

การพัฒนาศักยภาพการทำงานในเชิงระบบ: ความหมายและทฤษฎี Developing the Performance Potential in Systematic Working: Meaning and Theory

สมภพ สุวรรณรัฐ

บทคัดย่อ

ศักยภาพการทำงานในเชิงระบบ มีความสำคัญต่อทุกองค์กร และ ต้องตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร ภายใต้ความจำกัดของเวลา พฤติกรรมความสามารถเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าบุคลากรหรือทีมงาน มีความศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย 7 ประการดังนี้ 1) ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ภาระกิจ 2) ความสามารถสื่อสาร 3) ความเพียรพยายาม 4) ความมีวินัย 5) การทำงานเป็นหมู่คณะ 6) ความสามารถในการนิเทศติดตามงาน และ 7) ความสามารถในการบริหารจัดการ และผู้นำองค์กรต้องพัฒนาศักยภาพการทำงาน โดยยึดตัวแบบมรรค 8 เป็นแนวทาง และผู้บริหารก็จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารเพื่อให้ตอบรับกับ ทีมงานองค์กรและความเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: ศักยภาพการทำงาน, การทำงานเชิงระบบ

Abstract

Performance potention in systematic working approce is an important elements for all organizations and must respond to organization objective under time constraint. Working performance behavior is an indicator that person or team have working potential to complete given tasks. Behaviors are functional ability, communication, diligence, discipline, teamworking, supervising and administration ability under 8 characteristics of Ariya Atthangika-magga (the noble eightfold path). Administrators also need to develop his administrative competencies to reponse changing in teamwork.

Keywords: Performance Potential, Efficiency.

ความนำ

ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรใดก็ตามวัดที่ผลงาน (result) ว่าสามารถสนองความต้องการกลุ่มบุคคลเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด ดังที่ Harald Bredrup (1995: 63) ได้รายงานไว้ว่าแนวทางการทำงานขององค์กรไม่ว่าจะประกอบธุรกิจใดก็ตาม จะมีลักษณะเหมือนกัน คือ 1) ยึดความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก 2) ดำเนินการภายใต้แนวคิดในเชิงระบบ 3) มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ให้ความสำคัญกับความร่วมมือ

ระหว่างหน่วยงาน 5) เน้นการทำงานเป็นทีม และ 6) ให้ความสำคัญกับ “เวลา” คือทำงานให้ทันกับ “เวลา” ทุกองค์กรต้องปรับเปลี่ยนการทำงานให้ตอบสนองความต้องการกลุ่มบุคคลเป้าหมายเป็นสำคัญ รวมทั้งสนองนโยบายอีกด้วย การกิจนี้ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างมาก จึงจะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี บุคลากรจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำงานจากเดิมที่ยึดว่า “ได้ทำอะไรเสร็จ” เปลี่ยนมาเป็น “มีผลงานแห่งความสำเร็จ หรือผลงานแห่งความภาคภูมิใจอะไรที่ตอบสนองความต้องการกลุ่มบุคคลเป้าหมาย” แทน ผู้นำและบุคลากร

ในหน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ เพื่อสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแนวคิดการทำงานที่ขัดผลงาน หรือมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการตอบสนองความต้องการกลุ่มบุคคลเป้าหมายและนโยบายจากเบื้องบน องค์กรจะสามารถดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้นั้น บุคลากรขององค์กรถือได้ว่าเป็นกำลังหลักที่สำคัญที่สุดที่จะนำองค์กรพัฒนาก้าวหน้า ก้าวทันและอยู่รอดในสภาพการณ์ที่มีการแข่งขันกันสูงทั้งในเชิงข้อมูลข่าวสาร วิชาการ และเชิงเศรษฐกิจ ซึ่งมีมากมาย รวดเร็ว ห่าง่าย ดังนั้น บุคลากรขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในยุคของการเผชิญหน้าแห่งการแข่งขัน จึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตร และส่วนหนึ่งของการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ก็คือ การพัฒนาศักยภาพ การทำงานของตนเองเชิงระบบการทำงาน ให้ดีได้นั้น จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การวางแผนโครงการ การกำหนดตัวชี้วัด และ การประเมินผลโครงการ ตลอดจนมีทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อการสื่อสารสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี ความสัมพันธ์อันดี ตลอดจนสามารถสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กรเพื่อเป็นพันธมิตรในการทำงานร่วมกันได้

ความหมายของศักยภาพการทำงาน

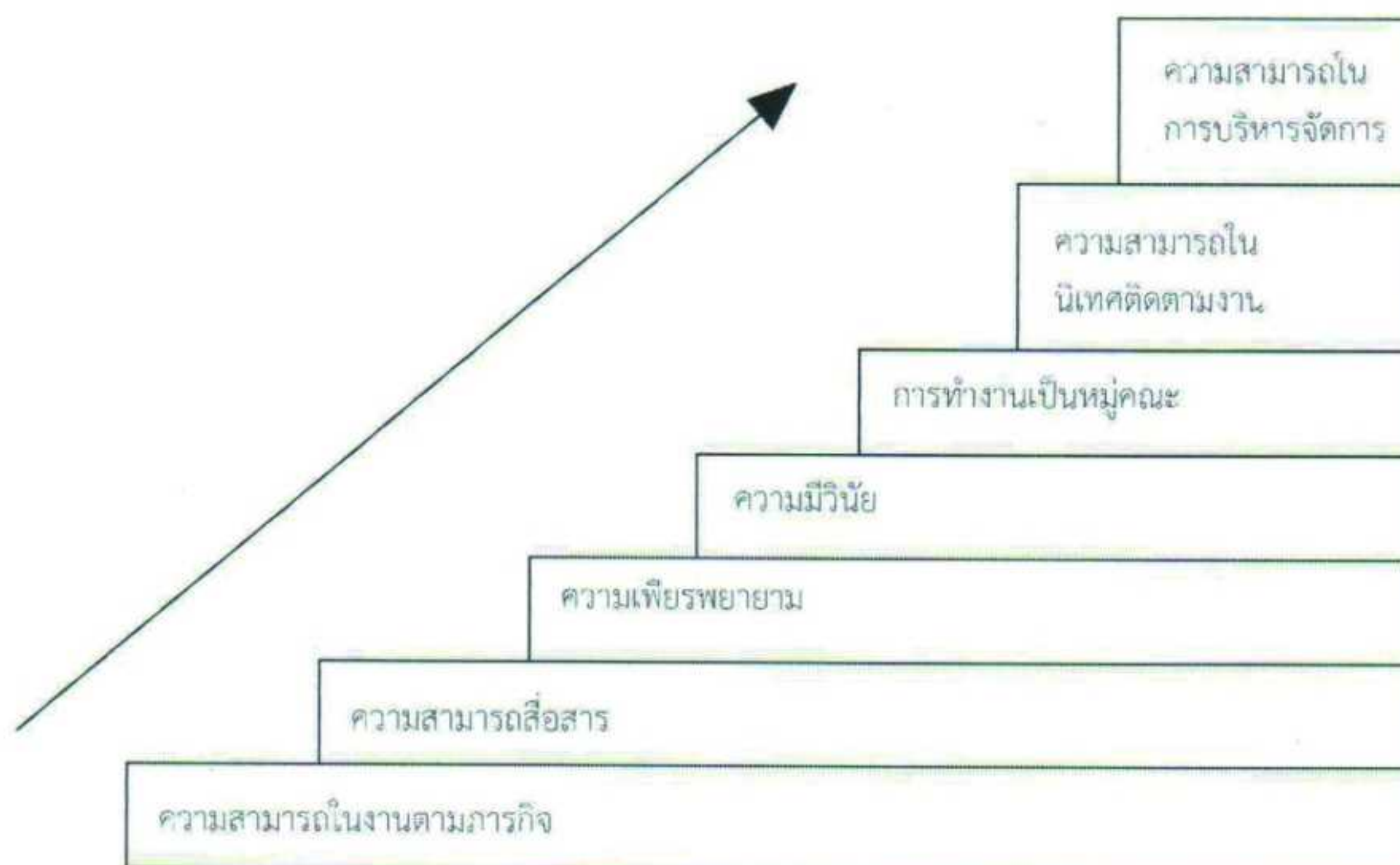
คำว่าศักยภาพการทำงาน (Performance potential) เป็นคำที่ประกอบกันขึ้นมาจากคำว่า ศักยภาพ (Potential) และพฤติกรรมความสามารถ (Performance) คำทั้งสองมีความหมายซึ่งรวบรวม และสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

สมาชิกองค์กรใดจะสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งความหวังไว้ได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และความพยายามมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ ความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในของบุคคลมีชื่อเรียกว่า “ศักยภาพ” ศักยภาพเป็นความสามารถภาวะแฝง อำนาจ หรือ คุณสมบัติที่แฝงหรือซ่อนเร้นอยู่ภายในบุคคลที่ยังไม่ได้นำมาออกมาใช้ (ราชบัณฑิตยสถาน,

2542 และ <http://www.cdd.go.th/creat/>.)

Daniela Lohaus และ Martin Kleinmann (2002 : 157) กล่าวว่า ศักยภาพมีคำแปลในภาษาอังกฤษว่า Potential ซึ่งเป็นคำในภาษาลาตินแปลว่าความสามารถ (Ability) กำลัง (Power) และขีดความสามารถในการทำงาน (Capacity) ศักยภาพ (Potential) จึงมีความหมายว่า กำลังทั้งหมด หรือความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่ทำให้ทำงานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนด ศักยภาพใช้ เป็นสิ่งบอกขีดความสามารถสูงสุดของบุคคลในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย สำหรับ Pringle (1994 อ้างใน Sabine Sonnentag 2002) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถของบุคคลทั้งทางด้านกายภาพ จิตภาพ และความรู้ความสามารถ (Physiological Cognitive And Capability) ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ภาวะสุขภาพ ระดับการศึกษา ทักษะความชำนาญของบุคคล ที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ

สำหรับคำว่า พฤติกรรมความสามารถ (Performance) มีคำแปลตามพจนานุกรม Collins Cobuild English Language Dictionary (Sinclair, 1987) ว่าเป็น การกระทำ การทำ ถ้าเป็นของบุคคล (Someone's Performance) คือความสำเร็จในการทำงานของบุคคลนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด Campbell (1999 อ้างใน Sabine Sonnentag 2002) ระบุว่า พฤติกรรมความสามารถเป็นพฤติกรรมของสมาชิกที่ทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด พฤติกรรมของสมาชิกนั้นสามารถวัดและจำแนกเป็นระดับได้ว่า ใครมีพฤติกรรมความสามารถอยู่ในระดับใด Campbell ยังได้จำแนกพฤติกรรมความสามารถของบุคคลออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้



ภาพที่ 1 พฤติกรรมความสามารถ

จากภาพที่ 1 ซึ่งให้เห็นว่า องค์การใดก็ตามถ้าสมาชิกมีพฤติกรรมความสามารถทั้ง 8 ประการแล้ว องค์การนั้นก็สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย พฤติกรรมความสามารถนั้นประกอบด้วย

1) ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ ภารกิจเป็นพฤติกรรมข้อแรกที่สมาชิกในองค์กรจะต้องมี เพราะหากขาด สมาชิกจะทำงานตามหน้าที่ของตนสำเร็จได้ยาก พฤติกรรมนี้เป็นพฤติกรรมที่ต้องได้รับการฝึกฝน อบรม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสมาชิกจะได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ และกิจนิสัย ที่จำเป็นในการทำงานตามอาชีพนั้นๆ เช่น ผู้ประกอบอาชีพครูจะต้องมีพฤติกรรมความสามารถด้านการปลูกฝังนิสัยใฝ่รู้-ใฝ่ดี และมีความสามารถให้ความรู้แก่ศิษย์ และการฝึกตนเองให้เป็นต้นแบบแก่ศิษย์

2) ความสามารถสื่อสาร องค์การใดก็ตามย่อมมีสมาชิกหลากหลายตามบทบาทหน้าที่ในองค์กรนั้นๆ การจะทำให้สมาชิกมีความเข้าใจตรงกัน การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็น ไม่ว่าจะสื่อด้วยภาษาพูด ภาษาเขียน และทางภาษากาย เพราะจะทำให้เข้าใจซึ่งกันและกันได้ดี สมาชิกในองค์กรจึงจำเป็นต้องเรียนรู้การสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร รวมทั้งฝึกตนเองให้มีทักษะการสื่อสารอีกด้วย

3) ความเพียรพยายาม เป็นที่ยอมรับกันว่าหากสมาชิกองค์การใด ไม่มีความมุมานะ พากเพียรพยายามแล้ว องค์การนั้นก็ยากจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ ความเพียรพยายามของสมาชิกองค์การในทุกระดับ มีส่วนสำคัญต่อความเจริญหรือล้มเหลวขององค์กร

4) ความมีวินัย สมาชิกในองค์กรมีบุคลิกภาพ และนิสัยแตกต่างกัน หากองค์กรไม่กำหนดกรอบระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อประพฤติปฏิบัติให้สมาชิกทุกคนได้ยึดถือ ปฏิบัติตาม การกระทำความผิดย่อมเกิดขึ้นมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร สมาชิกองค์การจึงจำเป็นต้องมีพฤติกรรมความมีวินัยเพื่อการปฏิบัติตนให้อยู่ภายใต้กรอบแบบแผน วัฒนธรรมอันดีงามขององค์กร

5) การทำงานเป็นหมู่คณะ ความสำเร็จขององค์กรมิได้เกิดขึ้นจากความสามารถของสมาชิกคนใดคนหนึ่ง แต่เกิดจากความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวในการทำงานเป็นหมู่คณะ พฤติกรรมความสามารถของสมาชิกด้านนี้ จึงเป็นพฤติกรรมที่องค์กรจะมองข้ามความสำคัญ ไม่ได้เลย

6) ความสามารถในการนิเทศติดตามงาน งานองค์กรแม้วางแผนไว้ดี มีเงินทุนเพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถ มีผู้นำที่เข้มแข็ง แต่หากขาดการนิเทศติดตาม

งาน ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้บริหาร ก็อาจทำงานผิดพลาดได้ เพราะเมื่อลงมือปฏิบัติงานกันอย่างจริงจังแล้ว การดำเนินการ สภาพปัญหาในพื้นที่และการแก้ไขปัญหา จะไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ การนิเทศติดตามงาน เป็นการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้สามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้องทันทั่วทั้ง สมาชิกองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง ให้มีความสามารถด้านนี้

7) ความสามารถบริหารจัดการ คงไม่มีใครปฏิเสธว่าการบริหารจัดการเป็นสิ่งไม่จำเป็นในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ สมาชิกองค์กรแต่ละคน แม้ไม่ได้เป็นผู้บริหารในองค์กรแต่ก็ต้องได้รับการฝึกฝน พฤติกรรมความสามารถในการบริหารจัดการชีวิตส่วนตัว ชีวิตการทำงาน เพื่อตนเองจะได้ไม่ต้องสร้างปัญหาให้แก่ตนเอง และองค์กร เพราะผู้ที่สามารถบริหารจัดการชีวิตของตนเองสำเร็จ ย่อมมีโอกาสสูงในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

ความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพ การทำงานเชิงระบบ

การพัฒนาเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีการกำหนดทิศทาง การจัดสรรทรัพยากร มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ก่อให้เกิดความเจริญเติบโต (อนันต์ เกตุวงศ์, 2523 ; จำรัส ไนวลนัม 2540 ; สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2536 ; จิตยา ชูวรรณรัฐ, 2527 ; บุญเลิศ ไพรินทร์, มปป ; ราชบัณฑิตยสถาน, 2542 และ <http://www.cdd.go.th/creat>) การพัฒนาองค์กรจึงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้้องค์กรสามารถผลิตผลงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด แต่องค์กรจะพัฒนาไม่ได้เลยถ้าสมาชิกองค์กรไม่ได้รับการพัฒนา เพราะสมาชิกแต่ละคนมีความแตกต่างกัน บางคนเป็นคนรักงาน อยากทำงาน มีวิชาความรู้พอที่จะทำงานได้ แต่บางคนก็ตรงกันข้าม อย่างไรก็ตามมีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกันก็คือ ถ้าสมาชิกไม่รู้จักการพัฒนา และการทำงานให้เป็นระบบ ก็ย่อมไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่ควรจะเป็น คู่แข่งที่ร้ายแรงที่สุดของมนุษย์ก็คือ “เวลา” เพราะเวลาของชีวิตมีน้อยและร่างกายมนุษย์

ก็ไม่แข็งแรงทนทานเหมือนเครื่องจักร เวลาแต่ละนาทีที่ผ่านไปได้กลืนกินศักยภาพของมนุษย์ให้ลดน้อยถอยลง ขณะเดียวกัน “เวลา” ก็หยิบยื่นความแก่ ความเจ็บ และความตายมาให้ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็เหลือเพียงวิธีเดียวคือทำงานให้เป็นระบบ ซึ่งหมายถึงการทำงานอย่างมีระเบียบ มีการวางแผนการทำงานเพื่อใช้เวลาที่มีอยู่น้อยนั้นทำงานให้ได้มาก หาวิธีให้งานนั้นเป็นเรื่องสนุก ให้งานเป็นความสนุก ไม่ให้การทำงานเป็นความทุกข์ทรมาน หรือเป็นผลร้ายแก่ร่างกายและจิตใจ ให้สามารถทำงานได้มากกว่าคนธรรมดาทั่วไป ซึ่งบุคคลที่มีการทำงานเชิงระบบ จะต้องมีการวางแผนการทำงาน มีการดำเนินงานตามขั้นตอน ทำงานเสร็จและถูกต้องเรียบร้อยละเอียดลออ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และปัญหาที่ยากลำบากให้ลุล่วงไปได้ มีความทนทานในการทำงาน ทำงานได้มากกว่าบุคคลปกติ และมีการติดตามประเมินผลการทำงานเพื่อปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น (หลวงวิจิตรวาทการ, 2524)

สมาชิกเมื่อต้องทำงาน จึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีนิสัย มีพฤติกรรม ความสามารถในการสิ่งนั้นๆ รวมทั้งมีความพยายามและความมุ่งมั่นในการที่จะทำงานให้ดีที่สุด อย่างไรก็ตามถ้าฟังสมาชิกคนใดคนหนึ่ง ย่อมไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ สมาชิกจะต้องทำงานเป็นหมู่คณะ เพราะการทำงานร่วมกับสมาชิกอื่นจะทำให้เกิดมุมมองที่กว้างกว่าเดิมเป็นการทำงานที่ยืดหยุ่น หลักฐานข้อเท็จจริง กฎ ระเบียบแบบแผนการทำงานมากกว่าความรู้สึก และการคาดคะเนตามความนึกคิดของตน ผลสุดท้ายงานที่ทำก็เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพการทำงานเชิงระบบจึงมีความสำคัญต่อการทำงานในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่ข้อมูลข่าวสารมีมากมาย รวดเร็ว หาง่าย หากบุคคลนำศักยภาพที่เป็นความสามารถที่ถูกซ่อนเร้นไว้ออกมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์ โดยมีการวางแผนการทำงาน มีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีการตรวจสอบ ประเมินผลการทำงาน สิ่งตามมาก็คือ องค์กรก็จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

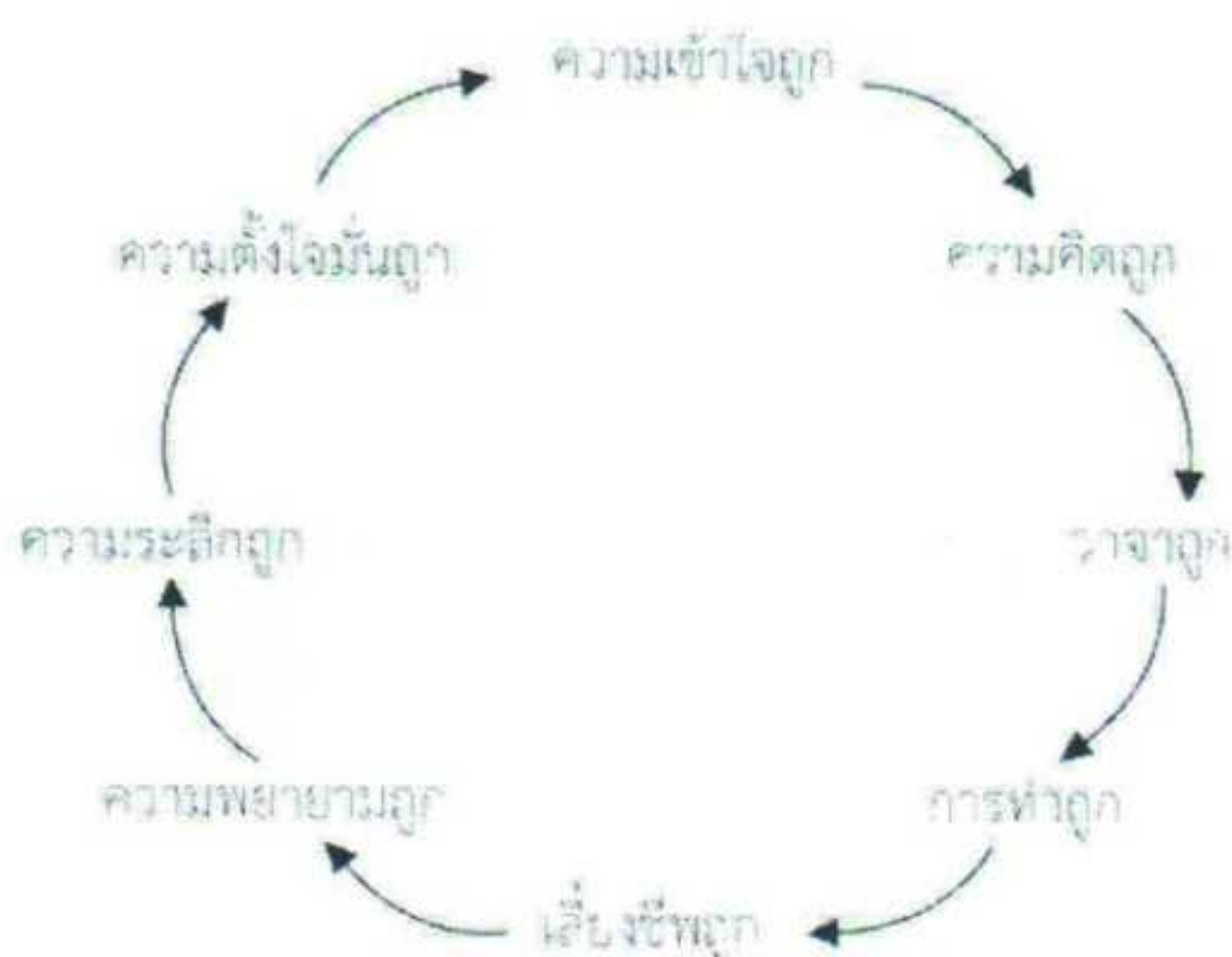
ดังนั้น ผู้นำองค์กรที่ต้องการพัฒนาศักยภาพการทำงาน จึงต้องมุ่งพัฒนาความรู้และทักษะของสมาชิก องค์กรเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวางแผนโครงการ

การกำหนดตัวชี้วัด การดำเนินโครงการ การประเมินโครงการ ทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล นอกจากนี้ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจสภาพการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดแผนโครงการ และการประเมินให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานในองค์กรของตน ฉะนั้นประสิทธิภาพขององค์กรจึงอยู่ที่ความสามารถในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกมีการพัฒนาศักยภาพการทำงานเชิงระบบให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะได้นำความรู้จากการพัฒนาขีดความสามารถไปใช้ประโยชน์พัฒนาองค์กรให้มีความเจริญรุดหน้ายิ่งขึ้นไป

การพัฒนาศักยภาพการทำงาน

การพัฒนาอะไรใดๆ ก็ต้องมีต้นแบบให้ยึดถือปฏิบัติตาม การพัฒนาศักยภาพการทำงานของสมาชิกองค์กรก็เช่นกัน ก็ต้องมีทฤษฎีแม่บทไว้เป็นหลักในการพัฒนา

ในฐานะที่เป็นชาวพุทธ พระพุทธศาสนาของเราก็มีกล่าวถึงในพระสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพการทำงานอยู่ด้วย (มหาหมกุฎราชวิทยาลัย, 2525 : 341-352) มีสาระสำคัญดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 มรรคมีองค์ 8

ปิ่น มุทุกันต์ (2535) ได้อธิบายว่า มรรคมีองค์แปดคือ ข้อปฏิบัติควบกัน 8 ข้อ ผู้ใดปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์ก็จะยกระดับจิตใจและสถานภาพของผู้นั้นให้เป็นคนดี ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต มรรคมีองค์ 8 นี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของพระพุทธศาสนาพระสูตรต่างๆ ที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงเทศน์ ล้วนเป็นการขยายความมรรคมีองค์ 8 ทั้งสิ้น จึงกล่าวได้ว่า มรรคมีองค์ 8 นี้เป็นวงจรแห่งความสำเร็จ ใครปฏิบัติได้ถูกต้องครบถ้วน ย่อมประสบแต่ความสำเร็จ

เมื่อนำมรรคมีองค์ 8 นี้มาเป็นทฤษฎีแม่บทในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน จะต้องเริ่มจากการสร้างความเข้าใจถูกเป็นอันดับแรกก่อน เพราะมีความเข้าใจถูกก็จะทำให้เกิดความคิดถูก เพราะความคิดถูก จึงจะกล่าววาจาถูก เพราะมิวาจาถูกการกระทำก็จะถูก ทำให้มีการเลี้ยงชีพถูก จึงส่งผลให้มีความพยายามถูก มีความระลึถูก และมีความตั้งมั่นถูก

สาระสำคัญของมรรคมีองค์ 8 ในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน มีดังนี้

1. ความเข้าใจถูก ความเข้าใจถูกในการทำงาน หมายถึง การมีทฤษฎี และหลักการที่ถูกต้องในการทำงานนั้น และทำความเข้าใจทฤษฎี และหลักการนั้นให้ถูกต้องถ่องแท้ก่อน มิฉะนั้นจะเกิดความผิดพลาด ทำงานตามอารมณ์ ความรู้สึก ประสบการณ์ทำงาน ตามอำนาจของความรัก ความชัง ความกลัว และความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ซึ่งเป็นการทำงานที่เต็มไปด้วย “อคติ”

สมาชิกที่มีความเข้าใจถูกในการทำงาน จึงเป็นผู้ที่มีทฤษฎี หลักการประจำใจ และปฏิบัติตามทฤษฎี หลักการนั้นว่า ...การทำงานใดๆก็ตาม เพื่อพัฒนาพฤติกรรมความสามารถใฝ่รู้ ใฝ่ดี ของตนเป็นสำคัญอันแรก เพราะงานคือ อุปกรณ์การฝึกพฤติกรรมความสามารถ ... เราฝึกตนเองให้มีพฤติกรรมความสามารถใฝ่รู้ ใฝ่ดี ได้มากเพียงใด ก็จะใช้พฤติกรรมเหล่านี้ และศักยภาพการทำงานของตนเพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ความคิดถูก เมื่อมีความเข้าใจถูกแล้ว ความเข้าใจนั้นจะนำเราให้มีความคิดถูกต้องในการทำงาน คือ มีความคิดถูกต้องเป็นหลักว่า

2.1 ไม่คิดเอาเปรียบเบียดเบียนเพื่อนร่วมงาน และองค์กร

2.2 ไม่คิดอาฆาตพยาบาทเพื่อนร่วมงานและองค์กร

2.3 ไม่คิดปล่อยตัว ปล่อยใจ ให้ตกเป็นทาสของอบายมุข คือ 1) ไม่เล่นการพนัน 2) ไม่สูบบุหรี่ ดื่มสุรา สิ่งเสพติดมีนเมา 3) ไม่เที่ยวคลับ ผับ บาร์ เชนสถานบันเทิงเรีรรมณ์ทั้งหลาย 4) ไม่จมอยู่กับการเล่นเกม ละคร ฟ้อนรำ 5) ไม่เกียจคร้าน และ 6) ไม่คบคนชั่วเป็นมิตร

3. วาจาถูก วาจา คือ การแสดงเจตนาของเราให้ผู้อื่นรู้โดยใช้คำพูด คำพูดจึงเป็นสิ่งสะท้อนเจตนาของบุคคลนั้นที่มีต่อผู้อื่น สิ่งที่จะบ่งชี้ ผูกใจ หรือบั่นทอนกำลังใจซึ่งกันและกัน ไม่มีสิ่งใดเกิน “วาจา” การที่บุคคลใดจะกล่าววาจาใดออกมาเป็นผลมาจากความเข้าใจและความคิดของบุคคลนั้น บุคคลที่มีความเข้าใจถูกต้องย่อมมีความคิดถูก ซึ่งส่งผลให้กล่าววาจาถูก ตรงข้ามผู้ที่มีความเข้าใจผิด ก็ย่อมมีความคิดผิด และมีวาจาผิดตามไปด้วย ผู้ที่มีวาจาถูกในการทำงาน จึงเป็นผู้ที่กล่าวแต่วาจาที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 ไม่กล่าววาจาเท็จ เป็นผู้มีปรกติพูดอย่างไร ทำอย่างนั้น ทำอย่างไร พูดอย่างนั้น

3.2 ไม่กล่าววาจาหยาบคาย ให้เป็นที่ระคายหู ระคายใจ ผู้ฟัง

3.3 ไม่กล่าววาจาต่อเสียด คือนำความข้างโน้นไปบอกข้างนี้ นำความข้างนี้ ไปบอกข้างโน้น ให้เกิดความแตกแยกกัน

3.4 ไม่กล่าววาจาเพื่อเชื้อ เหลวไหล ไม่มีแก่นสาร สาระ

4. การทำถูก เป็นการกระทำการกิจตามบทบาทหน้าที่ของตนในชีวิตประจำวันให้ถูกต้องครบสมบูรณ์ เพราะบุคคลใดก็ตามจะพัฒนาศักยภาพการทำงานได้ดี ก็ต่อเมื่อดำเนินชีวิตส่วนตัวได้ถูกต้อง คือเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่องานของตนเองด้วยการ

4.1 ไม่เมา ไม่เบียดเบียน

4.2 ไม่ลักทรัพย์

4.3 ไม่ประพฤติผิดในกาม

5. เลี้ยงชีพถูก คือ ประกอบอาชีพสุจริต และทำหน้าที่ตนตามอาชีพนั้นให้ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ บุคคลใดจะเลี้ยงชีพถูก จะต้องศึกษาภาระหน้าที่ของตนตามที่องค์กรกำหนด และปฏิบัติหน้าที่นั้นอย่างเต็มความสามารถ บุคคลนั้นก็จะมีความก้าวหน้าเพิ่มขึ้น

6. ความพยายามถูก เป็นความทุ่มเท และเอาใจใส่ในการแก้ไข และพัฒนาพฤติกรรมความสามารถของตนเองเพื่อเป็นผู้ที่มีนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่ดี มีความสามารถและทุ่มเททำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ องค์กรก็จะได้สมาชิกที่มีศักยภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นหลักประกันได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7. ความระลึถูก เป็นการมีสติระลึกรู้ตัวอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งเป็นเหตุให้ศักยภาพการทำงานของบุคคลลดลง

8. ความตั้งใจมั่นถูก การที่บุคคลใดจะพัฒนาศักยภาพการทำงานให้ประสบความสำเร็จ บุคคลนั้นจะต้องมีกำลังใจ ซึ่งมาจาก 2 แหล่งคือ 1) จากภายนอก บุคคลอื่นเป็นผู้ให้กำลังใจ และ 2) จากภายใน คือ บุคคลนั้นเป็นผู้ให้กำลังใจตนเอง แหล่งกำลังใจที่ถูกต้องนั้นมีแหล่งที่มาจากภายในของบุคคลนั้น ซึ่งได้มาจากการนั่งสมาธิเจริญภาวนา บุคคลที่จะพัฒนาศักยภาพการทำงานของตน บุคคลนั้นจะต้องนั่งสมาธิ เอา “ใจ” กลับมาเก็บไว้ภายในตัว ไม่ปล่อยให้ใจแล่นออกนอกตัว บุคคลนั้นก็จะมีความตั้งใจมั่นถูก ซึ่งเป็นเหตุสำคัญในการพัฒนาศักยภาพการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ในการทำงานของคนในองค์กร ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีคนในองค์กรที่มีศักยภาพ หรือสมรรถนะในการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพหรืออาจกล่าวได้ว่าการที่คนจะทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ของงานแล้วคนต้องมีสมรรถนะในการทำงานที่ดี ดังนั้นจากบทความข้างต้นจะแสดงให้เห็นว่าคนที่มีความสามารถที่ดีต้องมีอะไรบ้าง เป็นปัจจัยสำคัญ แต่ทางด้านสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึง ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความสามารถ ที่บ่งชี้ว่าการทำงานที่ดีต้องมีสมรรถนะอย่างไร

ความหมายของสมรรถนะในการทำงาน

สมรรถนะ (competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

มีผู้กล่าวหรือให้นิยามเกี่ยวกับคำว่าสมรรถนะหลายท่าน อาทิเช่น Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993) ได้ให้ความหมายว่าสมรรถนะคือ ลักษณะที่เป็นรากฐานที่อยู่ในตัวบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลการปฏิบัติงานโดยสามารถอ้างอิงเกณฑ์มาตรฐานในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ นอกจากนี้ยังหมายถึง สิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลในบุคลิกลักษณะของบุคคล ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดประสิทธิผล หรือผลการทำงานที่ดี ดังนั้นสมรรถนะจึงเปรียบเสมือน ตัวชี้วัดซึ่งหน่วยงานต้องการที่จะกำหนดขึ้นเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งความแตกต่างของสมรรถนะก่อให้เกิดผลการทำงานที่มีประสิทธิผลต่างกันด้วย (Virtanen, 1996 : 56) สก็อต บี พาร์รี่ (Scott B. Parry) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าคือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48) อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือ

ลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร

ในปัจจุบันองค์การของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (ผศุ เดชะรินทร์ 2546 : 13) แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

จากการที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

องค์ประกอบของสมรรถนะมีการนำเสนอแตกต่างกันไป อาทิข้อเสนอของ Fitt ในผลงานชื่อ Competency Based Human Resource Management, Value-Driven Strategies For Recruitment, Development and Reward เสนอว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย 5 ส่วนสำคัญคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้

วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล

(Personal Competencies)

หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดัง ในหนังเรื่อง “ดัมยัก” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies)

หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงาน ในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร

(Organization Competencies)

หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กร นั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการ

ทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน

(Functional Competencies)

หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร

สมรรถนะของผู้บริหารในองค์การถือเป็นประเด็นที่สำคัญที่ได้รับความสนใจศึกษาเนื่องจากผู้บริหารจัดเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้การดำเนินการขององค์การประสบผลสำเร็จ

อย่างไรก็ตามท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานะโลกปัจจุบันทำให้องค์การต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคมากมาย ผู้บริหารยุคใหม่ควรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหขององค์การกล่าวคือ ต้องมีความสามารถในการบูรณาการ การประสานความแตกต่าง และชักจูงให้บุคลากรในองค์การต่างร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้กับองค์การ ซึ่งต้องเริ่มจากการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในเป้าหมายขององค์การและความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ พร้อมทั้งสามารถแสดงอิทธิพลสร้างการยอมรับจากสมาชิกในองค์การ เพื่อแสวงหาความร่วมมือจากสมาชิกทุกฝ่ายในองค์การได้เป็นอย่างดีและภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ นักบริหารควรมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงศักยภาพขององค์การ ในการกำหนดทิศทางในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง (Bennis, 1997: 30-35)

ดังนั้น ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีคุณสมบัติดังนี้ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษย์เป็นอย่างดี เพื่อใช้ในการบริหารจัดการกับสมาชิกในองค์การมีความรู้ความสามารถในการชักจูงให้สมาชิกในองค์การทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการติดต่อ

สัมพันธ์กับคนในองค์กร รวมทั้งสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งให้การสนับสนุนผลักดันความสำเร็จให้แก่องค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่มีความแตกต่างกันในด้านสมรรถนะส่วนบุคคลแล้วย่อมส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน ดังเช่นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจำเป็นต้องมีสมรรถนะเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ การมีวิสัยทัศน์ การตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม ความรู้ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและการเมืองเป็นอย่างดี

ผู้บริหาร มักจะไม่ค่อยมีการประเมินผลจึงไม่รู้ว่าการบริหารของตนนั้นมีสมรรถนะดีเพียงใด จึงทำให้การทำงานในลักษณะเข้าข้างตนเองและไม่เห็นความสำคัญที่เกิดขึ้น ฉะนั้นจึงมีปัจจัยต่างๆ ที่นำมาใช้พิจารณาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ดังนี้ (Shartle, 1956: 135-136)

1. พฤติกรรมส่วนตัว ในบทบาทขององค์กร ประกอบด้วย แนวการปฏิบัติ ความฉลาด ความยุติธรรม ความร่วมมือร่วมใจ ความหนักแน่นและความน่าเชื่อถือ หรืออาจพิจารณาในแง่ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการสอนแนะผู้อื่นหรือสอนงาน ความสามารถในการเรียนรู้การตัดสินใจหรือการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้น

2. สมรรถนะขององค์กร คือการพิจารณาสมรรถนะขององค์กร โดยพิจารณาว่าได้มีการกำหนดงานใดเป็นจุดมุ่งหมายขององค์กรและงานนั้น สามารถดำเนินการได้โดยบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งผู้บริหารควรต้องมีความระมัดระวังในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างมากเพราะจะแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะของผู้บริหารด้วย

นอกจากสมรรถนะของผู้บริหารทั้ง 2 อย่างนี้แล้ว ยังมีสิ่งที่จำเป็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารในปัจจุบันและอนาคตว่าควรมีสมรรถนะดังต่อไปนี้ (Lewis, Goodman, & Fandt, 2001 : 28-29)

1. สื่อสารกับผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารที่ดีต้องมีทักษะในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน มีทักษะการพูด สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามทัศนะของตนเอง

ได้ สามารถจุดประกายความคิดให้เกิดแรงบันดาลใจ และมีความกระตือรือร้นเต็มใจกระทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยตัวของเขาเอง นอกจากทักษะการพูดแล้วผู้บริหารจะต้องมีทักษะการฟัง และการเขียนด้วย จึงจะเชื่อได้ว่าเป็นนักสื่อสารที่ดี

2. ทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดการทีมงานสามารถจัดการให้ทุกคนในทีมงานประสานความร่วมมือกันจนวัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลผู้บริหารต้องรับผิดชอบการสรรหาและคัดเลือกสมาชิกของทีมให้มีคุณสมบัติเหมาะสมช่วยให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม ทำให้ทุกคนในทีมอุทิศตนในการทำงานอย่างเสียสละให้กับกลุ่ม ตลอดจนแบ่งปันรางวัลที่ได้รับจากการทำงานให้กับสมาชิกทุกคนในทีมอย่างเสมอภาคกัน

3. รอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้กับระบบงานขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

4. เป็นนักแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องมีทักษะความสามารถในการแก้ปัญหา รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ทั้งผู้ที่เห็นด้วยและผู้ที่มีความเห็นโต้แย้ง มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีการตัดสินใจฉับไวและรอบคอบ

5. มีคุณลักษณะแบบนักการทูต ในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารต้องยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เข้าใจความสลับซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงของโลกและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

6. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมเป็นเหยื่อของการเปลี่ยนแปลง พยายามเรียนรู้คิดค้นแสวงหานวัตกรรม วิธีทำงานใหม่ ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้อยู่ในฐานะเป็นนายของการเปลี่ยนแปลงสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้

7. การใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม ในยุคของการแข่งขันปัจจุบัน ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร ได้โดยสิ้นเชิงเหมือนในอดีต จึงจำเป็นต้องถ้อย

โอนอำนาจ มอบอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานระดับล่างให้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

สรุป

การพัฒนาศักยภาพการทำงาน ในเชิงระบบตามความหมายของทฤษฎีแล้ว เราจะเห็นว่าการทำงานหรือ

ปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารต้องมียุทธศาสตร์ประกอบหลายประการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้มีทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารต้องยึดหยุ่นในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับโลกแห่งเทคโนโลยีที่แข่งขันกันเข้ามา และต้องสร้างคนให้มีศักยภาพอย่างไรให้มีสมรรถนะในการทำงาน มีความเข้าใจในการทำงาน (Competency) เกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้จึงจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพส่งผลงานที่ทำให้เกิดการพัฒนาสู่ความสำเร็จในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- จำรัส นวลน้อม . (2540) . การศึกษากับการพัฒนาประเทศ: แนวคิดและวิธีปฏิบัติ . กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเคชั่นสโตร์
- จิตยา สุวรรณรัฐ . (2527) . สังคมวิทยา . กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญเลิศ ไพรินทร์ . มปป. เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและทัศนคติ. กรุงเทพฯ: บริษัทราไทยเพรสจำกัด.
- ปิ่น มุทุกันต์, พันเอก. (2535) . แนวสอนธรรมะ ตามหลักสูตรนักธรรมตรี. กรุงเทพฯ: มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- มหามกุฏราชวิทยาลัย. (2525) . มัชฌิมนิกายอุปปิฎกปาฐก มหัจฉตารีสกสูตร. เล่มที่ 22, กรุงเทพฯ: มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542) . พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 . กรุงเทพฯ: บริษัทนามมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น จำกัด.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ, 247 หน้า”สัญญา
- สัญญาวิวัฒน์. (2536). การพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช .
- หลวงวิจิตรวาทการ. (2542). วิธีทำงานและ สร้างอนาคต. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญกิจ.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง” Chulalongkon Review. 16 (ก.ค. – ก.ย.) : 57-72.
- Spencer, Lyle M., **Spencer**, Sign M. (1993). Competency at Work: Model for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons. Inc
- Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P. M. (2001). **Management challenges in the 21st century**. New York: John Wiley & Sons
- Shartle, C. L. (1956). Executive performance and leadership. New York: Prentice-hall.