

ทักษะการบริหารของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรองค์การ

The Administration Skills of the Administrators According To the Perception of Personnel

โอฬาร ปัญญาพิพัฒน์¹
Olarn Panyapitiphat

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความนี้เป็นการนำเสนอทักษะการบริหารเป็นศิลปะในการใช้ศาสตร์และศิลป์ผสมผสานเข้ากันในการบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงาน โดยอาศัยทักษะการคิดวิเคราะห์ ใช้สติปัญญาแยกแยะประเด็นปัญหาต่าง ๆ จากมุมมองขององค์การโดยรวม การมองเห็นภาพรวมขององค์การ การเข้าใจความซับซ้อนของสถานการณ์และลดความซับซ้อนนี้ลงได้ อีกทั้งทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในทุกระดับ เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี การสร้างแรงจูงใจ การกำกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การ การมีภาวะความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสารและการแก้ไขความขัดแย้ง รวมถึงทักษะทางเทคนิค คือ มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือ เทคนิควิธีการปฏิบัติงานหรือแนวทางการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงให้บรรลุความสำเร็จ เช่น การวิเคราะห์สถิติ การทำงานการเงินเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จนบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

คำสำคัญ (Keywords): ทักษะการบริหาร; ผู้บริหาร

Abstract

This article presents management skills as an art of using science and art to combine management in an organization or department. by relying on analytical thinking skills Use intelligence to distinguish issues from the perspective of the organization as a whole. Organizational overview Understanding the complexity of the situation and simplifying it. as well as the skills to build human relations with colleagues at all levels. It is the ability to work well with other people. Motivation supervision of subordinates within the organization leadership

Received: 2022-03-24 **Revised:** 2022-04-18 **Accepted:** 2022-04-22

¹ สำนักวิจัยและนวัตกรรม มูลนิธิแสงสว่างวิชาการ ตำบลคลองสวนพลู อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา Research and Innovation Office Academic Light Foundation Khlong Suan Phlu Subdistrict Phra Nakhon Si Ayutthaya District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province

Communication and Conflict Resolution Including technical skills, namely knowledge of tools. Techniques, methodologies, or specific operational approaches to achieve success, such as statistical analysis. Making financial statements for effective performance until the achievement of the objectives of the organization

Keywords: The Administration Skills; Administrators

บทนำ (Introduction)

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นการจัดการอย่างเป็นระบบ คือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์สังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยาและรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์ เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม การบริหารจึงมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts) ด้วย การบริหารจึงเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวได้ว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี 5 ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษ ว่า “POSDC” ดังนี้ คือ

1) P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

2) O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

3) S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

4) D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

5) C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารใช้การประยุกต์ทั้งศาสตร์และศิลป์ มีหลักการหรือแนวคิดของการบริหารให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการตามกรอบแนวคิด POSDC ซึ่งจะทำให้กระบวนการและขั้นตอนของการบริหารเกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ดี

ลักษณะของการบริหาร

การบริหารเป็นกระบวนการที่เป็นระบบงาน ซึ่งผู้บริหารที่ดีนั้นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ คือต้องมีการประยุกต์นำเอาความรู้และหลักการมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ซึ่งแต่ละองค์การสามารถใช้หลักเกณฑ์โดยมีลักษณะของการบริหารงาน ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- 1) การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
- 2) ต้องอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ
- 3) ต้องใช้ทรัพยากรบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
- 4) ต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม
- 5) ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล 2 คนขึ้นไป
- 6) ต้องอาศัยร่วมมือร่วมใจเพื่อให้การกิจบรรลุวัตถุประสงค์
- 7) เป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล
- 8) มีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 9) การบริหารไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารที่นักทฤษฎีทุนนิยมเสรีแนวใหม่ได้เสนอโดยใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญ โดยให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องสมดุลกัน มีองค์ประกอบ 5 ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า POCCC เป็นทฤษฎีที่เป็นหลักการให้สามารถนำมาใช้เป็นขั้นตอนการดำเนินงานได้

ความหมายของทักษะ

ทักษะ หมายถึง ความสันทัด ความชัดเจน ความชำนาญ มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Skill เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสะสมประสบการณ์ เป็นความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่เกิดขึ้นจากการฝึกฝนหรือการกระทำบ่อย ๆ จนชำนาญ คล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง เหมาะสม โดยแสดงออกมาทางด้านร่างกาย สติปัญญา หรือสังคมและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ซึ่งเป็นความสามารถของบุคคลที่จะแปลความรู้ที่มีอยู่ออกมาเป็นการกระทำ (Action) หรือหมายถึง ความสามารถที่ถูกพัฒนาขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิด นอกจากนี้ยังต้องเป็นทักษะที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้จริง ไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัว โดยมีความคล้ายกับกระบวนการ แต่มีความแน่นอนและง่ายกว่าและใช้กับงานต่าง ๆ ได้

สรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานด้วยความชำนาญและเชี่ยวชาญ ซึ่งเกิดขึ้นจากการฝึกฝนหรือการกระทำบ่อย ๆ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและความคล่องแคล่วในการดำเนินงานจนเป็นที่ยอมรับ

ทักษะการบริหารที่สำคัญของผู้บริหาร

ทักษะการบริหารที่สำคัญ ๆ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องนำมาประยุกต์ใช้ทั้ง 9 ประการ ได้แก่

1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) เป้าหมายของงานที่มีคุณค่าจะต้องเกิดการร่วมมือ กำหนดระหว่างบุคคล 3 ฝ่ายคือ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องทำงานในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย ประนีประนอมในการตั้งเป้าหมายให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับทุกฝ่าย

2) ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การทำให้คนอื่นทำในสิ่งที่เขาอยากให้ทำ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำมีอยู่หลายแบบ แต่ไม่มีแบบใดที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรพยายามเปลี่ยนแปลงแบบภาวะของผู้นำจากความเผด็จการไปสู่แบบที่มีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตย

3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision) ผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงสิ่งที่จะต้องตัดสินใจ ต้องเข้าปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเข้าถึงแก่นของปัญหาเพื่อพัฒนาการตัดสินใจที่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องไม่เสียเวลากับการแก้ปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่ก็จะไม่ให้ความสนใจเฉพาะปัญหาที่สำคัญเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องไม่เลื่อนการแก้ปัญหานั้นออกไป และจะต้องตัดสินใจในแนวที่มุ่งว่าจะได้ดีที่สุด ผู้บริหารไม่ควรมอบอำนาจการตัดสินใจทั้งหมดให้แก่คณะกรรมการ

4) การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและความเห็นจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง ทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีมี 3 องค์ประกอบ คือ ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การใช้สื่อที่เหมาะสม (Appropriate Media) และทักษะในการฟัง (Listening Skills) ผู้บริหารที่เข้าใจทักษะเหล่านี้จะไม่พบความยุ่งยากในการบริหารงาน

5) การสอนแนะและการให้คำปรึกษา (Coaching and Counseling) ผู้บริหารต้องเป็น ผู้สอนแนะและให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในองค์กร เพราะในภารกิจในการบริหารย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ ทั้งปัญหาระหว่างบุคคลและปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยปกติแล้วทักษะที่ใช้ในการให้คำปรึกษา ควรจะได้ใช้เฉพาะปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการแนะแนวและการกระตุ้นจะต้องให้คำชมเชยและให้สิ่งจูงใจอื่น ๆ เมื่อเขาปฏิบัติงานดีและต้องคัดค้านหรือต่อต้านเมื่อการปฏิบัติงานเกิดปัญหขึ้น

6) การจัดการเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้ง (Managing Change and Conflict) การเปลี่ยนแปลงนั้นมีอยู่เกือบทุกบทบาทของการบริหาร ผู้บริหารมีความสามารถจะต้องตระหนักในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดีและจะต้องหาทางจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะขัดขวางและต่อต้านการทำงาน ผู้บริหารควรใช้วิธีการแนะแนวทางและกำกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อจัดการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและผู้บริหารเป็นหลัก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจำนวนมากมักกลายเป็นความขัดแย้ง ผู้บริหาร

จะต้องตระหนักว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์กรผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องจัดการความขัดแย้งในแนวทางที่สร้างสรรค์มากกว่าเฉยเมยหรือการจัดมันออกไป

7) ทักษะการเมือง (Political Skills) เป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารเพื่อการหลบหลีกเพื่อลดความล่าช้าและเพื่อการทำงานให้เร็วขึ้น ทักษะมีความจำเป็นและเป็นที่ต้องการขององค์กรทุกชนิด ตัวอย่างทักษะทางการเมืองบางอย่าง เช่น การตัดสินใจร่วมกัน การเจรจาต่อรอง การประนีประนอม การล้างแค้น การข่มขู่แล้ว เป็นต้น

8) การบริหารเวลา (Managing Time) เวลาอาจถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่จำเป็นหรืออาจถูกมองว่าเป็นข้อจำกัดที่น่ากลัวต่อการปฏิบัติงานทางการบริหาร ผู้บริหารจะต้องจัดการกับเวลาของตนเองให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องเอาจริงเอาจังกับการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ไว้ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ถึงกระบวนการตอบสนองและการแปลความหมายจากสิ่งเร้าต่าง ๆ ออกมาตามแต่ละบุคคลไว้ดังนี้

การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่สิ่งมีชีวิตพยายามทำความเข้าใจสิ่งแวดล้อม โดยผ่านทางอวัยวะรับสัมผัสทั้ง 5 คือ ตา หู จมูก ลิ้นและผิวหนัง กระบวนการนี้จะเริ่มจากอวัยวะรับสัมผัส (Sensory Organ) สัมผัสกับสิ่งเร้าแล้วส่งกระแสประสาทไปยังระบบประสาทส่วนกลาง จากนั้นสมองจะอาศัยประสบการณ์เดิม แรงจูงใจ อารมณ์ สติปัญญา ฯลฯ เพื่อแปลความหมายของอาการสัมผัส (Sensation) ออกมาเป็นการรับรู้ โดยกระบวนการในการแปลความหมายที่เกิดขึ้นภายหลังร่างกายเกิดการรับสัมผัสจากสิ่งเร้าทั้งหลาย ในการแปลความหมายของสมองจะถูกต้อง ละเอียดและชัดเจนมากขึ้นเรื่อยๆ จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิม ความรู้ที่สะสมไว้ ความจำ ความเชื่อ ทัศนคติและค่านิยม ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เป็นความรู้สึกนึกคิด ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมเป็นตัวตีความและแปลความหมายออกมา

ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการระดับโลก ชื่อ Peter Drucker เขียนบทความที่อธิบายว่า การรับรู้ คือ ความจริง (Reality) ของสิ่งนั้น หมายความว่า ความจริงของสิ่งต่าง ๆ คือการรับรู้ต่อสิ่งนั้น ๆ นั่นเอง ไม่มีใครรู้ว่าตัวตนจริง ๆ ของสิ่งนั้น เป็นอย่างไรแต่รับรู้ว่าเป็นอะไร การรับรู้จึงเป็นความจริง ของสิ่งนั้น บุคคลจะถูกหลอกล้อมด้วยสิ่งเร้าซึ่งมาจากสิ่งแวดล้อมผ่านเข้ามาในความรู้สึก สัมผัส (senses) โดยการเห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ได้รสและสัมผัส หรือประสาทสัมผัส ตา หู จมูก ลิ้นและผิวหนังและบุคคล จะเลือกรับรู้เฉพาะที่สนใจ

สรุปได้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้รับความรู้สึกและแปลความหมาย หรือตีความจากสิ่งเร้าที่รับเข้ามา ผ่านการวิเคราะห์โดยอาศัยความจำ ความรู้ ผสมผสานกับ ประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ออกมาเป็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งนั้น ๆ

บทสรุป (Conclude)

สรุปได้ว่า การวัดการรับรู้เป็นขั้นหนึ่งของทัศนคติ เกิดจากการสังเกตบุคลิกลักษณะ ที่แสดงออกมาทางสีหน้า แววตา ท่าทางและเจตนาารมณ์ หรือใช้แบบสอบถามให้เลือกตอบเพื่อให้ เกิดมาตรวัดในการแสดงพฤติกรรมหรือคำตอบออกมา

เอกสารอ้างอิง (References)

- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีในการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วัชร บุนนาค. (2543). *การบริหารหลักสูตร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมบัติ โขจิตวานิช. (2542). *การศึกษาการใช้ทักษะการบริหารของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ตามการรับรู้ของตนเองและของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สมศรี ธีรานนท์. (2539). *การศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ฐิติรัตน์ บำรุงวงศ์. (2545). *การรับรู้ข่าวสารประชาสัมพันธ์และภาพลักษณ์ของกรมทางหลวงชนบท. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*