

ความสามารถที่ผู้บริหารต้องมี

ครรรชิต มัลย์วงศ์

ผู้บริหารหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเวลานี้ต้องจัดการหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบตามหลักการจัดการที่ดี เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายมีความมั่นใจว่า หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ยั่งยืนได้ตลอดไป. แนวการจัดการยุคใหม่นั้น ผู้บริหารส่วนมากก็ได้เคยเรียนมาบ้างแล้วตั้งแต่ยังไม่ได้เริ่มทำงาน. แต่เมื่อได้ทำงานจนกระทั่งเติบโตเป็นผู้บริหารแล้ว ผู้บริหารหลายท่านกลับล้มเลือนประเด็นสำคัญของการจัดการยุคใหม่ไปหลายเรื่อง ทำให้การจัดการหน่วยงานของท่านเกิดปัญหาอุปสรรค และ ไม่สามารถสร้างผลงานตามที่สังคมต้องการได้. ดังนั้น ผมจึงขออนุญาตทบทวนอีกครั้งว่า ความสามารถในการจัดการยุคใหม่มีอะไรบ้าง.

๑. ความมุ่งมั่น ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและความแน่วแน่ที่จะจัดการหน่วยงานของตนให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น, มีผลงานที่ดีมากขึ้น, และ มีบุคลากรที่มีสมรรถนะเพิ่มมากขึ้น
๒. ความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน. ยุคนี้หน่วยงานไทยต้องปรับตัวเองมาก เพราะตลอดเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมา เราทำงานกันอย่างเฉื่อยชา ไม่ได้ศึกษาติดตามว่าหน่วยงานในประเทศอื่นๆก้าวหน้าไปทางไหนแล้ว. กว่าเราจะรู้ตัว หน่วยงานของไทยแทบทุกด้านจึงล้าสมัย ไม่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้. ด้วยเหตุนี้

เอง ผู้บริหารจึงต้องรู้จักการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เยี่ยมยอด ในการดำเนินงานให้แก่หน่วยงาน. ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น นั้นจะต้องพลังที่สามารถจะขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่ วัตถุประสงค์ได้จริง.

๓. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการ ปฏิบัติงานทุกด้าน คือ การปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง , การจัดเก็บบันทึกข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้ อย่างครบถ้วนเป็นปัจจุบัน, การนำเสนอข่าวสารให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารให้สามารถตัดสินใจได้อย่าง เหมาะสมและรวดเร็ว, การตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงาน ให้ถูกต้องตามจรรยาบรรณองค์การ, และ การสร้างความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.

๔. ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงสถานการณ์, ความสามารถของหน่วยงาน, ความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย, ปัญหา, อุปสรรค, ความเสี่ยง, โอกาส, ความสำเร็จ, นวัตกรรม, กฎหมาย, กฎระเบียบ และ ทิศทางใหม่ ที่เกิดขึ้น ตลอดเวลา รวมทั้งสามารถที่จะพลิกแพลงป้องกันและแก้ไข ปัญหา รวมทั้งการฟื้นฟูสภาพจากการประสบปัญหาให้กลับมา ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ในเวลา รวดเร็ว.

๕. ความสามารถในการนำองค์กรด้วยการจัดให้มีโครงสร้าง องค์กรที่มีพลวัตและสามารถที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่าง รวดเร็วทันต่อความเปลี่ยนแปลง และสามารถรับมือกับความ

ต้องการของประชาชน (และลูกค้า) ที่ต้องการรับบริการจากหน่วยงานได้. ความสามารถนี้ รวมไปถึงความสามารถในการรู้จักบุคลากรแต่ละคนว่ามีสมรรถนะความสามารถและความซื่อสัตย์สุจริตมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้จัดบุคคลเหล่านั้นลงในตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมได้.

๖. ความสามารถในการบริหารงานประจำวันได้อย่างราบรื่น ประกอบด้วย การรู้ว่าอะไรคือประเด็นเร่งด่วนที่จะต้องรีบดำเนินการ, อะไรคือประเด็นที่มีความเสี่ยงในด้านต่างๆ, อะไรคือประเด็นด้านการเมืองระดับองค์กรและระดับประเทศที่หน่วยงานเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย. ความสามารถในด้านนี้สะท้อนออกด้วยความสามารถในการจัดการด้านการเงินและงบประมาณ, การจัดการบุคลากร, การจัดการความเสี่ยง, การควบคุมภายใน, การจัดการโครงการ, การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ฯลฯ.

๗. ความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้เห็นภาพที่แท้จริงในด้านต่างๆของหน่วยงานตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งความสามารถในการมองเห็นว่าสถานการณ์ปัจจุบันจะนำไปสู่สถานการณ์อะไรต่อไปในอนาคตโดยอาศัยข้อมูลที่จัดเก็บมาขึ้น.

ในช่วงสิบปีมานี้ ผมได้พบกับผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐจำนวนมาก ทั้งในระดับกระทรวงและระดับภูมิภาค. ผมพบว่าผู้บริหารที่มีความสามารถดังกล่าวสามารถจัดการให้หน่วยงานที่

ท่านรับผิดชอบนั้นก้าวหน้าไปด้วยดี. แม้ว่าในระหว่างการดำเนินงาน หน่วยงานจะประสบปัญหาต่างๆ นานา แต่ท่านก็สามารถจัดการแก้ปัญหาให้ลุล่วงโดยไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน. ผมเชื่อว่า การบริหารจัดการหน่วยงานให้สำเร็จนั้น ต้องการผู้บริหารซึ่งมีทั้งความรู้และความสามารถ. บทความนี้ ผมระบุแต่ความสามารถที่สำคัญในระดับหน่วยงานหรือระดับมหภาคเท่านั้น. ในบทความถัดไป ผมจะนำความสามารถระดับจุลภาคมาเสนอต่อไป.