นักบริหาร “มือรอง”: คุณสมบัติ และการพัฒนาตนเอง

280945



ธรรมรงค์ สิงห์อยู่เจริญ
อาจารย์.
มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ

ในทุกๆ องค์การมีบุคคลที่ดำรงอยู่ตำแหน่งบริหารในตำแหน่งที่ขึ้นด้วยคำว่า “ผู้ช่วย” หรือที่เรียกกันอย่างไม่เป็นทางการว่า “รอง” เป็น “มือรอง” ซึ่งหากพิจารณาจากนัยของชื่อตำแหน่งก็ย่อมที่จะไม่ใช่ “มือหนึ่ง” แต่จะทำหน้าที่เป็น “ผู้ช่วย” ของ “มือหนึ่ง” หรือ “พระเอก” ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีตำแหน่งบริหารในระดับที่เหนือขึ้นไป จึงทำให้ “มือรอง” เป็นได้แค่ “พระรอง” ในการช่วยเหลือ “พระเอก” ทั้งนี้ “มือรอง” อาจจะมีความหมายเดียวกันกับที่ อาภรณ์ แก้วสลับสี (2554: 1) ให้ความหมายว่าเป็นบุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ที่นำวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมาผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติและช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล และคณะ (2545: 68-70) ได้กล่าวถึงมือรองว่า เป็นขุนพล เป็นเพื่อนคู่คิด รับงานไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาในองค์การได้ และเป็นที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารระดับที่เหนือขึ้นไปได้ ตลอดจนเป็นผู้ที่ช่วยดูแลหน่วยงาน มีบทบาทสำคัญเพราะอยู่ทำงานมานาน มีการสั่งสมบารมีจนกลายเป็นศูนย์รวมอำนาจ มีความรู้ความสามารถรู้รายละเอียดของงานในแต่ละขั้นตอน ทั้งยังมีความใกล้ชิดกับหัวหน้างาน/พนักงานในระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่หน้างาน จึงทำให้มือรองจึงมีความสำคัญ

จากสถานการณ์เช่นนี้ในหลายองค์กร ทำให้ตำแหน่งของ “มือรอง” เป็นบุคคลที่จำเป็นและมีความสำคัญเพราะจะปฏิบัติหน้าที่ในขอบข่ายดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ทำให้เป็นบุคคลที่ต้องมีทักษะและมีความสามารถที่หลากหลายทั้งในเรื่องคน และเรื่องงาน เพราะต้องนำเอานโยบายจากผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติให้เกิดผล



ร่วมกับบุคลากรในสังกัดคนอื่นๆ สอดคล้องกับงานของ ปราณี จิตกรณ์กิจศิลป์ (2550) ที่ได้กล่าวถึงข้อพิจารณาในการมอบหมายงานแก่หัวหน้างานในหลายประเด็น เช่น สภาพและขนาดของงาน สภาพแวดล้อมและปัจจัยทางกายภาพขององค์การ สภาพแวดล้อมและปัจจัยเชิงจิตวิทยา ประสิทธิภาพ คุณภาพและคุณสมบัติของบุคคลในเชิงมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ การสื่อสาร ภาวะผู้นำ ฯลฯ ทำให้ "มือรอง" จำต้องมีความรู้ในหลายๆ ด้านนั่นเอง

นอกจากนั้น เหนือสิ่งอื่นใด ผู้ที่จะรับบท "มือรอง" จะต้องเป็นผู้ที่ผู้บริหารระดับที่เหนือขึ้นไปมีความไว้เนื้อเชื่อใจ และมีประสบการณ์การทำงาน ตลอดจนมีผลงานให้เห็นเป็นประจักษ์ ซึ่งสามารถฝากความหวังได้ว่าจะทำหน้าที่ได้เป็นอย่างดี ทั้งยังมั่นใจได้ว่า "มือรอง" จะไม่ทำให้ผิดหวังในทุกๆ คำสั่งที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะสนองตอบต่อการทำงานทุกอย่าง

สำหรับการจะเข้าสู่วงการของการเป็นนักบริหารระดับ "มือรอง" ได้นั้น ต้องบอกว่าไม่ใช่เรื่องง่าย หรือยากจนเกินไป แต่หาก(ควร)จะต้องมีคุณสมบัติที่เป็นเหตุปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อการก้าวเข้าสู่วงการของการเป็นนักบริหารในเบื้องต้นเหมือนกัน ดังนี้

1. มี "ความต้องการ(needs)" หรือ "ความอยาก(want)" เป็นแรงขับที่ผลักดันให้มนุษย์มีความทะเยอทะยาน และประกาศตัวว่ามีความพร้อมที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งที่มีภาระรับผิดชอบในทางการบริหารงานหน่วยงานมากขึ้น ซึ่งความต้องการนี้จะผลักดันให้คนผู้นั้นมีความกล้าหาญกว่าคนที่ไม่มีความต้องการ เขาพร้อมจะแสดงออกทั้งอย่างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ทั้งในที่มืดและในที่แจ้ง รวมไปถึง ยังต้องมีวิธีคิดเกี่ยวกับองค์กร ทัศนะคติต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร การทำงานในองค์กร ความมุ่งมั่น ความหลงใหล(passion) อย่างแรงกล้าที่จะเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันองค์กร รวมไปถึงการมีวิธีคิดเกี่ยวกับตนเองและเป้าหมายส่วนตัว เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง การรู้จักปรับปรุง การรับฟังคนอื่น มีการเรียนรู้ตลอดเวลา (ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล และคณะ, 2545: 75-76)

2. เป็นผู้ที่มี "ความสนใจในกิจกรรมความเคลื่อนไหวของสังคมในองค์การ" โดยสามารถเข้าร่วมกิจกรรมและความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมไปถึงการเฝ้าติดตามการทำงาน กิจกรรมการทำงาน และการ

บริหารงานของบุคลากรและคณะผู้บริหาร ทั้งยังเป็นนักคิดวิเคราะห์ที่สามารถสังเคราะห์การทำงานหรือการดำเนินการของฝ่ายงานต่างๆ ภายในองค์การและการทำงานของบุคคลในองค์กรได้อย่างถูกต้อง ซึ่งแน่นอนว่าเขาคนนั้นจะเป็นผู้ที่มีความสามารถทางการ "ข่าวสารข้อมูล" มีเครือข่ายที่ให้ข้อมูลทั้งที่เป็นทางการและข่าวที่ไม่เป็นทางการที่มีมิติทั้งในทางกว้างและในทางลึก

3. **"ความกล้าหาญ"** เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่เกิดจากแรงผลักดันของความอยาก แต่ความกล้านี้จะไม่มีการใช้พร่ำเพรื่อจนเกินงามเกินควร แต่จะเป็นแสดงออกอย่างถูกที่ ถูกเวลา และผ่านการสังเคราะห์มาแล้วว่า "คุ้มค่า" ที่จะแสดงออก ไม่ว่าจะเป็นความกล้าในด้านการพูดการเจรจา การแสดงท่าที การคิดและการแสดงความคิดเห็น การปกป้องปกปักรักษา นอกจากนั้น การที่จะลงทุน การที่จะเสี่ยงหรือเสียสละ(หากคุ้มค่า) ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นๆ ก็คือ จังหวะโอกาส และสถานที่อีกด้วย ในเรื่องของความกล้านี้เป็นเรื่องปกติเมื่อต้องทำงานเป็น "มือรอง" ก็จะถูกทดสอบจากทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา (เรียกว่าลองของ) ถึงเวลานั้นก็จะได้รู้ว่า "ความกล้า" ในตัวของ "มือรอง" จะเป็นของ "จริง" หรือของ "ปลอม" (เพราะที่ผ่านมาหลายท่านก่อนจะมาดำรงตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบสำคัญก็ยังแสดงความกล้าไว้มากมายเหมือนกับว่าเรื่องการบริหารเป็นเรื่องง่ายๆ แต่พอมารับงานจริงๆ จังๆ ก็ถึงจะพบว่าไม่ได้ง่ายอย่างที่คิด)

4. **"เรื่องจังหวะเวลา(time)" "โอกาส(opportunity)" และ "สถานที่(place)"** เป็นเรื่องที่สามารถควบคุมได้ และสามารถใช้ประโยชน์ได้ โดยที่บุคคลจะต้องรู้จักพาตัวเองเข้าไปสู่โอกาส หรือขวนขวายเข้าไปสู่เวลา โอกาส สถานที่นั้น อย่างมีจังหวะที่ดี ไม่สุ่มสี่สุ่มห้า(ลุยแหลก) หรือชักช้ารีรอจนเสียการงาน ซึ่งจะไปสัมพันธ์กับสถานที่ที่จะกำหนดว่าเรานั้นจะต้องมีการกำหนดจุดยืนตนเองอย่างไร(position) หรือจะวางบทบาทท่าทีของตนเองอย่างไร (role) ซึ่งเรียกว่ารู้ "กาล(time)" และ "เทศะ(season)" ที่สำคัญต้องมีท่าทีที่ไม่แสดงออกนอกหน้าจนเกินงามเกินพอดี(เรียกว่าไม่รู้จักกาลและเทศะ) มีข้อสังเกตุอยู่ว่าคน(บางคน) มีความอยาก (มากมาย) แต่กลับขาดโอกาส ในทางกลับกัน คน(บางคนไม่(ค่อย) อยาก) แต่กลับมีโอกาส(มากมาย) แล้วก็ยังมีให้เห็นอยู่บ่อยครั้ง

5. **"มีมารยาท สัมมาคารวะ"** รู้เด็กรู้ผู้ใหญ่ ไม่จาบจ้วงล่วงล้ำผู้อื่น หรือผู้ที่มีอาวุโสกว่า โดยอาจนำเนื้อหาสาระเรื่องสมบัติผู้ดีไปใช้ในการทำงาน ตามสมควรแก่ฐานะและเหตุ ซึ่งในสังคมไทยแล้ว "ความเป็นไทย" และมารยาทแบบไทยๆ สิ่งเหล่านี้มีความจำเป็น แม้จะไม่สามารถปฏิบัติได้ครบถ้วนกระบวนความแต่ก็จะทำให้ผู้ที่ได้พบเห็นเกิด "ความประทับใจ" ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือฝ่ายปฏิบัติ ก็จะมีทัศนะที่ดีต่อคนผู้นั้น(เรียกว่าเป็นผู้ที่มีภาพลักษณ์ที่ดี) นอกจากนั้น ยังต้องพิจารณาเรื่อง "ควร(ทำ)" หรือ "ไม่ควร(ทำ)" โดยเฉพาะเรื่องบางเรื่องหรือพฤติกรรมบางอย่างอาจจะไปทำให้คนอื่นเสียความรู้สึกได้(แม้ว่าบางครั้งเราคิดว่ามันเป็นเรื่องเล็กน้อยหรือเป็นเรื่องไม่เป็นเรื่อง) จึงควรจะสงวนในท่าที การแสดงออก การแสดงทัศนะ หรือการพูด (ไม่ว่าจะพูดกันในที่ลับหรือที่แจ้ง) การสงวนท่าทีนี้ถือว่าเป็นรีรออย่างเป็นเหตุเป็นผล และทอดเวลาให้ล่วงเลยไป เพื่อให้สถานการณ์เกิดความชัดเจนแล้วจึงค่อยแสดงความคิดเห็น นั่นเอง

6. **เป็น "ผู้ตามที่ดี" ต้องยอมรับใน "เงื่อนไข" และ "เวลา"** โดยไม่ดื้อแพ่งและสามารถรอเวลาโอกาสของตนเองได้ มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยต้องมีการศึกษา การพูดคุยกัน การวิเคราะห์ การสังเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งมีความเข้าใจในขอบเขตอำนาจของตนที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ รวมไปถึงการมีความเข้าใจและเชื่อในการตัดสินใจของผู้นำ ตลอดจนต้องร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การ (ประเวศย์ มหารัตน์สกุล, 2551: 94-95)

ทั้ง 6 ประการเป็นเรื่องเฉพาะตัวบางเรื่องสามารถฝึกอบรมกันได้ อันถือเป็นเรื่องที่จะติดตัวของผู้บริหาร "มือรอง" ต่อไป และจะถูกพัฒนาให้มีความกล้าแข็งขึ้น มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามระยะเวลาแห่งประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารจนกว่าจะได้รับการสนับสนุนให้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

สำหรับผู้ที่มีเป้าหมายที่จะไต่ระดับขึ้นเป็นผู้บริหารระดับกลางหรือในระดับสูงต่อไปแล้ว เส้นทางการเป็นนักบริหาร "มือรอง" และห้วงเวลาที่ทำหน้าที่นี้ ถือเป็นบทเรียนและบททดสอบที่สำคัญที่จะต้องผ่านไปให้ได้ ในบทความนี้ขอนำเสนอการพัฒนาตนเองใน 2 ประเด็นสำคัญ คือ ก) การสร้างและบริหารตนเองให้เป็นคนที่มีคุณภาพ และ ข) การทำงานและกลยุทธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ(บางประการ)



การสร้างและบริหารตนเองให้เป็นคนที่มีคุณภาพ

การเป็น “มือรอง” ถือว่าเป็นผู้บริหารในระดับกลาง และจะต้องก้าวหน้าต่อไป ทำให้ต้องรู้จัก “การพัฒนาตนเอง” ให้มีความพร้อมและเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้กับตนเองอย่างสม่ำเสมอ กล่าวคือ

1. **การพัฒนาความรู้และความคิด** โดยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่มีมากมาย ทั้งที่มาจากทางสื่อปกติ ทางอินเทอร์เน็ต และสิ่งตีพิมพ์ทุกประเภท รวมไปถึงการพาตัวเองเข้าไปสู่การอบรม การฝึกฝน และการศึกษาดูงาน ผสมผสานกับการใช้ความสามารถทางการเขียน การมอง การคิดในการย่อยข้อมูลความรู้เพื่อการนำไปใช้หรือการปรับใช้ต่อไปในอนาคต ซึ่งคล้ายคลึงกับกับแนวคิดเรื่องผู้นำของ ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล และคณะ (2554: 78-80) ที่ว่า ผู้นำต้องมีแนวความคิดที่สร้างสรรค์และมีนวัตกรรม คือ ต้องเป็นเพื่อนช่วยคิด และเป็นการคิดเชิงสร้างสรรค์ และสามารถสร้างนวัตกรรมให้กับองค์การได้บางโอกาส ทั้งนี้ การพัฒนาเทคนิควิธีการ เป็นความจำเป็นของผู้นำในยุคใหม่ที่ต้องมีความรู้ ความชำนาญในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ โปรแกรมซอฟต์แวร์ที่มีความทันสมัย โดยเฉพาะในเรื่องของข้อมูลที่ต้องมีการนำเสนอ การเก็บรักษาข้อมูลในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการเปลี่ยนแปลงเทคนิควิธีการที่มีความรวดเร็วทั้งขนาด (size) และอัตราเร่ง(speed) นอกจากนั้น ที่จะขาดไม่ได้สำหรับนักบริหารก็คือ ความสามารถและวิธีการนำเสนอที่มีรูปแบบที่หลากหลายโดยเน้นการดึงความสนใจของผู้ดูผู้ฟังให้จับจ้องในสิ่งที่กำลังมีการนำเสนอ จนนำไปสู่การปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในที่สุด



2. **การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม** เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพภายในใจที่จะปรากฏออกมากับการกระทำและพฤติกรรม ซึ่งคุณธรรมและจริยธรรมเป็นสิ่งที่ต้องมีการเพาะบ่ม ฝึกฝน ฝึกหัด และขัดเกลาทางสังคมให้ฝังรากลึกลงสู่ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับความถูก ความผิด ความรู้สึกผิด ชอบ ชั่ว ดี ความเหมาะสม ความไม่เหมาะสม ตามครรลองของสังคมนั้นๆ ทั้งนี้ คุณธรรมและจริยธรรม ของแต่ละสังคมก็จะมีหลักของการใช้ชีวิต และการดำเนินชีวิต ตลอดจนหลักของการทำงานเอาไว้ ซึ่งปรากฏในหลักคำสอนทางศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี ลัทธิความเชื่อ ซึ่งล้วนแต่มีเป้าหมายที่จะทำให้สังคมและสมาชิกที่อยู่รวมกันในสังคม ให้เป็นสถานที่ที่อยู่อาศัยและมีชีวิตที่พึงปรารถนา หรืออย่างน้อยต้องสงบสุข สันติ และมีความสุข สำหรับสังคม และองค์การในสังคมไทยแล้ว ความคุณธรรมและจริยธรรมแบบไทยๆ ที่ขาดหายไปพร้อมๆ กับการเข้ามาของการบริหารแบบตะวันตก แต่ก็ยังมีสาระเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ในเชิงของการบริหาร เช่น อิทธิบาท 4 มรรค 8 สังฆวัตถุธรรม ทศพิศราชธรรม ฯลฯ รวมไปถึงความเชื่อทางศีลธรรมที่มาจากหลักการทางศาสนา ที่สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี และที่สำคัญคุณธรรมและจริยธรรมเหล่านั้นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางสังคมแบบไทยๆ เป็นที่สุด และเป็นวิธีคิดและแนวทางที่เป็นเหตุเป็นผลแนวทางหนึ่ง

3. **การพัฒนาความเป็นผู้นำ** (leadership development) บุคลิกภาพ (personality) และ (การบริหาร)อารมณ์ เป็นความจำเป็นของ “มือรอง” เพื่อการเตรียมการไปสู่การบริหารงานและตำแหน่งบริหารที่สูงขึ้นต่อไป แม้ว่าจะมีหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับการฝึกการเป็นผู้นำหลายหลักสูตร แต่การมีประสบการณ์จากการทำงานในสถานการณ์จริงและการปฏิบัติงานก็สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ซึ่งจะไปมีอิทธิพลต่อการสร้างบุคลิกภาพ และการสร้างวุฒิภาวะทางอารมณ์ ของการเป็นผู้นำในรูปแบบต่างๆ ที่จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ (เพราะบางครั้งสิ่งที่ “ต้องทำ” กับสิ่งที่ “อยากทำ” นั้นสวนทางกัน) สอดคล้องกับทัศนะของประเวศย์ มหารัตน์สกุล (2551: 72) ที่ว่า ภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ ถ้าเราเชื่อในเรื่องของการเรียนรู้และการพัฒนา (learning & development) ทั้งนี้ ต้องยอมรับ กันว่าความสัมพันธ์ของเรื่องความเป็นผู้นำ บุคลิกภาพ และอารมณ์ เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างแยกกันไม่ออก ซึ่งแน่นอนว่าผู้นำแบบ “ทหาร”ย่อมไม่เหมือนกับผู้นำแบบ “พลเรือน” และหากเป็นผู้นำในมหาวิทยาลัยก็จะมีลักษณะอีกแบบหนึ่ง

4. **ผู้นำต้องมีศิลปะในการชักชวน** (arts of induction) โดยมีความสามารถในการชักชวนผู้ตาม(followers) ทั้งนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามอาจจะมาจากบุคลิกลักษณะที่ติดตัวมาแต่เกิด (traits) หรือเป็นทักษะผู้นำที่ได้จากการเรียนรู้ฝึกฝน และเป็นผู้นำที่ชอบเปลี่ยนแปลงรูปแบบ(transformational leader) ที่มิใช่การเลียนแบบ หรือมิใช่ผู้ที่สนใจแต่เรื่องเล็กน้อยตามกระบวนการ (transactional leader) (ประเวศย์ มหารัตน์สกุล, 2551: 73) ในขณะเดียวกันการใช้อำนาจจะต้องมีศิลปะ มีจังหวะที่ดี เหมาะสมกับโอกาสและสถานที่ ตลอดจนการที่จะต้องมีลูกล่อลูกชนให้ครบเครื่อง



ไม่ว่าจะเป็น ต่อรอง การเดินหน้า ถ้าชน หาเรื่อง หลบเลี่ยง หลีกลี้ สับเปลี่ยน ตัวแทน ยืมมือ ฯลฯ ไม่ว่าอำนาจนั้นจะเป็นอำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญก็ตาม

ถึงจุดนี้พอจะสรุปได้ว่าคุณภาพและประสิทธิภาพของ “มือรอง” ที่ติดตัวมา หรือที่ได้รับการฝึกฝนนั้นจะผสมผสานเป็นประสบการณ์ให้ “มือรอง” ได้ใช้เป็นฐานข้อมูลและฐานคิดในการประเมินมูลค่า คุณค่า และคุ้มค่า อันจะเป็นการนำไปสู่การใช้ดุลยพินิจเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีที่สุดสำหรับงานขององค์การ และงานในกำกับของตนเอง

การทำงาน และกลยุทธ์ ที่มีประสิทธิภาพ (บางประการ) ของนักบริหาร “มือรอง”

1. **มีความสามารถในการสื่อสารและสามารถถ่ายทอดสร้างความเข้าใจ** กับฝ่ายปฏิบัติได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงความสามารถในการกำกับ และผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนและบังเกิดผลตามเป้าหมาย และในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลและเป็นไปตามทิศทางที่ผู้บริหารระดับสูงได้ หรือในระดับที่เหนือกว่าได้กำหนดไว้ ทำให้ “มือรอง” จะต้องเป็นผู้ที่ สามารถจับประเด็น สรุปประเด็น และสามารถสื่อสาร หรือถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่สำคัญไปสู่ฝ่ายปฏิบัติงานได้ถูกต้องและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน รวมไปถึงการที่จะสรรหาวิธีในการถ่ายทอดและสื่อสารให้เหมาะสมกับองค์การ ตลอดจนบุคคลในองค์การ

2. **มีความสามารถในการทำให้องค์การมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที** บนพื้นฐานของข้อมูลและมีการประเมินสถานการณ์ ตลอดจนการตัดสินใจ(บางเรื่อง) อย่างถูกที่ ถูกเวลา และถูกต้อง รวมไปถึงการปฏิบัติงานตามระเบียบ และมาตรฐานต่างๆ อย่างเป็นเหตุเป็นผล ทั้งยังต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติงานและมีความมุ่งมั่นที่จะร่วมกันนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ และสร้างเป้าหมายอุดมการณ์ร่วมกัน ทั้งนี้ ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล และคณะ (2545: 78-80) มีข้อเพิ่มเติมสนับสนุนเพิ่มเติมที่ว่า วิธีการบริหารงานของมือรองจึงต้องใช้ทักษะการบริหารและการจัดการที่ต้องรวดเร็ว ฉับไว ตลอดจนการเผชิญหน้ากับปัญหาภายในปัญหาภายนอก การบริหารโอกาส การบริหารความเสี่ยง และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3. มีความสามารถในการจัดการกับปัญหาและความยุ่งยากในองค์การอย่างรู้จักและเข้าใจในธรรมชาติของปัญหา รวมไปถึงการมีตรรกที่ถูกต้องในการจัดการแก้ไขกับปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เป็นขั้นเป็นตอน เป็นเหตุเป็นผล ซึ่งสามารถขจัดปัญหาและความขัดแย้ง โดยสามารถหาความสัมพันธ์และความเกี่ยวพันกับของเหตุปัจจัยเพื่อการวิเคราะห์ปัญหา การสรุปสังเคราะห์ปัญหา อันนำไปสู่การแก้ไขและการพัฒนาในลำดับต่อไป ทั้งยังจะต้องมีบทบาทนำในการทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับสมาชิกในองค์การ และความสามารถประเภทนี้ก็จะเกี่ยวเนื่องกับการเป็นผู้ที่มีทักษะในการศึกษางาน การแสวงหาความรู้ การสรุปรวบรวมประเด็น และการทำความเข้าใจในเรื่องที่กำลังจะดำเนินการ ทั้งยังจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันการซ้ำซ้อน การเข้าใจผิด รวมไปถึงความขัดแย้งที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้

4. มีความสามารถเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ที่ต้องมีความเข้าใจในหลักจิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ ประเพณี วัฒนธรรม อารมณ์และความรู้สึก ที่จะส่งผลให้มีความสามารถในการสร้างทีมงานและรักษาความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ รวมถึงความสามารถในการรักษาดุลภาพระหว่างระเบียบ กฎเกณฑ์ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้เหมาะสม ที่สำคัญก็คือ การมองโลกในแง่ที่ดี มองข้อดีของสมาชิกมากกว่าข้อเสีย เพื่อที่จะสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ พิบูล ทีปะปาล (2550: 15) ที่เรียกทัศนะและพฤติกรรมแบบนี้ว่าเป็น “ทักษะทางด้านคนหรือมนุษยสัมพันธ์” (human and people skill)

5. มีความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับสมาชิกในองค์การ เพื่อให้การทำงานสามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จและลุล่วงตามเวลาที่ได้กำหนด มีความก้าวหน้าสร้างสรรค์ รวมไปถึงความสามารถในการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน และในสถานที่ที่มีการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ จะต้องทำให้สมาชิกในองค์การมีความตระหนักถึงหน้าที่ของตนเอง และจัดให้มีการสื่อสารภายในองค์การที่ไม่ซับซ้อน ตลอดจนสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีน่าพอใจ รวมไปถึงการมีการบริหารจัดการอัตรากำลังและทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม หรือการใช้คนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับงาน และมีความสามารถในการกำกับควบคุมทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะในแง่ของการพัฒนา การส่งเสริม หรือแม้แต่การลงโทษ นอกจากนั้น ผู้บริหาร“มือรอง” จะมีวิธีคิดเกี่ยวกับพนักงาน-คนในองค์กร โดยต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเรื่องของการใช้คนหรือการให้การสนับสนุนคนในการทำงานอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะเดียวกันก็เป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง นอกจากนั้น ผู้บริหาร “มือรอง” ต้องลงไปคลุกคลีร่วมทำงานกับฝ่ายปฏิบัติการ สัมผัสการปฏิบัติงานในบางเรื่องบางโอกาส หรือการทำงานที่มีบทบาทเป็นพี่เลี้ยง หรือผู้ให้การสนับสนุนการทำงานให้กับฝ่ายปฏิบัติ รวมไปถึง วิธีการบริหารคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถสอนหรือให้คำแนะนำได้(coaching) (ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล นิทัศน์ คณะวรรณ ธีรพล แซ่ตั้ง, 2545: 75-80)



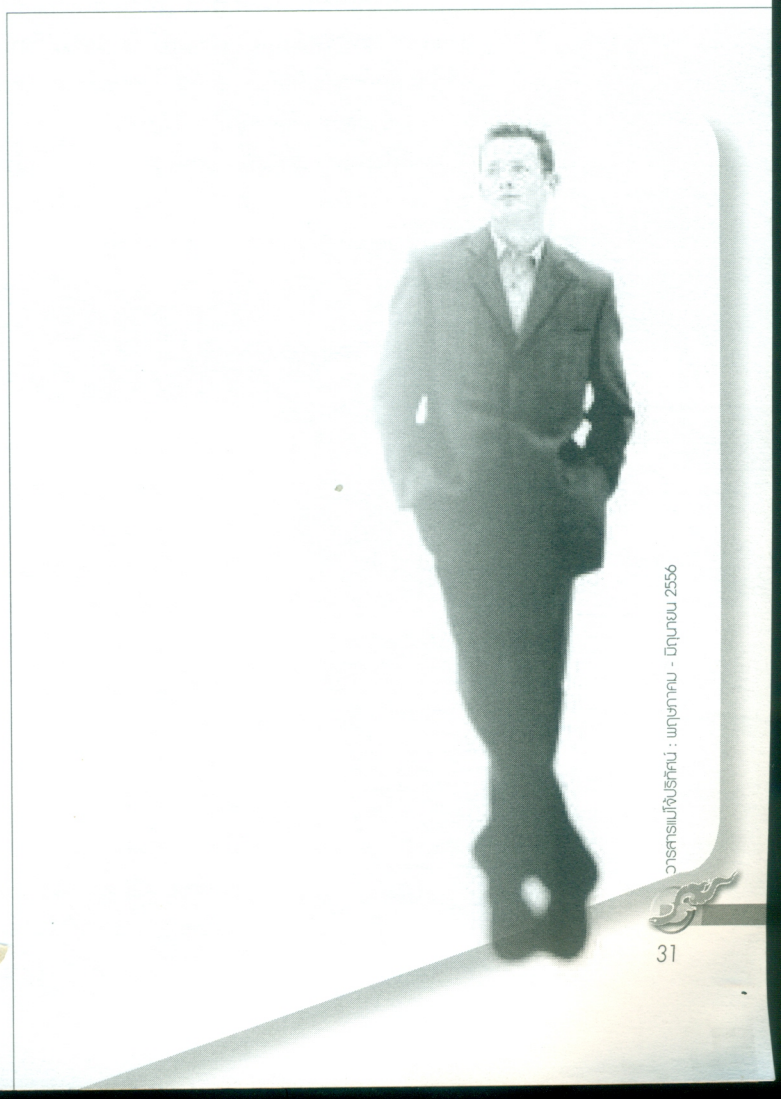
6. ความสามารถในด้าน "ทักษะทางด้านเทคนิค" (technical skill) ซึ่งมีนัยความหมายว่า เป็นการพัฒนาความรอบรู้ เทคนิควิธี และการแสวงหาความรู้ อันสอดคล้องกับทัศนะของ พิบูล ทีปะปาล (2550: 15) ที่ว่าเรื่องทักษะของผู้บริหารประการหนึ่ง คือ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ และเทคนิควิธีใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ตัวเองนั้นรอบรู้ในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตนเอง

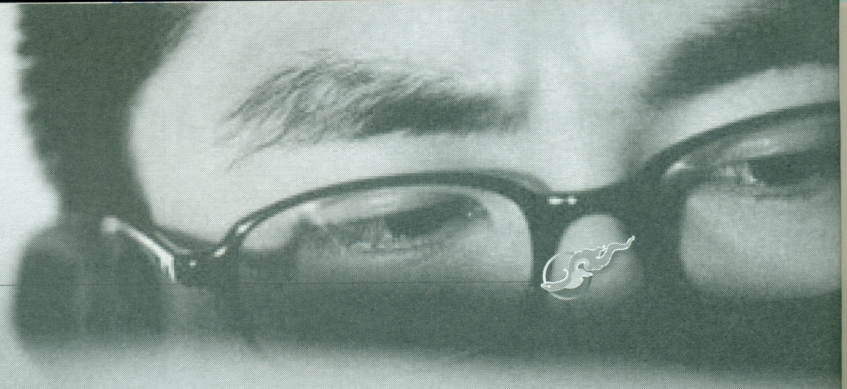
7. เป็นผู้ที่มีการทบทวนการทำงานโดยพิจารณาวิเคราะห์ สังเคราะห์ กระบวนการ หรือกระบวนงาน ที่ดำเนินการอยู่ในงานทั้งขององค์การและของตนเอง เพื่อนำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สังเคราะห์ไปเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยการรื้อถอน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไข ขอร้อง ให้ความช่วยเหลือ หรือใช้อำนาจหน้าที่(ตามกรอบและที่ได้รับมอบหมาย) การประสานงาน การอำนวยการให้บรรลุผล การประชุม และการสอน หรือถ่ายทอดแนวทาง ฯลฯ (ตามแต่จะสอดคล้องกับสภาพการณ์ขององค์การและประเด็นปัญหา) รวมไปถึงต้องเป็นผู้นำที่สร้างผู้นำ และมองการณ์ไกลกว่าผู้อื่น แล้วเอาการณ์ไกลนั้นมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ (ประเวศย์ มหารัตน์สกุล, 2551: 7) รวมไปถึงการที่ผู้บริหารระดับรองจำเป็นต้องมีความรู้ในหน้าที่อื่น เพราะหากไม่มีความรู้ในหน้าที่อื่นจะเป็นอุปสรรคในการประสานงาน โดยจะต้องเข้าใจในสายงานหลัก(line function) และสายงานสนับสนุน (staff function) (ประเวศย์ มหารัตน์สกุล, 2551: 90-91)

จะเห็นได้ว่าส่วนผสมที่ลงตัวของคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุคคล ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานตลอดจนการพัฒนาตนเอง จะส่งผลให้เกิด "มือรอง" ที่มีคุณภาพ เพราะได้ผ่านช่วงเวลาของทำงาน การฝึกฝน การพัฒนาตนเอง และกระบวนการคัดสรรมาเป็นลำดับในระยะเวลาหนึ่ง (หมายถึงการเจริญเติบโตก้าวหน้าในอาชีพการงานอย่างถูกต้อง) บุคคลเหล่านี้จะเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าขององค์การ และจะสร้างประโยชน์ให้กับองค์การต่อไป ซึ่งหากองค์การมีบุคคลที่มีคุณภาพจำนวนมากเท่าใดก็จะเป็นประโยชน์กับองค์การมากขึ้นเท่านั้น

ในท้ายนี้ ท่านทั้งหลายที่มีความมุ่งมาดปรารถนาที่จะก้าวหน้าไปงานด้านการบริหาร คงจะต้องสำรวจตนเองว่าได้มีคุณลักษณะเด่นๆ ใดบ้างที่จะสนับสนุนความก้าวหน้า ทั้งคุณสมบัติส่วนตัว และคุณสมบัติที่เกิดจากการฝึกอบรม ซึ่งหากมีคุณลักษณะสองสิ่งครบถ้วนก็น่าจะมีโอกาสได้ไปจนถึงฝั่งฝันได้ อย่างไรก็ตาม การขึ้นไปเป็นผู้บริหารไม่ว่าจะระดับใดยังมีปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญอีกหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง อีกทั้งยังต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและในที่ทำงานของตนเอง จึงมีความจำเป็นสำหรับผู้มุ่งมั่นที่จะต้องแสวงหาและฝึกฝน อย่างเป็นลำดับเป็นขั้นตอนกันต่อไป







เอกสารอ้างอิง

MAEJO VISION

ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล นิทัศน์ คณะวรรณ และ ธีรพล แซ่ตั้ง. (2545). **ปฏิวัติองค์คนปฏิวัติองค์การ.** กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด(มหาชน).

ประเวศย์ มหารัตน์สกุล. (2551). **องค์การภิวัตน์&โลกาภิวัตน์.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.

ปราณี จิตกรณ์กิจศิลป์. (2550). การมอบหมายงานจากผู้บริหารระดับกลางไปยังหัวหน้างานในองค์การ ธุรกิจ. **วารสาร บริหารธุรกิจ นิด้า** 3.

พิบูล ทีปะปาล. (2550). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

อาภรณ์ แก้วสลับสี. (2554). **ผู้บริหารระดับกลาง.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.pt.tsu.ac.th/lanoffice/report/files/ (15 มีนาคม 2556)