

การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพอย่างไร :

นำเสนอเมื่อ : 16 พ.ย. 2552

มฐ. 1

มฐ. 2

มฐ. 3

มฐ. 4

มฐ. 5

มฐ. 6

มฐ. 7

มฐ. 8

มฐ. 1

มฐ. 2

มฐ. 3

มฐ. 4

มฐ. 5

มฐ. 6

มฐ. 7

มฐ. 9

มฐ. 10

มฐ. 8

มฐ. 9

มฐ. 11

มฐ. 12

มฐ. 13

มฐ. 14

มฐ. 15

มฐ. 16

มฐ. 10
มฐ. 11
มฐ. 12
มฐ. 13
มฐ. 14

มฐ. 17
มฐ. 18

การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพอย่างไร :

การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ
กล่าวโดยสรุปจะต้องใช้ความรู้และทักษะหลายด้านด้วยกัน ดังนี้

1. หลักการบริหาร

หลักในการบริหารมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและในแต่ละสถานการณ์ แต่ที่สำคัญที่ได้ยึดถือกันมาโดยตลอดคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยมีการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่สำคัญ ๑ ทุกคนควรจะต้องรับรู้รับทราบ ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันทำ รวมทั้งการชี้หลัก การบริหารแบบพี่น้อง มีปัญหาหรือเรื่องอะไรที่สำคัญ จะปรึกษาหารือ ซึ่งเป็นที่เคารพของทุกคน ไม่มีการข่มขู่บังคับ มีการให้รางวัลและปรอมที่จะไม่ให้รางวัลแก่คนที่ไม่ดี มีอะไรก็จะพูดกันแบบตรงไปตรงมา ดูผู้อาวุโส เป็นต้นแบบ (Modeling)

สำหรับผู้บริหารระดับกลางจะต้อง ศึกษา Style การบริหารและวัฒนธรรมของหน่วยงานของตน เพราะ style การบริหารแต่ละคนไม่เหมือนกัน ต้องปรับรูปแบบการบริหารของเราให้เข้ากับนายได้ วิธีการพูดหรือ approach กับนายบางคนก็ไม่เหมือนกัน ต้องศึกษานายเป็นอย่างไร culture ของคณะเป็นอย่างไร

2. ด้านความรู้ ความรู้ที่ผู้บริหารระดับกลางพึงมีที่สำคัญคือ

2.1 ต้องรู้ระเบียบทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพราะราชการมีข้อบังคับ
ระเบียบและประกาศต่าง
ที่เกี่ยวของซึ่งต้องบริหารงานให้ เป็นไปตามที่กำหนด
มิฉะนั้นแล้วก็จะทำให้มีความผิดได้ การรู้กฎระเบียบจะทำให้งานรวดเร็ว
ถูกต้อง
ดังนั้นก่อนจะส่งงานหรือเสนองานต้องตรวจสอบว่าถูกต้องตามกฎระเบียบหรือไม่

2.2 ต้องใช้เทคโนโลยีเป็นในระดับผู้บริหาร ผู้บริหารระดับกลางต้องใช้ IT
เป็นในระดับผู้บริหาร คืออย่างน้อยใช้ด้วยตัวเองไม่เป็นแต่ต้องรู้ว่าทำอะไร
ในขณะเดียวกันต้องเตรียมตัวให้พร้อมในการใช้ระบบ IT
รวมทั้งพัฒนาบุคลากรของเราให้มีความพร้อมความเข้าใจใน IT มากขึ้น
นอกจากนั้นแล้วทักษะด้านภาษาอังกฤษก็เป็นสิ่งสำคัญ

2.3 ต้องแลกเปลี่ยนความรู้
การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างหน่วยงานจะช่วยให้เพิ่มพูนมากขึ้น
ทำให้รู้จักวิธีการทำงานของแต่ละหน่วยงาน งานเลขานุการที่สำคัญคือ
บางคณะบทบาทอาจารย์อาจจะมาก บางคณะบทบาทอาจารย์อาจจะน้อย
การบริหารก็จะต่างกัน เลขานุการ
ได้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันจะช่วยให้งานแต่ละงานดีขึ้น

ผู้บริหารระดับกลางต้องมีการพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่ง
กันและกัน และรวมกันให้ เป็นหนึ่ง
ความสำคัญที่สุดของสถาบันที่จะดำเนินการไปได้ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้บริหารระดับก
กลาง เพราะข้างบนท่านโยบาย วางกรอบ
แต่จะขับเคลื่อนด้วยผู้บริหารระดับกลาง
ถ้าผู้บริหารระดับกลางทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะดำเนินไปด้วยดี
การวางนโยบายไม่ใช่เป็นเรื่องยาก
องค์กรของคนญี่ปุ่นคนที่สำคัญคือคนระดับกลาง
เพราะคนตรงกลางประสานระหว่างข้างบนกับข้างล่าง
ต่อให้ข้างบนวางนโยบายอย่างดีแต่ถ้าไม่ได้มีการสานต่อก็จะไม่สามารถบรรลุผล
ได้

3. ด้านมนุษยสัมพันธ์

3.1 ประสานงานอย่างไม่เป็นทางการก่อน เพื่อลดปัญหาการขัดแย้ง

การโต้เถียงกัน ลดการซ้ำซ้อนของงาน

3.2 การพูดคุยเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน
ถ้ามีอะไรไม่เข้าใจกันให้มาคุยกัน อย่าไปเถียงกัน...เถียงกันแล้วก็ไม่สบายใจ
ทำให้ผิดใจ

3.3 สร้างความร่วมมือ
ให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วยการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีและบริหารความขัดแย้ง ต้องมี attitude ที่ดีต่อกัน ทำอย่างไรให้ประนีประนอมกันให้มากที่สุด ใครที่ไม่ชอบใครก็อย่าไปพูดกับคนนั้นให้มาก ๆ รายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ปลีกย่อยอย่าแตรมาก พยายามจัดกิจกรรมให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมกันเพื่อลด conflict เป้าหมายคือประสิทธิภาพของหน่วยงาน

3.4 อ่อนน้อมถ่อมตัว อ่อนโยนและจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตัว อ่อนโยนและจริงใจเป็น character ที่มีเสน่ห์ ถ้าเป็นผู้ใหญ่ก็พูดกับเด็กดี ๆ เด็กก็นับถือ ถ้าเป็นผู้ใหญ่ ๆ ก็นับถือ

4. ด้านการปฏิบัติงาน

4.1 การจัดลำดับความสำคัญของงาน

4.2 ตรงต่อเวลา จึงจะถือว่ามีความคุณภาพใช้ได้ เหมือนกับสินค้าที่ต้องมีคุณภาพที่ดี ราคาถูกต้องและส่งตรงเวลา

4.3 ลด Boundary ของกองใน สอธ. หลาย ๆ งานจะมีความเกี่ยวข้องกันใน สอธ. จะไม่มี boundary ของกอง งานบางอย่างที่สำคัญ เช่น งานออกนอกกระบบก็อาจทำเป็น task force ขึ้นมา หลาย ๆ กองมาช่วยกันทำ ประเด็นคือ ใน สอธ.จะต้องทำงานร่วมกัน เป็น flat มากขึ้น

4.4 UPDATE ข้อมูล และใช้ IT เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

หน้าที่ของฝ่ายสนับสนุนคือจะต้อง update ข้อมูลตลอดเวลา การบริหารการเรียนการสอนจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ด้วยระบบ IT เข้ามามีบทบาทมากขึ้น สองส่วนคือ e-learning และ e-office เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ถ้าหากเราเรียนรู้ได้ก็จะทำให้การให้บริการการศึกษาของเรามีความรวดเร็ว มีความทันสมัย การเรียนการสอนจะพัฒนาเป็น e-learning ระบบการบริหารจัดการภายใน เป็นระบบ e-office ก็จะทำให้มีความรวดเร็ว

4.5 ต้องกล้าที่จะเสนอแนะเพื่อพัฒนางาน

ผู้บริหารระดับกลางคงทำอะไรใหม่ไม่ได้มากเพราะขึ้นอยู่กับคุณบดี รองคุณบดี เป็นหลัก เราจะตัดสินใจใดคองขางน่อย แต่เราเป็นผู้เสนอได้ว่า น่าจะทำอย่างนี้ถ้าอาจารย์เห็นดีด้วยก็ทำได้ แต่ถ้าไม่เห็นดีด้วยก็ไม่ต้องทำ เพราะเราไม่ได้ อยู่ในระดับ decision maker ไม่ได้เป็นคนตัดสินใจแต่เสนอได้ซึ่งจะทำให้การปรับปรุงมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สิ่งที่ น่าจะช่วยกันได้ก็คือ ถึงแม้เราจะไม่ได้ตัดสินใจ แต่ควรจะเสนอได้ ว่าควรเป็นแบบนี้ ผู้บริหารมาแล้วก็ไป ความต่อเนื่องอยู่ที่ผู้บริหารระดับกลาง

5. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

5.1 อายัดติดกับการปรับเปลี่ยนโยกย้ายคน ขอให้มองภาพของการโยกย้าย การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของการพัฒนาคน การเปลี่ยนงานมีอยู่ 2 อย่าง คือ หนึ่งเพื่อให้งานไหลลื่นขึ้น สอง ประสพการณ์ บางที่ทำงานสัก 4-5 ปีมันเริ่มเบื่อหน่าย ไม่ใช้การลงโทษแต่ความจริงแล้วมันทำให้มีประสพการณ์มากขึ้น ทำให้ fresh ขึ้นด้วย มองภาพแบบนี้ซึ่งคงจะ dynamic มากขึ้น

5.2 การแบ่งโครงสร้างที่มีอยู่เราจะเน้นเรื่องของความรวดเร็ว ความเที่ยงตรง และความมีประสิทธิภาพ บุคลากรทุกคนต้องมี Job Description สิ่งเหล่านี้ จะต้องทำให้เจ้าหน้าที่ เขาใจ เจ้าหน้าที่ของเราทุกคนต้องมี Job Description ถ้ามี Job Description ครบ ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานเราจะรู้งานแต่ละงานมีผู้รับผิดชอบหรือยัง และจะรู้ว่ามีงานบางงานมีความซ้ำซ้อนกันไหม งานอะไรที่ขาดยังไม่มีคนทำ เพราะฉะนั้นจาก Job Description จะทำให้จัดบุคลากรได้เหมาะสม เป็นเรื่องที่จะช่วยว่ามีงานครอบคลุมมากน้อยแค่ไหน

5.3 พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ

ในฐานะที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ต้องดูแลบุคลากรสายสนับสนุนว่าจะทำอย่างไรให้บุคลากรของเราทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้น เรื่องของการดูแล การบริหาร การพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะต้องเน้นว่าให้ผู้ที่ทำงานกับเราได้ รับการพัฒนา ในแต่ละปีต้องทำแผนพัฒนาบุคลากร

ทำอย่างไรให้เจ้าหน้าที่ของเราทุกคนมีการพัฒนาตนเอง
ทำให้ระบบงานของตนเองมีความก้าวหน้า มีความรวดเร็วโดยตลอด
ถือเป็นนวัตกรรมใหม่ขององค์กรคือ ทุกคนจะต้องชวนช่วยหาความรู้
และในขณะเดียวกันการอบรม การสัมมนาของหน่วยงานต่าง ๆ
ไม่ควรเพิกเฉยหรือละเลยในเรื่องของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
ให้พนักงานทุกคนรู้และเข้าใจองค์การแห่งการเรียนรู้

5.4 สนับสนุนให้ลูกน้องก้าวหน้าในอาชีพ

สิ่งจูงใจประการหนึ่งซึ่งโดยปกติคนเราทุกคนทำงานไม่ว่าจะอยู่สายไหนก็ต้องการ
ความก้าวหน้าทั้งสิ้น
ในทางทฤษฎีของเรื่องสิ่งจูงใจถ้าหากเราไม่เอามาใช้หรือทำให้คนที่ทำงานกับเรา
ก็จะทำให้เป็นข้อติดขัด
ถ้าผู้บังคับบัญชามีโอกาสที่จะเติบโตได้สนับสนุนทุกกรณี
เพราะถือเป็นขวัญและกำลังใจที่สำคัญ เมื่อเรารู้แลความก้าวหน้า
ขวัญกำลังใจและคาดหวังแทนต่าง ๆ ที่สมควรจะได้รับ ก็ต้อง demand
กลับว่าทุกคนต้องทำงานด้วยความตั้งใจ

5.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องถูกต้องและยุติธรรม

การประเมินต้องมีลักษณะ Objective มากขึ้น ถ้าเป็น Subjective
มากไม่สามารถแยกให้เห็นว่าคนไหนดีกว่าคนนั้นอย่างไร ต้องทำให้มี Objective
ให้ชัด ๆ เลยว่า ขอบไหนประเด็นไหนคะแนนเป็นอย่างไร
ก็จะทำให้แยกความแตกต่างได้ ถ้าหากเป็นลักษณะ Subjective
ก็ขึ้นอยู่กับหัวหน้า
ระบบที่สำคัญที่จะทำให้คนทำงานกับเรามีขวัญกำลังใจก็ต้องทำให้เขาได้รับ
การประเมินที่ถูกต้อง และยุติธรรม อาจจะต้องใช้การประเมิน 360 องศา

5.6 Empower ให้ฝ่ายสนับสนุน

มีการ empower ไปยังหัวหน้างาน ทำให้การทำงานได้เร็วขึ้น
ทุกเรื่องไม่ต้องไปลงที่เลขานุการคณะหรือผู้อำนวยการกองก็จะทำให้แต่ละคนท
งานได้คล่องตัวขึ้น

5.7 การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีแก่บุคลากร
เพราะงานจะเดินหรือไม่ต้องมีกองทัพที่เข้มแข็งและมีความสุขในการทำงาน
ดูแลและเอาใจใส่ลูกน้อง ให้กำลังใจลูกน้อง เพื่อนร่วมงานไม่ใช่ลูกน้อง

ต้องดูแลไม่ให้ดอยยาก ให้กินดีอยู่ดีพอสมควร..ถามลูกน้องว่าเขาเป็นอย่างไร
สบายดีหรือไม่ ..คำพูดดี ๆ ก็ทำให้เขาดีใจ..ผู้บริหารต้องทำให้เป็นธรรมชาติ

หวังว่าสิ่งที่ได้ร้อยเรียงมาแล้วสู่กันฟังคงจะเป็นประโยชน์ต่อพวกเรา นะครับ