

ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

ความหมาย

ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (Effective Executive) หรือในบางแห่งใช้คำง่าย ๆ ว่า ผู้บริหารที่สร้างความสำเร็จ หมายถึง ผู้บริหารที่สามารถบริหารงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึงสิ่งที่ถูกรบกวน ทำให้ทำงานมีคุณภาพและบรรลุได้ตรงตามความคาดหมาย โดยใช้ทรัพยากรบริหารและเวลาอย่างประหยัดและคุ้มค่า

ความสำคัญของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

"ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล" กำลังเป็นที่ต้องการในทุกหน่วยงาน เพราะสังคมสมัยใหม่นี้มักจะประกอบไปด้วยสังคมของสถาบันที่มีขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทางทหาร สถานศึกษา หรือหน่วยงานทางธุรกิจและอุตสาหกรรมก็ตาม แต่ละหน่วยประกอบด้วย คน เครื่องมือเครื่องใช้จำนวนมากมาย ปัจจุบันทางการเงินก็มีจำนวนมาก ความอยู่รอดปลอดภัยขององค์กร เท่านั้นยังไม่เป็นการเพียงพอ ความเจริญรุ่งเรืองยังเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากที่สุด ปัจจุบัน "ประสิทธิผลหรือความสำเร็จของการบริหาร" เป็นสิ่งที่รอให้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติไม่ได้ แต่ต้องถือว่าสิ่งนี้เป็นเป้าหมายแรกของการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องสำนึกอยู่เสมอว่างานหลักของเขาก็คือต้องสร้างความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าให้เกิดขึ้นในทุกแง่มุม ผู้บริหารยังอยู่ในตำแหน่งยิ่งสูงมากเท่าใดเขาจะไม่สามารถหาคณะบุคคลมาให้การนิเทศได้อย่างใกล้ชิดหรือสอนงานที่ละเอียดปลีกย่อยหรืองานใหม่ๆ ได้ทุกอย่าง แต่อาจจะขอความช่วยเหลือในบางเรื่องได้ นักบริหารเหล่านี้จึงต้องเป็นผู้นำตนเอง พัฒนาดตนเองให้มีสมรรถภาพ ทักษะและมีวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จและบันดาคความสำเร็จให้

เกิดขึ้นในทุกแง่มุมได้ ผู้บริหารจะต้องใช้แรงจูงใจจากความสำเร็จในการทำงานของคนและไม่หวังแรงจูงใจจากภายนอก ถ้าเขาไม่สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานจะลดน้อยถอยลงตามลำดับ จนในที่สุดเขาก็จะกลายเป็นผู้รับใช้เวลาแทนการเป็นผู้รู้จักใช้เวลาให้เกิดคุณค่าในการทำงาน

การสร้างบุคคลให้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

ดริคเกอร์ (Drucker, 1981) ได้พยายามศึกษาผู้นำที่สร้างประสิทธิผลในสามประเด็น คือ ๑. เป็นพรสวรรค์ หรือเป็นสิ่งที่เรียนรู้ และฝึกฝนได้ ๒. ประสิทธิภาพประกอบขึ้นด้วยอะไร ๓. ถ้าจะสร้างคนให้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล เขาจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง และเรียนรู้โดยวิธีใด จากการพยายามหาคำตอบมาเป็นเวลาหลายปี ด้วยการศึกษาวิจัยอย่างลึกซึ้งและการศึกษาจากประสบการณ์ของเขา จึงสรุปได้ว่า

๑. การสร้างประสิทธิผล เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถเรียนรู้ได้ และผู้บริหารที่ฉลาดควรจะต้องเรียนรู้อย่างยิ่งเพื่อความสำเร็จของงาน และของตนเอง

๒. ไม่มีบุคลิกภาพอันใดที่เป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้บริหารผู้นั้นเป็นผู้สร้างประสิทธิผล ในบรรดาผู้บริหารที่สร้างความสำเร็จให้แก่หน่วยงานจะมีคนทุกประเภทเป็นต้นว่า คนชอบแสดงออก คนไม่ค่อยชอบแสดง คนอายุมากจนเกือบจะครบเกษียณอยู่แล้ว คนขี้อาย คนชอบทำอะไรแปลกๆ คนอ้วน คนผอม คนช่างวิตกกังวลไปเสียทุกอย่าง คนปล่อยตามสบาย คนดื้อรั้น คนไม่ดื้อรั้นเลย คนมีเสน่ห์น่าคบหา คนที่มีบุคลิกลักษณะซึ่งไม่อาจหาจุดเด่นได้เลย คนที่เป็น

นักวิชาการ คนที่แทบจะเขียนหนังสือไม่เป็นตัว
 คนที่สนใจความรู้รอบตัวกว้างขวาง คนที่ไม่รู้อะไร
 เลยนอกจากงานในวงแคบๆ ของเขา คนที่ยึดเอา
 ตนเองเป็นศูนย์กลาง คนใจคอกว้าง คนที่เกิดมา
 เพื่องาน คนที่ยุ่งกับงานพิเศษนอกสำนักงาน เช่น
 งานศาสนา สนใจปรัชญาเงิน หรือดนตรีสมัยใหม่
 นอกจากนี้ก็ยังมีผู้บริหารอีกลักษณะหนึ่ง คือ บุคคล
 ที่ใช้เหตุผลในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ ในผู้บริ-
 หารลักษณะนี้มีบางคนใช้การรับรู้ และความคิดจับ-
 พัด บางคนตัดสินใจง่าย แต่บางคนขมขื่นวิตก-
 กังวลกว่าจะตัดสินใจได้แต่ละครั้ง อย่างไรก็ตามก็มี
 สิ่งเหมือนกันระหว่างผู้บริหารเหล่านี้ คือ เขาจะ
 ทำงานให้สำเร็จและมีสำนึกในสิ่งที่ถูกที่ควร คนที่
 ฉลาดปราดเปรื่อง มีความขยันขันแข็ง ถ้าทำงาน
 ไม่เสร็จเป็นชั้นเป็นอัน และลืมนึกถึงสิ่งที่ถูกที่ควร
 ก็ไม่อาจจัดได้ว่าเขาเป็นคนที่สร้างประสิทธิผลให้แก่
 หน่วยงาน

๓. วิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิผล เป็น
 ลักษณะนิสัยที่ซับซ้อน แต่สามารถเรียนรู้ได้โดย
 การฝึกฝน ข้อความนี้เป็นสิ่งที่ฟังง่ายเข้าใจง่าย แต่
 ปฏิบัติยาก กล่าวคือต้องฝึกฝนให้เข้าในสายเลือด
 ฝึกจนเป็นนิสัย ฝึกด้วยความตั้งใจอย่างแท้จริงและมี
 เป้าหมาย

๔. ผู้บริหารที่สร้างความสำเร็จให้แก่หน่วยงาน
 จะมีหลักปฏิบัติงานอยู่ ๕ ประการ คือ

๔.๑ ผู้บริหารจะต้องทราบว่าเขามีเวลา
 เท่าใด และต้องใช้เวลาทำงานอะไรบ้าง เขาจะ
 จัดบันทึกเวลาที่ใช้ไป เพื่อจัดการกับระบบการทำงาน
 จัดตารางเวลาที่จะทำงานสำคัญๆ เรียกว่า เขาควบคุม
 เวลาได้และใช้เวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นทำงานให้-
 สำเร็จเป็นผลดี

๔.๒ ผู้บริหารจะมีใจจดจ่ออยู่กับผลงานที่

ต้องการให้ปรากฏออกไป จะปรับความพยายามให้ได้
 ผลตามความต้องการ เขาควรจะถามตัวเองว่า
 "หน่วยงานต้องการเห็นผลงานใดจากข้าพเจ้า" มาก
 กว่าจะถามว่า "ข้าพเจ้าจะต้องทำงานอะไรบ้าง"
 การมุ่งไปที่ผลสำเร็จของงานทำให้ผู้บริหารต้องสร้าง-
 มนุษยสัมพันธ์พื้นฐาน ๔ ประการ คือ การสื่อ-
 ความหมาย การสร้างทีมงาน การพัฒนาตนเองและ
 การพัฒนาผู้อื่น

๔.๓ ความสำเร็จของผู้บริหารเหล่านี้จะ-
 เกิดขึ้นจากพลังความเข้มแข็ง และสมรรถภาพของ
 ตนเอง ของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและสถาน
 การณ์ที่เอื้ออำนวย พลังที่เข้มแข็งจะเกิดจากงานที่
 เขาทำได้ และไม่สร้างความอ่อนแออันเกิดจากการ
 ทำงานที่เขาทำไม่ได้ แต่จะวิเคราะห์หาอะไรทำได้
 และควรทำ รู้ขอบเขตความสามารถและนิสัยการ-
 ทำงานทั้งของตนเองและผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะไม่มุ่ง
 เปลี่ยนบุคลิกภาพเดิมของบุคคลผู้ร่วมงาน แต่จะมุ่ง
 เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของกลุ่ม โดยเพิ่ม
 การใช้พลัง พัฒนาสุขอนามัย และเสริมแรงบันดาลใจ
 ให้แก่ผู้ร่วมงานมากขึ้น

๔.๔ ผู้บริหารจะตั้งใจทำงานหลักที่สำคัญๆ
 เพียงสองสามอย่าง โดยได้ไตร่ตรองจนแน่ใจแล้วว่า
 เขาควรจะทำอะไรก่อนหลังและมั่นคงกับการตัดสินใจ
 ตั้งใจทำงานชิ้นแรกให้สำเร็จลงก่อน ดริกเกอร์
 พบว่า ความลับของประสิทธิผลอยู่ที่สมาธิหรือความ
 ตั้งใจมั่น ผู้บริหารจะมุ่งสมาธิไปที่งานแรกก่อน ทำ
 ให้ดีที่สุดจนงานสำเร็จ และจะใช้กำลังใจจากความ
 สำเร็จในงานแรกเพื่อทำงานชิ้นอื่น ๆ ต่อไป

๔.๕ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะมี
 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ เขาทราบดีว่า การ
 ตัดสินใจเป็นสิ่งที่มิระบบ ขั้นตอน หลักและลำดับ
 การปฏิบัติ การตัดสินใจเป็นเรื่องที่ต้องวิเคราะห์

ความเห็น
 จึงต้องการ
 ตัดสินใจเ
 มากกว่าก
 สรุป
 การ
 ด้วยการฝึ
 ความตั้งใจ

วิจิตร
 Bliss,
 Drucke
 Bu

ความเห็นที่แตกต่างกันมากกว่าความเห็นที่ตรงกัน เขา
จึงต้องการข้อมูลพื้นฐานอย่างเพียงพอ และไม่ด่วน
ตัดสินใจเรื่องใดอย่างง่าย ๆ หากจะใช้วิธีที่ถูกที่ควร
มากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น
สรุป

การสร้างประสิทธิผลเป็นสิ่งที่ทุกคนเรียนรู้ได้-
ด้วยการฝึกฝนให้เกิดเป็นนิสัย ซึ่งต้องการสมาธิหรือ
ความตั้งใจมั่นอย่างมาก ผู้บริหารที่ต้องการทำงานให้

สำเร็จและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน จึง
ควรจะได้ศึกษาและฝึกฝนอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิด
นิสัยนี้ การได้มาซึ่ง ประสิทธิภาพ" เป็นเรื่องที่ค่อนข้าง
เฉพาะเจาะจงของผู้ในแต่ละคน แม้จะมีหลักการ
ใหญ่ที่ผู้บริหารอาจนำไปปฏิบัติได้ แต่ผู้บริหารที่
พยายามเรียนรู้และชวนขววยฝึกฝนการทำงาน เพื่อ
ความสำเร็จของงานอย่างแท้จริง ย่อมมีโอกาสไปถึง
ความสำเร็จได้ก่อนอย่างแน่นอน

วิจิตร วรุตบางกูร

บรรณานุกรม

- วิจิตร วรุตบางกูร ศิลปศาสตรนักรู้สำหรับผู้นำ เอกสารประกอบการสอน (โรเนียว) ๒๕๒๕
Bliss, Edwin C., "Getting Thing Done" Reader's Digest, May 1976.
Drucker, Peter F. The Effective Executive. London, Great Britain, Pan
Business and Management Series, 1981.

ถามให้ได้
ตัวเองว่า
ว่า "มาก
ะไรบ้าง"
งสร้าง-
การสื่อ-
เองและ

านี้จะ-
ภาพของ
ละสถาน
กงานที่
จากการ
ะไรทำได้
เสียการ-
จะไม่มุ่ง
แต่จะมุ่ง
โดยเพิ่ม
งบันดาล

ที่สำคัญๆ
ใจแล้วว่า
ตัดสินใจ-
รักเกอร์
เรือความ
อน ทำ
ากความ
]

จะมี
ว่า การ
ละลำดับ
ิเคราะห์