การบริหารเชิงบูรณาการ (CEO)

นำเสนอเมื่อ : 11 ต.ค. 2552

การบริหารเชิงบูรณาการ (CEO)

เนื่องจากสถานการณ์ของโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และ อิทธิพลทางการค้าเสรี ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงในทุกด้าน ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมรวมทั้งวัฒนธรรม โลกจึงเข้าสู่ยุคใหม่ของการแข่งขัน การบริหารจัดการในองค์การจึงก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ ที่เรียกว่า รูปแบบการบริหารจัดการยุคศตวรรษที่ ๒๑ (twenty first century management model) คือ การบริหารจัดการที่ปรับตัวเองได้ตลอดเวลา (adaptive)
และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจึงต้องมีการกระจายอำนาจ (decentralize) และมีระบบการติดตามผลและตรวจสอบได

รูปแบบของการบริหารในยุคใหม่จึงต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความมุ่งมั่น สามารถตัดสินใจได้ทุกสถานการณ์ มีอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน สามารถทำงานได้เบ็ดเสร็จ รวดเร็ว อย่างกลมกลืน ที่เรียกว่าการบริหารเชิงบูรณาการแบบมีทิศทางอย่างเบ็ดเสร็จ (Automation of Public Expenditure Management Process-APEMP) เรียกง่ายๆ ว่ารูปแบบการบริหารแบบ CEO หรือ CEO style

CEO Style เป็นอย่างไร

CEO Style เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถเป็นผู้นำได้หลายรูปแบบในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโอกาสและสถานการณ์ ซึ่งเป็นผู้นำที่เก่งรอบด้าน มีวิธีการทำงานอย่างบูรณาการและเบ็ดเสร็จในตัวคนเดียวกัน

ลักษณะการเป็นผู้นำแบบนี้เป็นการผสมผสานความเป็นผู้นำของผู้นำในรูปแบบต่างๆ คือ ผู้นำแบบ ผู้บังคับบัญชา ผู้นำแบบผู้จัดการ ผู้นำแบบผู้บัญชาการ ผู้นำแบบนำและผู้นำแบบเป็นเจ้าภาพ

ผู้ที่จะเป็นผู้นำแบบนี้ได้จะต้องเป็นนักคิด นักอ่าน กล้าเสี่ยงและคิดบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ จึงไม่นิยมที่จะเป็นผู้ตามหรือผู้บริหารตามรูปแบบของคนอื่น จะนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ทางการบริหาร อยู่เสมอ จะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

ด้วยความที่เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นตนเองสูง บางครั้งจึงดูเหมือนว่าเป็นผู้ที่ค่อนข้างเผด็จการ แต่แท้จริงแล้วเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ จึงแสดงความเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นทำงานรุกไปข้างหน้า และเมื่อมีผู้ทำงานไม่ประสบผลสำเร็จจะหาทางให้ไปทำงานอื่นทันทีโดยหาคนใหม่มาแทน

กรอบความคิดในการบริหารแบบ CEO Style จึงมีดังนี้

บูรณาการทำงานเพื่อก้าวทันโลก
(Local link Global Reach)
กล้าคิดนอกกรอบ
(Think out of the box)
การบริหารงานเชิงบูรณาการ
การมีส่วนร่วม
ของทุกสวนทุกภาค
(Participation)
ระบบข้อมูลข่าวสารทันสมัย
(Information System)
คำนึงถึงปัจจัยภายนอก
ที่มีผลตอองค์กรและสื่อข้อมูลภายในให้
ภายนอกองค์กร
(inside out/outside in)

CEO

- Boss/ผู้บังคับบัญชา
- Manager/ผู้จัดการ
- Commander/ผู้บัญชาการ
- Leader/ผู้นำ
- Owner/เจ้าภาพ

(ที่มา : ปรับปรุงจาก สำนักงบประมาณ : ๒๕๔๖)

จากภาพจะเห็นว่า CEO มีลักษณะเด่นของผู้บริหารและลักษณะการทำงาน

ลักษณะเด่นของผู้บริหารแบบ CEO คือ

๑. เป็นผู้นำเชิงบริหาร (Manager Leadership) คือ จะพัฒนาริเริ่มวิธีการใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (innovate) และมีการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ (develop) โดยรู้จักใช้วิธีการจูงใจ กระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจของตนเอง (inspire) มีวิสัยทัศน์ไกล (Long-term view) และ หาแนวทางใหม่ๆ อยู่เสมอ (challenge)

๒. บริหารงานมากกว่าระเบียบ ถ้าระเบียบไม่ถูกต้องไม่ชัดเจนให้ปรับแก้ไข จะไม่นำระเบียบมา ข้อจำกัดกรอบการทำงาน

๓. สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน (Strategy Driven) และใช้ยุทธศาสตร์ในการทำงาน เริ่มตั้งแต่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และนำไปสู่โครงการหรือการปฏิบัติงานในเชิงบูรณาการ

๔. มีเครื่องมือที่ทันสมัย สามารถติดตามวัดผลงานและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารทันสมัยและวิธีการติดตามความก้าวหน้าของงานที่ดี

๕. ต้องทำงานในเชิงรุกไม่ใช่ตั้งรับ เป็นการทำงานที่มุ่งไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะของการทำงาน CEO Style จะมีลักษณะสำคัญดังนี้

๑. ต้องกล้าคิดนอกกรอบ

๒. พิจารณาปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กร และการสื่อข้อมูลภายในองค์กรที่ดี

๓. สามารถทำงานร่วมกันกับทุกฝ่าย โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันมุ่งไปสู่ผลสำเร็จและเป้าหมาย รวมทั้งสร้างเสริมความสัมพันธ์และขวัญกำลังใจ

ลักษณะเด่นและลักษณะการทำงานแบบ CEO จึงเป็นลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม มุ่งเอาผลประโยชน์ขององค์กรหรือประชาชนเป็นหลัก

โดยการประมวลความคิด ศักยภาพของทีมงานขับเคลื่อนการทำงาน ผู้นำการบริหารจะทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพ ทำหน้าที่ชี้นำความคิด จุดประกายความคิด โดยหากลยุทธ์ให้ทุกฝ่ายคิดร่วมกัน และรับผิดชอบงานร่วมกัน

ในการบริหารงานจึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานยุทธศาสตร์ (Strategies Unit) ในระดับงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ คือ

๑. บูรณาการจากกระบวนการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน เพื่อสร้างวาระงานระดับพื้นที่ (Area Agenda)

๒. มีการริเริ่มในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานในระดับหน่วยงานที่จะพัฒนางานได้ด้วยหน่วยงานเอง ไม่ต้องรอรับคำสั่งจากหน่วยงานอื่น

๓. กำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน เลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับลักษณะงาน

๔. ลดภาระการทำงานหรือการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

หัวใจสำคัญของการบริหารแบบบูรณาการ

หัวใจสำคัญของการบริหารแบบบูรณาการ คือ มุ่งเอาผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก กำหนดบทบาทของผู้นำเป็นแบบเจ้าภาพ คือ รับผิดชอบงานทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนงานสำเร็จ ในการทำงานจึงอาศัยความเป็นผู้นำที่เป็นฝ่ายกระทำ คือ ทำงานรวดเร็ว แต่ต้องอาศัยการรวบรวมข้อมูลที่ดี มีความคิดเป็นของตนเอง อาศัยการทำงานเป็นทีม มีการใช้ทีมงานในลักษณะทีมนำคิด ทีมกำกับการทำงานและทีมติดตามและประเมินผล โดยอาศัยวิธีการทำงานโดยใช้วิธีบริหารที่เป็นยุทธศาสตร์

ดังนั้น เมื่อพิจารณาหัวใจของการบริหารแบบบูรณาการแล้วการที่จะบริหารแบบนี้ให้สำเร็จผล ผู้บริหารจะต้องมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ คือ

๑. มีข้อมูลทันสมัยเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ

๒. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์หลักและแผนยุทธศาสตร์ย่อย

๓. มีการจัดระบบบริหารจัดการที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้

๔. มีการติดตามและประเมินผลการบริหารอยู่ตลอดเวลา

ผลการบริหารแบบบูรณาการก่อให้เกิดผลอย่างไร

ผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้ประโยชน์จากการบริหารแบบบูรณาการ สรุปได้ดังนี้

๑. ได้รับรู้ปัญหาเพื่อสามารถตรวจสอบว่าถูกต้องตามความต้องการหรือเป็นปัญหาจริงหรือไม่

๒. ได้รับรู้เป้าหมายของการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาตามลำดับความสำคัญของปัญหา

๓. การมีส่วนร่วมในการบริหารและการแก้ไขปัญหา

๔. ตรวจการทำงานของคณะผู้บริหารได้

๕. มีโอกาสรู้ล่วงหน้าของการทำงานของคณะผู้บริหาร

๖. มีโอกาสเรียนรู้กับการบริหารงานแบบใหม่

แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงบูรณาการ

ในแนวทางการบริหารเชิงบูรณาการจะประสบความสำเร็จได้จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย เริ่มจากแนวความคิดของแต่ละคนที่จะเปลี่ยนแนวคิดทีละแนว ทิ้งแนวคิดแบบเดิมๆ ที่อยู่ในกรอบ มาแสวงหาวิธีการใหม่ๆ คิดออกนอกกรอบ นำกฎระเบียบมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหาร ไม่ใช่มาเป็นข้อจำกัดทางการบริหาร

ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้แสวงหาความรู้

แสวงหาประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง กล้าได้กล้าเสีย
และตัดสินใจเร็ว บนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้อง
ผู้บริหารลักษณะนี้จะต้องเป็นผู้ตื่นตัวเสมอ
และที่สำคัญที่สุดผู้บริหารจะต้องมีทีมงานที่ดี ทั้งทีมนโยบาย
ทีมยุทธศาสตร์การทำงาน ทีมประเมินติดตามผล
ทำงานรวมกันโดยการรวมพลัง โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานทั้งปริมาณ
คุณภาพ และเวลาเป็นเกณฑ์การทำงาน
การบริหารแบบนี้จึงเป็นแนวการบริหารยุคใหม่ที่ท้าทาย
น่าจะลองนำมาใช้บริหารงานดู ถ้าไม่ทำก็ไม่รู้ว่าดีจริงหรือไม่.....น่าท้าพิสูจน์