

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 ผู้บริหารจึงต้องรู้จักการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เยี่ยมยอดในการดำเนินงานให้แก่หน่วยงาน. ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องพลังที่สามารถจะขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่วัตถุประสงค์ได้จริง.

๓. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงานทุกด้าน คือ การปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง, การจัดเก็บบันทึกข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนเป็นปัจจุบัน, การนำเสนอข่าวสารให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารให้สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว, การตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามจรรยาบรรณองค์การ, และ การสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.

๔. ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงสถานการณ์, ความสามารถของหน่วยงาน, ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ปัญหา, อุปสรรค, ความเสี่ยง, โอกาส, ความสำเร็จ, นวัตกรรม, กฎหมาย, กฎระเบียบ และ ทิศทางใหม่ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา รวมทั้งสามารถที่จะพลิกแพลงป้องกันและแก้ไข ปัญหา รวมทั้งการฟื้นฟูสภาพจากการประสบปัญหาให้กลับมาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ในเวลาเร็ว.

๕. ความสามารถในการนำองค์กรด้วยการจัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่มีพลวัตและสามารถที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วทันต่อความเปลี่ยนแปลง และสามารถรับมือกับความ

ต้องการของประชาชน (และลูกค้า) ที่ต้องการรับบริการจากหน่วยงานได้. ความสามารถนี้ รวมไปถึงความสามารถในการรู้จักบุคลากรแต่ละคนว่ามีสมรรถนะความสามารถและความซื่อสัตย์สุจริตมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้จัดบุคคลเหล่านั้นลงในตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมได้.

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

๗. ความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้เห็นภาพที่แท้จริงในด้านต่างๆของหน่วยงานตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งความสามารถในการมองเห็นว่าสถานการณ์ปัจจุบันจะนำไปสู่สถานการณ์อะไรต่อไปในอนาคตโดยอาศัยข้อมูลที่จัดเก็บมานั้น.

ในช่วงสิบปีมานี้ ผมได้พบกับผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐจำนวนมาก ทั้งในระดับกระทรวงและระดับภูมิภาค. ผมพบว่าผู้บริหารที่มีความสามารถดังกล่าวสามารถจัดการให้หน่วยงานที่

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