

## บริหารงานอย่างไร จึงจะครองใจลูกน้อง

นำเสนอเมื่อ : 17 ก.พ. 2558

โดย...ศ.สุมาลี สังข์ศรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

การบริหารงานบุคคลที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ที่ได้รับจนเกิดความสำเร็จสูงสุดนั้น การบริหารในฐานะเป็นผู้อำนวยการสำนักบริการการศึกษา อาศัยเรียนรู้จากประสบการณ์และจากการปฏิบัติสำคัญๆ จะมีอยู่ 5-6 ประการด้วยกัน

ประการแรก เรื่องของประชาธิปไตย คือให้ทุกคนมีสิทธิมีเสียง มีส่วนในการแสดงความคิดเห็น ในการแสดงความคิดเห็นจะรับฟังความคิดเห็นของทุกคน ทุกคนมีส่วนที่จะสะท้อนความคิดเห็นขึ้นมาในการบริหาร

ประการที่สอง ความโปร่งใสไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็ตาม เราจะมีการวิเคราะห์ เราจะมีการช่วยกันพิจารณาและตรวจสอบได้ทุกเรื่องของการบริหารงาน

ประการที่สาม ความยุติธรรม ไม่ว่าจะมีความผิดอะไรหรือผลประโยชน์อะไรก็ตาม เราก็จะมีการพิจารณากันอย่างยุติธรรมโดยชี้เหตุชี้ผล และทุกคนก็มีส่วนในการพิจารณา

ประการที่สี่ การที่จะให้ผู้ร่วมงานรู้สึกวัตถุประสงค์ของการทำงาน ได้เห็นภาพรวมของงานทั้งหมดไม่ว่าเราจะอยู่ฝ่ายใด แต่จะได้เห็นภาพงานของทั้งหมดทุกหน่วยงาน และจะถ่ายทอดลงไปถึงบุคลากร

แนวคิดอีกประการหนึ่งก็คือ การมีส่วนร่วมในลักษณะบริหารงานของตัวเองคือ ให้บุคลากรทุกส่วน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนการทำงาน ตั้งแต่ขั้นกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน กำหนดแผน กำหนดแนวทาง กลยุทธ์การปฏิบัติงาน แล้วยังลงมือปฏิบัติงาน ติดตามผล รายงานผล ตรวจสอบเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนา

วิธีการมีส่วนร่วมจะหลากหลายแตกต่างกันไป มีทั้งการประชุม การประชุมกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อย แล้วก็มีการสะท้อนปัญหา สะท้อนความคิดเห็นแนวคิด

อีกประการหนึ่งคือ การสร้างงาน นอกจากมีส่วนร่วมแล้ว นอกจากงานประจำที่พวกเราทำแล้วก็ยังมีการจูงใจให้ทีมงานใหม่ที่เกี่ยวข้องเพื่อจะพัฒนางาน

อีกประการหนึ่งถ้าพูดถึงแนวคิดก็เรื่องของขวัญและกำลังใจ ตรงนี้ก็คำนี้ถึงมาก ๆ คือเราจะมองแต่งงานอย่างไรก็ได้ เราต้องดูในเรื่องขวัญและกำลังใจของเขาด้วย ถ้าเขามีกำลังใจ เขาก็จะทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่

ซึ่งหลักการบริหารมองเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ด้านเน้นคนและเน้นผลงาน ถ้าเน้นงาน เน้นเรื่องของการมีส่วนร่วม เน้นเรื่องความเป็นประชาธิปไตย เรื่องความโปร่งใส ความยุติธรรม ให้เขามีส่วนรวมอย่างเสมอภาค ในเรื่องของคนที่พยายามสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เรื่องการบริหารคนนั้น หลักสำคัญคือ การสร้างขวัญกำลังใจ ให้ความรู้ ให้ประสบการณ์ และก็ส่งเสริมให้เขาได้มีความก้าวหน้า

การครองใจบุคลากรที่อยู่ในความรับผิดชอบนั้น ไม่มีสูตรตายตัว แต่สิ่งสำคัญที่พึงตระหนักคือ ต้องสร้างความเป็นกันเอง พยายามบริหารงานโดยไม่แยกแยะกันเป็นผู้บังคับบัญชา คุณเป็นผู้บังคับบัญชา

เพราะฉะนั้น การที่จะพูดหรือติดต่อสื่อสารคุณต้องทำบ้านที่กมา คุณต้องขอพบเป็นทางการอะไรอย่างนั้น ตรงนั้นไม่ควรจะเกิดขึ้น ประตุของหัวหน้างานที่ดีจะเปิดตลอด เพราะฉะนั้นใครที่ว่างหรือใครที่มีอะไรที่จะปรึกษาหรือขอคำแนะนำก็มาได้ตลอดเวลา

ฉะนั้น ทุกคนสามารถที่จะเข้ามาปรึกษาด้วยความรู้สึกเป็นกันเอง นอกจากนั้นเราก็ทำตัวในลักษณะที่เรียกว่าเป็นที่พึ่งพิงได้ ก็คือว่าเขามีอะไรที่ไม่มั่นใจ ไม่แน่ใจ หรือว่าอยากจะขอคำแนะนำ ขอกำลังใจ ก็จะมาคุย มาปรึกษาหารือ

นอกจากนั้น ก็เป็นเรื่องของความอะลุ่มอล่วย ให้ความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือ ถ้ามถึงทุกข์สุข เพราะคนไม่ได้อยู่กับงานตลอดเวลา คนนอกจากจะมีชีวิตงานแล้ว เขาก็จะต้องมีชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัว เพราะฉะนั้นผู้บริหารงานจำเป็นต้องมองเห็นตรงนี้ด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารมือใหม่

1. การรู้จักงาน ผู้บริหารจะต้องรู้จักงานของตนเองให้ถ่องแท้ว่างานของเรามีขอบเขตอย่างไร เราต้องทำอะไรบ้าง งานมีรายละเอียดอย่างไร ต้องทำความเข้าใจและรู้จักงานอย่างลึกซึ้ง ต้องรู้งานอย่างรอบคอบ อย่างละเอียดถี่ถ้วน

2. ต้องรู้จักคน คือ ผู้ปฏิบัติงานของเรา ถ้าเราสามารถรู้จักเขาเป็นรายตัวได้ยิ่งดี เพราะจะรู้ทั้งความสามารถของเขา รู้ทั้งประสบการณ์ของเขา รู้ถึงความต้องการของเขา ต้องรู้ว่าเขาจะใสงานอะไรเขา ควรจะส่งเสริมเขาอย่างไร ควรจะช่วยเหลือเขาอย่างไร การรู้จักงาน รู้จักคนเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

3. ต้องมีการติดตามการทำงาน เมื่อให้แนวทางหลักไปแล้วก็ปล่อยให้ทำ เมื่อทำเราควรมีการติดตามให้คำแนะนำเป็นระยะๆ ไม่ปล่อยให้เขารู้สึกโดดเดี่ยวหรือต้องทำงานตามลำพัง

ขอบคุณที่มาจาก [โพสต์ทูเดย์](#)