

การพัฒนาสมรรถภาพนักบริหาร
The Capability Development of Administrator

ศิริภัทร นิตกรนุสรณ์

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บทคัดย่อ

สมรรถภาพในการบริหารเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในทุกองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรประเภทใด ระดับใด องค์กรเอกชน หรือราชการ ฯลฯ ก็ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี นั่นคือ การทำให้บรรลุเป้าหมายทั้งเชิงยุทธศาสตร์และเชิงศิลป์ เพื่อที่จะได้จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ก็คือบุคคลที่อยู่ในองค์กรต่างๆ เหล่านี้ ทั้งนี้เพราะบุคคลเป็นตัว จักรและเป็นตัวแปรที่สำคัญในความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมายสำคัญผู้บริหารต้องมีความพร้อมใน สมรรถภาพของตนเอง สมรรถภาพที่จำเป็น ซึ่งสามารถพัฒนาได้ในประเด็นต่างๆดังนี้ เป็นแนวคิดและการ พัฒนาที่ได้ผลสู่ความสำเร็จของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้ที่ประสงค์จะประสบความสำเร็จได้ใช้เป็นแนวทางในการ พัฒนาความสามารถเฉพาะตน พึงเชื่อได้ว่าท่านได้เข้าสู่เคล็ดลับของกลยุทธ์ของความสำเร็จของผู้บริหารแล้ว

คำสำคัญ: นักบริหาร, สมรรถภาพ

Abstract

The capabilities development of administrator are important and essential for administrator in every organization. Whether any type of organization, any level, private organization or government etc. It requires good management. That is to achieve both strategic and artistic goals. In order to allocate resources that are limited to efficiency and resource effectiveness. The most important resource is the person in those organizations. This is because the person is the machine and is an important variable in the success of the job and the achievement is a sign.

Administrators must be ready in their own capacities. Necessary capacities which can be developed in various issues as follows. Is a concept and development that has resulted in the success of administrators. So that those who wish to be successful can use it as a guideline for developing their individual talents. You can believe that you have entered the secrets of the strategies of the success of the administrator.

Keyword: Administrator, Capability

ความหมายของสมรรถภาพ

เป็นความสามารถที่มาจากธรรมชาติ (Natural ability) เป็น ความสามารถที่ติดมากับสิ่ง ๆ นั้นที่ทำให้คน ๆ นั้น หรือสิ่ง ๆ นั้นสามารถทำงานได้ เช่น พนักงานคนนี้มีความสามารถทางด้าน ภาษาดี ซึ่งไม่ใช่ทุกคน

จะมีความสามารถด้านนี้ แต่ละคนอาจมีความสามารถที่ติดตัวมา แต่กำเนิดแตกต่างกัน และมีข้อจำกัดในแต่ละเรื่องที่แตกต่างกันด้วยจะฝึกฝนอบรมเท่าไรความสามารถในความหมายของ Capability ก็จะไม่เปลี่ยนไปมาก เป็นข้อจำกัดของ คน ๆ นั้น ที่เราชอบพูดกันว่ามี Cap ในการพัฒนา (ผศ.ดร.จิระประภา อัครบวร, 2554)

ความแตกต่างของสมรรถภาพ (Capability) และสมรรถนะ (Competency)

Capability ในพจนานุกรมแปลว่า ประสิทธิภาพ , สมรรถภาพ , สมรรถนะ และปริมาณบรรจุ เป็นความสามารถที่มาจากธรรมชาติ (Natural ability) หรือเป็นความสามารถที่ติดมากับสิ่งๆ นั้นที่ทำให้คนๆนั้นหรือสิ่งๆ นั้นสามารถทำงานได้ เช่น พนักงานคนนี้มีความสามารถทางด้านภาษาดี ซึ่งไม่ใช่ทุกคนที่จะมีความสามารถด้านนี้ แต่ละคนอาจมีความสามารถที่ติดตัวมาแต่กำเนิดแตกต่างกัน และมีข้อจำกัดในแต่ละเรื่องที่แตกต่างกันด้วย จะฝึกฝนอบรมเท่าไรความสามารถในความหมายของ Capability ก็จะไม่เปลี่ยนไปมาก ในทางตรงกันข้าม เมื่อมองนิยาม Competency โดย Scott Parry (1998) พบว่า Competency จะต้องสามารถทำการฝึกอบรมและพัฒนาได้ ซึ่งนิยามนี้ใกล้เคียงกับคำว่า ทักษะ หรือ Skill มากที่สุด

การพัฒนาศักยภาพนักบริหาร จะแบ่งการพัฒนาออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ การรู้จักตนเอง การมีทักษะเพื่องานอาชีพ และการปฏิบัติเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น

การรู้จักตนเอง

ทุกคนย่อมต้องการที่จะพัฒนาตัวเอง บางครั้งเราไปฝึกพัฒนาทักษะและความสามารถที่ไม่สอดคล้องกับศักยภาพของตัวเอง ในส่วนที่หนึ่งนี้ จะพิจารณาถึงแนวคิดเพื่อผลักดันตนเองสู่ความสำเร็จ การตั้งเป้าหมายว่าเราต้องการไปที่ไหนและต้องการเป็นอะไร โดยในส่วนนี้ประกอบด้วยการพัฒนา 5 ประเด็น ได้แก่ ทักษะด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ การฟัง การพูด การอ่าน การตัดสินใจ ซึ่งเป็นทักษะที่สามารถพัฒนา ทบทวน และทำให้ดีเลิศขึ้นได้ โดยคิดเสมอว่า

1. เราสามารถประสบความสำเร็จได้ เราสามารถเป็นผู้ประสบความสำเร็จได้ ทุกคนย่อมต้องการที่จะมั่นใจในตัวเองว่าเราต้องบรรลุความสำเร็จ เราทุกคนย่อมต้องการรู้ว่าตัวเองสามารถทำอะไรให้เต็มศักยภาพของตัวเอง สรุปได้คือ เราต้องการที่จะเห็นด้วยตัวเราเองว่าเราประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับผู้อื่นที่เห็นว่าเราคือผู้ประสบความสำเร็จ

จริงๆแล้ว ความสำเร็จคืออะไร จอร์จ กาลอป จูเนียร์ (George Gallup, 2529) ได้เขียนไว้ในหนังสือ “เรื่องราวความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของชาวสหรัฐอเมริกา” ซึ่งรวบรวมลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้

1) มีสามัญสำนึกที่ดี คือ ทุกๆเรื่องในแต่ละวัน จะตัดสินใจใช้ดุลพินิจ โดยอาศัยสามัญสำนึกในความคิดที่จะเข้าถึงแก่นแท้ของเรื่องราวได้ดี สามัญสำนึกในที่นี้คือ ความสามารถที่จะแยกแยะทำความเข้าใจปัญหาที่ซับซ้อนให้เป็นรูปแบบที่เข้าใจง่ายที่สุด

2) มีความรู้อย่างลึกซึ้ง ในแขนงอาชีพของตัวเอง ซึ่งเป็นผลจากการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ตลอดชีวิต ดังคำว่า “จงทำการบ้านอยู่เสมอ” ไม่มีอะไรจะช่วยให้เราประสบความสำเร็จมากกว่าการที่เราได้รู้ว่า เรากำลังทำอะไร เป็นการช่วยลดความเสี่ยงและค่าประกันความมีเสถียรภาพของตัวเอง

3) พึ่งพาตนเอง นี่คือการกล้าหาญที่จะดิ้นรนในชีวิต พึ่งพาความสามารถและปัจจัยของตนเอง ทำโดยการตั้งเป้าหมายและใส่วิญญานเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น

4) **สติปัญญาโดยทั่วไป** ผู้ประสบความสำเร็จจะระบุอะไรที่เป็นการเจาะจง เมื่อใช้สติปัญญา อาจหมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคำศัพท์ต่างๆ มีความสามารถในการอ่านอย่างดี มีความสามารถในการเขียนอย่างดี เป็นต้น

5) **ความสามารถที่จะทำงานให้บรรลุผล** ผู้ประสบความสำเร็จจะเป็นคนขยันและทำงานหนัก พวกเขาจะมีความสามารถในการจัดการและมีนิสัยการทำงานที่มีประสิทธิผลและความสามารถที่จะแยกแยะระหว่างอะไรสำคัญกับอะไรไม่สำคัญได้

6) **ภาวะผู้นำ** ผู้ประสบความสำเร็จจะนำผู้คนโดยการจูงใจ ไม่ใช่การข่มขู่

7) **รู้แยกสิ่งผิดกับสิ่งถูก** ต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

8) **มีความคิดสร้างสรรค์** ซึ่งถือเป็นพรสวรรค์ผนวกกับความลึกซึ้ง อย่างไรก็ตามแล้วแต่ พรสวรรค์ไม่สำคัญเท่ากับการรู้จักนำความสามารถมาใช้ได้ดีที่สุด

9) **ความมั่นใจในตนเอง** เป็นความรู้สึกบนพื้นฐานของการรู้ว่าตัวเราสามารถทำในสิ่งที่เป็นไปได้

10) **ความสามารถในการแสดงออกทางวาจา** คือ ความสามารถที่จะสื่อความได้ดี แม้กระทั่งชุมชนใหญ่

11) **เห็นใจคนอื่น** อย่างน้อยการเห็นใจผู้อื่นก็จะทำให้ผู้ประสบความสำเร็จสามารถเข้ากับคนอื่นได้

12) **โชคช่วย** การมีโชคช่วยมีส่วนช่วยเสมอ แต่การมีโชคอย่างเดียวไม่เพียงพอ

2. **ตรวจสอบตัวเอง** บุคคลที่ต้องการความสำเร็จควรเริ่มจากการตรวจสอบตนเอง เพื่อที่จะปรับปรุงบุคลิกลักษณะ ดังนี้

1) **อารมณ์ขัน** ผู้ที่สามารถหัวเราะให้กับตัวเองได้ถือเป็นเรื่องที่ยิ่งใหญ่ทีเดียว และจะเป็นเครื่องบอกให้ผู้อื่นได้รู้ว่า เรารับผิดชอบความผิดพลาดเสมอ ฉะนั้น จงเปิดตัวคุณเองและสื่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และจงมีอารมณ์ขันในเชิงบวก

2) **ความเอื้อเฟื้อ** แม้จะเป็นความเอื้อเฟื้อแบบธรรมดา ก็สามารถผูกความสัมพันธ์ได้ ขณะเดียวกันก็จะสร้างความประทับใจที่ถาวรได้เลยทีเดียว การที่สามารถแสดงความเอื้อเฟื้อให้คนอื่นได้แสดงว่าคุณคิดถึงคนอื่นมากกว่าตัวเอง

3) **สร้างสรรค์ความเชื่อถือ** การที่จะได้รับความเชื่อถือนั้น จะต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ว่า เราจะเป็นคนที่มีเกียรติ เชื่อถือได้ ซึ่งคำพูดอย่างเดียวคงไม่เพียงพอแต่จะต้องเป็นการกระทำที่แสดงออกมาด้วย

4) **ความเห็นอกเห็นใจ** นักบริหารที่มีความเห็นอกเห็นใจลูกทีม คือการที่เข้าใจและเอื้ออาทร ซึ่งสามารถแสดงได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การรับฟังเรื่องความผิดหวัง เรื่องปัญหาครอบครัวของลูกทีม ซึ่งอาจจะไม่ต้องพูดอะไรซักคำเลยก็ได้ ลูกทีมก็จะเข้าใจถึงความเห็นอกเห็นใจอันนั้น ความเห็นอกเห็นใจไม่ได้หมายถึงความสมเพช สงสาร แต่ด้วยความเห็นใจที่ช่วยให้รู้คำตอบ เช่น คำถามที่ว่า คุณจะทำอย่างไรต่อไป? ผมสามารถช่วยคุณได้ในสิ่งที่ต้องการจริงๆ

3. **การเป็นผู้แพ้และผู้ชนะ**

จอร์จ ซูริแวน (George Sullivan, 2541) ในหนังสือเรื่อง “ทำงานให้ใช้กิน ไม่ใช่ลุยอย่างเดียว” (Work Smart, Not Hard) เราได้แยกคนออกเป็นผู้ชนะและผู้แพ้ ผู้ชนะจะมีทักษะซึ่งตัวเองจะพัฒนาให้ถึงศักยภาพสูงสุด และเราก็จะเป็นผู้คุมเกมซึ่งผู้ชนะจะมีทักษะ ดังนี้

1) **มีความคิดแห่งความสำเร็จ** นั่นคือ มีทัศนคติทางบวกสู่ชัยชนะ มีความกระตือรือร้นในงาน ถึงแม้ในภาวะกดดัน เป็นผู้ที่ภูมิใจและให้เกียรติตัวเองเสมอ เป็นผู้ที่มีความปรารถนาและความหวังสู่ความสำเร็จ คนที่ล้มเหลวนั้นส่วนใหญ่มีเพียง “มีความปรารถนา แต่ไม่ได้มีความหวัง”

2) **ตั้งเป้าหมาย** ผู้ชนะจะทุ่มเทสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้และมุ่งไปให้ถึงเป้าหมายหลัก ซึ่งควรตั้งไปล่วงหน้า 5 - 10 ปีและควรจะมีมากกว่าเป้าหมายเรื่องเงินเดือนอย่างเดียว ซึ่งควรมีทั้งเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว การมีเป้าหมายนั้นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งจะง่ายสำหรับการตัดสินใจที่จะทำอะไร

3) **ความได้เปรียบทางการศึกษา** การศึกษาให้ผลตอบแทนทวีคูณทั้งในระยะยาวและระยะสั้น และมีผลตอบแทนอย่างไร้ที่สิ้นสุด การศึกษาถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า

4) **การกำกับผู้อื่น** ผู้ชนะจำเป็นต้องมีสมรรถภาพในการติดต่อกับผู้อื่น บางคนอาจจะมีโดยสัญชาตญาณ ขณะเดียวกันบางคนต้องเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ต้องรู้ว่าอะไรเป็นจุดที่จะกระตุ้นคน บรรณาติกับผู้อื่น เป็นผู้ฟังที่ดี หลีกเลี่ยงการปะทะและการเผชิญหน้า เพราะต้องเข้าใจว่าการโต้เถียงกันอย่างดุเดือดมักไม่ได้บรรลุผลอะไร

5) **บทบาทการแสดงออก** เป็นการแสดงออกเพื่อความสำเร็จ เช่น การแต่งกาย การแสดงความคิดเห็นที่เฉียบคม การแสดงออกซึ่งเหมาะสมกับตำแหน่งทั้งพฤติกรรมและนิตินัย

4. ตั้งเป้าหมายให้ตัวเอง

ผู้ที่ประสบความสำเร็จก็เพราะเขารู้ว่าเขาต้องการไปที่ไหน เช่นเดียวกันเราจำเป็นต้องตกลงใจว่าเราต้องการเป็นอะไร และต้องการบรรลุผลอะไร ทางที่ดีที่สุดคือ ควรตั้งเป้าหมายซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงทิศทางที่จะไป เป้าหมายยังช่วยให้เราทราบอีกว่าเราได้ไปถึงไหนแล้ว เป้าหมายควรต้องเจาะจงและครอบคลุมหลายๆแขนง ในหนังสือของ ดร.ซูริแวน ได้นำการตั้งเป้าหมายในแขนงต่างๆไว้ดังต่อไปนี้

1) **แขนงอาชีพ** โดยให้บรรลุถึงระดับ ตำแหน่ง หรือได้เลื่อนขั้น หรือได้รับความรับผิดชอบมากขึ้น เรียนรู้ทักษะในงานใหม่ๆ หรือไปสู่การทำงานในโครงการที่จะให้สำเร็จในช่วงเวลาหนึ่งที่กำหนด

2) **ด้านการเงิน** จะหาเงินให้ได้เป็นจำนวนที่เจาะจงในเวลาที่กำหนดหรือได้เงินเดือนเพิ่ม

3) **ด้านการศึกษา** จะสะสมหน่วยกิจเพื่อรับปริญญาหรือจะเรียนวิชาที่ใฝ่ฝันเสมอมา

4) **พลาณามัย** จะวิ่ง สัปดาห์ละ 3 - 4 ครั้งหรือจะหยุดสูบบุหรี่หรือจะจำกัดอาหาร

5) **ด้านสร้างสรรค์ชุมชน** จะเป็นอาสาสมัครทำงานในโรงพยาบาลหรืออาสาสมัครสอนหนังสือ

6) **ส่วนตัว** จะแก้ไขเรื่องความกังวล ความก้าวร้าว ความริษยา จะพบผู้คนใหม่ๆ จะสร้างสรรค์มิตรภาพใหม่ๆ

7) **พักผ่อน** จะทำบางสิ่งบางอย่างที่แตกต่างกันไป เช่น ไปท่องเที่ยวต่างประเทศซึ่งไม่เคยไปเห็นมาก่อน

5. วางแผนเป้าหมาย

นอกจากเป้าหมายในชีวิตส่วนตัวแล้ว ลองถามตัวเองว่าต้องการอะไรอีก อยากเห็นการเปลี่ยนแปลงอะไรกับตัวเอง สภาพแวดล้อมทางสังคม การเขียนเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษรนั้นเป็นสิ่งสำคัญ โดยลำดับความสำคัญก่อนหลัง ยกตัวอย่าง โค้ชฟุตบอลสหรัฐอเมริกาผู้ยิ่งใหญ่แห่งทีมดัลลัส คาวบอย นายทอม แลนด์ มีวิธีการว่าเมื่อสิ้นสุดแต่ละวันเขาจะทำรายการสิ่งที่เขาต้องทำในวันรุ่งขึ้น ตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง และคอยฆ่าทิ้งเมื่อแต่ละรายการตามลำดับได้เสร็จสิ้นไป

6. ความคิดสร้างสรรค์

เมื่อเราทราบว่าการมุ่งไปที่เป้าหมายไหน ก็จะมีหลายรูปแบบของทักษะที่จะสามารถพัฒนาให้สอดคล้องกับเส้นทางสู่เป้าหมายนั้น สิ่งหนึ่งที่หลายคนมองข้าม คือ ทักษะในความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ของคนมีลักษณะที่ย่อรวมกันเป็นคำว่า SPIRITED โดย ดร.วิลเลียม ซี บิลเลอร์ (William C. Miller, 2532) ได้กล่าวไว้ดังนี้

Spontaneous : ได้แก่ความต่อเนื่องโดยธรรมชาติ อาทิ ความอย่างรู้้อยากเห็น ความกล้าที่จะเสี่ยง
อารมณ์ขัน

Persistent : คือการยืนหยัด ได้แก่ ความกล้าหาญ ความไตร่ตรอง การมีพลังกำลัง

Inventive : ช่างคิด เช่น การมองปัญหาในอีกแง่มุมหนึ่ง ความมีไหวพริบในการสังเกต ชอบสิ่งท้าทาย

Rewarding : ผลตอบแทน ฟังพอใจในคุณค่าของตนเอง ของผู้ร่วมอาชีพ มากกว่าค่าของเงิน พอใจที่จะแบ่งปันชื่อเสียงให้คนอื่นด้วย

Inner : จิตใจเปิดเผยโดยสัญชาตญาณ ยอมรับสภาวะอารมณ์ คิดทำ สร้างสรรค์นวัตกรรมในรูปแบบต่างๆได้

Transcendent : เหนือความเข้าใจ คือ ความมั่นใจต่อการเปลี่ยนแปลง เลือกความเติบโตมากกว่าจะมีความไม่กล้า ยอมรับสภาพตามเป็นตรง

Evaluation : การประเมิน จะใช้ดุลพินิจเมื่อถึงเวลาอันเหมาะสม

Democratic : ประชาธิปไตย กล่าวคือ เห็นคุณค่า เคารพในผู้อื่น รับผิดชอบและสร้างสรรค์ประโยชน์สูงสุดให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

รัสเซล เอคคอฟ (Ruseff L. Ackoff, 2532) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “ศิลปะของการแก้ปัญหา” (Art of Problem Solving) ว่า ผู้บริหารถ้าขาดซึ่งความคิดสร้างสรรค์ถึงแม้จะสามารถบริหารงานได้ดีแต่ก็ไม่เด่น คือเข้าสามารถจะบริหารจัดการองค์กรได้ แต่ไม่สามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ได้ แต่อย่างไรก็ตาม รัสเซลบอกว่า ความคิดสร้างสรรค์สามารถพัฒนาได้จากการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติ

7. การฟังและเรียนรู้

ทอม ปีเตอร์ (Tom Peter, 2534) ในหนังสือ “เรียนรู้จากความยุ่งยาก” (Thriving on Chaos) กล่าวว่า ถ้าคุณต้องการที่จะเข้าไปอยู่ในแวดวงของแนวคิดการจัดการ ซึ่งจำเป็นต้องรับรู้ด้วยการฟังอยู่เสมอ และร่วมแสดงข้อมูลและความคิดเห็นยินดีต่อช่วยขณะที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน การฟัง คือ การเอาใจใส่ในการฟังลูกน้อง เพื่อนร่วมทีมและบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะเป็นและไม่เป็นรูปแบบอย่างเป็นทางการก็ได้ บางคนอาจจะมองข้ามความสำคัญของการฟัง แต่จริงๆ และมีผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จ ทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน

8. สมรรถภาพในการพูด

ใครก็ตามที่มีความสามารถในการพูดย่อมมีโอกาสในการได้สู่ตำแหน่งที่สูงกว่า ผู้ที่พูดไม่เป็น เจ พี เดวิดสัน (J.P. Davidson, 2530) ในหนังสือ “ติ๊กลองร้องปาวด้วยตัวคุณเอง” กล่าวว่า ใครที่ต้องการก้าวหน้าให้ฝึกการพูด ถึงแม้ว่าลักษณะงานจะมีการจำกัดในการที่จะพูดก็ตาม จะต้องเตรียมพร้อมให้ดี ก่อนจะพูดจะต้องสรุปเนื้อความให้ได้ อย่างน้อยหนึ่งประโยคที่จะฝากไว้กับผู้ฟังในการพูดแต่ละครั้ง

9. สร้างสมประสบการณ์

ความสามารถในคนทุกคนจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการฝึกฝน เช่น แต่ละครั้งที่ฝึกพูด ก็จะมี ความมั่นใจมากขึ้น ขณะเดียวกันก็จะสื่อความได้กระจ่างและมีผลสัมฤทธิ์มากขึ้น การเตรียมการพูดเมื่อได้รับเชิญไปพูดที่ใดก็ตาม จะต้องเตรียมให้พร้อมควรหาข้อมูลเพื่อเพิ่มความมั่นใจในการพูด ข้อมูลต่างๆที่ไม่ควรตกหล่น คือจะต้องรู้ว่าไปพูดให้ใครฟัง จำนวนของผู้ฟัง ระบบการจัดแสง การจัดที่นั่งในห้อง ควรเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับข้อมูลทางด้านนี้ด้วย

การมีทักษะเพื่องานอาชีพ

ทักษะด้านส่วนตัวและทักษะเพื่อการปฏิบัติงานอาชีพจะสอดคล้องไปด้วยกัน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดระบบงาน ในการที่ใช้เวลาแต่ละวันในการทำงานหรือในการจัดการผลลัพธ์ที่ดี การตัดปริมาณงานเอกสาร การสื่อความ

1. จัดระบบงานของตนเอง การจัดระบบของงานและเวลาในแต่ละวันและในชีวิตจะทำให้รู้ว่าได้บรรลุนานเพียงใด เท่านั้นยังไม่พอ จะยังไม่ไปถึงไหนจนกว่าจะเริ่มควบคุมเรื่องเวลาและภารกิจ ซึ่งจำเป็นต้องมีการจัดการระบบและเรียนรู้การจัดการเรื่องเวลา เรื่องเอกสาร หรือแม้แต่โทรศัพท์

1) การจัดการเรื่องเวลา จาก “รายงานของสตรีนักรูทิจ” โดย เกรย์ ไบรอัน (Gray Brian, 2545) ว่ารายการไหนควรจะทำเพื่อจัดการเวลาให้ดีขึ้น

- เขียนแผนขึ้นในแต่ละวัน
- จัดรายการเป้าหมาย
- จัดลำดับความสำคัญ
- กำหนดชั่วโมงการทำงาน
- อย่าให้เอกสารใดต้องพิจารณาสองครั้ง
- ใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข โทรศัพท์
- ตัดปริมาณการอ่าน เรียนรู้ที่จะอ่านข้ามๆบ้าง

2) เรียนรู้ที่จะกล่าวปฏิเสธ การขัดจังหวะเป็นปัญหาที่ใหญ่มากในการจัดการเรื่องเกี่ยวกับเวลา ถ้าต้องรับโทรศัพท์โดยไม่จำเป็นก็จะเป็นการขัดจังหวะ ต้องสูญเสียเวลาที่มีค่าไป สมาชิกจะปรับเปลี่ยนไปป้องกันโดยการเรียนรู้ที่จะกล่าวปฏิเสธให้เป็น ต้องใช้นโยบาย “**มานรุต**” แทนที่จะเป็นนโยบาย “**ประตูเปิด**”

2. เรื่องของโทรศัพท์ โรเบิร์ต ทาวน์เซนต์ (Robert Townsend, 2527) ในหนังสือ “ไต่สู้อยอดในองค์กรของคุณ” (Future Up the Organization) ได้กล่าวถึงโทรศัพท์ว่าเป็นเครื่องมือที่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่ เมื่อคราวใดที่ต้องการพูดกับใครสักคนอย่าไปยึดหลักว่าต้องพบกันซึ่งหน้าโดยนัดเวลาและสถานที่เป็นการเจาะจง แต่จงยกหูโทรศัพท์ขึ้นเท่านั้น และอย่าเสียเวลากันมันมาก ขณะเดียวกันโทรศัพท์ก็เป็นตัวสิ้นเปลือง ซึ่งควรตัดทอนเวลาเรื่องการใช้โทรศัพท์ลงไปบ้าง

3. การสื่อความ การที่จะก้าวไปข้างหน้าได้ ต้องสื่อความหมายให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับเจ้านายกับระดับเดียวกัน ลูกทีม ตลอดจนลูกค้า ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องแสดงออกให้กระจ่างชัด แต่จะต้องเจาะจงไปในการสื่อข้อความสนองความจำเป็น ความเกี่ยวเนื่อง ภาวะจิตใจ ก่อนที่จะสื่อความได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้ฟังจำเป็นต้องปรับสภาพให้สื่อความเชื่อถือ ศรัทธาในตัวผู้พูด โดย

1. มุ่งผลลัพธ์ให้ผู้ฟังเข้าใจ
2. กระตือรือร้น
3. สังเกตคำพูดของอีกฝ่าย
4. พยายามพบกันครึ่งทางกับผู้ฟัง

4. เมื่อขึ้นเวที ไม่ว่าจะเก่งหรือมีคุณค่าเพียงใด แต่คนอื่นไม่ทราบว่ามีลักษณะพิเศษก็ไม่มีประโยชน์ ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องเสนอตัวเองด้วย ซึ่งหมายถึงการผสมผสานที่จะให้เกิดความประทับใจในคนอื่น และพยายามสร้างสรรค์ประสบการณ์เท่าที่จะมากได้

1) เล่นตามบทบาท คือ ควรเตรียมตัวที่จะเล่นบทบาทตลอดเวลา โดยจำเป็นต้องทำการบ้านอย่างต่อเนื่อง การแสดงในที่นี้หมายถึงบทที่ต้องเลือกที่จะเล่น การเลือกเสื้อผ้าชั้นดีมีคุณภาพไปจนถึงการแต่งหน้า แต่งผมดีๆ เป็นสิ่งสำคัญ และเกี่ยวพันกับการประสบความสำเร็จ

2) **วางแผนการตลาดส่วนตัวของคุณ** คือ การพัฒนาเพื่อจะได้เป็นมืออาชีพที่ทรงคุณค่าตลอดจนถึงการเรียนรู้ที่จะแสดงทักษะ ซึ่งจะได้การยอมรับในความสำเร็จ เริ่มต้นจากการวางแผน และมีการกำหนดเวลาเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น

3) **ทำตัวให้เป็นคนมีค่า** นักการตลาดซึ่งมีประสิทธิผลจะสร้างสรรค์ “ความเป็นเฉพาะหรือเจาะจง” ในตัวผลิตภัณฑ์และบริการ หนทางความสำเร็จในอาชีพ ต้องสร้างความเฉพาะเจาะจง ซึ่งทำให้ตัวเรามีคุณค่า ซึ่งคนอื่นมองข้ามไปไม่ได้ วิธีการทำให้เป็นคนมีคุณค่า พิจารณาดังนี้ รัฐบาลที่คนอื่นไม่ต้องการ , ทุ่มเทพิเศษ , ยุ่งทำงานหนักขึ้นเมื่อลูกพี่ไม่อยู่ , เผื่อแผ่ความดีให้กับกลุ่ม , ช่วยภาพพจน์ลูกพี่ , สร้างลูกค้า , จงใจให้วิทยาทาน , มีน้ำใจแก่ลูกพี่และรู้งานอย่างดี

5. **กฎแห่งการเลื่อนตำแหน่ง** สามารถติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและปรับตัวเองให้สอดคล้องเจาะจงกับโครงสร้างใหม่ ทำสิ่งนี้โดยการมองหาถึงความต้องการหรือความจำเป็นที่จะอยู่ในโครงการหรือองค์กรในตำแหน่งใดได้

6. **กระจายข่าว** สร้างสรรค์โอกาสให้ผู้คนที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับตัวเราและผู้คนหรือทีมงานของเรา หาโอกาสเข้าร่วมกับองค์กรวิชาชีพหรือองค์กรเพื่อสังคม และร่วมประชุมในกลุ่มเสมอ

7. **ทักษะเพื่อภารกิจในวันข้างหน้า** ในหนังสือ “สร้างสรรค์ความเป็นเลิศ” โดย เครท ฮิบมันต์ (Craig R. Hickman, 2529) ได้กล่าวถึงผู้ที่ประสบความสำเร็จในโลกของวันข้างหน้า จำเป็นต้องมี 6 ทักษะ ได้แก่

1. **แสวงหาความลึกซึ้ง** ในการที่จะเข้าถึงหัวใจของปัญหา มิใช่เพียงมองแต่ปรากฏการณ์แห่งอาการของปัญหา ถ้ามโนคำถามที่ถูกต้องและถ้ามโนหลายคำถาม สามารถช่วยให้พบแง่มุมของประเด็นและโอกาสที่ซุกซ่อนอยู่

2. **ความอ่อนไหว** ในการที่จะผูกพันผู้คนที่ทำงานร่วมกันให้รู้สึกมีแรงกระตุ้นสู่เป้าหมาย ควรจะต้องรู้ซึ่งถึงภายในของบุคคลแต่ละคน

3. **สายตายาวไกล** การมองการไกลช่วยให้กำหนดตำแหน่งของเราและขององค์กรที่จะสร้างสรรค์และฉกฉวยความได้เปรียบขององค์กร

4. **จัดการกับการเปลี่ยนแปลง** จงกล้าที่จะรับสถานการณ์อย่างรัดกุมที่จะให้การเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นความได้เปรียบ

5. **เน้นเจาะจงในการปฏิบัติต่อการเปลี่ยนแปลง**

6. **การอดทน** อดทนเพื่อเห็นผลระยะยาว หลีกหนีจากการเน้นผลตอนแทนในการลงทุนในระยะสั้น

การปฏิบัติเมื่อทำงานกับผู้อื่น

“คุณไม่สามารถทำงานในสภาพว่างเปล่าได้ ผู้คนอื่นๆ มีบทบาทสำคัญรอบๆตัวคุณ ก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เช่นกัน แน่แน่นอนว่าคุณคนอื่นก็มีเป้าหมายของเข้าเช่นเดียวกัน ซึ่งกฎแห่งสำคัญที่จะทำให้มีสัมพันธภาพที่สร้างสรรค์ ก็คือ เรียนรู้ในการที่สร้างสรรค์สภาพการณ์ที่อำนวยความสะดวกแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเหนือสิ่งอื่นใด”

1. **การสร้างทีมงาน** ในการสร้างทีมงานเพื่อไปสู่เส้นทางเดียวกัน เดล คาร์เนกี (Dale Carnegie, 2524) ในหนังสือ “วิธีชนะมิตรและจูงใจคน” กล่าวถึงข้อควรปฏิบัติในการสร้างทีมงานไว้ว่า

1. จงเป็นผู้ที่มีความสนใจอย่างจริงจังในผู้คน
2. จงทำให้เขารู้สึกมีความสำคัญและทำอย่างจริงจัง
3. จงมองเห็นสิ่งต่างๆ จากแง่มุมของผู้อื่นเพื่อความสัตย์จริง
4. ให้คนรู้สึกปลื้มปิติในการกระทำตามคำแนะนำ

2. **การจูงใจ : ขึ้นอยู่กับคุณ** คนที่มีฝีมือที่สุดคนใดก็ตาม หากปราศจากสภาพแวดล้อมที่จูงใจและภาวะผู้นำของลูกพี่แล้ว ก็ไม่สามารถที่จะแสดงฝีมือนั้นได้เต็มที่

3. **ทักษะในการมอบหมายอำนาจ** เรมอนด์ จอห์นสัน (Raymond Johnson, 2530) ในหนังสือ “ผู้บรรลุแล้ว” กล่าวไว้ว่า อย่าได้ทำงานใดที่คนอื่นสามารถทำแทนคุณได้ดีหรือดีกว่าคุณ ในการมอบหมายงานต้องเริ่มจากการพิจารณาภารกิจ จากนั้นให้เลือกคนอื่นที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดในแต่ละหน้าที่ และจงมอบอำนาจให้เขาพร้อมกันด้วย สุดท้ายตรวจสอบผลงานทุกระยะเพื่อให้แน่ใจว่าเป้าหมายที่กำหนดบรรลุแล้ว

4. **เจรจาให้ได้ผล** ผู้มีทักษะในการเจรจาต่อรองจะก้าวหน้าในธุรกิจการงาน มีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. **แยกประเด็นของคนออกจากปัญหา** แยกความสัมพันธ์ออกจากเนื้อหาของปัญหา พยายามประเมินสถานการณ์จากมุมมองของอีกฝ่าย

2. **เน้นไปที่ประโยชน์ไม่ใช่สถานภาพ** ให้รู้ถึงความสนใจของตนเองก็ให้รับทราบความสนใจของอีกฝ่ายหนึ่งด้วย

3. **ให้มีทางเลือกเพื่อผลตอบแทนร่วมกัน** ขยายวงทางเลือกและมองหาช่องทางเพื่อเจรจาต่อรองนั้น และมองหาผลตอบแทนร่วมกันซึ่งโอกาสลักษณะนี้มีอยู่ในทุกการเจรจาต่อรอง

4. **ยืนหยัดกับวัตถุประสงค์** ต้องมีการเตรียมเป็นอย่างดีและต้องประเมินทางเลือกหลายๆทาง

5. **โปรดทำการบ้าน** ดร. เดวิด เซลล์ (David D. Seltz, 2523) ได้กล่าวในหนังสือเรื่อง “เจรจาไปสู่ความสำเร็จ” ให้ข้อแนะนำว่า ก่อนจะเข้าทำการเจรจาต่อรอง โปรดทำการบ้านก่อน ดังนี้

1. วิจัย ค้นคว้า หาข้อมูล ที่เป็นข้อเท็จจริง เพื่อที่จะสนับสนุนประเด็นที่จะต่อรอง

2. งานเชิงจิตวิทยาของคู่เจรจา ให้คิดถึงในแง่อุปสรรคของเรากับผู้เจรจา เช่น เรื่องที่เขาชอบและไม่ชอบ

3. ประเมินตัวเอง อะไรคือจุดแกร่ง จุดอ่อน

4. วางแผนกลยุทธ์

5. ฝึกฝน ซ้อมบทจริงๆในการเจรจากับบุคคลอื่น

6. **ภาวะผู้นำ บททดสอบที่แท้จริง** ภาวะผู้นำไม่จำกัดถึงบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดเท่านั้น มันเป็นการผสมผสานของลักษณะนิสัยและทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ตลอดเวลาและจะช่วยให้ไปสู่สุดยอดของบันไดแห่งความสำเร็จ

ดร.ฮาร์โรส จีนิ (Harold Geneen, 2527) ในหนังสือ “การบริหารจัดการ” กล่าวว่า การจัดการและภาวะผู้นำจะผสมผสานกัน “การจัดการ” ก่อนข้างจะเป็นเชิงหลักการ วัดผลงานได้และสามารถเรียนรู้ไปได้ แต่ “ภาวะผู้นำ” จะต่างออกไป จะเป็นลักษณะเชิงบุคคลก่อนข้างจะเป็นไปไม่ได้หรือเป็นไปได้ยากที่จะทำการวัดผลและไม่สามารถจะสอนหรือสอนได้ยากเช่นกัน ภาวะผู้นำคือความสามารถที่จะกระตุ้นผู้อื่นให้ทำงานเป็นทีม ให้ทำงานตามที่ชี้แนะ อันจะบรรลุถึงเป้าประสงค์ของงาน ความสามารถในการจะนำ เกิดจากการสะสมในช่วงชีวิตของประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

7. **สมรรถภาพของผู้นำ** ดร.แมททิว กุลลิแกน (Matthew J. Culligan, 2556) ได้กล่าวในหนังสือ “กลับไปสู่พื้นฐานของการจัดการ” ว่า ผู้นำสามารถมีอิทธิพลที่จะหล่อหลอมองค์กรด้วยการให้ความร่วมมือภายในกลุ่ม โดนใช้ความสามารถดังนี้

1. ทราบจุดอ่อน จุดแข็งของตัวเองและผู้อื่น

2. ตั้งเป้าหมายและบรรลุให้ได้

3. ให้ความดีหรือให้เครดิตสำหรับผู้ที่ได้สร้างสรรค์ทุ่มเทกับงาน

4. เลือกสรรและใช้พนักงานให้เหมาะสม

5. วัดระดับความสำเร็จและความล้มเหลว
6. ให้เปลี่ยนสถานการณ์ที่พบเป็นประสบการณ์
7. เข้าใจเกี่ยวกับการใช้อำนาจและยอมรับในอำนาจ
8. เข้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ
9. หมั่นชวนขยายที่จะรู้และเข้าใจเกี่ยวกับทุกสิ่ง
10. แยะแยะให้ชัดเจนระหว่างความจริง ความปรารถนา และข้อเท็จจริง
11. ปลุกวิญญาณผู้รอบรู้อยู่รอบข้างคุณให้เข้าใจในศักยภาพที่เปี่ยมล้นของเขา

8. การทำตัวอย่าง ต้องสร้างตัวอย่างที่ดีสำหรับที่ต้องการให้ผู้อื่นทำ ตัวอย่างเป็นเรื่องสำคัญ เพราะว่าคุณจะได้ข้อมูลที่ดีที่สุดก็ด้วยการมองเห็นมากกว่าการได้ยิน และการทำตัวอย่างให้ดูนั้นจะได้ผลกระทบที่ยิ่งใหญ่กว่าการพูดให้ฟังมากมาย

9. หลีกเลี่ยงการรวมตัว ผู้บริหารส่วนใหญ่จะเกาะกลุ่มกันในพวกเดียวกันไม่ว่าจะใช้ชีวิตในกิจกรรมใดๆ ก็ตามซึ่งจะมีผลต่อการใช้ชีวิต และมีผลต่อการทำงานอยู่มาก การทำงานและความคิดเห็นต่างๆ จะคล้ายกันไปหมด อีกทั้งยังเป็นการแยกตัวคุณเองจากโลกของความจริง ซึ่งจะเป็นกับดักที่จะ “ก้าวขึ้นไป” ได้ ควรเป็นคน “เปิดรับ” โดยเฉพาะการเปิดรับการสื่อความจากระดับล่าง

การพัฒนาสมรรถภาพของนักบริหาร เป็นความสามารถที่มาจากธรรมชาติ เป็นความสามารถที่ติดมากับสิ่งๆ นั้นที่ทำให้คนๆ นั้นหรือสิ่งๆ นั้นสามารถทำงานได้ แบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ การรู้จักตนเอง การมีทักษะเพื่องานอาชีพ และการปฏิบัติเมื่อทำงานกับผู้อื่น การรู้จักตนเองจะสามารถทำให้เราสามารถประสบความสำเร็จได้ การที่เราประสบความสำเร็จได้ จะต้องมีความรู้สำนึกที่ดี มีความรู้อย่างลึกซึ้ง ฟังพาดตนเอง มีสติปัญญา มีความสามารถที่จะทำงานให้บรรลุผล ภาวะผู้นำ และรู้แยกสิ่งผิดกับสิ่งถูก การมีความคิดสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการแสดงออกทางวาจา เห็นใจผู้อื่น ต้องมีการตรวจสอบตนเองเพื่อที่จะปรับปรุงบุคลิกลักษณะ ไม่ว่าจะ เป็น ด้านอารมณ์ ความเอื้อเฟื้อ การรู้แพ้รู้ชนะ จึงต้องมีแนวคิดที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงสุด นั่นคือ มีความคิดแห่งความสำเร็จ ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ลงทุนทางด้าน การศึกษาและแสดงบทบาทในการแสดงออกให้เหมาะสม ทั้งการแต่งกายและการแสดงความคิด ต้องรู้จักการ ฟังและเรียนรู้อยู่เสมอ สร้างสมประสบการณ์ เพราะการฝึกฝนจะช่วยให้มีความสามารถที่เพิ่มขึ้น และ ตัดสินใจให้ดีที่สุด กล้าเผชิญกับการตัดสินใจถึงแม้ในเรื่องเล็กๆ การมีทักษะเพื่องานอาชีพ จะสอดคล้องกับ ทักษะด้านส่วนตัว โดยต้องจัดระบบงานของตนเอง ไม่ว่าจะ เป็น การจัดการเรื่องเวลาเอกสาร และแม้แต่ โทรศัพท์ ต้องสามารถสื่อความหมายให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับเพื่อนร่วมงาน เจ้านาย หรือ ลูกน้อง ต้องรู้ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการปรับตัวเองให้สอดคล้องกับองค์กร ทำตัวให้เป็นคนมีค่าอยู่เสมอ การปฏิบัติเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น ถือว่าบุคคลอื่นมีบทบาทสำคัญในการประสบความสำเร็จของเรา เพราะฉะนั้นเราต้องเรียนรู้ที่จะสร้างทีมงาน มีการจูงใจ การมีทักษะในการมอบอำนาจ การเจรจา และมีภาวะ ผู้นำ ดังนั้นการพัฒนาสมรรถภาพนักบริหารควรจะประกอบด้วย ทั้ง 3 ปัจจัยข้างต้น เพื่อบรรลุเป้าหมายทั้ง เชิงยุทธ์และเชิงศิลป์ จะได้จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

รายการอ้างอิง

- Craig R. Hickman and Michael A. Silva, (2529), **Creating Excellence**, New American library.
- David D. Seltz and Alfred J. Modica, (2523), **Negotiate Your Way to Success**, Farnsworth.
- Dale Carnegie, (2524), **How to Win Friends and Influence People**, Simon & Schuster.
- George Gallup, Jr. and Alec M. Gallup, (2529), **The great American Success Story**, Dow Jones-Irwin.
- George Sullivan, (2541), **Work Smart, Not Hard**, Facts on File.
- Hall, J., & Jores, E. H. (1976). **Competencies-based education: A process for the improvement of education**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Harold Geneen, (2527), **Managing**, Doubleday.
- Institutional Eligibility and Participation. (2545). **Administrative Capability**. สืบค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2562, จากเว็บไซต์ <https://ifap.ed.gov/sfahandbooks/attachments/0304Vol2Ch3AdministrativeCapability.pdf>
- Jeffrey P. Davidson, (2530), **Blow your Own Horn**, AMACOM.
- Matthew J. Culligan, Suzanne Deakins, and Arther H. Young, (2556), **Back to Basics Management**, Facts on File.
- Raymond Johnson, (2530), **The Achievers**, E.P. Dutton.
- Ruseff L. Ackoff, (2532), **The Art of Problem Solving**, John Wiley & Sons Inc.
- Robert Townsend, Alfred A. Knopf, **Further Up the Organization**, (2527), Alfred A. Knopf.
- Tom Peter, (2534), **Thriving on Chaos**, Alfred A. Knopf.
- William C. Miller, (2532), **The Creative Edge**, Addison-Wesley.
- จิระประภา อัครบวร. (2554). **Competencyคืออะไรกันแน่**. สืบค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2562, จากเว็บไซต์ <http://www.chumphon.kmitl.ac.th/person/library/know/whatisCompetency.pdf>
- พอล วิเชียร ชุตติมาเทวินทร์,ผู้แปลและเรียบเรียงร่วม. (2545). **สมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: U-Net Exclusive Higher Learning.
- ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา. (2545). **การวิจัยและรูปแบบการพัฒนาครูให้มีสมรรถภาพที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา**. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพฯ : คณะทำงานโครงการสมรรถนะสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548.