

ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสำนักงานสมัยใหม่ LEADERSHIP FOR MODERN OFFICE ADMINISTRATION

เขมิกา ทองเรือง*

Khemika Thongrueang

บทคัดย่อ

ปัจจุบันนักบริหารให้ความสำคัญแก่งานสำนักงานมากขึ้น และยอมรับว่างานสำนักงานมีความสำคัญต่อความเจริญเติบโตขององค์การเสมือนหนึ่งเป็นส่วนสมองขององค์การ องค์การใดที่มีการวางแผนจัดสำนักงานที่ดีเป็นระบบและง่ายต่อการควบคุม มักจะเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการ บริหารที่ทันสมัยจึงพยายามอย่างยิ่งที่แสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดมาใช้กับงานสำนักงาน แต่เนื่องจากงานสำนักงานมีลักษณะของงานที่จะต้องเกี่ยวข้องกับงานต่างๆในองค์การ รูปแบบของงานสำนักงานจึงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สำนักงานเป็นหน่วยงานที่สำคัญหน่วยงานหนึ่งในองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารงานสำนักงานต้องเป็นผู้ที่มีทั้งความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพที่จะบริหารงานและควบคุมกิจกรรมด้านต่างๆ ของสำนักงานให้บรรลุได้ตามเป้าหมาย ผู้บริหารงานควรตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารงานสำนักงานสมัยใหม่ เพื่อให้งานในสำนักงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น บทความเรื่อง ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสำนักงานสมัยใหม่ มุ่งอธิบายถึง 1. บทบาทภาวะผู้นำในการบริหาร 2. วัตถุประสงค์ของงานสำนักงาน 3. ความสำคัญของงานสำนักงาน 4. เป้าหมายของงานสำนักงาน 5. การบริหารงานสำนักงาน 6. แนวทางการบริหารสำนักงานสมัยใหม่

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, การบริหารสำนักงานสมัยใหม่

ABSTRACT

Nowadays, executives give more importance to the office work and accept that office work is important on the growth of the organization as the one of brain parts of the organization. If each organization has a good and easy office system plan to control, it is a successful organization of operations. The modern administration tries to find the best way to use in the office work. But the office work has the nature of work to be involved in various tasks in the organization. The style of office is always changing. The office is an important unit in an organization.

* Master of Public Administration Program in General Administration, Faculty Liberal Arts and Science, Nakhon Phanom University

Therefore, the office administrators must be knowledgeable, competent, experienced and able to administer the office, and control various activities of the office to achieve goals. Executives should be aware of the importance of leadership in the modern office administration for improving the office work more effectively. The article on leadership of modern office administration describes; (1) the leadership role in administration, (2) the objectives of the office work, (3) the importance of the office work, (4) the goal of the office work, (5) the administration of the office work, and (6) guidelines of the modern office administration.

Keywords : Leadership, Modern Office Administration

1. บทนำ

การติดต่อธุรกิจใดๆ ก็ตาม ในทางปฏิบัติที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ จะต้องติดต่อกันที่สำนักงานเป็นหลัก ทั้งนี้เพราะสำนักงานเป็นเสมือนหนึ่งที่รวมของกิจกรรมทุกอย่างทั้งมวลขององค์การนั่นเอง การทำงานในสำนักงานอาจปั่นป่วนโกลาหล ไม่เป็นระเบียบ หรืออาจเรียบบร้อย สงบเงียบ ราบรื่น และส่งผลดี ผลเสียรวมไปถึงการดำเนินการธุรกิจ และรายได้ ผลกำไร ขาดทุน หรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับการจัดระบบการทำงานหรือการบริหารงานภายในสำนักงานเป็นสำคัญ ฉะนั้นเป้าหมายขององค์การทั้งหลาย จึงมุ่งไปที่ปัญหาว่า ควรจะต้องบริหารงานในสำนักงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ด้วยวิธีการที่ดีที่สุดเท่าที่เป็นได้ ผู้ที่ปฏิบัติงานนั้นควรมีภาวะผู้นำ (Leadership roles) และภาวะผู้นำที่ดีขององค์การ ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์การจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่างๆ คือ (1) เป็นตัวแทนที่ดีขององค์การ (2) เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์การ (3) ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอ กิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือฝ่ายต่างๆ คือ (1) ฝ่ายบริหารระดับสูง (2) ลูกค้า (3) บุคคลภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน (4) เพื่อนร่วมอาชีพ (5) ชุมชน

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

3.1 สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า ในการเจรจาด้านขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นๆ

3.2 สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงาน และเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่นๆ

3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย

บทความเรื่อง ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสำนักงานสมัยใหม่ จึงมุ่งอธิบายถึง 1. บทบาทภาวะผู้นำในการบริหาร 2. วัตถุประสงค์ของงานสำนักงาน 3. ความสำคัญของงานสำนักงาน 4. เป้าหมายของงานสำนักงาน 5. การบริหารงานสำนักงาน 6. แนวทางการบริหารสำนักงานสมัยใหม่

2. บทบาทภาวะผู้นำในการบริหาร

บทบาทภาวะผู้นำในการบริหารหรือบทบาทในการบริหารตามแนวคิดของ Mintzberg

บทบาทภาวะผู้นำในการบริหาร (Managerial leadership roles) หรือบทบาทในการบริหารตามแนวคิดของ Mintzberg (Mintzberg's managerial roles) ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (Robbins and Judge. 2007 : 6)

บทบาทการจัดการ (Management roles) เป็นบทบาทของผู้จัดการซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่ม คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) (2) การสื่อสารด้านสารสนเทศ (Transfer of information) (3) การตัดสินใจ (Decision making)

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้จัดการต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กร ดังนี้

1.1 บทบาทในการเป็นตัวแทน (Figurehead roles) ผู้จัดการทุกคนมีบทบาทในการทำงานตามภาระหน้าที่ โดยต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงาน

1.2 บทบาทในการเป็นผู้นำ (Leader roles) บทบาทนี้ประกอบด้วย การจ้างงาน (Hiring) การฝึกอบรม (Training) การจูงใจ (Motivating) และการกำหนดวินัยพนักงาน (Disciplining employees) ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ ในการจูงใจและสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 บทบาทในการเป็นผู้ติดต่อ (Liaison roles) เป็นกิจกรรมในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งช่วยให้ผู้จัดการมีข้อมูลจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร

2. บทบาทด้านสารสนเทศ (Information roles) ผู้จัดการจะรับและเก็บข้อมูลจากองค์กรและสถาบันภายนอกเพื่อการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของชุมชน ซึ่งผู้จัดการจะต้องมีบทบาท คือ

2.1 บทบาทในการติดตาม (Monitor roles) ผู้จัดการจะมีบทบาทในการรับรู้ข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2.2 บทบาทในการแยกแยะ (Disseminator roles) ผู้จัดการจะมีบทบาทในการส่งข้อมูลที่รับจากภายนอกหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังสมาชิกขององค์กร

2.3 บทบาทในการเป็นโฆษก (Spokesperson roles) ผู้จัดการจะต้องทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลไปยังภายนอกองค์กรในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์กร

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decision roles) ในขั้นนี้เป็นบทบาทในการแก้ปัญหาจากทางเลือกต่างๆ ประกอบด้วย

3.1 บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur roles) ผู้จัดการจะต้องคิดริเริ่มและศึกษาโครงการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานขององค์กร

3.2 บทบาทในการเป็นผู้แก้ปัญหา (Disturbance handler roles) ผู้จัดการจะต้องมีการแก้ไขปัญหาเมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาสำคัญ

3.3 บทบาทในการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocators roles) ผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบ ในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ และทรัพยากรการเงิน

3.4 บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator roles) ผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบ ในการเป็นตัวแทนขององค์กรสำหรับการเจรจาที่สำคัญ

4. การสอนงานและการเป็นผู้กระตุ้นใจ (Coach and motivator) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนและกระตุ้นใจสมาชิกในทีมงาน ดังนี้

4.1 ต้องให้ความสำคัญกับความสำเร็จของทีมงานด้วยการปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการ

4.2 ช่วยให้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

4.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกในทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

4.4 มีการให้รางวัลและการลงโทษเพื่อกระตุ้นรักษาผลการปฏิบัติงานที่ดีเอาไว้

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team builder) ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

5.1 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกในทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้จดหมายชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

5.2 ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม เช่น การจัดงานสังสรรค์ และการสนับสนุนด้านกีฬา

5.3 จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team Player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้

6.1 การวางตัวเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม

6.2 มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร

6.3 แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical problem solver) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ปัญหาทางเทคนิคโดยมีกิจกรรม 2 ประการ ดังนี้

7.1 ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค

7.2 เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขาย หรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่างๆ

8. การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่มมีความคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจ ถึงแม้จะไม่ใช้กิจกรรมของตนเอง ซึ่งมีกิจกรรมของการเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการ 3 ประการ ดังนี้

8.1 หาวิธีการที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเยี่ยมเยียนธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ หรือการจัดแสดงสินค้า หรือการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษา

8.2 มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็น และความต้องการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

8.3 มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและในวงการอาชีพนั้น

9. การเป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planner) ผู้จัดการระดับสูงควรต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ โดยปกติปัจจัยที่นำมาใช้ในการวางแผนจะมาจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งทั้งองค์การ การเป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์จะทำให้ผู้จัดการได้ปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย

9.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์การ

9.2 การช่วยบริษัทที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

9.3 ช่วยพัฒนานโยบายขององค์การ

3. วัตถุประสงค์ของงานสำนักงาน

องค์การต่างๆ เมื่อจัดตั้งงานสำนักงานขึ้นมาแล้วย่อมมีวัตถุประสงค์ให้งานสำนักงาน (พูลสุข สังข์รุ่ง, 2551 : 4) ดังนี้

1. เพื่อให้บริการแก่ส่วนงานต่างๆ ตามที่ส่วนงานนั้นต้องการ
2. เพื่อให้การบริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว
3. เพื่อให้คุณภาพของงานเป็นที่เชื่อถือได้
4. เพื่อให้สามารถประหยัดทั้งค่าใช้จ่ายและกำลังคนให้แก่องค์กรได้
5. เพื่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณงานให้ดีขึ้น

4. ความสำคัญของงานสำนักงาน

ความสำคัญของงานสำนักงาน (พูลสุข สังข์รุ่ง, 2551 : 5) ดังนี้

1. เป็นศูนย์กลางรับส่งข้อมูล

2. เป็นศูนย์กลางความจำ
3. เป็นศูนย์กลางการบริการ
4. ใกล้ชิดการตัดสินใจ

5. เป้าหมายของงานสำนักงาน

งานสำนักงานควรมีเป้าหมาย (พูลสุข สังข์รุ่ง, 2551 : 4) ดังนี้

1. ได้ผลงานตามเป้าหมายของแต่ละส่วนงานที่มาใช้บริการ
2. ให้ความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดแรง
3. มีคุณภาพดี
 - 3.1 ละเอียด ครบถ้วน กระชับ
 - 3.2 สวยงาม คมชัด ทันสมัย
 - 3.3 สะอาดเป็นระเบียบ
4. สามารถประหยัดเงิน
5. สร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กร

6. การบริหารงานสำนักงาน

การบริหารสำนักงานประกอบด้วย งานสำคัญ 4 ประการ (พูลสุข สังข์รุ่ง, 2551 : 7-10) คือ

1. วางแผน (planning) เป็นการเตรียมงาน และเตรียมการปฏิบัติงานสำนักงานไว้ล่วงหน้า ว่างานสำนักงานอะไรบ้างที่จะต้องมีการปฏิบัติ และจะต้องมีการปฏิบัติอย่างไร ซึ่งจะต้องมีการคิดวิเคราะห์ ออกแบบ และการคาดคะเน ลักษณะของการวางแผนงานสำนักงานประกอบด้วย การเตรียมงานต่อไปนี้

- 1) การวางแผนกิจกรรมต่างๆ ในระยะสั้น
- 2) การวางแผนกิจกรรมต่างๆ ในระยะยาว
- 3) การวางแผนความต้องการกำลังคน
- 4) การวางแผนแบบฟอร์มสำนักงาน (office form)
- 5) การวางแผนระบบและกระบวนการปฏิบัติงานสำนักงาน (office system and procedure)
- 6) การวางแผนวิธีการปฏิบัติงาน (office method)
- 7) การวางแผนการใช้อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน (office equipment & machine)
- 8) การวางแผนเกี่ยวกับเนื้อที่ปฏิบัติงานสำนักงาน (office space)
- 9) การจัดระบบจดหมายและการรายงาน
- 10) การจัดระบบการรับส่งข้อมูล
- 11) การจัดระบบการจัดเก็บข้อมูล

12) วางแผนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและสภาพที่ตั้งสำนักงาน (office environment & location)

13) วางแผนเกี่ยวกับการประหยัดพลังงาน และการประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ

2. การจัดองค์การ (organizing) หมายถึง การกำหนดกิจกรรมต่างๆ ในสำนักงานกำหนดว่าใครทำอะไร และภายใต้สิ่งแวดล้อมอะไร เป็นการ จัดหาสิ่งแวดล้อมของงาน การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ การจัดหาวัสดุและเครื่องจักรที่จำเป็น และสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมภายในหน่วยงาน และระหว่างบุคลากร การจัดองค์การในสำนักงานประกอบด้วยกิจกรรมต่อไปนี้

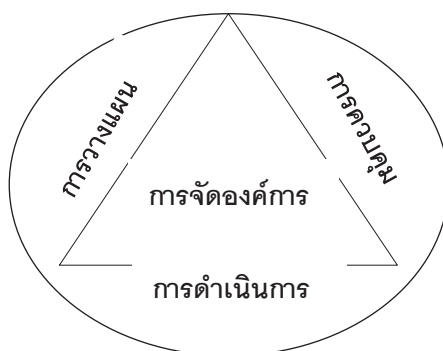
- 1) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร
- 2) การกำหนดหน้าที่และโครงสร้างการจัดองค์การ
- 3) การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยใช้ผังการจัดองค์การ (Organization chart)
- 4) การจัดรูปสำนักงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 5) การจัดสิ่งแวดล้อมในสำนักงาน
- 6) การกำหนดหลักการจัดองค์การ
- 7) การจัดพื้นที่และการจัดแผนผังสำนักงาน

3. การปฏิบัติหรือการดำเนินการสำนักงาน (actuating) เป็นการปฏิบัติงาน สำนักงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับคน เป็นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

- 1) การสรรหาและการคัดเลือก
- 2) การจูงใจบุคลากรสำนักงาน
- 3) การบังคับบัญชา
- 4) การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5) การบริหารเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย
- 6) การใช้บทบาทผู้นำ
- 7) การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์
- 8) การสั่งกา

4. การควบคุม (controlling) การควบคุมงานสำนักงานต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับการวางแผน ดังนั้นการควบคุมงานสำนักงานจึงควรควบคุมในเรื่องเกี่ยวกับ

- 1) แบบฟอร์ม (form control)
- 2) ปริมาณและคุณภาพของงานสำนักงาน (office quantity & quality)
- 3) เวลาปฏิบัติงานสำนักงาน (office-time use)
- 4) ค่าใช้จ่ายและงบประมาณในงานสำนักงาน
- 5) คู่มืองานสำนักงาน (office manuals)



รูปที่ 1.1 ความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารงานสำนักงาน

อธิบายได้ว่าการบริหารงานสำนักงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการวางแผนงานการจัดองค์การ และวิธีการควบคุมงานสำนักงาน และกระบวนการทั้ง 3 นี้ จะเป็นไปตามที่กำหนดไว้ได้ ก็ต้องมีการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานในสำนักงาน การดำเนินงานสำนักงานจึงเป็นตัวเชื่อมกระบวนการบริหารงานสำนักงานทุกขั้นตอนเข้าไว้ด้วยกัน

7. แนวทางการบริหารสำนักงานสมัยใหม่

แนวทางการบริหารสำนักงานสมัยใหม่ ดังนี้

1. ผู้จัดการสำนักงาน คือ ผู้บริหารที่จะต้องวางแผน จัดองค์การและควบคุมงานสำนักงาน และนำพนักงานในสำนักงานปฏิบัติงานให้สำเร็จ ผู้บริหารสูงสุดควรตระหนักว่า ผู้จัดการสำนักงานไม่ได้เป็นเพียงผู้ควบคุมงานธุรการเท่านั้น
2. จัดแผนผังสำนักงานตามหลักวิทยาศาสตร์ เพื่อขจัดความเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นการหยุดชะงัก และการปฏิบัติที่ไม่จำเป็นออก
3. นำเครื่องจักรเครื่องมืออัตโนมัติไปใช้ในการปฏิบัติงานสำนักงานเพื่อการประหยัด
4. ศึกษาเวลาและเคลื่อนไหวในการทำงาน หาวิธีทำงานให้ง่ายขึ้น และทำการวัดผลงานในสำนักงาน
5. ควรศึกษาหาวิธีจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานสำนักงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเสียต้นทุนน้อยลง
6. ปรับปรุงระบบการจัดเก็บเอกสารให้สอดคล้องกับระบบการควบคุมแบบฟอร์มเพื่อจัดความสิ้นเปลืองในด้านจัดเก็บเอกสาร
7. รักษาสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน จัดการฝึกอบรม ให้บริการแนะนำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

8. สรุป

ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสำนักงานสมัยใหม่ ดังกล่าวเบื้องต้นนั้น ผู้เขียนบทความมีความเห็นที่สอดคล้องกับ ความคิดทั่วไปในเรื่องบทบาทภาวะผู้นำของผู้จัดการ คือ ผู้นำการบริหารในบางครั้งจะต้องกระตุ้นหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น จากการวิเคราะห์ใน Harvard Business Review สรุปว่าบทบาทพื้นฐานที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้นำของบริษัท คือ การทำให้ลูกน้องเกิดการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง (Initiative) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และมีภาวะของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) เท่าที่จะเป็นไปได้ การปฏิบัติที่สำคัญก็คือ ผู้จัดการทุกระดับจะต้องสามารถปฏิบัติหรือแสดงออกด้านภาวะผู้นำ ตัวอย่างเช่น ผู้นำทีมจะต้องสามารถช่วยเหลือบริษัทเกี่ยวกับความไว้วางใจด้านคุณภาพด้วยการอธิบายให้สมาชิกทีมเข้าใจ ดังนี้

ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Leadership effectiveness) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้รับจากภาวะผู้นำ ผลลัพธ์ (Outcomes) นี้เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่ม เพื่อให้เกิด (1) การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Group goal) (2) การดำรงอยู่ของกลุ่ม (Group survival) (3) ความเจริญเติบโตของกลุ่ม (Group growth) (4) การเตรียมพร้อมของกลุ่ม (Group preparedness) (5) ความสามารถของกลุ่ม (Group capacity) ที่นำมาใช้แก้วิกฤตการณ์ต่างๆ (6) ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ (7) พันธะผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อการบริหารเป้าหมายของกลุ่ม (8) สภาวะความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ของกลุ่ม (9) การพัฒนาสมาชิกของกลุ่ม (Development of group members) (10) การอ้างสถานภาพ (Status) ของผู้นำในกลุ่ม

การวัดประสิทธิผลของผู้นำ (Leader effectiveness) เชิงปริมาณ เป็นการพิจารณาจากการทำงานของผู้นำของกลุ่มหรือขององค์การว่า ประสบความสำเร็จทางด้านตัวเลขด้านที่ชี้ถึงประสิทธิผลในการทำงานต่างๆ มากน้อยเพียงใด และบรรลุเป้าหมายหรือไม่ โดยอาศัยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัด ตลอดจนการใช้กฎเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ ดังนี้ (1) กำไรที่เติบโตขึ้น (Profit growth) (2) กำไรส่วนเกิน (profit margin) (3) ยอดขายเพิ่มขึ้น (Sales increase) (4) ส่วนครองตลาด (Market share) (5) ยอดขายที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Targeted sales) (6) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment) (7) ผลผลิต (Productivity) (8) ต้นทุนต่อหน่วยต่อผลลัพธ์ที่ได้รับ (Cost per unit of output) (9) ต้นทุนที่มีผลต่องบประมาณค่าใช้จ่าย (Budgeted expenditures)

การวัดประสิทธิผลจากการเพิ่มขึ้นของยอดขาย (Sales) หรือผลผลิต (Output) บางทีก็คิดจากต้นทุนเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพและกำไรที่ลดลง (Lower profits) ซึ่งสามารถวัดได้ง่ายกว่าผลกระทบทางการค้าสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น กำไรอาจเกิดขึ้นได้ในช่วงสั้นๆ โดยมีได้คำนึงถึงกิจกรรมที่กระทำอยู่ ซึ่งอาจเป็นเหตุให้เกิดผลกระทบต่อกำไรที่จะได้รับ เช่น การบำรุงรักษาอุปกรณ์ที่ใช้อยู่ การวิจัย การพัฒนา และการลงทุนในด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ส่วนในระยะยาวผลกระทบที่จะได้รับ ได้แก่ การตัดทอนกิจกรรมที่จำเป็น

ออกไปย่อมส่งผลให้กำไรลดต่ำลงไปได้ เพื่อขจัดปัญหาดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ วิธีที่ดีที่สุดคือ การศึกษาวิจัยในสภาพการณ์ที่หลากหลาย และหาวิธีนำเอามาตรการต่าง ๆ มาใช้ทำการทดสอบ (Examine)

การวัดประสิทธิผลของผู้นำ (Leader effectiveness) เชิงคุณภาพ เป็นการวัดประสิทธิผลผู้นำทางด้านคุณภาพ การทำงาน ทักษะ และความคิดเห็นของผู้นำเอง พนักงาน กลุ่มทีมงาน ลูกค้าย และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น วัตถุประสงค์ทางด้านค่านิยม (Values) ของบุคคลที่ทำการประเมินผลในระดับผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ซึ่งย่อมจะแตกต่างไปจากความคิดเห็นของบุคคลในระดับล่าง ดังนั้นการวัดประสิทธิผลด้วยตัวผู้บังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องความพึงพอใจของผู้ประเมิน เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ย่อมจะหาบรรทัดฐานที่ถูกต้องได้ยาก การวัดประสิทธิผลของผู้นำ (Leader effectiveness) เชิงคุณภาพ มีดังนี้

1. ทักษะที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้นำของตน ในกรณีนี้จะพิจารณาว่าผู้นำได้ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ และบรรลุความหวังที่ตั้งไว้หรือไม่ ผู้ตามมีความชอบ ตลอดจนให้การเคารพนับถือและชื่นชมผู้นำหรือพวกเขายังจัดขึ้นปล่อยปละละเลย และต่อต้านมากน้อยเพียงใด ทักษะ (Attitude) ของผู้ตามสามารถวัดได้จากการออกแบบสอบถามหรือใช้การสัมภาษณ์ (Interview)

2. ลักษณะของการอุทิศตนของผู้นำซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อกระบวนการทำงานของกลุ่ม ในกรณีนี้จะพิจารณาว่า ผู้นำได้อุทิศตนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) ในด้านต่างๆ คือ (1) การพัฒนาให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ให้กับกิจการต่างๆ ขององค์การ (2) การเพิ่มพูนทรัพยากรและความพร้อมของกลุ่ม (Readiness of group) ที่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการเกิดวิกฤตการณ์ (Crisis) ได้มากน้อยเพียงใด (3) ผู้นำสามารถปรับปรุงคุณภาพวิถีทางของการทำงาน (4) สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามและบุคคลภายนอก (Outside observer) (5) เพิ่มพูนทักษะ (Skill) (6) อุทิศตนเพื่อให้เกิดความเจริญเติบโตและพัฒนาการให้กับผู้บังคับบัญชาได้เพียงใด

3. ความสามารถในการสร้างความสามัคคีในกลุ่ม ความร่วมมือของสมาชิก แรงจูงใจของสมาชิกความสามารถในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาความขัดแย้งในหมู่สมาชิกมีมากน้อยเพียงใด

เทคนิคการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective (MBO) การนำเสนอหลักการที่มีผู้รู้จักอย่างกว้างขวางหลักการหนึ่งในหลายๆ หลักการและได้นำมาใช้ในการบริหารองค์การอย่างแพร่หลาย โดยเป็นการนำเสนอในด้านเนื้อหาของหลักการ ข้อดีและข้อด้อย การประยุกต์ใช้หลักการกับการบริหารองค์การ รวมถึงแนวคิดในการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารองค์การภาครัฐและภาคเอกชน Management by Objective (MBO) กล่าวโดย Peter F. Drucker

Peter F. Drucker เกิดที่กรุงเวียนนา ประเทศออสเตรีย จบการศึกษาระดับปริญญาเอกทางด้านกฎหมายจากมหาวิทยาลัย Frankfurt ประเทศเยอรมัน และทำงานในประเทศอังกฤษในฐานะนักเศรษฐศาสตร์และนักเขียนก่อนย้ายไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา สอนในวิชาด้านการจัดการที่ New York และ California Drucker ได้เขียนหนังสือเล่มแรกชื่อ The End of Economic Man และเขียนหนังสือทั้งหมดจำนวน 35 เล่ม มีหนังสือที่มีชื่อเสียงมากเล่มหนึ่งชื่อว่า “The Practice of Management and Effective” Peter F. Drucker (2008) มองว่าการบริหาร คือ (Peter F. Drucker. 2008 : 61)

1. เรื่องที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ เป็นการทำให้มนุษย์สามารถทำงานร่วมกันได้ โดยการดึงดูดแข็งของแต่ละคนมาใช้งาน
2. จัดการกับความแตกต่างของวัฒนธรรมของคนในองค์กร ที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรมและหลอมสร้างเป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างสงบและมีประสิทธิภาพ
3. เป็นการจัดการเพื่อผูกมัดคนในองค์กรไว้กับเป้าประสงค์อันเดียวกัน และทำงานเพื่อภารกิจ (Mission) ที่ชัดเจนเดียวกัน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดภารกิจนี้ให้ชัดเจน และให้คนในองค์กรสามารถเข้าใจได้ตรงกัน
4. เป็นกิจกรรมที่เพิ่มพูนความสามารถ ศักยภาพของคนในองค์กร และตัวองค์กรเอง เพื่อให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจ และทางเทคโนโลยีที่จะหรือกำลังเกิดขึ้น
5. นอกจากผลกำไรแล้ว ความสามารถทางธุรกิจจะต้องถูกมองจากคนภายนอก ว่าองค์กรมีประสิทธิภาพในการผลิตหรือให้บริการเพียงไร สินค้ามีคุณภาพดีหรือไม่ มีนวัตกรรมใหม่ๆ ของสินค้าหรือไม่ มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างไร เป็นต้น ทั้งหมดนี้ก็เป็นหน้าที่ของการบริหารเพื่อให้ได้มา
6. การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่เป็นศาสตร์เพราะอาศัยความรู้ ภาวะผู้นำ และสติปัญญาในการทำงาน และที่เป็นศิลป์เนื่องจากต้องการการประยุกต์ความรู้ต่างๆ ไปใช้ในการทำงานจริง

การนำแนวทางการบริหารสมัยใหม่มาปรับใช้ให้ประสบความสำเร็จ ย่อมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงสุด อีกทั้งการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกคนในองค์กรเป็นสำคัญ นอกจากนี้ การนำสิ่งใหม่มาใช้ในองค์กรจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ และดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป จะทำให้บุคลากรยอมรับและให้ความร่วมมือมากกว่าการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทันที เพื่อให้การบริหารจัดการก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Age) แนวทางการบริหารสมัยใหม่ที่สำคัญๆ ประกอบด้วย (ดร.สัญญา เคนาภูมิ, 2555 : 117-119)

1. การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO)
2. การบริหารการมีส่วนร่วม (Participative Management : PM)

3. การบริหารงานแบบการเดิน (Management by walking around : MBWA)
4. การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)
5. การพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Situation Objective Strategy : SOS)
6. การบริหารแบบ (Key Performance Indicators : KPI)
7. การบริหารเวลา (Time Management : TM)

เอกสารอ้างอิง

- ถวิล มาตรเลี่ยม. **เทคนิคการบริหารนาย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2545.
- ธงชัย สันติวงษ์. **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2543.
- วรัชยา ศิริวัฒน์. **เอกสารประกอบการสอนวิชา PS 604 แนวความคิดเชิงทฤษฎีในการบริหารรัฐกิจ**, กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารทางวิชาการ คณะรัฐศาสตร์, 2549.
- วรัชยา ศิริวัฒน์. **เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารร่วมสมัย**. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารทางวิชาการ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2548.
- พลสุข สังข์รุ่ง **การบริหารงานสำนักงาน**. กรุงเทพฯ : เสมาสาส์น, 2551
- สมเดช สีแสง. **คู่มือมือการบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ**, ชัยนาท : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู, 2547.
- สมยศ นาวิกการ. **กรณีศึกษาการบริหารและพฤติกรรมองค์การ** กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991, 2545.
- สมยศ นาวิกการ. **การบริหาร : การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (MBO) การตัดสินใจของผู้บริหาร**
การบริหาร **แบบมีส่วนร่วม : QC**. กรุงเทพฯ : ชาญวิทย์ เซ็นเตอร์, 2545.
- สัญญา เคนาภูมิ **เทคนิคการบริหารและภาวะผู้นำ** หจก.โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา 2555
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. **เทคนิคการบริหารเวลากับการสร้างสมดุลของชีวิต**. กรุงเทพฯ : 2551
- อุทัย เลหาวิเชียร. **รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่างๆ**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- Glueck, William F. **Management**. 3rd ed. Tokyo :Holt-Saunders International Editions, 1983.
- Peter F. Drucker. **Management. Revise Edition**. New York : Harper Collins, 2008.
- Hal G. Rainey. **Public Management : Recent Developments and Current Prospects**. New jersey : Chatham House Publishers., 1987.

- Koontz Harold and Heinz Weihich. **Management**. New York : McGraw – Hill Book, 1988.
- Michael Barzelay and Barbak J.Armajani. **Breaking Through Bureaucracy : A New Vision for Managing in Government**. California: University of California Press, 1992.
- Mondy, R. Wayne., Noe, Robert M. and Premeaux, Snane R. **Human Resource Management**. 7th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Hall International, 1999.
- Robbins, Stephen P, and Judge,Timothy A. (2007). **Organizational Behavior**.12th ed. New Jersey: Peason Prentice-Hall.

