

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

ดวงพร รุ่งเรืองศรี¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารและวิเคราะห์คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 วิธีการวิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และการจัดเสวนาทางวิชาการ ในรูปแบบการอภิปรายแบบคณะ จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่าสภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่ควรเน้นด้านสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย ทางเศรษฐกิจ ทางเทคโนโลยี และทางสังคมและวัฒนธรรม ส่วนด้านสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ ได้แก่ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน การติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ ด้านการค้าและการลงทุน ความขัดแย้งระหว่างประเทศ และการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการค้า สำหรับคุณลักษณะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 พบว่า 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 2) สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์

¹ นักวิชาการศึกษา วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

อีเมลล์: aj_samigo@hotmail.com

การมองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสืบเสาะหาข้อมูล
ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม การดำเนินการเชิงรุก ความมั่นใจใน
ตนเอง ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การสร้างสัมพันธภาพ และ 3) สมรรถนะ
ทางการบริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเอง

คำสำคัญ: คุณลักษณะพึงประสงค์/ ผู้บริหาร/ ศตวรรษที่ 21

THE DESIRED COMPETENCIES OF ADMINISTRATORS IN THE 21ST CENTURY

Toungporn Rungrueangsri¹

ABSTRACT

This study aims to analyse the administrative environment of the 21st Century and the consequent desired competencies of administrators. The research methodology is qualitative, using two data gathering methods: content analysis of relevant documents and an open academic debate between five qualified academics. Content analysis is used to interpret the results. The research results indicated that internal environmental issues which administrators should emphasize in the administrative environment of the 21st century include organizational structure, system organization, and organizational culture, while external environmental factors include political and legal environment, economy, technology and society and culture. Transnational environmental issues include the ASEAN Economic Community, transnational communication, trade and investment, transnational conflict and the formation of trade blocs. The desired

¹ Academic Service Officer, Graduate School of Public Administration,
Burapha University. E-mail: aj_samigo@hotmail.com

competencies of administrators in the 21st century were: 1) key competencies of professional development, and following ethical and moral standards; 2) job performance competencies of analytical thinking, holistic thinking, care and development of others, seeking information, cultural sensitivity, proactive work, self-confidence, ability to communicate motivationally and building relationships, and; 3) administrative competencies of vision, public sector strategies and self-control.

KEYWORDS: Desired Competencies/ Administrators/
21st Century

บทนำ

“โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง” เป็นคำกล่าวของ Peter Drucker ซึ่งถือได้ว่าเป็นปรมาจารย์ด้านการบริหารท่านหนึ่ง ซึ่งมีความสอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) ที่ได้พัฒนาอย่างรวดเร็ว อีกทั้งมีการค้นพบองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลาต่อเนื่องในลักษณะทวีคูณ (Resta & Patru, 2010) นอกจากนี้การพัฒนาเทคโนโลยียังทำให้เกิดเครื่องมือที่หลากหลายในการเข้าถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูล สารสนเทศ หรือเนื้อหาในรูปแบบดิจิทัล ทั้งในเชิงวิชาการ และ/ หรือในเชิงบันเทิง (ถนอมพร เลหาจรัสแสง, ม.ป.ป.) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้ต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ ให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางสภาพแวดล้อมและทางเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมาก ดังนั้น ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงการเตรียมบุคลากรและตัวองค์กรเองให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางสภาพแวดล้อมขององค์กรและทางเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากเช่นเดียวกันดังนั้น “ผู้บริหาร” หรือ “ผู้นำขององค์กร” ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ลักษณะสมรรถนะ หรือทักษะเฉพาะ ที่จะนำพาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น

ดังนั้น จึงมีความพยายามอย่างมากในการค้นหาคำตอบเรื่องของอนาคตที่เกี่ยวกับผู้นำ โดยได้มีการคาดเดาหรือพยากรณ์เรื่องการบริหารจัดการในอนาคตนานาประการ เช่น Chowdhury ผู้ซึ่งมีตำแหน่งเป็น Executive Vice President ของ American Supplier Institute ได้เขียน

หนังสือเรื่อง “Management 21C: New Vision for the New Millennium” ในปี ค.ศ.2000 ได้กล่าวว่า ศิลปะการบริหารจัดการมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณสมบัติเป็นนักฝัน ทะนุบำรุง และมีความพยายามอย่างหนักที่จะทำให้ฝันให้เป็นจริง เขาได้ระบุคุณสมบัติผู้นำไว้ 4 ประการ คือ 1) เป็นนักสื่อสารที่ดีกับผู้คน (Peopeptic Communication) 2) สามารถสร้างอารมณ์และความเชื่อ (Emotion and Belief) 3) มีทักษะรอบตัว (Multi-skilled Leadership) และ 4) เป็นนักคิดเรื่องใหม่ ๆ (Next Mentality) ส่วน James M. Kouzes and Barry S. Posner กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมองไปในอดีตและสามารถมองไปในอนาคต หมายถึง ผู้นำต้องทบทวนประสบการณ์ในอดีตเพื่อนำไปใช้ในอนาคต โดยผู้นำจะต้องมีความน่าเชื่อถือ ใช้ระบบการนำในทุกระดับสร้างความท้าทายมุ่งเน้นอนาคตทำงานเป็นทีม สร้างตำนานให้คนกล่าวถึง และสุดท้ายผู้นำจะต้องดูแลคนด้วยใจ (มารวย สันทานินทร์, 2557)

จากความสำคัญและที่มาของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของการคาดการณ์หรือพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของไทย ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่มีอิทธิพลต่อการบริหารว่าจะมีลักษณะใดและภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ผู้นำในอนาคตจะต้องมีสมรรถนะหรือทักษะในบ้าง ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการสร้างหรือพัฒนาผู้บริหารให้พร้อมกับการบริหารจัดการในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร
2. เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

ทฤษฎีและกรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้จะประยุกต์แนวคิดการศึกษาสภาพแวดล้อมของ Hoy and Miskel (1991) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เนื่องจากสภาพแวดล้อมเป็นที่ตั้งที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์การและมีศักยภาพหรือมีอิทธิพลต่อองค์การทั้งในภาพรวมหรือบางส่วน สำหรับการศึกษาครั้งนี้ได้แบ่งสภาพแวดล้อมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นแรงผลักดันภายในขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานขององค์การ ซึ่งองค์การสามารถควบคุมและจัดการสภาพแวดล้อมลักษณะนี้ให้เป็นที่ไปตามแนวทางที่ต้องการได้ 2) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ในที่นี้จะหมายถึงปัจจัยภายนอกที่องค์การไม่สามารถดำเนินการควบคุมให้เป็นที่ไปในทิศทางที่ต้องการหรือเป็นสิ่งที่ไม่สามารถกำหนดขอบเขตได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลหรือมีอิทธิพลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และ 3) สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ (International Environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างหนึ่ง ซึ่งในการวิเคราะห์ครั้งนี้ได้แยกการวิเคราะห์ออกมา

เพื่อให้เกิดความชัดเจน เนื่องจากในศตวรรษที่ 21 สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศจะทวีความสำคัญและมีบทบาทต่อการบริหารองค์การอย่างยิ่ง



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งกำหนดรูปแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Studies) ทำการศึกษาจากเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ทั้งที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิชาการ ผลงานวิจัย เอกสาร ตำราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางการบริหาร และคุณลักษณะของผู้บริหาร การดำเนินการในรูปแบบนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นแนวคิดเชิงทฤษฎี และใช้การจัดเสวนาทางวิชาการ (Academic Seminar) ในรูปแบบการอภิปรายแบบคณะ (Panel Discussion) โดยอภิปรายหัวข้อ “ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21” จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลจากการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง และแนวโน้มในอนาคต

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่จะร่วมในการจัดเสวนาทางวิชาการ (Academic Seminar) ในรูปแบบการอภิปรายแบบคณะ (Panel Discussion) ประกอบด้วย ประธานสภาขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศ (สปท.) ผู้แทนจากภาคการศึกษา ผู้แทนจากภาคนักวิชาการ ผู้แทนจากภาคเอกชน และผู้แทนจากภาคราชการ รายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมการอภิปรายแบบคณะ (Panel Discussion)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	จำนวน
ประธานสภาขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศ (สปท.)	1
ผู้แทนจากภาคการศึกษา	1
ผู้แทนจากภาคนักวิชาการ	1
ผู้แทนจากภาคเอกชน	1
ผู้แทนจากภาคราชการ	1
รวม	5

เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. เป็นผู้ที่มีปฏิบัติงานในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ ไม่น้อยกว่า 20 ปี
2. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ และดำรงตำแหน่ง/ หรือเคยดำรงตำแหน่งทางการบริหารในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ
3. เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสาขาวิชาชีพนั้น ๆ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบบันทึกข้อมูล (Record Form) ที่ใช้สำหรับบันทึกข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหาร (Documentary Studies) และการจัดเสวนาทางวิชาการ (Academic Seminar) ลักษณะของ

แบบบันทึกข้อมูลมีลักษณะเป็นข้อความปลายเปิด (Open-end Question) ที่ครอบคลุมประเด็นที่จะศึกษา

สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือได้คำนวณหาค่าความตรง (Validity) ของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ทำการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ (Documentary Studies) ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารจากเอกสารชั้นรอง (Secondary Data) และทำการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ลงในแบบบันทึกข้อมูล (Record Form) จากนั้นทำการตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหาร

2. ดำเนินการจัดเสวนาทางวิชาการ โดยกำหนดจัดในวันที่ 13 พฤษภาคม 2559 ณ โรงแรมเดอะไฮด์ รีสอร์ท จังหวัดชลบุรี เวลา 9.00-12.00 สำหรับรูปแบบการจัดเสวนาทางวิชาการ คณะนักวิจัยกำหนดใช้รูปแบบการอภิปรายแบบคณะ (Panel Discussion)

3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ (Documentary Studies) และจากการจัดเสวนาทางวิชาการ (Academic Seminar) ในรูปแบบการอภิปรายแบบคณะ (Panel Discussion) มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารในศตวรรษที่

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบบันทึกข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ (Documentary Studies) มาทำรหัสข้อมูล
2. ข้อมูลที่ได้จากการจัดเสวนาทางวิชาการ (Academic Seminar) ในรูปแบบการอภิปรายแบบคณะ (Panel Discussion) นำมาถอดเทป
3. นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปมาทำรหัสข้อมูล
4. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลเอกสารต่าง ๆ (Documentary Studies) และจากการจัดเสวนาทางวิชาการ (Academic Seminar) นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แบบหน่วยบริบท (Contextual Unit) โดยการแบ่งรูปแบบของหัวข้อเรื่อง (Categories) ที่ทำการวิเคราะห์

ผลการศึกษา

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

- 1) การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Studies) และ
- 2) การจัดเสวนาทางวิชาการ (Academic Seminar) ในรูปแบบการอภิปรายแบบคณะ (Panel Discussion) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Studies)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญและปรับเปลี่ยนการจัดการ

ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อจะได้ปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ จากผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ สามารถกำหนดประเด็นศึกษาที่สำคัญ 3 ด้านหลัก ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ

1.1.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

เป็นแรงผลักดันภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานขององค์กร ซึ่งองค์กรสามารถควบคุมและจัดการ เช่น โครงสร้างองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ระบบการจัดการ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นเครื่องจักรที่ขับเคลื่อนองค์กร ให้ก้าวไปตามทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร การบริหารงานในองค์กรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องจักรดังกล่าว และต้องทำการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร จากการสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของ Hoy & Miskel (1991) และ Bourgeois (1980) สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในทางการบริหาร โดยพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้

ก) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

เป็นรูปแบบของการจัดการวางแผนภูมิเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และอำนาจหน้าที่จะทำให้งานสามารถดำเนินการไปได้ ซึ่งโครงสร้างขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดทิศทางแก่องค์กรในการดำเนินกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดและเพื่อการแข่งขันในการ

เข้าสู่ตลาดโลก รวมถึงเป็นการพิจารณาระดับความพร้อมขององค์การทางด้านบุคลากร

ข) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Internal Stakeholders) ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลต่างๆ ภายในองค์กรที่มีส่วนได้เสียหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนเป้าหมายและความคาดหวังของบุคคล แต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน

ค) ระบบงาน (System) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีในการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ระบบการตลาด ระบบการผลิต ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบัญชี ระบบการเงิน และระบบข้อมูล เป็นต้น เพื่อให้การปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ง) สิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) หมายถึง อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนอาคารสถานที่ขององค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สะดวกและปลอดภัยซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่หาจุดสมดุลที่ทำให้พนักงานได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกตามความเหมาะสมแต่ไม่เกินวงเงินงบประมาณที่องค์กรมีอยู่ นอกจากนี้ผู้บริหารยังจำเป็นต้องควบคุมให้ทุกฝ่ายได้ใช้สิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านั้นด้วยความระมัดระวังและคอยตรวจเช็ค ซ่อมแซม ดูแลบำรุงรักษาให้สิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานตลอดเวลา

จ) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ถือเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่เป็นธรรมนาม จับต้องไม่ได้ แต่สามารถสัมผัสและ

รับรู้ได้ร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กร โดยมากแล้ววัฒนธรรมองค์กรมักเกิดขึ้นเมื่อองค์กรจัดตั้งมาเป็นระยะยาวนานพอสมควรแล้ว และมีการสะสมทางความรู้สึกนึกคิดตลอดจนความรู้สึกร่วมและการยอมรับไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังหมายรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก

1.1.2 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถกำหนดขอบเขตได้อย่างชัดเจน ดังนั้น สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร จึงได้แก่ องค์กรประกอบทั้งหมดที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานส่วนหนึ่งส่วนใดหรือทั้งหมดขององค์กร ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและก่อให้เกิดทั้งเป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ต่อการดำเนินงานขององค์กร จากการสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของ Hoy and Miskel (1991) Dalz (2006) และ Bartol and Martin (1998) สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกทางการบริหาร โดยพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้

ก) สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Political Law) จะเกี่ยวกับผลกระทบจากการเมือง การบริหารของรัฐบาล ข้อกำหนดและกฎหมายต่าง ๆ ตลอดจนการกำหนดนโยบายของรัฐบาลซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลและองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายด้วย

ข) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic) จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและแนวโน้มทางเศรษฐกิจซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ เช่น ภาระเงินเฟ้อ ระดับรายได้ของประชากร ผลผลิตส่วนรวมของประเทศ การว่างงาน การผลิต การจำหน่าย การบริโภค ฯลฯ ซึ่งปัจจัยทางเศรษฐกิจ มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างยิ่ง หากสภาพเศรษฐกิจดีก็จะเอื้ออำนวยต่อการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ

ค) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology) เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการให้ทันกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนการพัฒนาทางเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในอุปกรณ์ใหม่ ๆ ขั้นตอนการผลิตและการจัดการใหม่ ๆ

ง) สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture) ได้แก่ ทศนคติทางสังคม ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร เช่น การศึกษา และอัตราการเกิด ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตรวจสอบและให้ความสนใจแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาใหม่ ๆ หรืออาจจะก่อให้เกิดปัญหาภัยคุกคามที่สำคัญได้

1.1.3 สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ (International Environment) สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ (International Environment) การดำเนินงานขององค์การภายในประเทศเริ่มได้รับผลกระทบจากองค์การระหว่างประเทศมากขึ้น เช่น การเข้าสู่ประชาคม

อาเซียน รวมทั้งการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ ทั้งในด้านการค้าและการลงทุน เช่น การขึ้นลงของค่าเงิน การแข่งขันในธุรกิจระหว่างประเทศ ความขัดแย้งระหว่างประเทศ การรวมกลุ่มพันธมิตรทางการค้า ข้อตกลงเปิดเสรีทางการค้า ตลอดจนเหตุการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการเมืองระหว่างประเทศ เป็นต้น จึงทำให้เกิดผลกระทบมากขึ้นอย่างรวดเร็วต่อการบริหารองค์การ ดังนั้น องค์การจึงควรติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศเพื่อจะได้หาแนวทางการดำเนินงานที่ดีที่สุดในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสามารถกำหนดนโยบายตลอดจนแนวทางในการดำเนินองค์การให้เหมาะสม

1.2 การจัดเสวนาทางวิชาการ (Academic Seminar)

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ขั้นตอนนี้เป็นการจัดเสวนาทางวิชาการ (Academic Seminar) ในรูปแบบการอภิปรายแบบคณะ (Panel Discussion) โดยอภิปรายหัวข้อ “ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21” จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลจากการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริงและแนวโน้มในอนาคต โดยได้ประเด็นสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 สภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมเสวนาในครั้งนี้ พบว่า ผู้ร่วมเสวนาให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางการบริหารทั้งทางด้านการเมือง เช่น

ความมั่นคงทางการเมือง การเปลี่ยนผู้บริหารหรือรัฐมนตรีที่รับผิดชอบ
กระทรวงต่าง ๆ รวมถึงการบริหารงานของภาครัฐ ด้านกฎหมาย เช่น
กฎหมายเกี่ยวกับการเข้าเมือง ข้อกำหนดการค้าชายและการลงทุน
ด้านเศรษฐกิจ เช่น การเปิดการค้าเสรี การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
การกำหนดเขตเศรษฐกิจพิเศษ ด้านเทคโนโลยี เช่น ระบบ E-Government
รวมทั้ง Information Technology ด้านสังคม ได้แก่ พลวัตประชากร
การศึกษา การคอร์รัปชัน และด้านระหว่างประเทศ ได้แก่ การแสวงหา
ความร่วมมือ การหาคู่ค้า การทำสัญญาข้อตกลงทางการค้า

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมทาง
การบริหารว่า

“ในปัจจุบันการบริหารงานภาครัฐ (รัฐประศาสนศาสตร์)
มีปัญหา คือ การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ล้มเหลวในเรื่องของการรักษา
สันติภาพของทางเศรษฐกิจ การป้องกันคุณภาพสิ่งแวดล้อม การลด
ความยากจน ทำให้ต้องพึ่งพา การนำและการแก้ปัญหาภายนอกรัฐ เนื่องจาก
การเน้นประสิทธิภาพของการบริหารงานภาครัฐ ทำให้คุณค่าอื่น ๆ ของ
กิจการสาธารณะเสียหาย เช่น ความเป็นธรรมในสังคม ความยุติธรรมในสังคม
การเป็นตัวแทนในสังคม การมีส่วนร่วมหายไป ดังนั้นทำให้เราต้องแสวงหา
ทิศทางใหม่ในการบริหารงานภาครัฐ การจัดการศึกษาจึงให้ความสำคัญกับ
เรื่องของธรรมาภิบาล การสร้างสิ่งมีคุณค่าสาธารณะ การจัดการทางการเมือง
การสร้างสมรรถนะ รวมทั้งต้องกลับไปสนใจระบบบริหารแบบดั้งเดิม”

“ส่วนด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความจำเป็นที่ต้องให้
ความตระหนัก เช่น E-Government ซึ่งปัจจุบันรัฐบาลกำลังมีนโยบายจะใช้
Digital Economy ทำให้ต่อไปเราไม่ต้องใช้เงินสด และการฝากธนาคาร

จะไม่มีดอกเบ็ญกับต้องเสียภาษี เพราะการพิมพ์ธนบัตรขึ้นมาใช้จ่ายสูงมาก เป็นต้น ดังนั้นการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีประโยชน์ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา และช่วยให้ภาครัฐรับผิดชอบต่อพลเมืองมากขึ้น”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้อธิบายถึงภาพรวมของมนุษยชาติและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่า

“ยุคแรกของมนุษยชาติ เป็นยุคล่าสัตว์ ต่อมาเป็นยุคเกษตร และปัจจุบันเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี จะเห็นได้ว่าบริบทของสังคมเปลี่ยนแปลงไป จากที่เคยดำรงชีวิตแบบเรียบง่ายอยู่กับธรรมชาติ กลับต้องมาปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตแบบอุตสาหกรรมและคอมพิวเตอร์ จึงทำให้บริบทในการสร้างคนในปัจจุบันต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพและความต้องการของสังคมไทยและสังคมโลก”

“ส่วนสภาพประชากรที่เรียกว่า พลวัตประชากร นั้น เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการศึกษา สำหรับประเทศไทยที่น่าสนใจมากก็คือ การลงทุนในด้านการศึกษา ในภาพรวมเราลงทุนด้านการศึกษามาก ดังนั้นคุณภาพน่าจะดี แต่เราขาดคนคิดและคนวางแผนและคนทำ ในอดีตเมื่อปีที่แล้ว 20 คนเกิดประมาณปีละล้านคน ปัจจุบันนี้เด็กเกิดปีละประมาณเจ็ดแสนคน ซึ่งเด็กเกิดน้อยลงคุณภาพการศึกษาน่าจะดีขึ้นเพราะอาจารย์เท่าเดิมงบประมาณมากขึ้นแต่คนที่เข้ามาในระบบการศึกษาน้อยลง เพราะฉะนั้นเรามีปัญหาในเรื่องการบริหารการศึกษาแน่นอน”

“ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร อันนี้ก็สำคัญมาก เพราะในศตวรรษหน้าต่อไปเป็นยุคที่เป็นโลกาภิวัตน์ไม่มีพรมแดน เพราะฉะนั้นการสื่อสารกับภาษาเป็นเรื่องที่สำคัญ การสื่อสารทางภาษาก็ดี การสื่อสารทาง

เทคโนโลยีที่ดี และที่เป็นภาษากายด้วย รวมถึงด้านสภาพเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงไป เป็นแบบการบริหารเศรษฐกิจเป็นดิจิทัล”

“ความมั่นคงทางการเมือง มีผลมากต่อระบบการศึกษาของประเทศ เพราะว่านโยบายไม่แน่นอน นโยบายไม่ยั่งยืน รัฐบาลเข้ามาที่ก็เปลี่ยนที่ การเปลี่ยนไปของรัฐมนตรีก็จะเปลี่ยนไปเรื่อย เพราะเขาไม่ต้องการคุณภาพแต่ต้องการพวกพ้อง นี่ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญมาก”

“สภาวะทางสังคมคอร์รัปชั่น สังคมเราไม่มีวุฒิภาวะ คนในสังคมยังอิจฉาริษา บันน้ำเป็นตัว มีการดัดแปลงข้อมูล เห็นได้ชัดเจนในสื่อปัจจุบันที่เป็นอย่างนั้น”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 เล่าถึงการทำงานในพื้นที่ชายแดนภาคตะวันออก มีพื้นที่ติดกับประเทศเพื่อนบ้าน ว่า

“การประกาศเขตเศรษฐกิจพิเศษของจังหวัดตราด และการมีแนวเขตของจังหวัดติดชายแดนประเทศกัมพูชาทำให้จังหวัดตราดต้องปรับเปลี่ยนโฉมหน้าจากเดิมที่เคยเป็นหลังบ้านมาเป็นหน้าบ้าน เพราะว่าต้องผ่านตราดไปสู่ประเทศกัมพูชากับเวียดนามและลาว ส่วนประเทศที่สี่เราทำการค้าก็คือ ประเทศจีน ดังนั้น เราไม่ปฏิเสธเรื่องการร่วมมือระหว่างประเทศหรือการทูตกับประเทศเหล่านี้ต้องร่วมมือเพื่อการฝึกฝนฝีมือแรงงาน การไม่เอาเปรียบกัน เราจะเดินไปด้วยกันเพราะเป็นพันธมิตรทั้งทางการค้า การท่องเที่ยวและการลงทุน ทำให้เราเห็นภาพรวมการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่เรามองเห็นการค้าขายเป็นประตูสู่อาเซียน”

“ส่วนในศตวรรษที่ 21 เป็นยุค Information Technology รวมทั้งเป็น Digital Technology ทั้งหมด เพราะฉะนั้นเราสามารถตัดสินใจได้ภายในหนึ่งวินาที และประเทศไทยเป็นแค่หมู่บ้านเดียวในโลก ฉะนั้นจะวาง

กรอบแนวคิดอย่างไรก็ตามขอให้ตั้งมั่นในสองส่วนนี้ เนื่องจาก เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การเมืองการปกครองมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 กล่าวว่า

“ด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้การสื่อสารรวดเร็วมากขึ้น ทำให้มีข้อมูลในการตัดสินใจมากขึ้น การแข่งขันก็สูงขึ้น ทำให้เราต้องแสวงหาข้อมูล การจะได้ข้อมูลมานั้นเดิมที่เป็นสิทธิพิเศษสำหรับคนบางคน สำหรับบางบริษัท ซึ่งจะไปแสวงหาข้อมูลอันเป็นความลับ ข้อมูลที่อยู่ในที่ที่หายาก ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะหายไป เนื่องจากเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้มีข้อมูลเข้ามาถึงตัวเราจำนวนมาก แต่สถานการณ์เช่นนี้ทำให้เกิดปัญหาหลายอย่าง ข้อแรกคือ เราไม่มีความสามารถในการกรองข้อมูล ฉะนั้นถ้าขีดความสามารถในการกรองข้อมูลจึงสำคัญถ้าเรากรองไม่ได้ เราก็ทำงานไม่ได้ นอกจากจะทำงานไม่ได้แล้ว ยังทำให้ขั้นตอนการทำงานของคนด้วย เพราะอาจทำให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ด้วยข้อมูลที่เป็นจริงหรือไม่เป็นจริงก็ได้”

“สำหรับภาคเอกชน เราคิดว่าเราไม่สนใจว่าใครจะได้ปริญญา เราขอให้มีคุณสมบัติตามที่เราประสงค์ สามารถที่จะทำงานได้ เราก็ยินดีให้ค่าตอบแทนตามความสามารถ ซึ่งขณะนี้ก็ได้มีการผลักดัน มีคณะกรรมการค่าแรง คณะกรรมการแรงงาน ผลักดันเรื่องค่าตอบแทนตามความสามารถตามเกณฑ์ ภาคเอกชนอาจจะตั้งสถาบันเพื่อมาทดสอบสมรรถนะเพื่อรับเข้าทำงาน”

“ส่วนการแสวงหาความร่วมมือระหว่างประเทศนั้น ประเทศไทยมีขีดความสามารถหรือความสามารถเฉพาะตัวในการแสวงหาความร่วมมือน้อยมาก รัฐบาลส่งเสริมที่จะให้เราออกไป AEC ให้ภาคเอกชน

เปิด AEC แล้วให้ออกไปทำธุรกิจในประเทศเพื่อนบ้าน เราออกไปล้มเหลวหมด เพราะมีความแตกต่างในเรื่องหลายเรื่อง ทั้งข้อกำหนด กฎหมาย พฤติกรรม ซึ่งแตกต่างจากประเทศสิงคโปร์ เขาเข้าไปแสวงหาความร่วมมืออย่างเดียว หากู้ค่าที่มีสามารถทำข้อตกลง และมีข้อสัญญาที่ชัดเจนแล้วสามารถอยู่ด้วยกันได้อย่างยั่งยืน แต่คนของเราไม่มีขีดความสามารถที่จะเข้าไปตกลง แสวงหาความร่วมมือ แล้วเราไม่โกงเขาแล้วเขาไม่โกงเราของเราถ้าเข้าไปทำคนเดียวคือเขาเก่ง หรือไม่ก็ไปแบบยอมเขาทุกอย่าง ซึ่งก็ไม่ประสบความสำเร็จ”

“เขตเศรษฐกิจพิเศษที่สำคัญที่สุดของประเทศจะถูกประกาศออกมาก็คือเศรษฐกิจ ชลบุรี ระยองและฉะเชิงเทรา เราจะเรียกว่า อีสเทิร์นคอริดอร์ (Eastern Corridor) โดยการตั้งเป้าว่าจะทำให้เป็นพื้นที่ที่น่าอยู่และพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพที่สุดของอาเซียน อันนี้จะเป็นเขตเศรษฐกิจใหม่และจะเป็นเขตเศรษฐกิจที่มีความสำคัญของประเทศ แต่ก็ยังมีความไม่พร้อมด้านการปฏิบัติงานหลาย ๆ ด้าน เช่น การให้ผู้เชี่ยวชาญจากทั่วโลกสามารถเข้ามาในประเทศไทยโดยที่มีวีซ่าพิเศษและสิทธิเหนือการเข้าเมืองปกติเพราะปัจจุบันการที่เราจะเชิญผู้เชี่ยวชาญสักคนมา ต้องมีกระบวนการเดียวกันกับแรงงานก่อสร้าง 1 คน ฉะนั้นจึงควรมีแบ่งการกำหนดวิธีการขั้นตอนของแรงงานแต่ละประเภทให้เหมาะสมกว่านี้”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 อธิบายถึงทิศทางการสร้างทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กรว่า

“ปัจจุบันประเทศไทยให้ความสำคัญกับสมรรถนะมากขึ้น โดยเฉพาะในภาคเอกชน เนื่องจากถ้าคุณสามารถที่จะทำหน้าที่ที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานองค์กรได้ เขาก็ยินดีที่จะรับคุณเข้าทำงาน ดังนั้น

ผู้บริหารองค์กรจะต้องทำหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ต้องมี Human Capital Development เนื่องจากองค์กรจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จ ก็ด้วยฝีมือคน สังคมก็มีฝีมือคน ประเทศชาติก็มีฝีมือคน ดังนั้นเราต้องมาคิดว่าเราจะวิวัฒน์ Next Generation ได้อย่างไร และสุดท้ายผู้บริหารก็ต้องพัฒนาตนเองด้วยเช่นกัน”

จากผลการศึกษาดังกล่าว ทั้งศึกษาข้อมูลจากเอกสารและการจัดเสวนาทางวิชาการ สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่ควรเน้นด้านสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย ทางเศรษฐกิจ ทางเทคโนโลยี และทางสังคมและวัฒนธรรม ส่วนด้านสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ ได้แก่ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน การติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ ด้านการค้า และการลงทุน ความขัดแย้งระหว่างประเทศ และการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการค้า ดังนั้นผู้บริหารมีอาจมองข้ามทุกสิ่งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์การที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การซึ่งจะเป็นโอกาสหรือภัยคุกคามจากการดำเนินงานขององค์การ ผู้บริหารต้องรู้จักใช้เครื่องมือที่จะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อให้ทราบถึงศักยภาพขององค์การเพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ โดยคาดการณ์ความเป็นไปได้ของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น อาศัยเทคนิคทางสถิติ ความคิดเห็นของจากผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นผู้บริหารต้องดำเนินการจัดการสภาพแวดล้อมนั้นโดยทันทีและทันการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การใช้สภาพแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ การรวมกลุ่มพันธมิตร การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมองค์กรใหม่

ให้มีโอกาสหรือเอื้อประโยชน์ให้เราได้อีกมากที่สุด เพื่อให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างยั่งยืน

2. วิเคราะห์คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารในศตวรรษที่

21

ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Studies) และ 2) การจัดเสวนาทางวิชาการ (Academic Seminar) ในรูปแบบการอภิปรายแบบคณะ (Panel Discussion) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Studies)

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเรื่ององค์ประกอบสมรรถนะของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) (2553) มาเป็นกรอบในการวิจัย ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะตามหน้าที่ และ 3) สมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งแต่ละองค์ประกอบสามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

2.1.1 สมรรถนะหลัก การศึกษาว่าบุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีความรู้ทักษะ ความเชี่ยวชาญ มีทัศนคตินิสัยอย่างไร องค์ประกอบเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสมรรถนะหลัก มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

ก) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีคุณลักษณะและพฤติกรรม คือ มานะ อดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ เสนอหรือทดลองวิธีทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่าง
อย่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มี
จำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

ข) บริการที่ดี มีคุณลักษณะและพฤติกรรม คือ
กิจกรรมายาทที่สุภาพเรียบร้อย ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติและการพูดจา
สุภาพไพเราะ นุ่มนวลกับบุคคลในทุกระดับ การให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง
ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ การช่วยแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง หรือ
ไม่ปิดการระและการดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ รวมทั้ง
การพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น วิเคราะห์ถึงความต้องการที่แท้จริงของ
ผู้รับบริการ มุ่งเป้าหมายความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเป็นหลัก
และเป็นผู้นำให้คำปรึกษาหรือในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นธรรม

ค) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ควรมี
คุณลักษณะและพฤติกรรม คือ ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและ
องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ
อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการ
ปฏิบัติงาน รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน
อย่างต่อเนื่อง สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้าง
วิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต มุ่งคิด ปฏิบัติ รับผิดชอบแบบบูรณา
การ และต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ง) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
ควรมีคุณลักษณะและพฤติกรรม คือ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือก
ปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการรักษาคำพูด มีสัจจะ และ
เชื่อถือได้ ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ

หรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบและรับผิดชอบ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ และทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่เห็นแก่ตัวและพวกพ้องตนเอง

จ) การทำงานเป็นทีม มีคุณลักษณะและพฤติกรรม คือ สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี มุ่งการทำงานเป็นทีม กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีน้ำใจ รู้จักเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ให้ทานแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความรักและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน

2.1.2 สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะหน้าที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามสายงาน หน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

ก) การคิดวิเคราะห์ มีความสามารถในการเข้าใจประเด็นปัญหา สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

ข) การมองภาพองค์รวม มีความสามารถในการเข้าใจองค์การรูปแบบใหม่จากมุมมองที่เป็นองค์รวม มีลักษณะของบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล แนวโน้มและความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ มีความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่

ค) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น มีความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้ หรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

ง) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่หรือสั่งให้กระทำการใด ๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อีกทั้งเผชิญหน้าอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาในกรณีที่มีปัญหา หรือมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

จ) การสืบเสาะหาข้อมูล มีความสามารถในการสืบข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป หรือสืบค้นข้อมูลโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เพื่อประกอบการทำวิจัย รวมถึงการวางระบบการสืบค้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง

ฉ) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม มีความสามารถในการเข้าใจและสามารถปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม ริเริ่มและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างประเทศ หรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน

ช) ความเข้าใจผู้อื่น มีความสามารถในการใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จักหรือติดต่อประสานงาน

ซ) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ มีความเข้าใจสัมพันธภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจ

วิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนเข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อนโยบาย ภาครัฐและภารกิจขององค์กร

ฅ) การดำเนินการเชิงรุก มีความสามารถในการเล็งเห็น โอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน ตลอดจนคิดนอก กรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะ เกิดขึ้นในอนาคต

ฉ) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน มีความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิด จากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจน พัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์

ค) ความมั่นใจในตนเอง แสดงออกอย่างมั่นใจในการ ปฏิบัติหน้าที่แม้อยู่ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน และมีความเชื่อมั่น ในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ ให้ประสบผลสำเร็จได้ และเป็นคนที่ชอบงานที่ทำทลายความสามารถ

ฌ) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน มีความเต็มใจที่จะเปลี่ยน ความคิด ทักษะคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่ สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือ กระบวนการเป็นการเฉพาะกาลเพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

ฉ) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ เป็นผู้จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่ง ที่ถูกต้องตามตัวแบบหรือตัวอย่างที่ดีได้ มีความสามารถในการใช้ความรู้ เกี่ยวกับจิตวิทยามวลชน ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ

ท) สุนทรียภาพทางศิลปะ มีผู้ที่ฝึกฝนเพื่อสร้างความชำนาญในงานศิลปะของตนอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ในงานศิลปะมาใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

ฅ) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ มีผู้ที่ยึดถือประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้งก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของบุคคลหรือความต้องการของตนเอง เสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ณ) การสร้างสัมพันธ์ภาพ มีผู้ที่เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการหรือผู้อื่น และเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน

2.1.3 สมรรถนะทางการบริหาร ผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญในการบริหารจัดการและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีสมรรถนะดังต่อไปนี้

ก) สภาวะผู้นำ เป็นผู้ที่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

ข) วิสัยทัศน์ เป็นผู้มีความคิดริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ สามารถคาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

ค) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ตลอดจนประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดหรือผลการวิจัยต่าง ๆ มากำหนด แผนงานเชิงกลยุทธ์ และปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศ อย่างต่อเนื่อง

ง) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน เป็นผู้ที่เห็น ความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการ เปลี่ยนแปลงนั้นได้

จ) การควบคุมตนเอง เป็นผู้ที่สามารถจัดการกับ ความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถระงับอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำ ความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อม ต่าง ๆ

ฉ) การสอนงานและการมอบหมายงาน เป็นผู้ที่ให้โอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และ มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการ ฝึกอบรมหรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้

2.2 การจัดเสวนาทางวิชาการ (Academic Seminar)

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารในศตวรรษ ที่ 21 ชั้นตอนนี้เป็นการจัดเสวนาทางวิชาการ (Academic Seminar) ในรูปแบบการอภิปรายแบบคณะ (Panel Discussion) โดยอภิปรายหัวข้อ “ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21” จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน การดำเนินการ เก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลจากการปฏิบัติ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริงและแนวโน้มในอนาคต ผู้วิจัยขอเสนอบท

สัมภาษณ์ของผู้เข้าร่วมเสวนาที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสมรรถนะของผู้บริหารดังต่อไปนี้

“ผมจะพูดครอบคลุมทั้งหมด ก็คงจะต้องรู้จักคิด รู้จักวิเคราะห์ และรู้จักแก้ปัญหา” “โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็จะต้องมีความรู้ ทักษะในการประกอบอาชีพ และมีความสามารถในการแข่งขัน” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 13 พฤษภาคม 2559)

“ถ้ารู้ตรงนี้แล้วการวิเคราะห์แยกแยะจะใช้ทฤษฎีก็ใช้ใช้ ประสบการณ์ก็ใช้ แต่อย่าคิดโง่เดี๋ยวนะ มีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ตัดสินใจ” “ตัวที่สองที่ผู้บริหารต้องมีคือเป็นนักยุทธศาสตร์ นักยุทธศาสตร์ Strategic ซึ่งท่านอาจารย์ก็พูดไปแล้วไม่ต้องพูด Competency ที่ว่าจะต้องมีการมีวิสัยทัศน์ มีการวางแผน มีเป้าหมาย ท่านพลิกตำรา ก็เป็นนักยุทธศาสตร์ ทำให้เป็นระบบ วางแผนเชิงยุทธศาสตร์นี้แหละ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 13 พฤษภาคม 2559)

“ประเด็นก็คือว่า ถ้าขีดความสามารถในการครองเรกรองไม่ได้ ซึ่งปัจจุบันก็ถือว่าครองไม่ได้ เราก็ทำงานไม่ได้ นอกจากจะทำงานไม่ได้แล้วเนี่ย” “อันที่สี่ก็คือ ต้องมีความสามารถในการหาความรู้ นะครับ แล้วก็ต้องทำด้วยตัวเอง เพราะว่าความรู้เนี่ยมันเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ท่านต้องมีความสามารถในการหาความรู้ด้วยตัวเองได้นะครับ” “อันที่สามคือข้อนี้ก็เป็นข้อที่เป็นปรากฏการณ์ใหม่ของโลกในยุคอินเทอร์เน็ต คือความรอบครอบของคนเนี่ยมันลดลงมาก นะครับ ทุกคนจะสักแต่ทำไปด้วย คือใช้เวลาคิदन้อยลง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 13 พฤษภาคม 2559)

“ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสิ่งที่มีในอนาคต เช่นเรื่องของภาษา เทคโนโลยี แล้วก็จะต้องมีเรื่องของ Conceptual Thinking Skill คือต้องเป็น

คนที่เห็นภาพอนาคต แล้วก็วางแผนได้ดี และสามารถแยกแยะ เห็นภาพย่อย แล้วสามารถบอกได้ว่าภาพรวมในอนาคตมันจะเป็นยังไงนะคะ” “มีความสามารถในการแสวงหาข้อมูลนะคะ แต่สิ่งที่เป็นข้อมูลเพียงอย่างเดียวต้องไม่ใช่ประเด็น จะต้องมีการกรองข้อมูล แล้วก็สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ได้จริงนะคะ ในวาระที่เหมาะสม ในโอกาสที่เหมาะสม เพราะฉะนั้นจะต้องรู้จักคัดกรองข้อมูลนะคะ แล้วก็นำข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจ” “ทำให้มันเกิดขึ้นได้ อันนั้นก็ถือเป็นเชิงของยุทธศาสตร์ทั้งหมด นั่นก็คือมีวิสัยทัศน์แล้วก็ถามต่อไปว่าแล้วหาทุกที่ที่แตกจะไปถึงตรงนั้นได้อย่างไร นั่นก็คือพูดถึงเรื่องของยุทธศาสตร์นะคะ ต้องกำหนดยุทธศาสตร์หรือเส้นทางไปสู่เป้าหมายให้ได้” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 13 พฤษภาคม 2559)

“เพราะฉะนั้นในศตวรรษหน้าต่อไปเป็นยุคนี้ อันที่สองมันเป็นโลกาภิวัตน์ไม่มีพรมแดน เพราะฉะนั้นภาษาเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ภาษาเป็นเรื่องที่สำคัญมาก การสื่อสารกับภาษาเป็นเรื่องที่สำคัญ การสื่อสารทางภาษาก็ดี” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 13 พฤษภาคม 2559)

“ข้อห้าสุดท้ายสำคัญ Social Skill ไม่ใช่ Skill แบบชนแก้วกัน อย่างเดียวนะครับ Social Skill คือมีทักษะกับมนุษย์อะ ที่อยู่ในสังคมคือรู้เท่าทัน รู้จิตใจ เอาใจเขามาใส่ใจเราพวกนี้แหละครับ ก็คือสุดท้ายคำนี้แหละครับจะสร้าง สร้างมิตรภาพในการทำงาน” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 13 พฤษภาคม 2559)

“ซึ่งอันนี้เนี่ยผมคิดว่าเป็นความรู้อันหนึ่งซึ่งทางมหาลัยเนี่ยอาจจะต้องส่งเสริมในเรื่องของการแสวงหาความร่วมมือ และข้อตกลงที่จะทำให้ธุรกิจคือความร่วมมือมันยั่งยืนได้ในอนาคตโดยที่ไม่ล้มเหลวหรือว่าไม่โดนคือเป็นเพื่อนกันแล้วทำธุรกิจด้วยกันแล้วกลายเป็นศัตรูกัน”

“การแสวงหาความร่วมมือและก็เจรจาให้ได้ นะครับ ต้องตั้งใจเลยว่าในยุคนี้ไม่มีใครได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ มีแต่ห้าสิบห้าสิบ ห้าสิบ สามสิบสามสิบอะไรอย่างนี้นะครับ ก็ต้องแสวงหาความร่วมมือ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 13 พฤษภาคม 2559)

“พูดถึงวิธีคิดพูดถึงวิธีที่จะสร้างเครือข่าย ความเข้าใจความร่วมมือ กับบุคลากรที่เราทำงานด้วยนะคะ ดิฉันเรียนให้ทราบได้เลยว่าในการทำงาน ณ วันนี้ ถ้าเราไม่มีเครือข่ายความร่วมมือที่ดีนะคะ ก็จะทำงานยาก” “เราเองก็ในฐานะที่เป็นผู้บริหารก็ต้องทำหน้าที่แค่ดูว่า 1. ใครมีแววที่ทำให้เค้าสูงขึ้นเรื่อย ๆ อันที่ 2 ใครสามารถที่จะปั้นได้ และดูท่าทางว่าเค้าอาจจะไม่ได้โดดเด่นแต่น่าจะ อ่า สามารถที่จะพัฒนาเค้าขึ้นมาได้ ก็จะต้องเป็นหน้าที่ อันนี้ก็เป็นเรื่องของอนาคตเช่นเดียวกันนะคะ และใน Rules เอ่อ ในกติกาข้อที่ 4 ค่ะ ก็คือจะต้องมี Human Capital Development นะคะ บ้างที่ก็จะใช้คำว่า Human Asset นะคะ เพราะคำพูดที่ว่า เอ่อ มนุษย์นะเป็นสินทรัพย์ที่มีอาจประเมินค่าได้ เป็น Invalue able asset นะคะ เพราะฉะนั้นองค์กรจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จ ก็ด้วยฝีมือคน สังคมก็ฝีมือคน ประเทศชาติก็ฝีมือคนนะคะ ดังนั้นเราก็จะต้องมาดูว่าเราจะวิวัฒน์ Next Generation ได้อย่างไร อันนี้คือหน้าที่โดยตรงนะคะ ของสถาบันการศึกษาที่จะต้องทำในขณะเดียวกันในฐานะที่เป็น Leader ท่านก็มีหน้าที่ที่จะต้องทำเรื่องนี้ด้วย เพราะท่านจะต้องเป็นคนสร้างทายาทนะคะ ให้กับองค์กร สร้างคนดีคนเก่ง ให้กับองค์กรแล้วจะต้องพัฒนาเค้าให้มีฝีมือที่ดีขึ้นนะคะ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 13 พฤษภาคม 2559)

“กล่าวกันว่าการศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ นะครับ เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่รับการศึกษาจากสถาบันการศึกษาไปนะครับ

ก็คงจะต้องรู้จักคิด รู้จักวิเคราะห์ และรู้จักแก้ปัญหา มีคุณธรรม มีวินัย สำนึกในหน้าที่พลเมือง มีจิตสำนึกเพื่อสังคมส่วนรวม แล้วก็สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข” “ปรากฏว่าเราหันมาศึกษาในเรื่องของธรรมาภิบาล เราหันมาศึกษาเรื่องการสร้างสิ่งมีคุณค่าสาธารณะขึ้นมา” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 13 พฤษภาคม 2559)

“แต่มันต้องสร้างคนเพื่อเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมด้วยและในเวลาเดียวกันคนนั้นก็ต้อง ตัวเขาเองก็ต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วยแล้ว ในเวลาเดียวกันคน ๆ นั้นเนี่ยจะต้องสร้างเป็นประโยชน์ต่อสังคมนอกจากเป็นพลเมืองดีไม่ทำละเมิดคนอื่นแล้วเนี่ยะครับยังต้องเป็นประโยชน์ต่อสังคม” “แต่เราไม่เราทิ้งในเรื่องของคุณภาพชีวิตในเรื่องของการเป็นพลเมืองดีในเรื่องของการเป็นพลเมืองดี ในเรื่องของการที่เป็นผู้ทำประโยชน์ต่อสังคมและโลก” “คุณต้องไวนะ ไวพอต่อการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ ทั้งหมดนี้ เพราะว่าปัจจัยต่าง ๆ นี้มันจะเปลี่ยนเร็วมาก เพราะงั้นเราก็ต้องไว ต้องเป็นคนทีไว นะครับ เอาพวกนี้เข้ามาคิด แล้วต้องทันสมัยด้วยนะ” “แล้วเป็นคนที่มึจิตใจมั่นคง คือรับ รับคำตำได้ คำชมไม่ค่อยมีนะ ผมรับรองได้เลย เวลาส่งมามีแต่คำตำทั้งนั้น เรื่องชมไม่เคยมี นาน ๆ ถึงจะชมสักที ต้องเอาใส่กรอบไว้เลยนะ” “ท้ายที่สุดเลย ทั้งหมดที่ผ่านมามันจะแพ้สุดท้ายอันเดียว คือคุณต้องเป็นคนดี เป็นคนดี เป็นแบบอย่าง ให้เค้าเอาเยี่ยงอย่างได้” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 13 พฤษภาคม 2559)

“แต่ผมว่าคิดห้าคือพื้นฐานที่สำคัญต้องทำ” “1. ต้องปรับตัวใหม่ ท่านคิดเองนะครับ ผมคงไม่ชี้ท่านว่าจะปรับตัวใหม่” “และตัวสุดท้าย ตัวที่สามตรงกับท่านอาจารย์ทั้งสองท่านนะฮะที่พูดถึงเรื่องของความมีสุจริตธรรม นั่นคือคุณธรรมนั่นแหละครับ” “อันที่สอง Good Governance

Good Governance ข้อที่สำคัญที่สุดคือ Accountability สำนึกของความเป็นผู้มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ Accountability ไม่ต้องเอ่ยนะครับ โปรงใสหรืออะไรที่ไปท่องๆกันมานะครับ” “ผมก็ขออนุญาตฟันธงที่ว่าเนียเลยพวกนักบริหารในยุคหน้า ก็คือยุคนี้ไม่ใช่ยุคหน้า เहांแต่ะดิน เहांแต่ะดิน แต่ะดินคือรู้ข้อมูล รู้พื้นที่ รู้กาละรู้เทศะ ทางภาษาพระเนี่ยนะ รู้กาลเวลา รู้เทศะ รวมไปถึงวินัยที่ท่านว่า” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 13 พฤษภาคม 2559)

“ข้อแรกก็ต้องเป็นคนที่สามารถปรับตัวและก็ปรับความคิดของตัวเองให้ได้ว่า ยุคสมัยมันเปลี่ยนไปแล้ว แล้วก็สภาพแวดล้อมเนี่ยมันเปลี่ยนไปด้วยนะครับ” “อันที่สองก็ต้องเปลี่ยนทัศนคติส่วนตัวจากข้างเป็นกลางแสวงหาความร่วมมือและก็เจรจาให้ได้” “ต้องกล้าตัดสินใจและกล้าลงมือทำเหมือนท่านรองผู้ว่านะครับ” “ต้องสามารถให้กำลังใจตัวเอง เพราะว่า เสี่ยงมันเยอะมาก อย่างที่ท่านอธิการว่า มีแต่คำด่า คำชมไม่มีก็ต้องสร้าง เราตัดสินใจถูกแล้ว ต้องมีความสามารถในการให้กำลังใจตัวเองว่า เราทำในสิ่งที่ถูกแล้ว เรากำลังจะทำในสิ่งที่ดี อาจจะมีเสียงเข้ามาบ้างก็อย่าท้อแท้ แล้วก็ข้อสุดท้ายครับต้องมีความสามารถในการหักห้ามใจ ต่อกิเลส ต่อการตามใจตัวเอง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 13 พฤษภาคม 2559)

“พูดถึงสมรรถนะหลักที่สำคัญนะคะ ซึ่งก็พูดถึงคุณธรรม จริยธรรม” “แล้วอีกอันหนึ่งที่สำคัญมากก็คือจะต้องมีเรื่องของ Change Leadership นะคะ จะต้องทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก และก็ต้องสามารถที่จะเข้าใจในธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลงนะคะ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 13 พฤษภาคม 2559)

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมเสวนาในครั้งนี้ สมรรถนะของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน

ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3) สมรรถนะทางการบริหาร ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก ได้แก่

- 1.1 มีความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการแข่งขัน
- 1.2 มีจิตสำนึกพลเมืองที่ดี
- 1.3 ทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม
- 1.4 มีความอดทนต่อสภาวะกดดันและจิตใจมั่นคง
- 1.5 มีคุณธรรมจริยธรรม
- 1.6 มีวินัย
- 1.7 มีความละเอียดรอบคอบ
- 1.8 มีความทันสมัย
- 1.9 มีวิสัยทัศน์
- 1.10 มีความรับผิดชอบ
- 1.11 มีความใส่ใจและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.12 เรียนรู้และแสวงหาข้อมูลตลอดเวลา

2. สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่

- 2.1 การคิดวิเคราะห์และการคัดกรองข้อมูล
- 2.2 เรียนรู้และแสวงหาข้อมูลตลอดเวลา
- 2.3 มีความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือ
- 2.4 มีทักษะการสื่อสาร
- 2.5 มีมนุษยสัมพันธ์
- 2.6 มีความใส่ใจและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.7 ความสามารถในการปรับตัวและปรับทัศนคติ

2.8 กล้าตัดสินใจและลงมือทำ

3. สมรรถนะทางการบริหาร

3.1 มีการวางแผน

3.2 มีวิสัยทัศน์

3.3 มีความทันสมัย

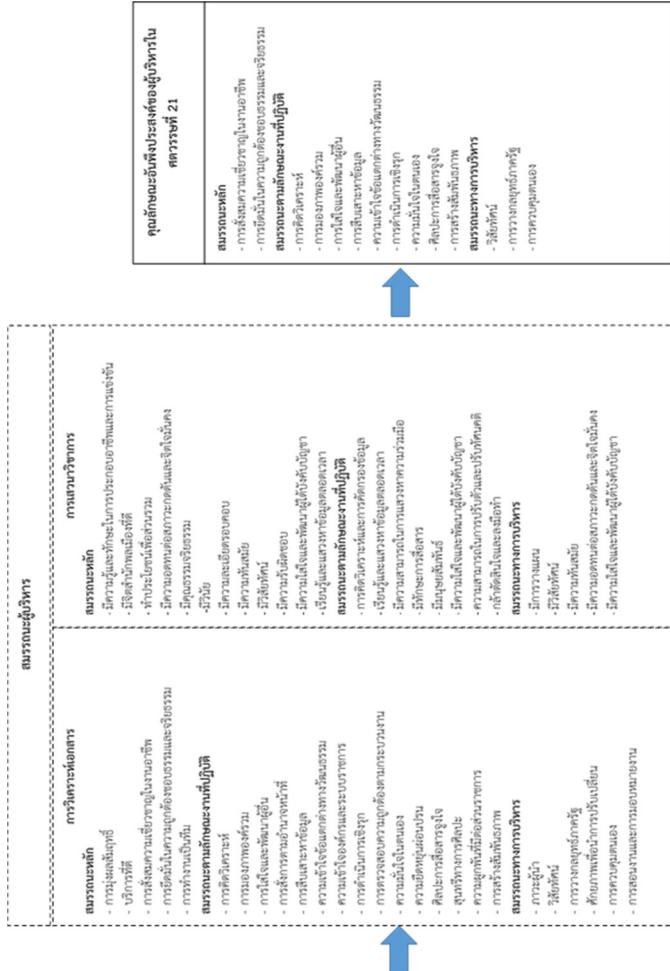
3.4 มีความอดทนต่อสภาวะกดดันและจิตใจมั่นคง

3.5 มีความใส่ใจและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

จากผลการศึกษาการจัดเสวนาทางวิชาการ สามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 มีดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ มีความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการแข่งขัน มีจิตสำนึกพลเมืองที่ดี ทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม มีความอดทนต่อสภาวะกดดันและจิตใจมั่นคง มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัย มีความละเอียดรอบคอบ มีความทันสมัย มีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบ มีความใส่ใจและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เรียนรู้ และแสวงหาข้อมูลตลอดเวลา 2) สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์และการคัดกรองข้อมูล เรียนรู้และแสวงหาข้อมูลตลอดเวลา มีความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือ มีทักษะการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ มีความใส่ใจและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการปรับตัวและปรับทัศนคติ กล้าตัดสินใจและลงมือทำ และ 3) สมรรถนะทางการบริหาร มีการวางแผน มีวิสัยทัศน์ มีความทันสมัย มีความอดทนต่อสภาวะกดดันและจิตใจมั่นคง มีความใส่ใจและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้น เมื่อนำผลการศึกษาจากผลการศึกษาทั้งศึกษาข้อมูลจากเอกสารและการจัดเสวนาทางวิชาการ สามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 มีดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การสั่งสม

ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ
จริยธรรม 2) สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์
การมองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสืบเสาะหาข้อมูล
ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม การดำเนินการเชิงรุก ความมั่นใจ
ในตนเอง ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การสร้างสัมพันธภาพ และ 3) สมรรถนะ
ทางการบริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเอง
ดังภาพที่ 2



สภาพแวดล้อม
สภาพแวดล้อมภายใน - โครงสร้างองค์กร - งบประมาณ - วัฒนธรรมองค์กร
สภาพแวดล้อมภายนอก - สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย - สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ - สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม - สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี
สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ - การแข่งขันระดับโลก - การค้าระหว่างประเทศ - การติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ - ความขัดแย้งระหว่างประเทศ - การรวมกลุ่มภูมิภาคและโลกาภิวัตน์

ภาพที่ 2 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

อภิปรายผล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาสภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจากผลการวิจัยผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางการบริหาร พบว่า ผลการวิเคราะห์เอกสาร และการเสวนาวิชาการ มีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญทั้งด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นบริบทที่ไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ความมั่นคงทางการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม การพลวัตของประชากร ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน เป็นบริบทที่สามารถควบคุมได้ เช่น โครงสร้างองค์การ ระบบงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารองค์การจำเป็นต้องได้รับการเกื้อหนุนจากบริบททั้งภายในและภายนอกขององค์การ การที่ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมจะทำให้เกิดความพยายามในการบริหารงานในลักษณะ การประสาน การสร้างเครือข่ายให้เกิดความร่วมมือเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้ การบริหารงานในปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นต้องรับรู้ถึงสภาพ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและหลากหลาย ทำให้หน่วยงานและ องค์การต่างๆ ต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นอันจะนำไปสู่การปรับตัวขององค์การ ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของ Hoy and Miskel (1991, p.56) ซึ่งได้แบ่งสภาพแวดล้อม ออกเป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยที่ สภาพแวดล้อมภายในเป็นแรงผลักดันภายในขององค์การที่มีอิทธิพลต่อ การจัดการและดำเนินงานขององค์การ ซึ่งองค์การสามารถควบคุมและจัดการ สภาพแวดล้อมลักษณะนี้ให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการได้ เช่น โครงสร้าง

องค์การ หน้าที่งานต่าง ๆ บุคลากรและความสามารถของบุคลากร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์การไม่สามารถดำเนินการควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถกำหนดขอบเขตได้อย่างชัดเจน เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดจะส่งผลต่อการดำเนินงานส่วนหนึ่งส่วนใดหรือทั้งหมดขององค์การ เป็นพลังผลักดันที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวและความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 มีดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม 2) สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม การดำเนินการเชิงรุก ความมั่นใจในตนเอง ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การสร้างสัมพันธ์ภาพ และ 3) สมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของภวียน วงศ์หงษ์ (2550) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะของนักปกครองระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วย 8 ประการ คือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการที่ดี (3) การสั่งสม

ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4) จริยธรรม (5) ความร่วมแรงร่วมใจ (6) การคิดวิเคราะห์ (7) ความเข้าใจองค์กร/ ระบบราชการ และ (8) สภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของวรวรรณา พิสิฐศุภมิตร (2550) ได้ศึกษาแบบของผู้นำที่มีสมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย โดยเก็บข้อมูลโดยการทอดแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างกับผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการพลเรือนไทย ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักที่มีอิทธิพลกับแบบของผู้นำ ได้แก่ วิสัยทัศน์ คุณธรรมและจริยธรรม การสื่อสารความคิดเชิงวิเคราะห์ ความคิดเชิงระบบ และความคิดริเริ่มและนวัตกรรม ส่วนสมรรถนะตามหน้าที่มีอิทธิพลกับแบบของผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการพลเรือนไทย ได้แก่ การจัดการทรัพยากร การจัดการองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจากผลการศึกษา ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องในทุกประเด็น เนื่องจากในการบริหารงานในปัจจุบันต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถรอบด้านในการวางแผนยุทธศาสตร์ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องวางกลวิธีที่จะให้บุคคลในองค์การทำงานกันเป็นทีมและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีศิลปะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ การสื่อสารที่ดียังมีผลทางด้านจิตวิทยา เพราะสามารถปลุกกระตุ้นให้ทุกคนมีความคิดไปในทิศทางเดียว อีกทั้งการทำงานเชิงรุกด้วยความเก่งกล้าและพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้เท่าทันกับโลกทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ข้อเสนอแนะ

1. ควรนำผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร มาเป็นข้อมูลในการกำหนดรายละเอียดของรายวิชา กลยุทธ์ในการ

เรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตทุกสาขา
อาชีพทั้งปัจจุบันและอนาคต

2. ควรนำผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ
ผู้บริหาร มาเป็นข้อมูลในการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิต
ในระดับหลักสูตรและระดับมหาวิทยาลัย

เอกสารอ้างอิง

- ถนอมพร เลาหจรัสแสง. (ม.ป.ป.). *การเรียนรู้ในยุคสมัยหน้า: ตอนรูปแบบ
และทฤษฎี การเรียนรู้ อนาคต*. เข้าถึงได้จาก
[http://thanompo.edu.cmu.ac.th/load/journal/50-51/next-
generation%20of%20learning.pdf](http://thanompo.edu.cmu.ac.th/load/journal/50-51/next-generation%20of%20learning.pdf).
- ภูยีน วงศ์หงส์. (2550). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกลุ่มงาน
ปกครองของนักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย*.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มารวย ส่งทานินทร์. (2557). *การบริหารในศตวรรษที่ 21*. เข้าถึงได้จาก
<https://www.gotoknow.org/posts/579243>
- วรรณมา พิสิษฐสุภมิตร. (2550). *แบบของผู้นำที่มีสมรรถนะในระบบราชการ
พลเรือนไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2553).
คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะ
ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2553).
คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะ
ทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2553).
คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก.
กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- Bartol, K. & Martin, D. (1998). *Management*. Boston: McGraw-Hall.
- Bourgeois, J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual
Integration. *Academy of Management Review*, 5, 25-39.
- Dalf, R. L. (2006). *The New Era of Management*. Ohio: Thompson
Corporation.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration:
Theory, Research and Proctice* (4th ed.). New York:
McGraw-Hill.
- Kouzes, J. M. & Posner, B.Z. (1987). *The leadership challenge:
How to get extraordinary things done in organizations*.
San Francisco: Jossey-Bass.
- Resta, P., & Patru, M. (2010). *Teacher Development in an
E-Learning Age: A Policy and Planning Guide*. Paris:
UNESCO.