

ฝ่ายบริหารทั่วไปกับ นโยบายของ “นาย”



อุรุไพ กอสินขจร
หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป

ฝ่ายบริหารทั่วไป เป็นงานสนับสนุนงานหลักในด้านต่างๆ ดังที่ทราบกันอยู่ทั่วไป คือ ด้านธุรการ พัสดุ การเงินและบัญชี และการเจ้าหน้าที่หรือทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นเพียงหนึ่งในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรด้านพัฒนาแหล่งน้ำ

หน้าที่ความรับผิดชอบดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น มักจะดำเนินไปเรื่อย ๆ (เฉื่อย ๆ) ไร้จุดหมาย เพราะไม่ได้มีส่วนที่จะส่งผลโดยตรงต่อดัชนีชี้วัดใด ๆ แค่นี้เพียงขับเคลื่อนอย่างที่เคยทำก็อยู่ได้แล้ว

แต่มาปี พ.ศ. 2547 ฝ่ายบริหารทั่วไป สำนักโครงการขนาดใหญ่ ได้รับนโยบายใหม่ที่ชัดเจน และมุ่งเน้นให้ปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองที่เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับนโยบายเชิงรุก ด้วยแนวนโยบายที่เข้าใจง่าย ๆ ว่า “ฝ่ายบริหารทั่วไป คือ เลขาฯ ของผม”





ด้วยประโยคเพียงประโยคเดียว ทำให้ฝ่ายบริหารทั่วไป สำนักโครงการขนาดใหญ่ ต้องปรับบทบาทไปโดยสิ้นเชิง ในประเด็นต่อไปนี้

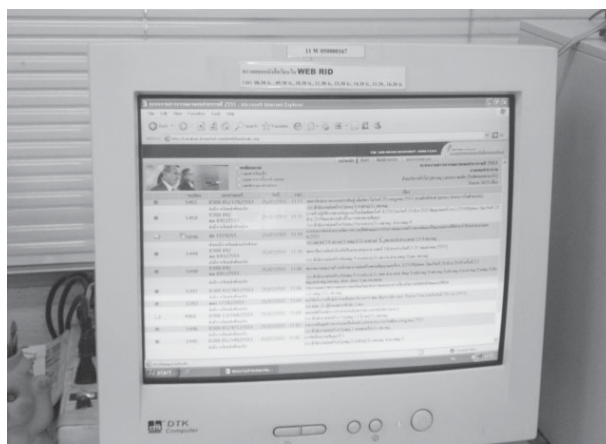
1. สับสบุงานปกติของกึ่งองค์กร

ในงานปกตินั้นจะต้องคำนึงถึงความถูกต้อง รวดเร็ว และมีการพัฒนาในระบบ หรือ กระบวนการธุรการ พัสดุ การเงิน และบัญชี การเจ้าหน้าที่ โดยมีรายละเอียดในการปรับเปลี่ยนบทบาท ดังนี้

1.1 การเร่งรัด รวดเร็ว

“นาย” เน้นนโยบายเร่งรัด และรวดเร็วเป็นอย่างมาก ถึงกับเคยบ่นในเรื่องการท้วงงานกลับโดยไม่จำเป็น การเก็บต่องานไว้นานจนเกินกว่าเหตุ หรือขั้นตอนการพิจารณาที่มากมายจนเป็นสาเหตุแห่งความล่าช้า ดังนั้น ในสมัยของ “นาย” ฝ่ายบริหารทั่วไปได้นำกลยุทธ์ต่อไปนี้มาใช้

- ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นระบบการรับ-ส่งเอกสารราชการด้วยเครือข่าย Internet ซึ่งจะเป็นระบบที่จะแสดงเวลา และกำกับเลขที่เอกสารโดยอัตโนมัติ นอกจากนี้จะช่วยเร่งรัดงานอย่างดีแล้ว ยังสามารถติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ “นาย” ให้ความสำคัญมากทีเดียว ทำให้ทุกหน่วยงานพัฒนาระบบเครือข่ายของตน ซึ่งก็ดีบ้าง ไม่ดีบ้างแล้วแต่พื้นที่ใกล้ไกลเพียงใด



- การกำกับระยะเวลาการดำเนินการ การลดขั้นตอน หรือแม้แต่การตรวจสอบงานต่าง โดย “นาย” ผู้มีประสบการณ์ทั้งในฐานะผู้นำระดับหน่วยงานในสังกัดมาก่อน จึงมีความเห็นในหลายประการ คือ มีเรื่องที่ถูกตอง หรือเก็บรอดดำเนินการนานเกินความจำเป็น “นาย” จึงมีคำกล่าวให้คิดว่า “อย่าสร้างความสำคัญให้กับตัวเองด้วยวิธีนี้เป็นอันขาด” ทำเอาฝ่ายบริหารทั่วไปต้องสะอึกไปตาม ๆ กัน

“ผมเห็นด้วยกับการทำ 5 ส ทุกวันศุกร์ เพราะอย่างน้อยก็ทำให้งานค้างเพียง 4-5 วัน เป็นอย่างมาก” 5 ส ของ “นาย” ลึกซึ่งจริง ๆ

“ผมขอร้องเถอะ การทำงานเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ต้องส่งเรื่องกลับไปโครงการฯ นะ ขอให้เลิกเถอะ เพราะทำให้งานล่าช้า” ได้ยินแล้วใจหายแว็บ โอย! “นาย” รู้จริง

แน่นอน-ต้องปรับเปลี่ยน



1.2 การพัฒนาความรู้ และการถ่ายทอดความรู้

จากวันที่ได้รับทราบนโยบาย ทำให้ทุกคนตระหนักดีว่า “เราเหมือนเดิมไม่ได้แล้ว” ใครที่ไม่มีความรู้ก็ต้องเริ่มรับรู้ ใครรู้ในระดับหนึ่งก็ต้องพัฒนาให้สูงขึ้น “เข้าขาม เย็นขาม” ใช้ไม่ได้กับหน่วยงานนี้อีกต่อไป ในโอกาสนี้จึงจะขอบอกว่า จากวันนั้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในฝ่ายบริหารฯ มากมาย เช่น



- เจ้าหน้าที่หลายคนพัฒนาความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ จากเดิมใช้กันอยู่ 3 คน คือ พนักงานพิมพ์ดีดและผู้ใส่รู้ มาเป็นจำนวนก้าวกระโดด คือ 15 คน จากจำนวนเจ้าหน้าที่ 26 คน



- เจ้าหน้าที่ได้มีการเรียนรู้งานเพิ่มเติม และบ้างก็ได้รับความรู้ใหม่แล้วพัฒนาความรู้นั้นๆ อย่างเชี่ยวชาญ เช่น เจ้าหน้าที่พัสดุได้รับการถ่ายทอดความรู้ให้เกิดการเพิ่มพูนทักษะในการจัดหา บริหารสัญญา และควบคุมครุภัณฑ์ มีเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงานใหม่ให้ปฏิบัติงานด้านสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ 3 คน ซึ่งทั้ง 3 คน ได้ถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน และสามารถพัฒนาระบบการใช้งานให้ใช้ติดตามความก้าวหน้าของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถรวบรวมปริมาณงานอย่างเป็นระบบด้วย มีผู้เรียนรู้งานด้านการเจ้าหน้าที่ใหม่ 2 คน เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการมอบหมายงานใหม่และเรียนรู้งานใหม่อีกหลายคนทีเดียว ไม่น่าเชื่อ!

- การพัฒนากระบวนการ เพื่อความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จึงปรับกระบวนการสั่งการเป็น 2 ระบบ คือระบบงานประจำ ให้ส่งตรงผู้ปฏิบัติ สำหรับงานบุคคลและงานจากภายนอกนั้น ให้หัวหน้าฝ่ายฯ พิจารณา สำหรับการปฏิบัติงานนั้น พยายามลดขั้นตอนการดำเนินการและเสริมมาตรการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น จัดระบบบัญชีครุภัณฑ์แบบ one-stop

service การจัดหาพัสดุภายใน 1 วัน การส่งงานแบบวางปุ๊บ-ส่งปั๊บ การติดตามข่าวสารทุกชั่วโมง การเจ้าหน้าที่แบบทุกระดับประทับใจ

- การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา “นาย” จะถามเสมอเมื่อมีประชุมกลุ่มย่อยว่ามีอะไรขาดเหลือบ้าง เพราะท่านเข้าใจดีว่า หากจะให้ผลงานมีประสิทธิภาพก็ต้องให้การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อม ซึ่งก็เป็นที่พอใจในระดับหนึ่งทีเดียว

1.3 การส่งเสริมกิจกรรมสวัสดิการ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

“นาย” ดูเป็นคนที่ไม่เข้มแข็งจากภายนอก เจ็บขาดในการบริหารสั่งการ แต่ด้วยจิตใจแล้ว “นาย” จะเป็นคนโอบอ้อมอารี คิดถึงสารทุกข์สุกดิบของลูกน้องเสมอ คำถามที่จะได้ยินตลอดเวลา คือ “ตอนนี้พวกเราเป็นยังไงกันบ้าง มีปัญหาอะไรหรือเปล่า”

สวัสดิการที่มีให้แก่สำนักฯ เป็น 2 รูปแบบ คือ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่เป็นทางการก็ได้แก่ สวัสดิการบ้านพักรับรองชั่วคราวที่โครงการป่าสักและโครงการขุนด่าน ปราการชล และกิจกรรมหารายได้ต่างๆ สำหรับสวัสดิการไม่เป็นทางการคือ การดูแลความสุขทั่ว ๆ ไป ได้แก่ การให้บริการเรื่องน้ำชากาแฟ หนังสือพิมพ์ กระจาดชำระ และอื่น ๆ รวมทั้งดูแลผู้ป่วยเจ็บ รวมทั้งงานสังคมอย่างถ้วนทั่ว น่าประทับใจ

2. สนับสนุนงานเฉพาะกิจที่ได้รับมอบหมาย

วันที่มอบหมายนโยบายเรายังไม่คาดคิดว่านโยบายเชิงรุกของท่านนั้นจะรัดหน้ามากแค่ไหน อย่างมากก็แค่ซ้ำก็คงจะเพียงพอ แต่ตลอดระยะเวลา 4 ปี ก็สรุปได้ว่า เชิงรุกนั้น รุกจริง ๆ คือ ไม่มีหยุดใน 4 เรื่อง ไม่หยุดคิด ไม่หยุดทำ ไม่หยุดพัฒนา ไม่หยุดท้าทาย ดังจะได้เล่าให้ฟังเฉพาะเรื่องที่เราจะจำได้ให้ฟังกัน

ตั้งแต่เริ่มมาดำรงตำแหน่ง สิ่งแรกที่มาขอให้เป็นนโยบาย ก็คือให้มีการประชุมติดตามความก้าวหน้าประจำเดือน และประชุมระดับหัวหน้าหน่วยงานในส่วนกลาง เพื่อมอบหมายงานพิเศษเป็นระยะ ๆ สม่่าเสมอ เราเองซะอีกที่จะไม่สม่่าเสมอ ต้องโดนท้วงประจำ

“นาย” เน้นเรื่องการวางแผนและผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่อย่างไร ทั้งงานก่อสร้าง และงานประชุมอื่น ๆ โดยเฉพาะในเรื่องควบคุมภายในก็จะกำหนดแผนการปรับปรุง และการรายงานอย่างเอาจริงเอาจัง



และความเสี่ยงนั้น “นาย” ได้ให้ความรู้ตั้งแต่ “นาย” มาใหม่ๆ แล้ว แสดงถึงวิสัยทัศน์ที่ยอดเยี่ยมทีเดียว

เท่านั้นยังไม่พอ “นาย” ยังใจกว้าง ทนสมัย น้อมรับคำวิจารณ์พอสมควร โดยให้มีการประเมินตัวท่านเองทุก 2 เดือน นี่ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องขอสารภาพว่า อยากจะทำได้เร็วตามความต้องการ แต่เราขาดแคลนบุคลากรที่จะมาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ก็ต้องขอโทษ “นาย” ไว้ ณ ที่นี้ด้วย ได้ 4-5 ครั้ง ก็ยังดีนะคะ

และที่ลืมไม่ลงคือ “นาย” จะพัฒนาลูกน้องอะไรมากมายขนาดนี้ ทั้งงบประมาณของสำนักฯ และงบประมาณที่ได้รับจัดสรรอื่น ๆ เช่น งบเพื่อการจูงใจ “นาย” ต้องให้ใช้เพื่อการจัดหลักสูตรสัมมนาเกือบทั้งหมด ความรู้เต็มสมองจนเลือกไม่ถูก ผลสัมฤทธิ์ของงานจึงดีบ้างไม่ดีบ้าง เป็นธรรมดา **“ได้แค่นี้คะนาย”**

ความท้าทายที่ถ่ายทอดให้แก่บรรดาลูกน้อง ก็คือเรื่อง **“ความพร้อม”** ต้องพร้อมกว่าคนอื่น ถ้าคิด ถ้าเปลี่ยนแปลง

โดยความพร้อมเห็นได้จากการเตรียมข้อมูลเพื่อการเปิดโครงการที่มีอยู่อย่างครบถ้วน เรียกใช้ได้ทันที ความกล้าหาญเห็นได้จากการคิดวิเคราะห์ หาเหตุผลในการชี้แจงให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นคล้อยตามได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง เช่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำ PMQA ซึ่งท่านกล้าที่จะวิจารณ์ และนำเสนอแนวคิดเพื่อการปรับปรุงจนเป็นที่ยอมรับ และได้รับมอบหมายจากกรมฯ ให้เป็นประธานคณะกรรมการ Steering Committee: เฉพาะกล้าที่จะเสนอแนะและแก้ไข

เราเป็นลูกน้องก็ได้โอนิสงส์จากความท้าทายของท่านเป็นอย่างมาก ก็คือ ได้โอกาสแห่งการเรียนรู้ และเกิดพฤติกรรมเลียนแบบเจ้านาย ถ้าคิด ถ้าทำ เฉพาะมีแรงสนับสนุน และผลักดันจากนโยบายเชิงรุกของ “นาย” ผู้ที่ลูกน้องขอมอบคติธรรมประจำตัวไว้ว่า

งาน	คือ	ชีวิต
พลสัมฤทธิ์	คือ	พลัง

