

## บริหารงานอย่างไร จึงจะครองใจลูกน้อง

นำเสนอเมื่อ : 15 มี.ค. 2558

โดย...ศ.สุมาลี สังข์ศรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

การบริหารงานบุคคลที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ที่ได้รับจนเกิดความสำเร็จสูงสุดนั้น การบริหารในฐานะเป็นผู้อำนวยการสำนักบริการการศึกษา อาศัยเรียนรู้จากประสบการณ์และจากการปฏิบัติสำคัญๆ จะมีอยู่ 5-6 ประการด้วยกัน

**ประการแรก** เรื่องของประชาธิปไตย คือให้ทุกคนมีสิทธิมีเสียง มีส่วนในการแสดงความคิดเห็น ในการแสดงความคิดเห็นจะรับฟังความเห็นของทุกคน ทุกส่วนมีส่วนที่จะสะท้อนความคิดเห็นขึ้นมาในการบริหาร

**ประการที่สอง** ความโปร่งใสไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็ตาม เราจะมีการวิเคราะห์ เราจะมีการช่วยกันพิจารณาและตรวจสอบได้ทุกเรื่องของการบริหารงาน

**ประการที่สาม** ความยุติธรรมไม่ว่าจะมีประเด็นอะไรหรือผลประโยชน์อะไรก็ตาม เราก็จะมีการพิจารณากันอย่างยุติธรรมโดยชี้เหตุชี้ผล และทุกคนก็มีส่วนในการพิจารณา

**ประการที่สี่** การที่จะให้ผู้ร่วมงานรู้สึกวัตถุประสงค์ของการทำงาน ได้เห็นภาพรวมของงานทั้งหมดไม่ว่าเราจะอยู่ฝ่ายใด แต่จะได้เห็นภาพงานของทั้งหมดทุกหน่วยงาน และจะถ่ายทอดลงไปถึงบุคลากร

แนวคิด**อีกประการหนึ่ง**ก็คือ การมีส่วนร่วมในลักษณะบริหารงานของตัวเองคือ ให้บุคลากรทุกส่วน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนการทำงาน ตั้งแต่ขั้นกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน กำหนดแผน กำหนดแนวทาง กลยุทธ์การปฏิบัติงาน แล้วยังลงมือปฏิบัติงาน ติดตามผล รายงานผล ตรวจสอบเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนา

วิธีการมีส่วนร่วมจะหลากหลายแตกต่างกันไป มีทั้งการประชุม การประชุมกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อย แล้วก็มีการสะท้อนปัญหา สะท้อนความคิดเห็นแนวคิด

**อีกประการหนึ่ง**คือ การสร้างงาน นอกจากมีส่วนร่วมแล้ว นอกจากงานประจำที่พวกเราทำแล้วก็ยังมีการจูงใจให้ทีมงานใหม่ที่เกี่ยวข้องเพื่อจะพัฒนางาน

**อีกประการหนึ่ง**ถ้าพูดถึงแนวคิดก็เรื่องของขวัญและกำลังใจ ตรงนี้ก็คำนี้ถึงมากๆ คือเราจะมองแต่งงานอย่างเดียวไม่ได้ เราต้องดูในเรื่องขวัญและกำลังใจของเขาด้วย ถ้าเขามีกำลังใจ เขาก็จะทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่

ซึ่งหลักการบริหารมองเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ด้านเน้นคนและเน้นผลงาน ถ้าเน้นงาน เน้นเรื่องของการมีส่วนร่วม เน้นเรื่องความเป็นประชาธิปไตย เรื่องความโปร่งใส ความยุติธรรม ให้เขามีส่วนร่วมอย่างเสมอภาค ในเรื่องของคนก็พยายามสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เรื่องการบริหารคนนั้น หลักสำคัญคือ การสร้างขวัญกำลังใจ ให้ความรู้ ให้ประสบการณ์ และก็ส่งเสริมให้เขาได้มีความก้าวหน้า

การครองใจบุคลากรที่อยู่ในความรับผิดชอบนั้น ไม่มีสูตรตายตัว แต่สิ่งสำคัญที่พึงตระหนักคือ ต้องสร้างความเป็นกันเอง พยายามบริหารงานโดยไม่แยกแยะกันเป็นผู้บังคับบัญชา คุณเป็นผู้ได้บังคับบัญชา

เพราะฉะนั้น การที่จะพูดหรือติดต่อสื่อสารคุณต้องทำบันทึกมา คุณต้องขอพบเป็นทางการอะไรอย่างนั้น ตรงนั้นไม่ควรจะเกิดขึ้น ประตุของหัวหน้างานที่ดีจะเปิดตลอด เพราะฉะนั้นใครที่วางหรือใครที่มีอะไรที่จะปรึกษาหรือขอคำแนะนำก็มาได้ตลอดเวลา

ฉะนั้น ทุกคนสามารถที่จะเข้ามาปรึกษาด้วยความรู้สึกเป็นกันเอง นอกจากนั้นเราก็ทำตัวในลักษณะที่เรียกว่าเป็นที่ฟังฟังได้ ก็คือว่าเขามีอะไรที่ไม่มั่นใจ ไม่แน่ใจ หรือว่าอยากจะขอคำแนะนำ ขอกำลังใจ ก็จะมาคุย มาปรึกษาหารือ

นอกจากนั้น ก็เป็นเรื่องของความอะลุ่มอล่วย ให้ความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือ ตามถึงทุกข์สุข เพราะคนไม่ได้อยู่กับงานตลอดเวลา คนนอกจากจะมีชีวิตงานแล้ว เขาก็จะต้องมีชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัว เพราะฉะนั้นผู้บริหารงานจำเป็นต้องมองเห็นตรงนี้ด้วย

### **ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารมือใหม่**

**1. การรู้จักงาน** ผู้บริหารจะต้องรู้จักงานของตนเองให้ถ่องแท้วางงานของเรามีขอบเขตอย่างไร เราต้องทำอะไรบ้าง งานมีรายละเอียดอย่างไร ต้องทำความเข้าใจและรู้จักงานอย่างลึกซึ้ง ต้องรู้งานอย่างรอบคอบ อย่างละเอียดถี่ถ้วน

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

**3. ต้องมีการติดตามการทำงาน** เมื่อให้แนวทางหลักไปแล้วก็ปล่อยให้ทำ เมื่อทำเราควรมีการติดตามให้คำแนะนำเป็นระยะๆ ไม่ปล่อยให้เขารู้สึกโดดเดี่ยวหรือต้องทำงานตามลำพัง

ขอบคุณที่มาจาก [หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์](#)