าวว่า สมรรถนะจะสามารถแบ่งองค์ประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (specific technical competency)

สรุปได้ว่า สมรรถนะนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก ๆ คือ

1. สมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อให้เกิดสามารถในปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น ความใฝ่รู้ ความรอบรู้ ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์ เป็นต้น ประเภทที่สอง คือ สมรรถนะตามสายงาน (functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคคลากรต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

2. สมรรถนะขององค์กร (organizational competency) หมายถึง กลยุทธ์ และ ความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน และสามารถบอกได้ว่า องค์กรนั้นจะสามารถขับเคลื่อนทางธุรกิจในอนาคตไปได้ในทิศทางใด ซึ่งการกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร

และสมรรถขององค์กรนั้นจะต้องมีศักยภาพที่ทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นจริง

3. สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (functional competency) หมายถึง คุณลักษณะ ได้แก่ ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่บุคคลากรในแต่ละสายงานจำเป็นต้องมีเพื่อให้เกิดสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไป ตามสายงานที่รับผิดชอบ

4. สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (common functional competency) หมายถึง คุณลักษณะ ได้แก่ ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรม ที่บุคคลากรในทุกตำแหน่งงานในสายงานเดียวกันนั้นจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 5-7) ได้กำหนด สมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูงมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 เพื่อใช้ในการพิจารณาหรือประเมินผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับ 9 โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม 12 ด้านดังนี้

ด้านที่ 1 ความรอบรู้ในการบริหาร (business acumen)

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (managing change) การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

2. การมีจิตมุ่งบริการ (customer service orientation) ความมุ่งมั่นในการให้บริการช่วยเหลือเสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

3. การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไข

ของเวลาทรัพยากรความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

ด้านที่ 2 การบริหารแบบมืออาชีพ (professional management)

1. การตัดสินใจ (decision making) การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือกและผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด ในสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทันท่วงที

2. การคิดเชิงกลยุทธ์ (thinking) การระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ ปัญหา สถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ

3. ความเป็นผู้นำ (leadership) การสร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับ และมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

ด้านที่ 3 การบริหารคน (human resource management)

1. การปรับตัวและความยืดหยุ่น (adaptability and flexibility) การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความ คิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

2. ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร (communication) ทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด และโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน

3. การประสานสัมพันธ์ (collaborative ness) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

ด้านที่ 4 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result-based management)

1. การรับผิดชอบตรวจสอบได้ (accountability) สำคัญในบทบาท หน้าที่ มุ่งมั่นตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะเดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำ และการตัดสินใจ

2. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (achieving result) การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (stakeholders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. การบริหารทรัพยากร (managing resources) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งภายในและภายนอก องค์กร (บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลาและทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่ม และบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

ซึ่งขณะนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 6-9) ได้ดำเนินการปรับปรุง และพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะนักบริหารระดับสูง เพื่อให้มีความสอดคล้องกับหลักสมรรถนะที่กำหนดใช้ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และได้กำหนดและให้คำจำกัดความสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก จำนวน 5 ตัว ได้แก่

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์

พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

1.2 บริการที่ดี (service mind) คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) คือ ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

1.4 จริยธรรม (integrity) คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำนวน 6 ตัว ได้แก่

2.1 สภาวะผู้นำ (leadership) คือ ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2 วิสัยทัศน์ (visioning) คือ ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและก่อความร่วมมือร่วมใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน

2.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation) คือ ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐ และสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถ

ในการประยุกต์นี้รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

2.4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (change leadership) คือ ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

2.5 การควบคุมตนเอง (self-control) คือ การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

2.6 การสอนงานและให้อำนาจแก่ผู้อื่น (coaching and empowering others) คือ ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้นจึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

แนวคิดปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร

การปรับตัวและความยืดหยุ่น (adaptability and flexibility)

Andresen and Gronau (2009) ได้ให้ความหมายของ “การปรับตัว” ว่าในแง่ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร “การปรับตัว” คือ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เหมาะกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สำหรับในแง่ของนิเวศวิทยา “การปรับตัว” หมายถึง ความสามารถในการจัดการเรื่องที่ไม่คาดหมาย และทนทานต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของการปรับตัว และความยืดหยุ่น คือ การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่ม ตามความต้องการของงานหรือองค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

การติดต่อสื่อสาร (communication)

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 21) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนย้ายหรือส่งผ่านข้อมูล ข่าวสาร หรือความหมายบางอย่างของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน หรือเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างตามต้องการ การติดต่อสื่อสารจะเป็นกระบวนการของ 2 คนขึ้นไปที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ถ้าคน ๆ นั้น คิดอยู่เพียงลำพังในใจ ไม่มีการสื่อสารออกมา ก็จะยังไม่ถือว่ามีสื่อสารเกิดขึ้น และในการสื่อสารอาจสื่อกันโดยใช้ภาษาพูดหรือไม่ใช้ภาษาพูดก็ได้ ซึ่งคุณลักษณะสำคัญของการสื่อสารอาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารจะเกิดขึ้นได้ภายใต้คุณลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. บุคคลต้องมีการสื่อสารบางสิ่งบางอย่างออกมา
2. ต้องเป็นกระบวนการของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
3. การสื่อสารกันนั้นอาจใช้ภาษาหรือไม่ใช้ภาษาก็ได้
4. การสื่อสารนั้นต้องมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการ เช่น เพื่อให้พนักงานมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานเสียใหม่ให้เหมาะสม

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร ในแง่ผู้บริหาร โดย Kurke and Aldrich (1983, p. 978) กล่าวว่า ผู้บริหารจะใช้เวลาเป็นส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 70 โดยเฉลี่ยในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร เช่น การประชุม การเดินตรวจงาน และการโทรศัพท์ เป็นต้น



ภาพ 4 การใช้เวลาโดยเฉลี่ยของผู้บริหาร

ที่มา. จาก “Mintzberg Was Right!: A Replication and Extension of The Nature of Managerial Work,” by L. B. Kurke & H. Aldrich, 1983, *Management Science*, 29, p. 979.

Kurke and Aldrich (1983) ได้สรุปเกี่ยวกับความสำคัญของการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

ในแง่ส่วนบุคคล นอกจากการที่คนเราจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานนั้น ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากก็คือ การมีทักษะหรือความสามารถในการติดต่อกับคนอื่น ซึ่งรวมทั้งการนำเสนองานในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเหมาะสมด้วย เพื่อที่จะแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ความคิดเห็นและทัศนคติต่าง ๆ ของตนให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น หรือแสดงความสามารถในการโน้มน้าวแนวคิดของตนเองให้เกิดผลได้

ในแง่องค์กร ในองค์การสมัยใหม่นั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้น และสร้างความเข้าใจตลอดจนความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายพนักงาน ทำให้เกิดการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี และนอกจากนั้นการสื่อสารยังช่วยสร้างสรรค์ จรรโลงวัฒนธรรมองค์การให้แข็งแกร่ง ตลอดจนสามารถสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ และถ้าองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารภายในองค์การจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 22) หน้าที่ของการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารมีขึ้นเพื่อเป้าหมาย หรือเพื่อประโยชน์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อการแลกเปลี่ยนหรือให้ข่าวสารข้อมูล ข้อเท็จจริง ความเป็นมา ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือทางเลือกต่าง ๆ ให้อีกฝ่ายได้รับทราบ จะได้เกิดความเข้าใจในทิศทางที่พึงประสงค์

2. เพื่อให้ผู้พูดได้แสดงอารมณ์ และความรู้สึก จะได้รู้สึกผ่อนคลายความเครียด ความกดดัน ได้ระบายความรู้สึกนึกคิด ได้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ออกมา ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการทางสังคม

3. เพื่อวัตถุประสงค์ด้านการบริหารงาน โดยการสื่อสารจะเป็นเสมือนตัวกลางที่เชื่อมโยงให้การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ประสบความสำเร็จดียิ่งขึ้น เช่น

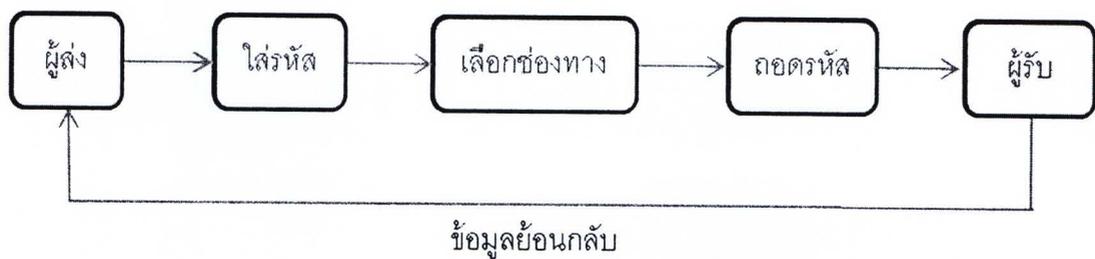
- 3.1 ด้านการวางแผน การสื่อสารจะทำให้ได้ข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ ทำให้สามารถวางแผนอยู่บนฐานข้อมูล และการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่าง ๆ

3.2 ด้านการประสานงาน การสื่อสารจะทำให้การทำงานต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน เข้าใจในงานของกันและกัน จึงทำให้เกิดความร่วมมือและประสานงานกันมุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน

3.3 การจูงใจ การสื่อสารกันจะทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการให้กำลังใจกัน การยกย่องชมเชย การใช้วาจาที่ดีในการติดต่อสื่อสารกัน จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน มีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน

3.4 การควบคุม โดยจะเป็นการบอกถึงเป้าหมายที่ต้องการ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร แนวทางที่จะใช้ในการควบคุมติดตามงาน และแนวทางการประเมินผลงาน รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน ทำให้ทราบถึงผลงานที่เกิดขึ้นว่าเป็นอย่างไร ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจแค่ไหน และผู้ปฏิบัติงานจะได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นได้

องค์ประกอบและกระบวนการสื่อสาร โดยทั่วไปกระบวนการสื่อสาร จะเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต ที่เริ่มจากผู้ส่งไปยังผู้รับ ซึ่งผู้ส่งก็จะเป็นผู้รับได้ด้วย ซึ่งอาจแสดงองค์ประกอบ และกระบวนการให้ง่ายแก่การเข้าใจ ดังแสดงในภาพ 5



ภาพ 5 กระบวนการสื่อสาร

ที่มา. จาก องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 7, หน้า 25), โดย ชงชัย สันติวงษ์, 2535, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

จากภาพ 5 อธิบายได้ ดังนี้

1. ผู้ส่ง (source หรือ sender) การสื่อสารจะเริ่มจากผู้ส่งที่จะต้องมีข้อมูลหรือความคิดที่ต้องการจะสื่อให้กับอีกฝ่ายหนึ่งได้รับทราบ
2. ข่าวสาร (message) คือ สิ่งที่ต้องการส่ง โดยปกติผู้ส่งจะต้องแปลงสิ่งที่ต้องการส่งนี้ ออกไปให้อยู่ในรูปแบบที่อีกฝ่ายจะเข้าใจได้ ซึ่งจะเรียกว่าการใส่รหัส ซึ่งเป็นการนำความคิดเรียบเรียงออกมาเป็นเนื้อหา (content) และอาจมีอารมณ์ประกอบด้วย
3. การใส่รหัส (encoding) คือ การเลือกวิธีที่จะแปลงความคิดออกมาให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจ เช่น จากความคิดก็จะแปลงออกมาเป็นภาษาเขียน ภาษาพูด หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ
4. การสื่อสารช่องทางในการติดต่อสื่อสาร (channel) ช่องทางจะเป็นตัวกลางในการสื่อสาร การเลือกช่องทางการสื่อสารนั้นอาจทำได้หลายวิธี เช่น การพูดแบบเผชิญหน้า การโทรศัพท์ การส่งอีเมล การติดประกาศ การส่งจดหมาย เป็นต้น
5. การถอดรหัส (decoding) เป็นการที่ผู้รับจะทำการตีความแปลความ และทำความเข้าใจในข่าวสารข้อมูลที่ได้รับจากผู้ส่ง
6. ผู้รับ (receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็เป้าหมายที่ผู้ส่งต้องการส่งข้อมูลไปให้
7. ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ผู้รับจะแสดงให้ผู้ส่งเห็นว่า การติดต่อสื่อสารนี้ ประสบผลสำเร็จหรือไม่ โดยการส่งผ่านข้อมูลย้อนกลับไปให้ผู้ส่ง ถ้าปราศจากข้อมูลย้อนกลับจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวซึ่งผู้ส่งจะไม่ทราบว่าผู้รับได้รับข่าวสารหรือไม่ และหรือมีความเข้าใจในข่าวสารที่ส่งไปให้เพียงใด

สรุป ความสำเร็จในการติดต่อสื่อสารนี้ โดยปกติจะขึ้นอยู่กับตัวผู้ส่ง และผู้รับว่ามีความรู้ มีข้อมูลในเรื่องที่จะสื่อสารนั้นมากน้อยแค่ไหน ผู้ส่งมีทักษะในการแปลงความคิดของตนออกมาอย่างชัดเจน เช่น ทักษะในการพูด ทักษะในการเขียน ทักษะในการเลือกช่องทางที่จะส่งข่าวสารให้เหมาะสม ในขณะที่ผู้รับควรมีทักษะในการอ่าน การฟัง การทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถส่งข้อมูลย้อนกลับไปให้แก่ผู้ส่งได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

แนวคิดเกี่ยวกับการประสานสัมพันธ์ (collaborativeness)

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ทีมงาน ตลอดจนคู่ค้าทางธุรกิจถือเป็นหัวใจหลักในการบริหารความสำเร็จของมืออาชีพ โดยในอดีต เราให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล หรือความสามารถทางด้านภาษา เรามักจะทดสอบ IQ แต่มองข้ามความสามารถทางอารมณ์ (EQ) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในด้านการประสานสัมพันธ์ หรือเน้นความสำเร็จส่วนบุคคลแต่ไม่ได้เน้นถึงการสร้างสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีม สังเกตได้จากการที่บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ยิ่งตำแหน่งสูงเท่าไร การประสานความสัมพันธ์ยิ่งต้องมีความสำคัญมากขึ้นเท่านั้น โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบัน การสร้างสัมพันธ์เชิงเอื้ออาทรระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้าคู่ธุรกิจนั้น ถูกจัดเป็นการลงทุนระยะยาวประเภทหนึ่งที่จะไม่ได้รับผลตอบแทนที่มีมูลค่ามากมายเหมือนการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าแบบซึ่งหน้า แต่สิ่งที่ผู้ประกอบการจะได้ก็คือ การมีแบ็คอัพพร้อมทั้งพันธมิตรทางธุรกิจที่พร้อมเข้าให้ความช่วยเหลือโดยทันทีที่ธุรกิจเกิดประสบพบเจอกับปัญหาขึ้นมาในอนาคต จึงจัดเป็นการลงทุนระยะยาวที่มีความคุ้มค่ามาก โดยผู้ประกอบการอาจจะไม่ได้ร่ำรวยมากมายนักแต่ก็ได้มาซึ่งความมั่นคงและแข็งแกร่งแบบเต็ม ๆ (อิงค์ควิตี, 2550)

สำหรับผู้บริหารระดับสูงหลายองค์กร พบว่า หลังจากที่ได้ให้การเรียนรู้ทางด้านแนวคิดใหม่ ๆ ในการประสานสัมพันธ์ และดึงเอาอัจฉริยภาพที่มีอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ถูกต้องแล้ว การประกบคู่กับผู้บริหารในลักษณะที่เป็นโค้ชเพื่อแนะนำการปรับปรุงแก้ไขในหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก เพราะการเรียนรู้ในการประยุกต์จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์จริงของการประสานสัมพันธ์กับทีมงาน และการเรียนรู้ในจุดนี้จะมีผลอย่างมากในการปรับเปลี่ยนนิสัยในการบริหารอารมณ์ หลักสูตรยอดนิยมที่ได้จัดขึ้นกับองค์กรชั้นนำข้ามชาติหลายแห่งในหัวข้อ “การบริหารอัจฉริยภาพในการประสานความสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์” ซึ่งได้รับการตอบรับที่น่าสนใจจากผู้บริหารที่เข้าร่วมสัมมนาซึ่งมาจากทั่วทุกมุมโลกทั้งในซีกตะวันตกและตะวันออก คือ ถ้าเป็นผู้บริหารจากภูมิภาคเอเชีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนไทยนั้นจะให้ความสำคัญในการประสานสัมพันธ์กับความละเอียดอ่อนทางอารมณ์และความรู้สึกมากกว่าทางตะวันตก ซึ่งจะเน้นความสามารถเชิงความคิดมากกว่า โดยเฉพาะทางด้าน conceptualize thinking โดยนำเอาเป้าหมายรวมหรือวิสัยทัศน์เข้ามาเป็นตัวร่วมในการประสานสัมพันธ์

สำหรับผู้บริหารต่างชาติที่เข้ามาทำงานในเมืองไทย ถ้าต้องการประสานสัมพันธ์ต้องเข้าใจความละเอียดอ่อนของคำพูด ตลอดจนกรอบความคิดหรือมุมมองในความสัมพันธ์ของคนไทยที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขเวลา ซึ่งคนในตะวันตกจะให้ความสำคัญต่อการตรงต่อเวลาเป็นอย่างมาก (อิงค์ควิต์, 2550)

จากการศึกษาและวิจัยกับผู้เชี่ยวชาญในการประสานสัมพันธ์จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในแถบเอเชียแปซิฟิก พบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะมีหลักการในการประสานสัมพันธ์ด้วยหลักการคล้าย ๆ กัน คือ (อิงค์ควิต์, 2550)

1. รู้จักตัวเอง (self-awareness) คือ การสร้างสรรค์ความสัมพันธ์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้จักพื้นฐานของการสื่อสารและแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ของเราเองว่า เรามีความชอบและความถนัดในรูปแบบใด และจุดบอดของเรามีตรงไหนบ้าง เพราะถ้าเรารู้จักตรงนี้ดีแล้ว เราสามารถที่จะวางกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับตัวเองและยังคงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองด้วย

2. ความสามารถในการบริหารอารมณ์ (emotional intelligence) คือ เมื่อเรารู้จักตัวเองแล้ว สิ่งที่สำคัญต่อมาก็คือ เราต้องรู้จักข้อจำกัดและสถานการณ์ที่ทำให้เราเกิดความเครียดหรือความกดดัน ที่ทำให้เรามักจะทำสิ่งที่เกิดอารมณ์และความโกรธขึ้น โดยไม่รู้ตัว ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์นั้นแย่ง ความต่างของความถนัดเชิงอัจฉริยภาพของคนเรานั้น ถ้าเป็นหัวหน้าที่ชอบเป็นปฏิบัติเราต้องการสื่อสารและข้อมูลที่มีรายละเอียดเพื่อสร้างความมั่นใจในการทำ แต่ถ้ามีหัวหน้าที่ชอบเสี่ยงและมีความยึดหยุ่นสูง เราจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้าใจข้อจำกัดว่า ผู้ชอบเสี่ยงและยึดหยุ่นสูงนั้นจะไม่ชอบลงรายละเอียด แต่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้ไปสู่มิติใหม่อยู่ตลอดเวลา

3. หาทางเลือกที่สร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์ (innovation) คือ ถ้าต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวเราจำเป็นต้องสร้างให้เกิดประโยชน์ที่เกื้อกูลกันทั้งสองฝ่าย

4. เรียนรู้และพัฒนาทักษะ (learning) คือ การเรียนรู้พัฒนาทักษะที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ สิ่งแรกที่ต้องเพิ่มทักษะก็คือ การคิดอย่างเป็นระบบก่อนที่เราจะสื่อสารออกไป ต่อมาก็คือ ทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือ ต้องรู้จักฟังและนำเสนอให้ตรงกับใจของผู้ที่เราจะสื่อด้วย จากนั้นจำเป็นที่จะต้องโยนโยนสิ่งที่เราต้องการ

สื่อออกมาอย่างน่าฟัง ตลอดจนทักษะที่สำคัญอีกอย่างก็คือ การหาทางเลือกใหม่ ๆ และการสร้างสรรค์จินตนาการที่ทำให้เราไม่ยึดติดกับแนวคิดเดิม ๆ ทำให้การหาทางออกเพื่อรักษาสัมพันธภาพนั้นไม่เกิดขึ้น

5. สร้างความสัมพันธภาพให้องคกร (empower) คือ การสร้างความสัมพันธภาพให้เจริญองคกรนั้น เราจำเป็นที่จะต้องเข้าใจพื้นฐานของความสัมพันธภาพระหว่างตัวเรากับคนที่เราต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีด้วย

แนวคิดเรื่องมนุษยสัมพันธ์/การประสานสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์/การประสานสัมพันธ์ เป็นเรื่องราวที่ว่าด้วยพฤติกรรมของบุคคลที่มาเกี่ยวข้องกันในการทำงานในองคกรหรือหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้ อย่างราบรื่น ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์/การประสานสัมพันธ์ ในการทำงานก็คือ สร้างความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน สร้างความเข้าใจอันดีและความสามัคคี ก่อให้เกิดความรักใคร่และความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มผลผลิต และเป็นเครื่องมือช่วยในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง หลักของมนุษยสัมพันธ์/การประสานสัมพันธ์ คือ การตอบสนองความต้องการของมนุษย์ โดยใช้หลักปฏิบัติที่ว่าเมื่อเราต้องการสิ่งใด ผู้อื่นก็มีความต้องการสิ่งนั้นเช่นกัน ส่วนในด้านจิตใจก็ให้ยึดหลักที่ว่าเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยมนุษยสัมพันธ์/การประสานสัมพันธ์ นั้นเกี่ยวข้องกับศาสตร์สาขาต่าง ๆ เช่น จิตวิทยา จิตวิเคราะห์ และความแตกต่างระหว่างบุคคล การสร้างมนุษยสัมพันธ์/การประสานสัมพันธ์ นั้นมีข้อที่ควรปฏิบัติ คือ

1. การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองคกร มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงานการเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเองให้เข้าไค้กับเพื่อนร่วมงาน

2. การควบคุมพฤติกรรมและเจตนาารมณ์ผู้อื่น เมื่อต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมีสิ่งที่จะต้องปฏิบัติคือ การสร้างความประทับใจให้กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างความเป็นมิตร มองหาส่วนดี และยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน คำนึงถึงเสมอว่าเพื่อนร่วมงานทุกคนเป็นผู้มีคุณค่า การสั่งหรือติดต่องานไม่ควรใช้วิธีพูดผ่านกับคนอื่น

3. วิธีการสร้างเสน่ห์ในบุคลิกภาพ ช่วยให้บุคคลที่อยู่รอบข้างอยากเข้ามาใกล้ ชิดและปรารถนาจะร่วมงานด้วย การสร้างเสน่ห์สามารถทำได้โดย การใช้น้ำเสียงหรือ คำพูด การแสดงออกทางร่างกาย การใช้ภาษาที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลิกภาพ ให้สง่างาม การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะและการมีความมั่นใจในตนเอง

4. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา คือ การปฏิบัติงานในองค์กร ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อร่วมกันดำเนินงานให้ บรรลุภารกิจขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้ นโยบายและข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้องและเหมาะสมแก่พนักงาน และในทางตรงกันข้ามก็ต้องรับฟังข่าวสาร ข้อมูล ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้สามารถประสานงานงานใน การทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในการวินิจฉัยตัดสินใจก็เป็นหน้าที่ ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาและเป็นศิลปะอันหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรต้องรับผิชอบต่อการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ ที่เกิดขึ้นภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ การสั่งการ โดยในการสั่งการนั้นสามารถ ทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การสั่งงานด้วยวาจา และการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม และยังสามารถสั่งโดยใช้การบังคับหรือออกคำสั่ง การสั่งงาน แบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบอาสาสมัคร ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับว่า ตัวผู้บริหาร จะเลือกใช้การสั่งงานแบบใด

สรุปได้ว่า คนเราเมื่ออยู่รวมกัน จนสามารถเรียกได้ว่าเป็นกลุ่มเป็นสังคม ย่อมต้อง มีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกัน นั่นคือ การอยู่ร่วมกันแบบต่างคนต่างทำหน้าที่ของตนเอง โดยทำหน้าที่ต่าง ๆ นั้นมีความสอดคล้องกัน เพื่อมิให้เกิดปัญหาติดขัดในการทำงาน จึงเรียกการทำงานแบบนี้ว่า การทำงานที่เป็น “ทีม” คำว่า ทำงานเป็นทีม มิได้หมายถึง การทำงานที่ไม่มีความขัดแย้งกันเลย อาจจะมีบ้าง แต่ก็มีการศึกษาแก้ปัญหาต่อกัน โดยที่เมื่อสรุปตัดสินใจปัญหานั้นหมดถือเป็นจุดสิ้นสุด เพราะถือว่าเป็นความคิดเห็นที่ตรงกัน ของคนส่วนใหญ่ ถึงแม้ว่าตัวเราเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม จะพบว่า มีผู้บริหารระดับสูง น้อยคนนักที่จะไว้วางใจให้ทีมงานได้ดำเนินงานไปพร้อม ๆ กันมีการประสานงานที่ชัดเจน ถ้าจะสังเกตให้ดีจะเห็นว่าบริษัทใด ๆ ที่ยอมให้มีนักบริหารมืออาชีพได้แสดงฝีมือแล้ว

ผู้บริหารงานของบริษัทนั้น ๆ จะกลายเป็นเครื่องหมายทางการค้าหรือเป็นภาพอีกภาพหนึ่งของบริษัทนั้น ๆ เพียงอย่างเดียว

แนวคิดปัจจัยความรู้ในการบริหาร

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (managing change)

Kotter (1995) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่องค์กรจะปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ ด้านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสภาพแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ หรือจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. ปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลกระทบ เช่น

1.1 แรงงาน เช่น ปัญหาความขาดแคลนแรงงาน หรือแรงงานที่มีความรู้มากขึ้น อาจมีการเรียกร้องค่าจ้างจากผู้บริหารมากขึ้น

1.2 เทคโนโลยี เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

1.3 ความผันผวนทางเศรษฐกิจ เช่น เศรษฐกิจหดตัว

1.4 แนวโน้มทางสังคม เช่น กระแสในการรักษาสิ่งแวดล้อม การเรียกร้องให้ธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีจริยธรรมในการดำเนินงานมากขึ้น

1.5 การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ

1.6 ลูกค้า เช่น รสนิยม ทักษะคติ และความคาดหวังต่าง ๆ ของลูกค้าที่เปลี่ยนไป

1.7 คู่แข่งขันทั้งจากภายในประเทศและคู่แข่งจากต่างประเทศ

1.8 ผลกระทบในระดับโลก เช่น สงครามและการเมืองระดับโลก ความผันผวนทางเศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

1.9 กรณีอื่น ๆ เช่น กรณีไข้หวัดสายพันธุ์ใหม่ระบาด โรคซาร์ (SARS) ที่ทำให้ธุรกิจการค้าและการลงทุนต่าง ๆ ต้องหยุดชะงักลงไปทั่วโลก โดยเฉพาะในแถบเอเชีย

2. ปัจจัยภายใน ที่จะผลทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น ผลผลิตที่ต่ำลง ผลงานมีข้อตำหนิหรือข้อบกพร่องมากขึ้น หรือมีการเรียกร้องต่าง ๆ จากฝ่ายแรงงาน หรือมี

การเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ ตามมาด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลง ภารกิจนโยบาย หรือกลยุทธ์หลักขององค์กร ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกมักจะส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

Kotter (1995) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วถ้าหากว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กร ผู้บริหารก็ควรจะต้องมีการทบทวนในวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ตลอดจนกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ด้วย

2. โครงสร้าง (change structure) เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างองค์กร หรือโครงสร้างของงาน เช่น การรวมกลุ่มงาน/การจัดกลุ่มงานใหม่ การตัดหรือลดระดับชั้น การบังคับบัญชาลง การปรับปรุงกฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเพิ่มการกระจายอำนาจ เป็นต้น

3. วิทยาการ (change technology) เป็นการนำวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน เช่น ระบบเครื่องจักรอัตโนมัติ ระบบคอมพิวเตอร์

4. เรื่องสภาพการทำงาน และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (change physical work setting) อาจเป็นการจัดสถานที่ทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่น่าทำงาน และเอื้ออำนวยต่อการติดต่อสื่อสารและการประสานงานมากขึ้น ทำให้การทำงานต่าง ๆ สะดวกมากขึ้น

5. ด้านบุคลากร (change people) การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรในเชิงปริมาณ เช่น การเพิ่มหรือลดกำลังคน หรือการปรับเปลี่ยนในเชิงคุณภาพ เช่น การพัฒนาปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้

6. วัฒนธรรมองค์กร เช่น ถ้าสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ผู้บริหารจะต้องพิจารณาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรด้วยว่าสนับสนุน สอดคล้องหรือขัดแย้งกันหรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมด้วย

สำหรับกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Kotter (1995) นั้นได้เสนอขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ โดยให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ (vision) ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Kotter (1995) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกิจการทั้งหลายที่ล้มเหลว ได้พบว่า เป็นเพราะไม่ได้เป็นไปตามกระบวนการ ดังต่อไปนี้

1. ไม่มีการสร้างสำนึกของความเร่งด่วนที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วยการตรวจสอบสถานะการตลาด การแข่งขัน เพื่อให้เห็นภัยหรือวิกฤตการณ์ที่จะเกิดขึ้น
2. ไม่มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อรับผิดชอบผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยทีมงานจะต้องมีอำนาจพอที่จะนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น
3. ไม่มีสร้างวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะนำทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น เปลี่ยนจากการให้ความสำคัญที่ยอดขายเป็นให้ความสำคัญที่ลูกค้า และการสร้างกลยุทธ์ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น
4. ไม่มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปยังฝ่ายต่าง ๆ
5. ไม่มีการให้อำนาจแก่บุคคลที่จะไปปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น
6. ไม่มีวางแผนและสร้างชัยชนะในระยะสั้น คือ การวางแผนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลงานอย่างเป็นรูปธรรม และมีการจัดสรรรางวัลให้แก่บุคคลที่ทำให้เกิดผลงานที่ดีด้วย
7. ไม่มีการเพิ่มพลังการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ซึ่งทำได้โดยการรวบรวมความก้าวหน้า และทำการประชาสัมพันธ์ให้รับทราบและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่อง
8. ไม่มีการติดตั้งแนวทางใหม่ พฤติกรรมใหม่ วัฒนธรรมองค์การแบบใหม่ รวมทั้งพัฒนาภาวะผู้นำและสืบทอดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงระยะยาว

กรอบเวลาของการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Kotter (1995) ในการพิจารณาเชิงช่วงเวลาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะมีช่วงเวลาที่เกี่ยวข้องที่อาจพิจารณาได้เป็น 4 ช่วง คือ

1. ช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์ จะเป็นช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องเห็นความจำเป็น เล็งเห็นทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้น และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) ในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องใช้สถานะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leader) เพื่อสร้างสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวให้เกิดขึ้น

2. ช่วงของการพิจารณาอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ใน 4 ระดับ คือ ในระดับองค์กร ระดับแผนงาน ระดับหน้าทำงาน และระดับบุคคล ขึ้นอยู่กับว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวเนื่องหรือส่งผลกระทบต่อมากแค่ไหน โดยทั่วไปแล้วในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มักจะมีผลกระทบและเกิดอุปสรรคได้จากทั้ง 4 ระดับ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจในธรรมชาติดังกล่าว และพยายามสร้างความเข้าใจและการยอมรับตลอดจนสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น โดยผู้บริหารอาจจะใช้แนวคิดของ Lewin (1947) ในการละลายสภาพเดิม (unfreezing) คือ ต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมมากที่สุด ได้รับข้อมูลข่าวสาร ช่วยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่คนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้บริหารจะต้องใช้ความเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นด้วย

3. ช่วงของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจมีทิศทางที่ใช้ได้ใน 2 แบบใหญ่ ๆ คือ

3.1 การดำเนินที่เกิดจากบนลงล่าง (top-down change) คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง แล้วค่อยถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวลงมา

3.2 การดำเนินที่เกิดจากล่างขึ้นบน (bottom-up change) จะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมมากที่สุด จะได้เกิดความเข้าใจและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

4. ช่วงของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่สำคัญมากแม้ว่าจะเป็นเรื่องยากที่จะวัดผล เพราะผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นผลของหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการประเมินจะต้องใช้แนวคิดหรือเครื่องมือหลายอย่าง และประเมินในหลายช่วงเวลา เพื่อให้เกิดความแน่ใจในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วย และเพื่อให้ผลนั้นคงอยู่ ผู้บริหารจะต้องมีการรักษาสภาพให้คงอยู่ (refreezing) โดยใช้ระบบการให้รางวัลและการจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการเสริมแรงให้พฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านั้นคงอยู่ให้นานที่สุด

สรุป เมื่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผน การปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้

ผู้บริหารจึงต้องเห็นความสำคัญและเข้าใจในแนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงและเป็นการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ความสำเร็จ

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องการมีจิตมุ่งบริการ (customer service orientation)

Geransar and Einsiede (2008, p. 14) กล่าวว่า การมีจิตมุ่งบริการ คือ การรับฟัง การเข้าใจลูกค้า การมีส่วนร่วมต่อความต้องการของลูกค้าและให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอันดับต้น ๆ ความสามารถในการทำให้ลูกค้ามีความสุข โดยการทำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

1. มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า
2. ปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความเคารพ
3. คอยแจ้งข้อมูลให้ลูกค้าทราบ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่าง

ทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ

4. จัดการกับความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสม
5. สอบถามความต้องการเพื่อที่จะเสนอสินค้าและบริการที่ดีที่สุดอย่างสม่ำเสมอ
6. คอยเสนอความช่วยเหลือ
7. ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

ความสำคัญของการมีจิตมุ่งบริการ บ่อยครั้งที่ลูกค้ามักได้รับการปฏิบัติที่ไม่ดีจากองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการรอรับบริการที่ยาวนาน หรือการไม่ได้รับการขอโทษจากการกระทำที่ผิดพลาดของพนักงาน ซึ่งทำให้ผู้รับบริการรู้สึกผิดหวังและอาจไม่กลับมาใช้บริการกับองค์กรเหล่านั้นอีก นอกเสียจากว่าไม่มีทางเลือกอื่นแล้วถึงกลับไปใช้บริการอีกครั้ง แต่โดยส่วนมากแล้วลูกค้ามีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น และองค์กรต่าง ๆ ก็มีความเป็นสากลมากขึ้นอีกด้วย ทำให้ง่ายต่อการเข้าถึงบริการและผลิตภัณฑ์ ถ้าองค์กรต่าง ๆ สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้แล้วนั้น ก็จะมีแนวโน้มที่ลูกค้ากลับมาใช้บริการองค์กรอีก และสามารถตอบสนองความต้องการที่เหมาะสมให้แก่ลูกค้า ซึ่งเป็นผลดีต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก (Geransar & Einsiede, 2008, p. 15)

Geransar and Einsiede (2008, p. 16) กล่าวว่า โดยส่วนมากแล้วในมุมมองของผู้ที่เข้ามาติดต่อกับงาน/ผู้ที่เข้ามาใช้บริการ มักจะมองว่าบุคคลที่เค้าเหล่านั้นติดต่อเป็นบุคคล

ที่ควรมีพฤติกรรมแสดงออก ดังนี้ มีความอดทน มีความรู้ ความสุภาพ และความน่าเชื่อถือ เป็นต้น ดังนั้นในแนวคิดเรื่องการมีจิตมุ่งบริการจึงให้ความสำคัญต่อทักษะต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อที่จะสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ และจำนวนองค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญ ในการให้บริการลูกค้าก็มีเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยควรการพัฒนาทักษะในการให้บริการ ดังนี้

1. เชื่อมมั่นในสินค้าและบริการที่ขาย
2. พัฒนา สร้างความสัมพันธ์ในแง่บวกกับลูกค้า
3. ทำให้เกิดความคาดหวังของลูกค้า
4. ในกรณีที่ไม่สามารถตอบคำถามบางอย่างของลูกค้าได้ ให้หาคนอื่นมาตอบแทน
5. อย่าคิดว่าลูกค้าเข้าใจเหมือนกัน จงอธิบายรายละเอียดให้ลูกค้าเข้าใจ
6. อย่าปล่อยให้ลูกค้าคอยนาน
7. ยิ้มเข้าไว้และปฏิบัติกับลูกค้าเหมือนอย่างที่เราต้องการให้คนอื่นปฏิบัติกับเรา
8. อย่าด่วนสรุปสิ่งลูกค้าต้องการไปเอง แต่ให้สอบถามความต้องการจากลูกค้า

มากที่สุด

Geransar and Einsiede (2008, p. 17) ได้ให้คำแนะนำสำหรับการปรับปรุงการให้บริการลูกค้า และการมุ่งเน้นที่ตัวลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ในการบริการลูกค้าต่อพนักงาน การพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้าควรเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมองค์กร โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการออกมา และสื่อสารออกไปให้ลูกค้าทราบ รวมทั้งสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากองค์กรด้วย
2. สื่อสารสิ่งที่คาดหวัง วิธีการหนึ่งที่จะรักษาภาพพจน์ในการให้บริการขององค์กรไว้ได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องบอกให้ลูกค้าทราบถึงสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับ สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากการซื้อสินค้าและบริการนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจจะกำหนดนโยบายในการรับคืนสินค้า การรับประกันความพึงพอใจ ใบรับประกัน เป็นต้น
3. รับฟังเสียงสะท้อนกลับ วิธีการหนึ่งที่จะทราบถึงเสียงสะท้อนกลับจากลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นข้อร้องเรียน หรือคำติชมต่าง ๆ องค์กรสามารถทำได้โดยการเปิดช่องทางให้ลูกค้าแสดงความคิดเห็นด้วยวิธีต่าง ๆ ที่เห็นสมควร ซึ่งจะเป็นการช่วยให้องค์กรสามารถรับมือ และทราบถึงความต้องการที่เปลี่ยน ไปของลูกค้าอีกด้วย

สรุป การมีจิตมุ่งบริการถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับทุกธุรกิจ เพราะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสร้างความแตกต่างและความสามารถในการแข่งขัน การบริการลูกค้าที่มีคุณภาพยังช่วยผูกใจลูกค้าระยะยาว และเพิ่มคุณค่าให้กับกิจการอีกด้วย

การบริการลูกค้าอย่างไรทิศทางจะขาดการวางแผนที่ดี ย่อมทำให้กิจการถดถอยลงไปเรื่อย ๆ และยากที่จะรักษาลูกค้าเอาไว้ได้ในยุคที่ลูกค้ามีทางเลือกมากมายและไม่จำกัดอย่างเช่นในปัจจุบันนี้

ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับหน่วยงานที่ให้บริการลูกค้าและมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริการลูกค้าเพื่อสร้างจุดขายในงานบริการที่โดดเด่นแตกต่าง และสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning)

จักษวัชร ศิริวรรณ (2554) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หรือ strategic planning เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายไม่ว่าจะในกิจการด้านใด ๆ ก็ตาม โดยเฉพาะในวงการธุรกิจเอกชนซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้การวางแผนกลยุทธ์ เพราะจะนำมาซึ่งความสำเร็จและความก้าวหน้าในธุรกิจ ซึ่งส่งผลต่อผลกำไรของธุรกิจที่ตามมา แผนกลยุทธ์ เป็นแผนเพื่อนำองค์การไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น

การวางแผนเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหารและการจัดการ ผลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ จำนวนมากยืนยันว่ากิจการประเภทต่าง ๆ เช่น บริษัทข้ามชาติ กิจการของภาคเอกชน และหน่วยงานของภาครัฐ ประสบความสำเร็จเนื่องจากการวางแผนที่ดี

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ มีรายละเอียด ดังนี้ (จักษวัชร ศิริวรรณ, 2554)

1. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพ การเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานในทุกกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารงานในปัจจุบัน

4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

จรัญ จันทลักขณา (2546, หน้า 12-13) กล่าวไว้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทาง ในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนด แนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดนั้นจะต้องตั้งอยู่บนหลักพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิด ศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดเป็นระบบ คือ แนวทางที่กำหนดขึ้นจะต้องดำเนินไปอย่างเป็น ขั้นตอน ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เราจะต้องตอบคำถามให้ได้ 3 ประการ คือ

1. องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (where are you going)
2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (what is the environment)
3. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (how do you get there?)

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning process) มีรายละเอียดดังนี้ (จรัญ จันทลักษณ์, 2546, หน้า 14-16)

1. กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) “เราต้องการเป็นอะไร” วิสัยทัศน์ (vision) คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าและสังคม

วิสัยทัศน์จะเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัจจัยคุกคาม (SWOT analysis) ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ ดังนี้

- 1.1 Strengths จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
- 1.2 Weaknesses จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
- 1.3 Opportunities โอกาสที่จะดำเนินการได้
- 1.4 Threats อุปสรรค หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำ situation analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือ สิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์สภาพการณ์ (situation analysis) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำ strategic decision การทำ strategic decision เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานที่สำคัญ ที่เป็นหลักในการปฏิบัติไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตขององค์กร เพื่อการบรรลุ vision หรือสภาพในอนาคตตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการเลือกโดยคำนึงถึงสภาพในอนาคต โดยคำนึงถึงจุดที่ต้องการ โดยรู้สถานการณ์ เห็นถึงโอกาสและรู้จุดดี จุดเด่นตลอดจนจุดอ่อนในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการขององค์กรในอนาคต

2. พันธกิจ (mission) “ต้องการทำอะไรให้สำเร็จ” (ภารกิจ) พันธกิจหรือภารกิจหลัก หมายถึง ขอบเขตของบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ (เราจะต้องทำอะไรถึงจะบรรลุวิสัยทัศน์) จุดมุ่งหมายพื้นฐานซึ่งแสดงเหตุผลหรืออธิบายว่าทำไมองค์กรจึงถือกำเนิดขึ้นมาหรือดำรงอยู่ เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทาง ในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจขององค์กร (mission analysis) เพื่อตรวจสอบว่างานหลักขององค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ยังมีความเป็นอยู่หรือไม่ พันธกิจใดควรยกเลิกเพราะเหตุใด พันธกิจใดควรดำรงอยู่เพราะเหตุใด และพันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่หรือเพิ่มขึ้นใหม่ เพราะเหตุใด บุคลากรในองค์กรต้องตระหนักว่า ภารกิจใดคือภารกิจหลัก ภารกิจรอง ซึ่งบางหน่วยงานหลงบทบาทหน้าที่ ไปทำภารกิจรอง แทนภารกิจหลักก็จะทำให้องค์กรนั้นมีปัญหาในการดำเนินงานได้

3. เป้าประสงค์ (goal) เป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย คือ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ การกำหนดอาจช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ปี 3 ปี หรือ 10 ปีแล้วแต่กรณี

เป้าหมายขององค์กร หมายถึง การระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรจะทำได้ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อาจจะเป็น 3 ปีถึง 5 ปีก็ได้ เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายระยะสั้น ซึ่งเป็นเป้าหมายจากการดำเนินงานที่เป็นผลงานประจำปี หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “annual operational” นั้นการระบุออกมาเป็นจำนวน ตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพสำหรับที่จะนำมาใช้บริหารงานในทางปฏิบัติ

4. กำหนดยุทธศาสตร์ (strategy) คือ “ทำอะไร” ถึงจะไปสู่บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะให้เป็น

5. กำหนดกลยุทธ์ (plan) คือ “ทำโดยวิธีใด” วิธีการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว

ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (survive) และความก้าวหน้า (growth) ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงานขององค์กรหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดีเอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ ผู้ที่อยู่วงการวางแผนกลยุทธ์ทุกคน จะรู้จัก Strategic Business Unit หรือ SBU และรู้จักบทบาทของหน่วยงานที่เป็น หน่วยระดับดาว (stars) หน่วยแม่วัว (cash cows) หน่วยที่เป็นสุนัข (dogs) กับหน่วยงานที่อยู่ในระดับน่าสงสัย (question marks) ต้องเฝ้าสังเกต และพวกนักพัฒนากลยุทธ์ส่วนใหญ่ จะรู้จัก SWOT analysis กับ SWOT matrices ที่ใช้ในการสร้างทางเลือกกลยุทธ์ (alternatives) ที่มุ่งหา S สูง-O สูง, S สูง-T ต่ำ, W ต่ำ-O สูง และ W ต่ำ-T ต่ำ ว่าคืออะไร ต้องพิจารณาอะไรเป็นหลัก

สรุป การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นส่วนหนึ่งของเอกชนหรือในส่วนของรัฐ จะเน้นความสามารถในการคาดคะเนสภาพในอนาคตเพื่อจะได้กำหนดหนทางหรือกลยุทธ์การทำงานในอนาคตของหน่วยงาน สู่จุดหมายที่ต้องการ เพื่อเตรียมเผชิญกับการแข่งขันหรือเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารที่ตื่นอกจากสามารถคาดคะเนสถานการณ์ที่ต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบันแล้ว ยังต้องสามารถคาดการณ์ และกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อีกด้วย

แนวคิดปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability)

Holmes and Masuda (1994, p. 45) ได้ให้ความหมายของ ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (accountability) ไว้คือ จิตสำนึกและความรับผิดชอบในหน้าที่ โดยเอาใจใส่มุ่งมั่นในงานที่รับผิดชอบตามวัตถุประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร โดยบุคคลที่ได้รับมอบหมายงานหนึ่ง ๆ จะถูกกำหนดให้มีความรับผิดชอบเป็นกรณี ๆ โดยมีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่อย่างชัดเจนและเมื่อบุคคลนั้นยอมรับและตกลงในวัฒนธรรมตะวันตกจะ หมายความว่า เป็นการให้คำมั่นสัญญาออกไป หลังจากนั้นเมื่อถึงคราวปฏิบัติ ผลงานจะออกมาดีหรือไม่ อย่างไร จะอยู่ในขอบข่ายความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ ทั้งหมด ชาวอังกฤษเรียกความรับผิดชอบนี้ว่า “stewardship” ซึ่งหมายถึงความรับผิดชอบการปฏิบัติงานตลอดจนผลลัพธ์ของงานที่บุคคลนั้นได้รับมอบหมาย และได้มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำด้วย ความรับผิดชอบตรวจสอบได้นั้นจะครอบคลุมถึงการสื่อสาร (communication) บุคคลนั้น ๆ จะต้องรู้จักความรับผิดชอบและสำนึกเสมอว่า จะต้องรายงาน หรือบอกกล่าวสิ่งที่เกิดขึ้นให้ผู้บังคับบัญชาทราบตั้งแต่เนิ่น ๆ รายงานนั้นไม่จำเป็นจะต้องเป็นเฉพาะเรื่องที่ดีเสมอไป อะไรที่เป็นปัญหาหรือข้อผิดพลาดก็ต้องรายงานให้ทราบด้วย โดยความรับผิดชอบตรวจสอบได้นั้น ต้องการผลสะท้อนของสิ่งที่เกิดขึ้น (feedback) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานอีกด้วย

ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ว่าจะมีความสำคัญในเชิงธุรกิจแต่อย่างเดียว ในสังคมตะวันตกใช้หลักปฏิบัตินี้ในพฤติกรรมทางสังคมด้วย ชาวตะวันตกทั่วไปมีความรู้สึกเห็นพ้องต้องกันว่า เมื่อคนเราให้คำมั่นสัญญาว่าจะทำอะไรแล้วไม่รักษาคำพูด ต่อไปคำพูดของบุคคลนั้นจะไม่มีน้ำหนักเลยไม่มีคุณค่า เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะได้รับความไว้วางใจน้อยลงพร้อมทั้งจะได้รับมอบหมายภาระรับผิดชอบทั้งในด้านการงานและทางสังคมน้อยลงด้วย หลายประเทศในเอเชีย พฤติกรรมของความรับผิดชอบมักจะรับปฏิบัติกันเป็นกลุ่มบุคคล ซึ่งแตกต่างกับแนวความคิดของตะวันตกที่ว่า ความรับผิดชอบตรวจสอบได้นั้นเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล เมื่อบุคคลใครรับว่าจะทำงานอะไรแล้ว เขาจะต้องดูแลงานของตนโดยตลอดจนกระทั่งเสร็จสิ้น รวมไปถึงการคอยควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาของตนด้วย ส่วนใน

การทำงานร่วมกัน หรือ เข้าสังคมร่วมกับผู้อื่น ถ้าสมาชิกในสังคมนั้น ๆ มีพฤติกรรม ความรับผิดชอบ (accountability) เหมือนกัน จะช่วยให้สังคมนั้น ๆ ไม่ต้องเผชิญกับความ ความไม่แน่นอน และความหวัหือที่อาจเกิดขึ้น (Holmes & Masuda, 1994, p. 46)

คุณลักษณะของ accountability มีดังนี้ (Holmes and Masuda, 1994, p. 47)

1. รู้จักขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง ตัวอย่างทักษะที่ใช้ พุดคุย ปรีกษา หัวหน้างานถึงขอบข่ายงานอย่างเฉพาะเจาะจง โดยระบุอย่างชัดเจนว่ามีความคาดหวัง จะให้ทำอะไร ตรวจสอบงานที่สั่งมีความชัดเจน และครบถ้วน
2. วางแผนเพื่อปฏิบัติงาน สร้างแผนปฏิบัติงานให้แน่ชัด และนำไว้ใจ ชี้แจง แผนการทำงานให้นายและลูกน้องทราบ
3. ให้คำมั่นและมีพันธะผูกพันเพื่อดำเนินงานให้สำเร็จ อย่าตอบรับจนกว่า จะแน่ใจว่าสามารถทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จได้ ตั้งใจแน่วแน่เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ
4. ผู้บังคับบัญชา ออกคำสั่งให้ชัดเจน
5. ระบุให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง ซึ่งอาจทำให้งานไม่สำเร็จตามที่มุ่งหวัง ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือกำลังคน
6. พร้อมทั้งจะรับผิดชอบและรับชอบจากผลงานที่กระทำ
7. เมื่อมีปัญหาควรรายงานต่อหัวหน้าทันที พร้อมทั้งเตรียมทางเลือกหรือ วิธีแก้ไขสำรองไว้ด้วย
8. รักษากำหนดเวลาที่ได้วางไว้
9. คิดล่วงหน้าและวางแผนการรับผิดชอบในระยะยาว มีแผนสำรองกันเหตุ ฉุกเฉินเสมอเพื่อไว้เมื่อเกิดการผิดพลาด
10. ต้องรักษาคำมั่นสัญญาและรักษาคำพูดในการเข้าสังคมกับผู้อื่น

ประเภทของความรับผิดชอบตรวจสอบได้ Jabbra and Dwivedi (1989, p. 42)

ได้กำหนดประเภทของความรับผิดชอบตรวจสอบได้ไว้ 6 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ทางการเมือง คือ การมีความรับผิดชอบสามารถ ตรวจสอบได้ของรัฐบาล พนักงานราชการ และนักการเมืองทั้งหลายต่อสาธารณะและ รัฐสภา เป็นต้น

2. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ทางจริยธรรม คือ การประพฤติปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองและผลงานขององค์กร โดยการพัฒนาและส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบและความเป็นมืออาชีพของพนักงาน ส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรมีจริยธรรม และศีลธรรมในการปฏิบัติงาน

3. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ทางการบริหาร คือ กฎ ระเบียบ ค่านิยมภายในองค์กรที่พนักงานและผู้บริหารทุกคนควรยึดถือและปฏิบัติ ซึ่งหมายรวมไปถึงพนักงานภาครัฐ และภาคเอกชนด้วย นอกจากนั้น การคำนึงสายการบังคับบัญชาขององค์กรก็เป็นสิ่งจำเป็นในองค์กร กล่าวคือ พนักงานในองค์กรต้องทราบถึงว่าใครเป็นผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาเพื่อที่จะรายงานการทำงานได้ถูกต้อง เหมาะสม

4. ความรับผิดชอบทางตลาด ในปัจจุบันองค์กรที่เป็นผู้ให้บริการควรมีความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการให้มากขึ้น ควรคำนึงถึงความสะดวกสบายและมีตัวเลือกที่หลากหลายให้ผู้รับบริการได้รับ

5. ความรับผิดชอบทางการศึกษา

6. ความสัมพันธ์ต่อสถาบัน

จากการศึกษาการสร้างระบบความรับผิดชอบ เห็นว่า พฤติกรรมความพร้อมรับผิดชอบของบุคคลเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างมิติภายในและมิติภายนอกของ accountability ของคน ๆ นั้น ซึ่ง accountability ที่ดูจากมิติภายนอกได้แก่ ความพร้อมรับผิดชอบทางกฎหมาย (legal accountability) ความพร้อมรับผิดชอบทางระเบียบวินัยภายในองค์กร (organizational accountability) ความพร้อมรับผิดชอบทางวิชาชีพ (professional accountability) และความพร้อมรับผิดชอบทางการเมือง (political accountability) ส่วน accountability ที่ดูจากมิติภายใน ได้แก่ จิตสำนึกด้านความพร้อมในการแสดงความรับผิดชอบ อันเป็นศีลธรรมภายในตัวบุคคลนั้น

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ดีหรือผู้บริหารที่เป็นที่ต้องการของคนทั่วไป คือ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะ 2 ประการ คือ ความเก่ง (intellectual virtue) เป็นคนดี (moral virtue) ข้อดีหรือจุดอ่อนของความเก่งของผู้บริหาร คือ ความอวิชา ความเขลา และข้อดีหรือจุดอ่อนของความดีของผู้บริหาร คือ ขาดจริยธรรม หากผู้บริหารมีแต่ความเก่ง ขาดจริยธรรม องค์กรหรือสังคมจะดำรงอยู่ไม่ได้ หากผู้บริหารมีแต่จริยธรรม องค์กรหรือสังคมจะขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีทั้งความเก่งและความดีควบคู่กัน โดยใช้ความสามารถในการบริหารจัดการบนพื้นฐานของจริยธรรม (management base ethic) และเพื่อเป็น

การกำจัดข้อขัดข้องหรือจุดอ่อนของความเก่งและความดีของผู้บริหาร จึงขอเสนอหลักจริยธรรม เพื่อแก้ไขปรับปรุงคุณลักษณะเฉพาะที่ไม่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (achieving result)

อังศินันท์ อินทรกำแหง (2550) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (management for results) มีความหมายตามชื่อเรียก การบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมิน ผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะและเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานจากกำไรของบริษัท การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้อาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้าง เช่น management by objectives, performance management, results based management หรือ results oriented management ซึ่งมีแนวความคิดหลักเหมือนกัน แม้ว่าจะแตกต่างกันไปบ้าง ในรายละเอียด กล่าวโดยสรุปการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results) โดยมีตัวชี้วัดผล (indicators) ที่เป็นรูปธรรม ผลสัมฤทธิ์อาจเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

$$\text{ผลสัมฤทธิ์ (results)} = \text{ผลผลิต (outputs)} + \text{ผลลัพธ์ (outcomes)}$$

ในอดีตการบริหารงานจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานแต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งานเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องกันไปในทางเดียวกับการกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicator--KPI) ใว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยตัวชี้วัดดังกล่าว การยึดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและตรงตามความต้องการของลูกค้า

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงานหรือระบบการเงินและบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายโครงการเพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่า เป็นการจัดหาให้ได้ ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (effectiveness)

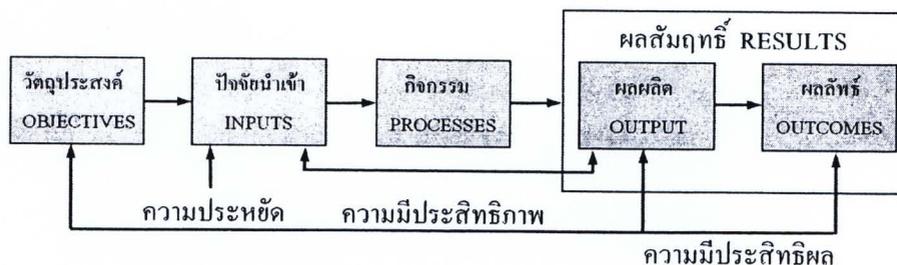
ความประหยัด (economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตโดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักสำคัญของนักบริหารที่ดี การไม่ประหยัดจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกรณีของการมีคนงานมากกว่าปริมาณงานหรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ราคาแพงหรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น

ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (inputs) กับผลผลิต (output) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โยนปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่า มีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรนี้มีประสิทธิภาพ สัดส่วนนี้สามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยการปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity) คือการทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่ หรือโดยการประหยัด (Economizing) คือ รักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง

ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้น ๆ ว่า ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

กรอบความคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน (ประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ) ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังแสดงในภาพ 6

โครงการ



ภาพ 6 กรอบความคิดเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน

ที่มา. จาก การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management--RBM), โดย วีระยุทธ ชาติตะกานัญญ์, 2547, ค้นเมื่อ 11 มกราคม 2554, จาก <http://isc.ru.ac.th/data/ED0003477.doc>

จากภาพ 6 อธิบายได้ว่า

วัตถุประสงค์ (objectives) เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง หรือระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (inputs) ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน เช่น เงินทุน คน อาคาร เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา กฎระเบียบ และการรักษาชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

กิจกรรม (processes) กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยเข้าทั้งหลายมาผ่าน กระบวนการ เพื่อเกิดมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้ เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกใบอนุญาตการออกหนังสือ สำคัญ บัตรอนุญาตต่าง ๆ ข้อเสนอแนะ ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น

ผลลัพธ์ (outcomes) ผลกระทบที่เกิดผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาต ซึ่งเป็นผลให้การประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น บัตรประชาชนที่ได้รับสามารถใช้ประโยชน์

ได้อย่างเป็นที่พอใจ คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้และมีสุขภาพที่แข็งแรง หรือผู้ว่างงานลดลงและได้งานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น

ผลสัมฤทธิ์ (results) ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ มีรายละเอียด ดังนี้ (วีระยุทธ ชาติตะกาศกุล, 2547)

เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน (performance measurement) การวัดผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย และการเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวัดผลการปฏิบัติงานมีทั้งการวัดโดยใช้ตัวชี้วัดง่าย ๆ หรือต้องใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อนและสามารถวัดในหลายแง่มุม เช่น ความประหยัด (economy) ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) หรือคุณภาพบริการ (service quality)

วัตถุประสงค์หลักของการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์กรคือเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจที่ดีขึ้นของผู้บริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงาน โครงการบรรลุผลที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม นอกจากนั้น การวัดผลการปฏิบัติงานยังสามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการมอบอำนาจและการกระจายความรับผิดชอบภายในการจัดสรรงบประมาณ และการให้แรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ด้วย

การเทียบงาน (benchmarking) แนวคิดของการเทียบงาน (benchmarking) สามารถเข้าใจได้ไม่ยาก เริ่มจากการหาองค์กรที่ปฏิบัติงานดีที่สุดในสาขาเดียวกับองค์กรที่เราทำอยู่แล้วทำการศึกษาอย่างละเอียดว่า องค์กรนั้นทำถึงทำงานประสบความสำเร็จสูงสุดอย่างนั้น จากนั้นก็วางแผนที่จะยกระดับผลการปฏิบัติงานของเราให้ถูกระดับองค์กรต้นแบบดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งติดตามผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งการเทียบงานก็คือการอาศัยฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานแล้วเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น และสามารถเทียบได้กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นตัวเทียบ

การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (performance auditing) การตรวจสอบผลงาน คือการตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีได้ทั้งการตรวจสอบจากภายนอกหรือการตรวจสอบจากภายในองค์กร ในปัจจุบันจุดเน้นในการตรวจสอบอยู่ที่ผลการปฏิบัติงานแทนการตรวจสอบปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการทำงาน การตรวจสอบ

บัญชีหรือตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ เริ่มลดความสำคัญลง แต่จะมาคู่กับความสำเร็จของโครงการ และผลสัมฤทธิ์ของงานมากยิ่งขึ้น

การประเมินผลโครงการ (project evaluation) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ศึกษาลึกกว่าการวัดผล โดยจะดูถึงความคุ้มค่าของนโยบายหรือโครงการของรัฐเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว โดยพยายามแจกแจงความสัมพันธ์ของเหตุและอริยาบรรณระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้ผล การประเมินสามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะจะชี้ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นและมีข้อเสนอแนะทางแก้ไขไว้ให้

การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (devolution and autonomy) การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงานถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์การจะได้รับอิสระในหลายเรื่อง เช่น การตัดสินใจดำเนินงาน การบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และจะมีการยกเลิกข้อจำกัด กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคทิ้งไป โดยแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

ลักษณะขององค์การที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์การที่ได้ใช้ระบบบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543, หน้า 7)

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นที่ผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป้าหมายเหล่านั้นจะสั้น กระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์การอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ และรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสนองานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหา และสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดปัญหาคอขวดที่ทำให้การทำงานล่าช้าลดขั้นตอนการทำงานแล้วยังเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานด้วย

7. มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงานสถานที่อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเป็นระเบียบและมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ต้องการ และให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา

8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรที่เรียนรู้ เปิดกว้างต่อความคิด ความรู้ใหม่ ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม เป็นองค์กรที่ให้อภัยต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้เมื่อต้องจัดการกับความไม่แน่นอนและเป็นองค์กรที่มีการติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์กรภายนอกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดีเนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ ลดการต่อว่าต่อขานหรือการแสดงความไม่พอใจลง ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลสัมฤทธิ์ของงาน

การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ มีรายละเอียด ดังนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543, หน้า 12-13)

การดำเนินกิจกรรมใด ๆ จะต้องเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์ว่าต้องการให้เกิดผลสิ่งใด การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การแสดงทิศทางของการดำเนินงานของโครงการนั้น โดย

มีเป้าหมายของผลที่ต้องการจะได้รับและยังใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบความสำเร็จของโครงการและประเมินผลโครงการในภายหลังด้วย

องค์การที่ทันสมัยทุกแห่งจะจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การหรือโครงการเพื่อกำหนดพันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objectives) และเป้าหมาย (targets) โดยเจ้าหน้าที่ทุกระดับต้องมีส่วนร่วมซึ่งในการจัดทำแผนกลยุทธ์นี้

แผนกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแต่ละหน่วยงานที่จะเริ่มใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แผนกลยุทธ์จะประกอบด้วย ถ้อยแถลงพันธกิจ (mission statement) ที่ชัดเจนเข้าใจง่ายมีที่มาจากอำนาจหน้าที่หรือเหตุผลในการจัดตั้งองค์การนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมีขึ้นได้ก็ต่อเมื่อหน่วยงานมีพันธกิจที่ชัดเจน

องค์การต่าง ๆ จะต้องมีเจ้าของหรือผู้ให้การสนับสนุน (stakeholders) มีผู้รับบริการ ผู้ให้งบประมาณ และผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องอยู่ด้วย ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัว

องค์การที่ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะออกแบบงานที่ทำอยู่ในแต่ละวันให้สนับสนุนพันธกิจขององค์กรและผลักดันให้ผลงานที่เกิดขึ้นเคลื่อนเข้าใกล้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ในการปฏิบัติองค์การเหล่านี้จะใช้แผนกลยุทธ์เป็นส่วนประกอบหนึ่งของกระบวนการวางแผน เพราะการวางแผนกลยุทธ์จะไม่หยุดนิ่ง มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ จึงต้องมีเนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์หลักขององค์การและเป็นพื้นฐานในทุกงานขององค์การ

การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียด ดังนี้ (ชูชัย สมितिไกร, 2550, หน้า 23)

หลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators--KPI) ที่เหมาะสม คือ จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่แสดงเป้าหมายของกิจกรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์การ การวัดผลการปฏิบัติงานควรให้สอดคล้องกับลำดับขั้นของเป้าหมายขององค์การด้วย

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ ควรให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมด้วยเพราะผู้ปฏิบัติงานย่อมรู้ข้อมูลต่าง ๆ ดี และจะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายด้วย

โดยปกติองค์กรหนึ่งจะมีตัวชี้วัดมากกว่า 1 ชุด คือนอกจากเป็นตัวชี้วัดที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารองค์กรแล้วยังต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงผลงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก (external stakeholders) รับทราบด้วยระบบการวัดผลที่ดีจะใช้ตัวชี้วัดเพียงไม่กี่ตัวเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์

ชูชัย สมितिไกร (2550, หน้า 26) กล่าวว่า ตัวชี้วัด 4 ประเภท ที่มักใช้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการภาครัฐ

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (input indicators) ได้แก่ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ
2. ตัวชี้วัดผลผลิต (output indicators) ตัวชี้วัดนี้จะแสดงจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้หรือหน่วยที่ได้ให้บริการต่อผู้รับบริการ ตัวชี้วัดนี้จะรวมตัวชี้วัดภาระงาน (workload) ซึ่งเป็นตัวสะท้อนความพยายามที่จะใช้เพื่อผลิตสิ่งของหรือให้บริการ
3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (outcome indicators) ตัวชี้วัดเหล่านี้จะรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการ หรือตัวชี้วัดผลลัพธ์อื่นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของบริการ
4. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า (efficiency and cost-effectiveness indicators) ข้อมูลนี้จะเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งจะอยู่ภายใต้หรือนอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้

เมื่อมีการวัดผลงานและนำไปใช้อย่างสร้างสรรค์จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น การดำเนินงานก็จะประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น แต่ถึระบบการวัดผลถูกใช้ในทางควบคุมและลงโทษแล้ว ผู้ปฏิบัติก็จะปกปิดข้อมูล หรือถ้าข้อมูลจากระบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานไม่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงโครงการได้ กระบวนการวัดผลนั้นก็ถือว่าล้มเหลว (ชูชัย สมितिไกร, 2550, หน้า 26)

เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจ แนวคิด วิธีการ และประโยชน์ของการบริหารแบบนี้ของเจ้าหน้าที่ในองค์กร ความพร้อมของข้อมูลผลสัมฤทธิ์ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เงื่อนไขที่สำคัญมีดังนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543, หน้า 56-57)

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

2. การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาตัวชี้วัด การเลือกตัวชี้วัด ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกตัวชี้วัดให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง โดยตัวชี้วัดจะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดที่แสดงความพึงใจของผู้รับบริการ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย ผู้บริหาร โครงการควรจะให้คำนิยามของคำศัพท์ที่ใช้ในโครงการให้ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนที่สนใจสามารถทำความเข้าใจได้อย่างถูกต้อง

การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน การจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานจะต้องมีการวางแผนการจัดการให้เป็นระบบครบวงจร โดยจะต้องมีการวิเคราะห์วิธีการจัดเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบการดำเนินการจัดเก็บข้อมูล กระบวนการประมวลผลข้อมูลของแต่ละตัวชี้วัด จึงจะออกมาเป็นรายงานที่ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดได้

การพัฒนาบุคลากรและองค์การ Armstrong (2006, p. 121) กล่าวว่า ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้การบริหาร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องให้พัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้า ให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานภายในภาวะที่มีความคล่องตัว และมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะที่เดียวกันต้องมีระบบการพัฒนอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญหลากหลาย เพิ่มขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และให้เข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

สรุป ในหลายประเทศได้เลือกการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ มากขึ้น

ภายใต้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หน่วยงานจะมีความคล่องตัวเพิ่มขึ้น มีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ยกเลิกกฎระเบียบที่ล้าสมัยไม่จำเป็น มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณชนว่ามีผลงานด้านใดมีปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขอย่างไรและที่สำคัญที่สุด คือ ลูกคามีความพึงพอใจในการบริการเพิ่มมากขึ้น (Armstrong, 2006, p. 122)

การปรับเปลี่ยนสู่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของไทยเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นมาก เพื่อให้มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาให้ตรงจุดและทันเวลายิ่งขึ้น การปรับเปลี่ยนนี้ควรใช้เวลาน้อยกว่าต่างประเทศ เพราะประเทศไทยมีโอกาสศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากต่างประเทศเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ ประกอบการเศรษฐกิจไทยมีศักยภาพที่จะเติบโตทำให้สามารถสนับสนุนการปรับเปลี่ยนได้อย่างต่อเนื่อง (Armstrong, 2006, p. 122)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร (managing resources)

สำหรับทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตและการบริการ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน นั่นคือ ประเภทที่ 1 ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคน และประเภทที่ 2 คือ ทรัพยากรด้านเงินทุน เทคโนโลยี เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน หรือสิ่งอำนวยความสะดวก หรือสิ่งที่สนับสนุนให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นในแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรนี้ ผู้เขียนจึงกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก กล่าวคือ การที่จะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะดีตามมาด้วย (สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำพูน, 2550)

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน พร้อมทั้งธำรงรักษาและพัฒนาทรัพยากรดังกล่าวจึงเป็นภารกิจหลักขององค์กร ทั้งนี้ การบริหาร

ทรัพยากรดังกล่าวมีหลักที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดหรือการออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย-จังหวัดลำพูน, 2550)

วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียด ดังนี้ (สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำพูน, 2550)

1. เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ (recruitment and selection)
2. เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (utilization)
3. เพื่อบำรุง รักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การนาน ๆ (maintenance)
4. เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (development)

ความสำคัญของการบริการทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียด ดังนี้ (สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำพูน, 2550)

1. ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน
2. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและ ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำพูน, 2550)

1. การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผลและจัดข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ กระบวนการในการวิเคราะห์ มีดังนี้

1.1 การจัดให้งานเป็นสิ่งที่ลักษณะง่าย เป็นการแบ่งงานต่าง ๆ ให้เป็นงานย่อยหลาย ๆ ชิ้นที่ใช้ความชำนาญเฉพาะแต่เป็นงานง่าย ๆ

1.2 การหมุนเวียนงาน พนักงานจะสลับเปลี่ยนงานที่มีลักษณะง่าย ๆ หรืองานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่งเป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงานชิ้นหนึ่ง เพื่อไปทำงานอีกชิ้นหนึ่ง

1.3 การขยายขอบเขตงาน เป็นวิธีตรงกับข้ามกับวิธีที่ 1 กล่าวคือ ถ้างาน ๆ หนึ่งสามารถแบ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างง่าย ๆ ได้หลายอย่างแล้ว ในแง่ของการขยายขอบเขตงาน จะให้คนทำงานหลายชิ้นพร้อมกัน เพื่อลดเป้าหมายการทำงานอย่างเดียว

1.4 การเพิ่มเนื้อหาของงาน เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงาน ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน และให้ควบคุมตนเอง เป็นวิธีที่สามารถเพิ่มความหมายและคุณค่าในตัวตนสำหรับพนักงาน

2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ (1) ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในอนาคต (2) ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง (3) ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ (1) ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้อิทธิกรรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายของกิจการในอนาคตมีความสอดคล้องกัน (2) ช่วยให้อิทธิกรรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน (3) ช่วยให้การจ้างงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (4) เป็นการเตรียมการให้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ (5) ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกัน

ของพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร (6) เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิต จะได้ผลดีกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

(1) การพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่ องค์กรได้กำหนดไว้ ศึกษา นโยบายด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านั้นมา จัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม (2) การพิจารณาสภาพการณ์ ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (3) การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ จะได้ทราบจำนวน และประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวน ที่องค์กรทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่กลุ่มใดบ้างและในระยะเวลาใด (4) การกำหนดแผนปฏิบัติการ (5) การตรวจสอบและการปรับปรุง

3. การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาแลงจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ เข้ามาทำงานในองค์กร เริ่มตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มา สมัครงานในองค์กร

ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา มีดังนี้

3.1 นโยบายขององค์กร (organization policies) โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ

3.1.1 นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (promote from-within policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้ โอกาสแก่บุคคลที่ทำงาน อยู่ในองค์กรของตนได้มี โอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

3.1.2 นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (promote from outside policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร แทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน

3.1.3 นโยบายค่าตอบแทน (compensation policies) คือ บริษัทที่กำหนด ราคาเงินเดือนต่ำกว่าราคาที่ตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่น ๆ แล้ว อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร

3.1.4 นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment status policies) บางองค์กรได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา (Part-time) และทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว

3.1.5 นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International hiring policies) ผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ ด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง

3.2 แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

3.3 สภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป (environments conditions) ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

3.3.1 ดัชนีชี้แนวทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของสภาพเศรษฐกิจนับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาคด้วย

3.3.2 การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ เพื่อจะได้เห็นความแปรผันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รู้แน่ชัดว่า บุคลากรที่มีอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

3.3.3 การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงให้คนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเราก่อนบริษัทคู่แข่ง

3.3.4 การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (job requirements) ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่าง ๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิดบางประการ คือ "สำหรับคนบางคนในงานบางประเภทการมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงาน อย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มียุทธศาสตร์ทางประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปี ก็ได้"

3.3.5 คุณสมบัติของผู้สรรหา (recruiter qualification) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

การคัดเลือก (selection) การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

3.4 การประเมินผลพนักงาน (employee appraisal) การประเมินผลพนักงาน คือ ระบบประเมินผลบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา จะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโต ความสำเร็จของการประเมินผลพนักงาน

3.5 การฝึกอบรม (training) มีประโยชน์ต่อองค์กรในหลายประการ ดังนี้

3.5.1 ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรม

3.5.1.1 ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

3.5.1.2 พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงานและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน

3.5.1.3 ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปให้ตำแหน่งและหน้าที่ ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังขวัญในการทำงาน

3.5.2 ผลประโยชน์ต่อผู้จัดการผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน

3.5.2.1 ประหยัดเวลาในการที่จะใช้สอนหรือแนะนำงานต่าง ๆ ให้กับพนักงาน

3.5.2.2 ประหยัดเวลาที่จะใช้ควบคุมดูแล สามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนงานและบริหารด้านอื่นได้

3.5.2.3 ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5.3 ผลประโยชน์ต่อองค์กร

3.5.3.1 ช่วยทำให้ผลผลิต มีคุณภาพได้มาตรฐาน

3.5.3.2 ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการซ่อมแซมและบำรุงรักษา

เครื่องจักร

3.5.3.3 ช่วยลดการสิ้นเปลืองและการเสียหายต่าง ๆ

แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือ บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใด ๆ (สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำพูน, 2550)

ปัจจุบันการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ต่อองค์กรต่าง ๆ เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่ที่ “คุณภาพของคน” ในองค์กรนั้น ๆ ก่อนที่องค์กรต่าง ๆ จะเริ่มเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น บุคคลเคยถูกมองว่าเป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิตหรือในความสำคัญแค่แรงงานคนหรือกำลังคน แต่ในปัจจุบัน บุคคลได้รับการนิยามใหม่พัฒนาความสำคัญเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ส่วนหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรก็เปลี่ยนบทบาทจาก “งานบริหารบุคคลและธุรการ” ไปเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเปลี่ยนจากการจัดการเฉพาะหน้าไปเป็นการใช้กลยุทธ์เข้ารูปอย่างเต็มตัวและต่อเนื่องในระยะยาว (สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำพูน, 2550)

กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนกในการทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะจากการทบทวนเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้น พบว่า มีการพัฒนาตัวแบบ เกี่ยวกับเรื่องนี้ จากนักวิจัยใน 2 กลุ่มสำคัญ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร โดยสามารถ

จำแนกกลุ่มทางความคิดได้ดังนี้ (สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดลำพูน, 2550)

กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกาที่มีตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญจาก 2 สำนักคิด คือ

1. ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard model) หรือเรียกว่า กลุ่มแนวคิดแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ” (developmental humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจาก สำนักคิด “มนุษยสัมพันธ์” ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวโดยสรุปแล้ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

2. ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มมิชิแกน (The Michigan model) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า เป็นแนวคิดแบบ “บริหารจัดการนิยม” (managerialism) กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องการบริหารจัดการกลยุทธ์ ที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากมุมมองของฝ่ายจัดการ ธรรมชาติของฝ่ายจัดการ คือ การให้ความสำคัญอันดับแรกที่ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของคนและการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักคิดนี้ว่า เป็นพวก “อรรถประโยชน์กลไกนิยม (Utilitarian-instrumentalism) คือ มองผลประโยชน์หรือผลประกอบการขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประกอบการที่ดีที่สุด

กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร สำหรับแวดวงวิชาการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนี้ มีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่มความคิดที่มีจุดยืนเน้นที่แตกต่างกันระหว่าง “กลุ่มอ่อน” กับ “กลุ่มแข็ง” กล่าวคือ

1. สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (soft) คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่คนมากกว่าการบริหารจัดการ โดยเชื่อว่าบุคลากรมนุษย์ว่า จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะต้องช่วยปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ออกมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวนี้ จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจกัน การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกถึงการมีพันธกิจผูกพัน เกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในหมู่มวลพนักงาน

2. สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (hard) คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่การบริหารจัดการมากกว่าคน ดังนั้นแนวทางของกลุ่มนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นภาระงานด้านหนึ่งที่ต้องกระทำจนสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพก็คือ ต้องมีการบูรณาการ (integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในแง่จุดประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีประเด็นที่น่าสนใจว่า การที่จะเข้าใจในจุดประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ จะต้องเข้าใจถึงเป้าประสงค์ขององค์กรเสียก่อน หากกล่าวในเชิงปรัชญาที่อาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นสิ่งที่ “สมบูรณ์” (absolute) ในตัวมันเอง แต่ทว่าเป็นสิ่งที่ต้อง “สัมพันธ์” (relative) ไปกับปัจจัยควบคุม นั่นคือ นโยบายการบริหารจัดการองค์กร กล่าวง่าย ๆ ก็คือ เป้าประสงค์ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในทางธุรกิจองค์กรเอกชนแบบจารีตดั้งเดิมมักจะมีเป้าหมายใหญ่ ๆ สำคัญ 3 ประการ คือ (สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำพูน, 2550)

ประการที่ 1 เป้าหมายของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะอยู่รอดได้ พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ ซึ่งจะเกี่ยวข้องไปถึงบรรดาผู้ถือหุ้น หรือหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะรักษาความเป็นหุ้นส่วนไว้หรือไม่

ประการที่ 2 องค์กรเอกชนอาจจะต้องแสวงหารูปแบบของการมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและมีกำไรที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในโลกยุคสมัยใหม่ที่มนุษย์ และสังคมได้ผ่านวิวัฒนาการและการพัฒนาทางความคิด

และวิธีการดำรงชีวิตมาถึงจุดหนึ่ง ทำให้ยังมีสิ่งที่ยังต้องพิจารณาให้ความสำคัญเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเศรษฐกิจสังคมยุคปัจจุบัน ที่เกิดพลวัตผลักดันสังคมให้ก้าวสู่การเป็นระบบเศรษฐกิจสังคมบนฐานความรู้

ประการที่ 3 การประกอบธุรกิจนั้นมิใช่จะมุ่งมองแต่เรื่องผลกำไร และความอยู่รอดทางธุรกิจ ตามแนวคิดแบบจารีตดั้งเดิมได้อีกต่อไป สำหรับกระแสนิยมในปัจจุบัน มีแนวโน้มที่จะเรียกร้องให้เกิดแนวคิดที่ว่า การดำรงอยู่ขององค์กรก็จะต้องให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อตนเองจะก่อให้เกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมด้วย ดังนั้นองค์กรธุรกิจเอกชนจะต้องมีเป้าหมายเรื่องความชอบธรรมทางสังคมขององค์กรด้วย

เมื่อองค์กรธุรกิจเอกชนมีเป้าประสงค์ 3 ประการข้างต้น ได้แก่ การอยู่รอดด้วยผลกำไรที่เพียงพอ การมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและการมีความชอบธรรมทางสังคม เป้าประสงค์เหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะสามารถแปลงเป้าประสงค์ใหญ่ระดับองค์กรมาสู่เป้าประสงค์ย่อยในระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะสามารถช่วยให้เราเห็นภาพเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ ดังนี้ (สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดลำพูน, 2550)

1. ในแง่ของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ นั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการสร้างผลิตภาพด้านแรงงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นั้นย่อมหมายถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้องค์กรเกิดความคุ้มค่าในการลงทุนที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร

2. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการที่จะทำให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการทำให้้องค์กรมีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างยั่งยืนจึงเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการของงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

3. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความชอบธรรมทางสังคม ก็ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีความมุ่งเน้นการสร้าง

ความรู้สึกให้องค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร และผลกระทบจากการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทที่จะไปมีผลต่อสังคมภายนอก ซึ่งต่อมาได้ขยายนิยามความรับผิดชอบต่อออกไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มต่าง ๆ

จึงสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำ เพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอด และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงควรจะศึกษาในประเด็นต่าง ๆ อย่างเช่น การบริหารทรัพยากร ทรัพยากรมนุษย์ คือ อะไร มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนอย่างไร เป็นต้น ความรู้จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวได้ สิ่งสำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือ ผู้บริหารควรมีเหตุผล และกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ได้แก่ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์กร และกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารก็อาจล้มเหลวได้ ในทางกลับกันก็มีผู้บริหารบางคนที่ประสบความสำเร็จถึงแม้จะไม่ได้มีการวางแผนที่เหมาะสม เพราะพวกเขามีความชำนาญในการจ้างคน ได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจ การประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม เป็นต้น

แนวคิดปัจจัยการบริหารแบบมีอาชีพ

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องการตัดสินใจ (*decision making*)

Robbins (2001, p. 31) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของทางเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือกที่มีอยู่ ณ วินาที เวลานี้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการ หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การตัดสินใจจึงเกี่ยวข้องกับมิติของเวลาเพราะเป็นการตัดสินใจ ณ ขณะนี้ เวลานี้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออนาคต และการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องกับมิติของทางเลือกด้วยเสมอ รูปแบบในการตัดสินใจ รูปแบบหรือเทคนิคในการตัดสินใจ มีอยู่หลายแนวทางด้วยกัน ดังนี้

1. รูปแบบการตัดสินใจเพื่อมุ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (the optimizing decision making model หรือ rational model) เป็นการตัดสินใจที่มองว่า ผู้ตัดสินใจมีเหตุผล และต้องการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด โดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1.1 ระบุปัญหาที่ต้องตัดสินใจ ต้องเข้าใจปัญหา หรือจุดประสงค์ของการตัดสินใจให้ชัดเจน

1.2 กำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจให้ชัดเจน

1.3 กำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์เหล่านั้น เนื่องจากเกณฑ์เหล่านั้นมักจะมี ความสำคัญไม่เท่ากัน

1.4 สร้างทางเลือก/คิทางเลือกต่าง ๆ ออกมาให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

1.5 เปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ไปตามเกณฑ์และน้ำหนักของเกณฑ์เหล่านั้น

1.6 เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

โดยวิธีนี้มักจะใช้กับการตัดสินใจที่มีมูลค่ามาก เช่น จะติดตั้งระบบงานคอมพิวเตอร์ โดยใช้ระบบอะไรดี หรือการจะย้ายโรงงานผลิตไปตั้งที่จังหวัดไหน เป็นต้น

2. รูปแบบเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ (the satisfying model) เนื่องจากการใช้วิธีที่ 1 มักมีข้อจำกัดจากปัญหาที่ต้องตัดสินใจมักจะเป็นปัญหาที่ซับซ้อน และมีข้อมูลที่จำกัด อีกทั้งยังมีทางเลือกมากมายที่เราคิดไม่ไหว รวมทั้งต้นทุนในการเสาะแสวงหา และพัฒนาทางเลือกอาจสูงมาก คนโดยทั่วไปจึงมักพอใจกับการตัดสินใจที่ได้ผลที่น่าพอใจ หรือมีเหตุผลที่ยอมรับได้ มีข้อมูลที่เพียงพอต่อการยอมรับได้ก็พอใจมากกว่าจะต้องไปเสียเวลา และทรัพยากรในการค้นหาจนได้คำตอบที่ดีที่สุด โดยเทคนิคการตัดสินใจแบบนี้ มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

2.1 ระบุปัญหาที่จะตัดสินใจ

2.2 ย่อยปัญหาให้ง่ายขึ้น เช่นมองปัญหาที่ละส่วน หรือขีดวงปัญหาให้แคบลง หรือมองปัญหาระยะสั้นก่อน

2.3 กำหนดมาตรการขั้นต่ำ หรือเกณฑ์ขั้นต่ำที่ยอมรับได้

2.4 คิดทางเลือกขึ้นมาจำนวนหนึ่ง

2.5 นำแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์นั้น ๆ ถ้าได้ทางเลือกที่เป็นไปตามเกณฑ์ ก็จะเลือกทางเลือกนั้นเลย

โดยวิธีการนี้ผู้ตัดสินใจจะตัดสินใจบนพื้นฐานของควมมีเหตุผลภายใต้ขอบเขตซึ่งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้ (1) จะใช้ข้อมูลที่สะดวกและเสียค่าใช้จ่ายน้อย (2) ทิศทางการค้นหาทางเลือก มักจะได้รับอิทธิพลจากการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ บุคลิกภาพ ประสบการณ์ และภูมิหลังต่าง ๆ ของผู้ตัดสินใจ (3) ผู้ตัดสินใจมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจถ้ามีความพึงพอใจกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ซึ่งผู้ตัดสินใจไม่สามารถใช้ความเป็นเหตุผลได้สมบูรณ์ เนื่องจากมีข้อมูลที่จำกัด และในหลายสถานการณ์พบว่า สมาชิกขององค์กรต่างมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกันด้วย เช่น เป้าหมายของฝ่ายขายกับเป้าหมายของฝ่ายผลิต

3. รูปแบบผสม (modified optimizing and satisfying model) โดยธรรมชาติเราไม่สามารถตัดสินใจไปตามกระบวนการที่สมบูรณ์แบบตามรูปแบบแรกได้ ดังนั้นเราจึงผสมผสานกับวิธีของ satisfying model ด้วย เพราะจะสะดวกและขณะเดียวกันก็พยายามให้มีหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ระบุปัญหา

3.2 ย่อยปัญหาให้ง่าย

3.3 กำหนดมาตรการขั้นต่ำที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ และให้นำหนักกับเกณฑ์เหล่านั้น

3.4 คิดทางเลือกขึ้นมาจำนวนหนึ่ง

3.5 เปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ เหล่านี้ให้เป็นไปตามเกณฑ์

3.6 เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

4. รูปแบบการตัดสินใจที่มีคำตอบอยู่แล้ว (the implicit favorite model) อย่างไรก็ตามพบว่า การตัดสินใจนั้นอาจไม่ได้เป็นไปตาม 3 วิธีที่กล่าวมา ตามปกติแล้วอาจจะมีการตัดสินใจตามวิธีที่ 4 เนื่องจากว่ามีความคุ้นเคยกับปัญหา หรือมีประสบการณ์ บางอย่างทำให้มีคำตอบอยู่ในใจ ขั้นตอนตามวิธีนี้ คือ

4.1 ตระหนักในปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ

4.2 คิดทางเลือกที่ต้องการไว้

4.3 คิดทางเลือกอื่น ๆ แล้วเลือกมาเพียง 1 ทางเลือกที่คิดว่าดีที่สุด

4.4 นำทางเลือกนี้มาเปรียบเทียบกับทางเลือกในข้อ 2 โดยมีการสร้างมาตรการในการตัดสินใจที่มีอคติโน้มเอียงสนับสนุนทางเลือกข้อ 2

4.5 เลือกทางเลือกในข้อที่ 2

5. การตัดสินใจที่ใช้สัญชาตญาณ (the intuitive model) จะเป็นการตัดสินใจที่เกิดจากสัญชาตญาณซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่รู้ตัว (unconscious process) หรือจากสัมผัสที่ 6 (extrasensory power หรือ sixth sense) คือ ลางสังหรณ์ โดยสภาวะที่ทำให้คนมักใช้การตัดสินใจวิธีนี้ คือ

5.1 มีข้อมูลจำกัด หรือไม่มีข้อมูล

5.2 มีความไม่แน่นอนสูง หรือคาดการณ์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องยาก

5.3 มีประสบการณ์เก่ามาบ้าง

5.4 มีหลายทางเลือกที่เป็นไปได้ ซึ่งแต่ละทางเลือกมีข้อสนับสนุนในตัวเอง

5.5 มีเวลาจำกัดต้องตัดสินใจ หรือมีแรงกดดันให้ต้องตัดสินใจ

ดังนั้น เมื่อผู้บริหารต้องตัดสินใจ การตัดสินใจนั้นต้องเป็นการตัดสินใจที่ดี ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการตัดสินใจที่ดี จะประกอบไปด้วย (Robbins, 2001, p. 32)

1. ต้องมีคุณภาพ (quality) หมายความว่า เป็นการตัดสินใจที่ส่งผลที่เหมาะสมที่สุดให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ทำให้องค์กรได้รับกำไรเพิ่มมากขึ้น ให้บริการดีขึ้น ทำให้ราคาหุ้นของกิจการสูงขึ้น เป็นต้น
2. ต้องทันต่อเวลา (timeliness) ผู้บริหารต้องตัดสินใจในกรอบเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดผลของการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อกรใช้งาน
3. ได้รับการยอมรับ (acceptance) ควรให้ผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมรับรู้ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ
4. เหมาะสมตามหลักจริยธรรม (ethical appropriateness) การตัดสินใจที่ดีนั้น ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อบุคคลอื่น ๆ ด้วย

สรุป การตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อคนหมู่มาก ดังนั้นผู้บริหารควรมีความรอบคอบและมีจริยธรรมในการตัดสินใจ ซึ่งกรอบของการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมครอบคลุมทั้งการคำนึงถึงสิทธิของบุคคลอื่น ความเป็นธรรม และความถูกต้องตามทำนองคลองธรรม จริตประเพณี สำหรับแนวคิดในการปรับปรุงการตัดสินใจเพื่อให้มีคุณภาพ ได้รับความไว้วางใจสูงสุด ได้รับการยอมรับและทันต่อเวลานั้น อาจปรับปรุงที่ตัวผู้ตัดสินใจ และหรือปรับปรุงที่กระบวนการเทคนิคในการตัดสินใจ

สำหรับการปรับปรุงที่ตัวผู้ตัดสินใจนั้น อาจทำได้โดยการให้ผู้ตัดสินใจเข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาเพิ่มพูนทักษะการตัดสินใจให้มากขึ้น

การคิดเชิงกลยุทธ์ (thinking)

มานะ ทองรักษ์ (2553) กล่าวว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สถานะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะไปให้ถึง

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์และประเมินสถานะ

ขั้นที่ 3 การหาทางเลือกกลยุทธ์

ขั้นที่ 4 การวางแผนปฏิบัติการ

ขั้นที่ 5 การวางแผนคู่ขนาน

ขั้นที่ 6 การทดสอบในสถานการณ์จำลอง

ขั้นที่ 7 การลงมือปฏิบัติการ

ขั้นที่ 8 การประเมินผล

การคิดเชิงกลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการคิด เกิดขึ้นเมื่อมีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ เช่น ได้รับสิ่งที่ต้องการชนะการแข่งขัน ทำให้ปัญหาหมดไป เป็นต้น การจะบรรลุเป้าหมายต้องมีการกำหนดทางเลือกที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด โดยการวิเคราะห์และประเมินสถานะ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินกำลังความสามารถของตนเอง (การรู้จักอ่อนและจุดแข็งของตนเอง) การประเมินสิ่งแวดล้อม (การรู้จักคู่ต่อสู้ (ถ้ามี) คือ การรู้จักอ่อนและจุดแข็งของคู่ต่อสู้ การรู้จักโอกาสและอุปสรรค) การคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้น (การรู้ความไม่แน่นอนของอนาคต) จากนั้นจึงหาทางเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้ แล้วเริ่มการวางแผนปฏิบัติการ เป็นการชี้ให้เห็นถึงวิธีการต่าง ๆ ที่จะทราบว่าจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายเป็นการปิดช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันกับสถานะเป้าหมาย และใช้การวางแผนคู่ขนาน คือ การหามาตรการต่าง ๆ ให้เป็นทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อเตรียมพร้อมปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เช่น การมีแผนหลักเป็นแผน A แต่ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

จะใช้แผน B หรือแผน C เป็นต้น แต่ทั้งนี้ทุกแผนจะอยู่ภายใต้เป้าหมายที่ได้วางไว้ (มานะ ทองรักษ์, 2553)

การทดสอบในสถานการณ์จำลอง เป็นการทดสอบแผนการดำเนินงานในสนามทดลอง โดยการจำลองเหตุการณ์ที่สร้างขึ้นตามแผนที่วางไว้ เพื่อดูปฏิกิริยาตอบสนองต่อสถานการณ์ และดูความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ช่วยให้ทีมงานมีความมั่นใจไม่ตื่นตระหนกกับเหตุบังเอิญต่าง ๆ เพราะได้มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเรียบร้อยแล้ว เมื่อผ่านขั้นตอนทั้ง 6 ขั้นตอนที่กำลังดำเนินการแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การลงมือปฏิบัติการ ถือเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด เพราะจะต้องดำเนินการอย่างมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับแผนที่ได้กำหนดไว้แล้วล่วงหน้า แต่เป็นการปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่ได้เผชิญเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ขั้นตอนสุดท้าย คือ การประเมินผล เป็นการประเมินว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ หรือเข้าใกล้เป้าหมายเพียงใด เป็นการตรวจสอบผลสำเร็จ หรือผลล้มเหลว (ถ้ามี) ที่เกิดขึ้น หากพบว่า มีผลล้มเหลวเกิดขึ้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ต่อไป (มานะ ทองรักษ์, 2553)

จึงสรุปว่า การบริหารงานอย่างมืออาชีพ ผู้บริหารควรมีความสามารถในเรื่องการคิดอย่างเป็นกระบวนการ คือ มีเป้าหมายที่ชัดเจน คิดอย่างรอบคอบ และมีการจัดลำดับความคิด ความสามารถในการวิเคราะห์ และประเมินสถานะ คือ วิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน/จุดแข็งของตนเองและคู่แข่ง วิเคราะห์ และประเมินสภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบันและคาดการณ์อนาคต ความสามารถในการกำหนดแนวทาง คือ หาทางเลือกที่หลากหลาย กำหนดขอบเขตของปัญหา และกำหนดเป้าหมายที่มากกว่าหนึ่งเป้าหมาย ความสามารถในการตัดสินใจ คือ การประเมินทางเลือกและคาดการณ์ผลลัพธ์ ความสามารถในการวางแผน คือ การจัดลำดับขั้นความสำคัญในการดำเนินการ การรู้จักหวั่นและโอกาส รู้ว่าเวลาใด ที่ใด ควรทำอะไร การทดสอบแผนในสนามความคิดและการเตรียมแผนสำรองล่วงหน้า หากเกิดสถานการณ์ที่แตกต่าง ความสามารถในการดำเนินการ คือ มั่นใจในการควบคุมตนเองสู่เป้าหมาย การควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้น คาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นก่อนตัดสินใจเสมอ และคาดหวังผลปลายทางมากกว่าผลเฉพาะหน้า ความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์เฉพาะหน้า คือ ประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง ยืดหยุ่นพลิกแพลงตามสถานการณ์

เตรียมความพร้อมอยู่เสมอเพื่อรอจังหวะ และโอกาสตลอดจนคาดการณ์อันตรายและเตรียมการป้องกัน

ภาวะผู้นำ (leadership)

เท็อน ทองแก้ว (2550, หน้า 44-45) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 นั้นผู้บริหารไม่ว่าจะองค์กรประเภทหรือระดับใดก็ตาม จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสาร ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ และภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กร ได้ใช้ศักยภาพที่ดีที่สุด ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร สื่อสารกับลูกค้าด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารการจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุดภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี ซึ่งมีคำถามว่าคุณลักษณะของผู้นำเช่นไรที่จะเหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคของการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปนี้ เพื่อจะได้มีการเตรียมผู้บริหาร หรือสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ให้มีลักษณะเหมาะสมกับยุคปฏิรูป ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ดังนั้น จากการวิเคราะห์สถานการณ์และการแสวงหาคุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะหลัก (competency) ของผู้บริหารระดับสูง จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในด้านสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง (leading change) หมายถึง ความสามารถในการปรับปรุงวิสัยทัศน์ที่สำคัญของชาติ และโครงการตลอดจนกิจกรรมที่มีการจัดลำดับก่อนหลังตามค่านิยม และปัจจัยอื่น ๆ และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ มีความสมดุลในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 2 ศักยภาพในการเป็นผู้นำ (leading people driven) หมายถึง ความสามารถในการกำหนด และมียุทธศาสตร์เพื่อใช้ศักยภาพของพนักงานให้ตรงกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร

ด้านที่ 3 มุ่งไปสู่ผลลัพธ์ (results driven) หมายถึง ความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ช่วยให้ได้ผลลัพธ์ทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ด้านที่ 4 ความเฉียบคมทางการบริหาร (business acumen) หมายถึง ความสามารถที่จะบริหารงานให้องค์กรไปสู่เป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่องค์กรนั้น ๆ ได้วางแผนเอาไว้

ด้านที่ 5 การสร้างความเข้าใจ/การติดต่อสื่อสาร (building coalitions/communication) หมายถึง ความสามารถที่จะนำถ้อยคำ ข้อความ หรือหนังสือของฝ่ายหนึ่งส่งให้อีกฝ่ายหนึ่ง

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

เสนห์ จูย์โต (2545, หน้า 48) กล่าวว่า ผู้นำถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน ควบคุม ตัดสินใจ และกำกับดูแลเพื่อให้บุคลากรขององค์กรสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกำหนด และสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (traits) อำนาจผู้นำ (power) พฤติกรรมของผู้นำ (behavior) ในแบบต่าง ๆ รวมไปถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์กรเพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (leadership) และผู้นำ (leader) ดีขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารระดับสูงควรมี นอกจากนี้คำว่า “ผู้นำ” หมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานไปจนถึงลูกค้า และผู้รับบริการ โดยได้มีการสรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลาง หรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอย่างสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากกลุ่ม ไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แม้เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้ รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรก อิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มี ส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำ (leadership)

Ahn, Adamson, and Dornbusch (2004, p. 112) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพล หรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จากความหมายของผู้นำ ข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ ภายในต่อกัน การที่สมาชิกคนใดคนหนึ่ง หรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (leader) เนื่องจากมีความแตกต่างระหว่างบุคคลของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง (subordinates)

การคิดเชิงบูรณาการสำหรับผู้นำ ด้วยยุคที่ “ความรู้ คือ อำนาจ” (knowledge is the power) ซึ่ง Drucker (1999, p. 15) กล่าวว่า ผู้นำที่ใช้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อสร้างเป็น องค์ความรู้ของตนเองนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ และการปรับ ใช้ข้อมูลข่าวสารให้อยู่ในรูปขององค์ความรู้ และนำมาใช้ประกอบการดำเนินการต่าง ๆ ได้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งผู้นำที่จะสามารถเป็นเช่นนั้นได้ จะต้องมีคุณสมบัติประการหนึ่ง คือ การคิดเชิงบูรณาการ ดังนั้นการที่ผู้นำจะมีการคิดเชิงบูรณาการได้นั้น จะต้องมีการคิด อย่างเป็นระบบ คือ การใช้พลังทางสมองของตนในการนำเอาข้อมูลเข้ามาผสมผสานกับ ความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่และนำมาจัดเรียงความคิดอย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้มา ซึ่งผลลัพธ์ คือ การตัดสินใจในการเลือกที่ดีที่สุด การคิดอย่างเป็นระบบของผู้นำดังกล่าว ต้องมีการจัดระเบียบข้อมูล และการใช้การคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบลึกซึ้ง มีการคิดวิเคราะห์และคิดเปรียบเทียบ ผลดี ผลเสียไว้อย่างรอบคอบ โดยการคิดต้องเป็น

ในลักษณะของการบูรณาการ ไม่มีการคิดมุ่งหวังเพียงผลประโยชน์เฉพาะหน้าหรือคิดเพียงมิติเดียวอย่างมือคด

หลักคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง Mintberge (1973, p. 221) และ Yukl (1998, p. 113) ได้ให้หลักคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารระดับสูงไว้คล้ายคลึงกันสรุปได้ ดังนี้

1. บทบาทในด้านสัมพันธ์ระหว่างกัน (interpersonal role) หมายถึง บทบาทของผู้บริหารในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ผู้บริหารที่ดีต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ คือ

1.1 บทบาทในการเป็นประธานในที่ต่าง ๆ (figurehead role) เป็นบทบาทที่สืบเนื่องจากการมีอำนาจหน้าที่ในฐานะผู้นำขององค์กร ผู้บริหารเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรนั้น ๆ ไป

1.2 บทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร (leader role) ผู้บริหารจะเป็นผู้นำทางความคิด วิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าลงมือทำ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่แนะนำ สั่งการ สร้างเสริมแรงจูงใจ และสร้างเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะทำให้ลูกต้องตั้งใจทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้เป็นผู้นำ อาจเริ่มจากการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการของตนเอง และการจัดการการทำงาน ให้เป็นที่พึงพอใจของผู้บังคับบัญชา

1.3 บทบาทในการเป็นสื่อกลาง (liaison role) ผู้บริหารจะเป็นนักสื่อสาร บทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ การทำหน้าที่เป็นสื่อกลางกับบุคคลในองค์กรเป็นการประสานสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจกับบุคคลภายใน ให้เข้าใจนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งอาจทำได้โดยการสร้างความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ความสำเร็จของการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลในองค์กรทุกคน การสร้างสื่อกลางให้เกิดความเข้าใจตรงกันนั้น ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะเรื่องนี้ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี “การขาดมนุษยสัมพันธ์ ไม่อาจทดแทนได้ด้วยความสามารถของผู้บริหารที่เก่งกาจ” สำหรับบุคคลภายนอก คือ การสร้างพันธมิตรหรือการสร้างเครือข่ายภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสื่อสาร

ข้อมูล หรือข่าวสารต่าง ๆ ของหน่วยงานให้บุคคลภายนอกทราบ การสื่อสารเกี่ยวกับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะเพิ่มการยอมรับจากบุคคลภายนอกได้

2. บทบาทในด้านข้อมูล (information role) คือ การมีข้อมูลขององค์กรครบถ้วน ทั้งข้อมูลบุคคล การเงิน วัสดุครุภัณฑ์ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด รวมถึงข้อมูลในอดีต และข้อมูลในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ สามารถนำมาอ้างอิง ตรวจสอบได้ในทันที ในด้านข้อมูลนี้ ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลที่เป็นทางการและข้อมูลที่ไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย

2.1 บทบาทในการรวบรวมข้อมูล (monitor role) โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งเรียกว่า การรวบรวมข้อมูลเพื่อให้เป็นความรู้สำหรับผู้บริหาร ทั้งจากการอ่านรายงาน บทสรุป รวมทั้งการพูดคุยกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร

2.2 บทบาทการแจกจ่ายข้อมูล (disseminator role) สิ่งสำคัญในเรื่องนี้ คือ ต้องการให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ถึงเป้าหมาย นโยบาย แนวทางและวิธีการในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จ ทุกคนในองค์กรต้องรู้ข้อมูล และผู้บริหาร ผู้บริหารเองต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูล รวมถึงสาระสำคัญเพื่อกระจายให้รับรู้และเข้าใจกันทุกคน

2.3 บทบาทในการให้ข้อมูลหรือ โฆษก (spokesman role) เป็นบทบาทของนักสื่อสาร โดยการใช้ศิลปะของการสื่อสาร ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถตอบปัญหาของทุกคนที่ต้องการรู้ หรือตอบข้อข้องใจได้

3. บทบาทในการตัดสินใจ (decision role) ถือว่าเป็นบทบาทหลักของผู้บริหารระดับสูง ยิ่งระดับสูงมากยิ่งต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ หรือเรื่องยาก ๆ ผู้บริหาร การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากการตัดสินใจของบุคลากรอื่นในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร

3.1 บทบาทเป็นผู้ริเริ่มกิจการ (entrepreneur role) ต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้ริเริ่ม หรือออกแบบการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นและรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

3.2 บทบาทเป็นนักแก้ปัญหา (disturbance-handler role) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยไม่สามารถจะเพิกเฉยได้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเหนือบทบาทใด ๆ ทั้งนี้ เมื่อมีเหตุการณ์วิกฤตเกิดขึ้น

3.3 บทบาทนักจัดสรรทรัพยากร (resource allocation role) ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการเป็นผู้แบ่งหรือจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร เช่น เงิน บุคลากร วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ การจัดสรรทรัพยากรจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารว่างานอะไรต้องทำเอง งานอะไรที่ควรจะมอบหมายให้ลูกน้องทำแทนได้

การตัดสินใจเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารระดับสูง ต้องมีการตัดสินใจในกระบวนการบริหารตลอดเวลา ซึ่งผลการตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อหลาย ๆ ด้านขององค์กร และบางส่วนก็จะกลับส่งผลกระทบต่ออันกลับมายังผู้บริหารระดับสูง เพราะฉะนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ชัดเจนก่อนการตัดสินใจ โดยทำการตรวจสอบข้อมูลตลอดจนต้องมีความชัดเจนในบทบาทของงานที่รับผิดชอบและจำเป็นต้องรับรู้และรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ ซึ่ง Rogers and Blenko (2006, p. 57) กล่าวว่า กฎข้อแรกของการตัดสินใจที่ดี คือ “ต้องตัดสินใจให้ตรงกับคนที่ตรงกับระดับขององค์กร” กล่าวง่าย ๆ ก็คือ การตัดสินใจที่รวดเร็วที่ตรงกับความสามารถกับบุคคล

การตัดสินใจที่รวดเร็วนั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญของความสำเร็จและจะการยอมรับ ซึ่ง Mankins and Steele (2006, p. 76) กล่าวไว้ว่า เป็นการเร่งรัดในเชิงการตัดสินใจ เพราะจะช้าเกินไปในยุคที่เรียกว่า โลกาวิวัฒน์ และได้กล่าวเป็นนัยว่า การทำแผนเริ่มต้นตัดสินใจ การตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้องจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งจากภายในและภายนอก และยังทำให้องค์กรได้รับความเชื่อถือ

สมรรถนะของผู้บริหารในระดับสูงในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 12) ได้ศึกษาหาคุณลักษณะ และทักษะเฉพาะของข้าราชการไทย พบว่า มีคุณลักษณะ 11 ประการ คือ

1. ทักษะในการใช้ความคิด หมายถึง การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดกว้าง มองไกล สอดคล้องกับสถานการณ์ และเป็นไปในแนวทาง และมองผลสะท้อนกลับชัดเจน

2. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การทำงานที่มุ่งเป้าหมาย และทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย กล่าวคือ มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการทำงานด้วยความรับผิดชอบ ที่ให้สำเร็จตามเวลา หรือก่อน เวลาที่กำหนด

3. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า หมายถึง บริหารทรัพยากรทุกชนิดในองค์กร ตั้งแต่บุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างประหยัดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

4. ทักษะในการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการของการจัดการความรู้ (knowledge management) ในการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กร สร้างความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร รักองค์กร และสนับสนุนองค์กรให้ก้าวหน้า สร้างเป็นความรู้ในองค์กร (embed knowledge)

5. ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ หมายถึง ความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เรี่ยและรับสินบน ด้วยกรณีใด ๆ

6. การมุ่งเน้นให้บริการต่อประชาชน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ และให้บริการ ประชาชน ด้วยความรวดเร็ว ฉับไว ด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

7. จริยธรรมและคุณธรรม หมายถึง การมีจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร มีความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ พุดจาสุภาพแต่งกายเหมาะสม และไม่ประพฤติ เสื่อมเสีย

8. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง มีความรู้ความสามารถงาน หน้าที่อย่างละเอียดถี่ถ้วน เรียกว่า รู้จริง เข้าใจงานทั้งในส่วนกว้างและส่วนลึก เข้าถึง และพัฒนา

9. ความสามารถในการแก้ปัญหา หมายถึง การไม่ถอยหนีปัญหา สามารถแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ไม่มองปัญหาเป็นอุปสรรคในการทำงาน กลับมองปัญหาเป็น โอกาส

10. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีทีม ทำงาน เป็นทีมวางแผน ทีมประชาสัมพันธ์ ทีมริเริ่มทำงาน เป็นต้น

11. มีทักษะขั้นพื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ หมายถึง มีความรู้ทักษะในการใช้ คอมพิวเตอร์ มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐานได้ และสามารถบริหารงาน ที่ต้องใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ บริษัทจำกัด (มหาชน)

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Stock Exchange of Thailand) ได้เริ่มเปิดทำการตั้งแต่วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2518 เพื่อมีวัตถุประสงค์ในการระดมทุนจากนักลงทุนประเภทต่าง ๆ ได้แก่ นักลงทุนรายย่อย นักลงทุนสถาบันและนักลงทุนต่างชาติ ตลาดหลักทรัพย์นั้นถือได้เป็นตลาดรองเพื่อรองรับนักลงทุนประเภทต่าง ๆ ที่ต้องการนำเงินออมมาลงทุนในบริษัทต่าง ๆ และในการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถือเป็นการลงทุนประเภทหนึ่งที่ทำให้อัตราผลตอบแทนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ โดยดัชนีตลาดหลักทรัพย์ เริ่มต้นจากการซื้อขายเพียง 100 จุด และได้เคยอยู่ที่จุดสูงสุด 1,753.73 จุด ในวันที่ 4 มกราคม พ.ศ. 2537 และต่ำสุด 207.31 จุด ในวันที่ 4 กันยายน พ.ศ. 2541 และในปัจจุบันซึ่งเกิดวิกฤตการณ์การเงินโลกในรอบที่เริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ผลกระทบที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ต่อเศรษฐกิจไทย เห็นได้จากดัชนีตลาดหลักทรัพย์ไทยหรือตลาดหุ้นไทยลดลงไปมากจากระดับสูงสุดในเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2550 กว่าเกือบครึ่ง แม้ว่าวิกฤตการณ์การเงิน โลกในปี พ.ศ. 2551 ก็ถูกเปรียบเทียบกับวิกฤตต้มยำกุ้งของไทยในปี พ.ศ. 2540 โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับการลดลงของดัชนีตลาดหลักทรัพย์และการไหลออกของเงินทุนจากต่างประเทศ ตลอดจนผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของเศรษฐกิจของไทย แต่หากพิจารณาในรายละเอียดจริง ๆ ก็พบว่า วิกฤตการณ์การเงินในรอบนั้นมีความแตกต่างจากวิกฤตต้มยำกุ้งในหลาย ๆ ประการนั้นคือ ปัญหาที่แตกต่างกัน วิกฤตการณ์การเงินในรอบนี้มีจุดเริ่มต้นมาจากปัญหาสินเชื่อบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือต่ำ (ซัพไพร์ม) ในสหรัฐฯ ตลอดจนผลกระทบต่อสถาบันการเงินและตลาดการเงินทั่วโลก ในขณะที่วิกฤตต้มยำกุ้งที่เกิดขึ้นในเป็นผลจากภาวะฟองสบู่จากการเก็งกำไรในภาคอสังหาริมทรัพย์และตลาดหุ้นไทยแตกตัวลงเป็นสาเหตุหลักซึ่งทำให้นักลงทุนต่างชาติไม่เชื่อมั่นต่อความสามารถในการชำระหนี้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของไทย จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากระบบอัตราแลกเปลี่ยนที่อ้างอิงกับค่าเงินดอลลาร์ สหรัฐให้เป็นแบบลอยตัวแบบควบคุม โดยที่ขนาดของผลกระทบก็แตกต่างกัน เพราะช่วงนั้นที่ไทยต้องปล่อยลอยตัวค่าเงินบาทในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2540 เงินบาทได้อ่อนค่าลงอย่างรวดเร็วจาก 25.75 บาท/ดอลลาร์สหรัฐฯ ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2540 ไปอยู่ที่ 53 บาท/ดอลลาร์สหรัฐฯ ในเดือน มกราคม พ.ศ. 2541 เศรษฐกิจไทยต้องประสบ

กับปัญหาอย่างรุนแรง แต่อย่างไรก็ดีวิกฤตการเงินโลกในรอบนี้ลุกลามไปเป็นวงกว้างไปสู่ภูมิภาคอื่น ๆ ทั่วโลก แต่ผลกระทบทางตรงที่ไทยจะได้รับน่าจะอยู่ในขอบเขตจำกัด เพราะธนาคารพาณิชย์ไทยมีเงินลงทุนในตราสารต่างประเทศเพียงร้อยละ 1.7 ของสินทรัพย์รวม อีกทั้งสถาบันการเงินแข็งแกร่งมากขึ้นเมื่อเทียบกับอดีต แต่การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกในปี พ.ศ. 2552 ย่อมที่จะส่งผลกระทบต่อ การส่งออกและธุรกิจท่องเที่ยวของไทยอย่างยากที่จะหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของเศรษฐกิจของไทย, 2550, หน้า 5)

ในปัจจุบันดัชนีตลาดหลักทรัพย์ได้มีการซื้อขายอยู่ในระดับประมาณ 700 จุด โดยถือเป็นการเพิ่มขึ้นมาก จากจุดต่ำสุดในอดีต ซึ่งถือเป็นอัตราผลตอบแทนที่สูงมาก เมื่อเทียบกับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารในปัจจุบัน (ประมาณร้อยละ 2.5 ต่อปี) นั้น ถึงแม้ว่า การลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ฯ จะถือเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยง แต่ก็สามารถเชื่อว่า การลงทุนในหุ้นที่มีปัจจัยพื้นฐานดี หรือในหุ้นที่ผลประกอบการกำลังปรับตัวไปในทิศทางที่ดีขึ้น ตลอดจนการเลือกลงทุนในหุ้นที่มีประวัติการจ่ายเงินปันผลที่สูง จะช่วยลดและกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ ถ้านักลงทุนมีความรู้ที่ดีก็จะสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีให้กับตนเองได้ เพราะที่ผ่านมานี้นักลงทุนรายย่อยที่ลงทุนจะพบปัญหาที่เหมือน ๆ กันนั้น คือ ขาดความรู้และความเข้าใจในการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ฉะนั้นการพัฒนาวัฒนธรรมของตลาดทุนไทยนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างมากในปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2550)

ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงอยู่ในฐานะสถาบันกำกับดูแลการซื้อขายหลักทรัพย์ โดยมีบทบาทที่สำคัญในการส่งเสริมบริษัทจำกัด (มหาชน) ในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการสร้าง ความมั่นใจให้แก่ผู้ลงทุน และมีหลักเกณฑ์การรับบริษัทเข้าจดทะเบียน โดยมีมาตรฐานกำหนดเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ นักลงทุนว่าบริษัทจำกัด (มหาชน) ที่เข้ามาจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์นั้นเป็นบริษัทที่มีมาตรฐานเดียวกัน และสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้ลงทุนได้ ส่วนหลักเกณฑ์ในการเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) ที่จดทะเบียนนั้นทางสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้กำหนดหลักเกณฑ์ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนนโยบายที่ต้องการเปิดรับบริษัทจำกัด (มหาชน) มีมาตรฐานเพื่อเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งถือเป็นการสนับสนุนให้มีบริษัทจำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินธุรกิจ

อย่างมีธรรมาภิบาล และมีความมั่นคงในด้านของเงินทุน ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจึงให้ความสำคัญในตัวของผู้บริหารระดับสูงอย่างมากในการเข้ามาทำหน้าที่ในการบริหารกิจการ โดยเน้นการพิจารณาในคุณลักษณะดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2550)

ข้อกำหนดในการบริหารของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจำกัด (มหาชน)

ข้อกำหนดในการบริหารของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจำกัด (มหาชน) มีเกณฑ์กำหนด ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2550)

1. ผู้บริหารและผู้มีอำนาจควบคุมต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในประกาศของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทจำกัด (มหาชน) ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในประกาศของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
3. มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีคณะกรรมการตรวจสอบ (audit committee) ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จัดให้มีการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในประกาศของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โครงสร้างขององค์กรของบริษัทจำกัด (มหาชน)

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2550) ได้กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับโครงสร้างองค์กรบริษัทจำกัด (มหาชน) ที่เข้าจดทะเบียนแต่ละแห่งจะมีคณะกรรมการบริษัทซึ่งเลือกตั้งโดยผู้ถือหุ้นอยู่ในอันดับสูงสุดในการจัดผังโครงสร้างขององค์กรนั้น คณะกรรมการบริษัทมีอำนาจเต็มในการดำเนินงาน คือ การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แนวทาง แผนงาน การควบคุมและขอบเขตในการดำเนินงานที่สำคัญ โดยการกำกับและควบคุมดูแลจะอยู่ภายใต้ข้อกำหนด นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทจะประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งบุคคลที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการ หรือผู้บริหารบริษัทจะต้องมีคุณสมบัติ

ครบถ้วนตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติบริษัทจำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2535 รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติมและตามข้อบังคับของบริษัทและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามเกณฑ์ที่กำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ในการปฏิบัติงานตามข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน (code of best practices) นั้น บริษัทต้องกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทจำกัด (มหาชน) ในทุก ๆ ระดับชั้น โดยเฉพาะในส่วนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการและการตัดสินใจ ดังนั้น ปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการประกอบกิจการของบริษัทจำกัด (มหาชน) ต้องยึดถือปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถอย่างมืออาชีพ ด้วยความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม โดยต้องยึดมั่นในหลักวินัยเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ ทั้งในส่วนช่วยพัฒนาองค์กร ประเทศชาติ และสังคม

ประโยชน์ของการเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน)

บริษัทจำกัด (มหาชน) ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จะได้รับประโยชน์ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2550)

1. บริษัทจำกัด (มหาชน) เป็นแหล่งระดมเงินต้นระยะยาว กล่าวคือ บริษัทได้ระดมทุนจากประชาชนเพื่อนำไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนหรือขยายธุรกิจได้โดยง่ายและรวดเร็ว ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน รวมทั้งช่วยให้มีโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสมต่อการดำเนินกิจการ และเป็นทางเลือกในการระดมทุน โดยออกหลักทรัพย์ประเภทอื่นได้ง่ายขึ้น เช่น หุ้นกู้/หุ้นกู้แปลงสภาพ เป็นต้น

2. การมีภาพพจน์ที่น่าเชื่อถือ การเข้าเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) กล่าวคือ การที่บริษัทจำกัด (มหาชน) เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จะช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีในฐานะที่บริษัทจำกัด (มหาชน) ที่ได้ผ่านการพิจารณาจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งถือได้ว่าเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) ที่มีการดำเนินงานที่ดี มีฐานะมั่นคง มีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส จะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของบริษัทจำกัด (มหาชน) เช่น ความน่าเชื่อถือ อำนาจในการต่อรอง สร้างความตระหนัก และความนิยมในผลิตภัณฑ์/บริการของกิจการทางอ้อม นอกจากนี้ การเผยแพร่ข่าวสารและความเคลื่อนไหวของ

บริษัทจำกัด (มหาชน) ผ่านสื่อต่าง ๆ ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและภาคธุรกิจ ล้วนเป็นสิ่งที่สามารถเกื้อกูลต่อกิจการของบริษัทจำกัด (มหาชน) ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับ ของสาธารณชนมากยิ่งขึ้น

3. จุดเริ่มต้นในการเชื่อมโยงหรือขยายธุรกิจกับต่างประเทศ กล่าวคือ การประกอบ ธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันแนวโน้มในการประกอบกิจการในต่างประเทศที่สามารถ เกื้อกูลระหว่างกันทั้งในด้านการตลาด การผลิต หรือเทคโนโลยี การเงิน และบุคลากร ย่อมส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน การเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) ที่จดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้นั้น ย่อมเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และเป็นแรงจูงใจให้เกิด ความสนใจในการเข้าร่วมลงทุนจากธุรกิจต่างชาติ ซึ่งจะเกื้อหนุนให้เกิดการขยายตัวทาง ธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และสามารถเพิ่มความแข็งแกร่งให้แก่บริษัทมากยิ่งขึ้น

4. การสร้างความรับผิดชอบและการบริหารอย่างมีอาชีพ กล่าวคือ เมื่อบริษัท จำกัด (มหาชน) ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การตัดสินใจ และการกระทำต่าง ๆ ต้องชัดเจนและรัดกุม ต้องมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ หาก ถูกทะเลหรือล้มเหลวย่อมทำให้มูลค่าหุ้นของบริษัทลดลง ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนความเชื่อมั่น ของสาธารณชนที่มีต่อกิจการ ดังนั้นความสนใจของผู้ลงทุนจะเป็นเครื่องกระตุ้นให้บริษัท จำกัด (มหาชน) มีความรับผิดชอบสูงขึ้นในเชิงการบริหาร ในขณะที่เดียวกันก็เป็นเครื่องมือ ในการกำกับดูแลการบริหารกิจการให้เป็นที่ไปในทิศทางที่ควรจะเป็น ซึ่งช่วยสร้างประสิทธิภาพ และเพิ่มพูนประสิทธิผลในการประกอบธุรกิจ อันจะเป็นผลประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น โดยส่วนรวม

5. ความภาคภูมิใจของบุคลากรของบริษัทจำกัด (มหาชน) คุณประโยชน์ที่สำคัญ ประการหนึ่งของบริษัทจำกัด (มหาชน) ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คือ ความภาคภูมิใจของบุคลากรของบริษัทจำกัด (มหาชน) โดยหากบริษัทจำกัด (มหาชน) มีผลประกอบการและภาพพจน์ที่ดี มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ และเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ย่อมทำให้บุคลากรของบริษัทจำกัด (มหาชน) เกิดความรู้สึกที่ดี ผู้บริหารจึงจำเป็นต้อง สร้างความเชื่อมั่น ความนิยมนร่วมให้เกิดขึ้นในลักษณะของการกระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่าย ได้ตระหนัก และมีส่วนร่วมต่อการสร้างชื่อเสียงเกียรติคุณของบริษัทจำกัด (มหาชน)

6. สิทธิประโยชน์ทางภาษี บริษัทจำกัด (มหาชน) กล่าวคือ การที่บริษัทจำกัด (มหาชน) จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จะได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีที่ต่ำกว่าบริษัทที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

7. เสริมสร้างสภาพคล่อง กล่าวคือ การเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ช่วยเสริมสร้างสภาพคล่องให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัทจำกัด (มหาชน) เนื่องจากผู้ถือหุ้นสามารถซื้อขาย เปลี่ยนมือ หรือเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย และสะดวก ตลอดจนทราบมูลค่าที่แท้จริงของหุ้นตามความต้องการของตลาดและใช้เป็นหลักประกันการกู้ยืมได้

8. ความคุ้มครองในการลงทุน กล่าวคือ ผู้ถือหุ้นจะได้รับความคุ้มครองในการลงทุนเนื่องจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีกฎ ระเบียบในการกำกับการซื้อขายหลักทรัพย์ และการเปิดเผยข้อมูล เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้น ตลอดจนให้ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนได้รับข้อมูลที่ถูกต้องพอเพียง ทันเวลา และเท่าเทียมกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ชุตินา สุวรรณประทีป (2543) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร* พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาล และสถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาล ส่วนระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาล ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร โครงการสรรหา และเลือกสรรนักบริหารระดับสูง การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารเป็นการศึกษาเพื่อ พัฒนาผู้นำยุคใหม่

ให้เป็นนักบริหารมืออาชีพ มีความรับผิดชอบ และกล้าตัดสินใจ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา (1) เพื่อศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหาร 9 (2) เพื่อศึกษาหลักสูตรที่ข้าราชการฝึกอบรมกับผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหาร 9 (3) เพื่อศึกษาผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของแต่ละกระทรวง และ (4) เพื่อศึกษาว่านักบริหาร 9 ที่ได้รับการแต่งตั้งตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 เป็นผู้สมัครในกลุ่มใด สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นข้าราชการที่เข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร 12 ด้าน ดังนี้ คือ (1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (2) การมีจิตมุ่งบริการ (3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (4) การตัดสินใจ (5) การคิดเชิงกลยุทธ์ (6) ความเป็นผู้นำ (7) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (8) ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร (9) การประสานสัมพันธ์ (10) การรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ (11) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (12) การบริหารทรัพยากร

ประชา ตันเสนีย์ (2550) ศึกษาเรื่อง รูปแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (มหาชน) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกสูงที่สุดต่อความสำเร็จของผู้บริหารระดับสูง คือ การพัฒนาตนเอง

สุภารัตน์ ครุฑทะ (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคต โดยแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคต และนำมากำหนดเป็นประเด็นนมนการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์มี 8 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การแนะนำและสนับสนุนการใช้ข้อมูลวิจัย การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การพัฒนาคุณภาพ การสร้างความไว้วางใจ และการสร้างตลาดการบริการพยาบาล พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคตด้านความรู้เจตคติ และความสามารถหลังทดลองใช้หลักสูตรสูงกว่าก่อนทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อวยพร สมใจ, พรทิพย์ เกตุรานนท์ และเพชรน้อย สิงห์ช่างชัย (2550) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง

ของประเทศไทย” พบว่า ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งงานนั้น จะส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานนั้นสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คะเนิงนิจ อนุโรจน์ (2551) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนาศักยภาพมนุษย์กองทัพอากาศ* พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลกับสมรรถนะของนักพัฒนาศักยภาพมนุษย์กองทัพอากาศนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไรไม่มีนัยทางสถิติ ส่วนปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไรมีนัยทางสถิติ

จินตนา ไพบูลย์ธนานนท์ (2551) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะพยาบาลเวชปฏิบัติทางตา* มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะพยาบาลเวชปฏิบัติทางตา โดยสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะพยาบาลเวชทางตา พบว่า สมรรถนะพยาบาลเวชปฏิบัติทางตานั้นจำแนกได้ 2 กลุ่ม คือ (1) สมรรถนะทั่วไป ประกอบด้วย ด้านพยาบาลทั่วไป ด้านพยาบาลตาขั้นสูงและด้านการพยาบาลเชิงรุก (2) สมรรถนะทั่วไปประกอบด้วย ด้านเป็นที่ปรึกษา ด้านการวิจัย ด้านภาวะผู้นำ ด้านจริยธรรม ด้านการบริหารจัดการและด้านการใช้เทคโนโลยี

เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2551) ศึกษาเรื่อง *สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาคธุรกิจในประเทศไทย* พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจในประเทศไทยมี 4 บทบาทด้วยกัน คือ บทบาทการวางระบบงานและนำการเปลี่ยนแปลง ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ บทบาทการให้คำปรึกษาแนะนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์และบทบาทการอำนวยความสะดวกและการให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์

สพพันธ์ ชิตานนท์ (2551) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคาร* พบว่า มีสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจอาคาร 4 ด้านด้วยกัน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว และด้านลักษณะนิสัย โดยผลจากร่างโครงการฝึกอบรมนั้น สอดคล้องกันทุกองค์ประกอบตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของ Kirkpatrick

จิตติวรรณ สิ้นธุ์นอก (2552) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย* พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทยผู้เชี่ยวชาญมีความคิด สอดคล้องกัน ประกอบด้วย สมรรถนะ 5 ด้าน คือ ด้านความรู้และความเข้าใจ ด้านทักษะ

ด้านอัตรากำลังคน ด้านลักษณะนิสัย และด้านแรงจูงใจ จากนั้นนำผลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ และร่างหลักสูตรในลักษณะบูรณาการยึดสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทยมาจัดกิจกรรม และการฝึกอบรมโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ โดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์จากการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม

วัฒน์ บุญกอบ (2552) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง* พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นนั้นมีอยู่ 6 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม ด้านความรู้พื้นฐานของระเบียบวิธีวิจัย ด้านแสดงความคิดเห็นในเชิงวิชาการ ด้านการประยุกต์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมในการเรียนการสอนด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้านการมีความรู้ความเข้าใจประกันคุณภาพ นั้นพบว่า สมรรถนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหงนั้นหลังจากทดลองใช้หลักสูตรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสูงกว่าก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุภาวี อวสกุลสุทธิ (2552) ศึกษาเรื่อง *รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน* พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท มีจำนวน 38 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำจำนวน 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหาร คุณลักษณะผู้นำทางวิชาการ คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ภาวะคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

งานวิจัยต่างประเทศ

Paulson, Lvergard, and Hunt (1995) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า วิธีการเรียนรู้นั้นเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะ โดยมีปัจจัยในการประกอบการตัดสินใจ คือ การควบคุมกระบวนการเรียนรู้ ความต้องการในเรื่องของความรู้และงาน ตลอดจนคุณภาพของงาน

Ulrich, Brockbank, Yeung, and Lake (1995) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมิติปัจจุบันและมองแนวโน้มในอนาคต พบว่า สมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ ด้านความรู้ทางธุรกิจและด้านการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์

นั้นประกอบด้วย 7 ด้านด้วยกัน คือ การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การประเมินผลรางวัล การสื่อสาร การออกแบบองค์กรและการบริการการเปลี่ยนแปลง

Hearn, Close, Smith, and Southey (1996) ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะเฉพาะของวิชาชีพ ในประเทศออสเตรเลียที่มีกรอบงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ โดยศึกษาว่าสมรรถนะของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความสามารถ (ability) ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) โดยทั้งหมดนี้จะเป็นปัจจัยพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ (competency) ซึ่งผลวิจัยพบว่า ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 วิชาชีพ ได้แก่ วิศวกร สถาปนิก นักบัญชี นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ และครูนั้นมีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกันคือ การแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ การมีอิทธิพล ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การทำงานเชิงรุก และการมุ่งการค้า

Becker, Huselid, and Ulrich (2001) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ๆ ที่ทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษาทั้งในกลุ่มธุรกิจประเภทต่าง ๆ เช่น กลุ่มธุรกิจเครื่องไฟฟ้า ธุรกิจยา และธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค จากการศึกษพบว่า สมรรถนะที่องค์กรดังกล่าวมีได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำด้านการจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะนั้นจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อยเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานบุคลากรในตำแหน่ง เช่น หากเป็นผู้บริหารระดับสูงก็จะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงาน เป็นต้น

Arnold et al. (2006) ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพ โดยการสอบถามในประเด็นการใช้กลยุทธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าพยาบาล พบว่า ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สำคัญ ได้แก่ คุณภาพและผลลัพธ์ในการดูแลการจัดการทรัพยากรทางการพยาบาล (การเงิน เทคโนโลยี การสรรหา การธำรงรักษามูลค่า และการลดต้นทุน) รูปแบบในการดูแลผู้ป่วย (การทำงานร่วมกับสหสาขาวิชาชีพ) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาลและปฏิบัติทางวิชาชีพ

Hellriegel, Jackson, and Slocum (2007) ศึกษาเรื่อง *Management: A Competency-Based Approach* พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่ง “ผู้จัดการ” และมีขอบเขตความรับผิดชอบตามนิยาม “ผู้จัดการ” หรือ manager หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่วางแผน (plan) จัดระบบ

(organize) กำหนด (direct) และควบคุม (control) การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ การเงิน และข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ไม่ว่าชื่อตำแหน่งของท่านจะเรียกว่าอะไรก็ตามในองค์การ เช่น CEO, president, general manager หรือผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก หัวหน้าแผนก ฯลฯ หากมีหน้าที่ความรับผิดชอบครอบคลุมตามความหมายข้างต้น ในบทความนี้ ถือว่าเป็น “ผู้จัดการ” คนหนึ่งที่ดีควรมี competency หลักของผู้บริหาร 6 ประการ คือ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการวางแผนและการบริหาร ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ และความสามารถในการควบคุมตนเอง

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทักษะการบริหารบุคลากร ปัจจัยความรู้ในการบริหาร ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการบริหารแบบมืออาชีพ ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักด้านการบริหารผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจำกัด (มหาชน) ในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อทดสอบและประมาณค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและทำการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน ดังแสดงในภาพ 7

