Special Articles/บทความพิเศษ

บริหารหน่วยงานอย่างไรให้สนุกและมีความสุข

ศ.เกียรติคุณลักษณา โพชนุกูล, วารี อัศวเสนา

ภาควิชารังสีวิทยา คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล กรุงเทพฯ 10400

งานบริหารเป็นงานที่บางคนอยากทำ เพราะเข้าใจว่าเมื่อได้ทำงานบริหาร หมายถึง “การมีอำนาจ” ในขณะเดียวกันบางคนเกลียดกลัวงานบริหารอย่างมาก คิดว่าเป็นเรื่องยาก เป็นเรื่องน่าปวดหัว ทั้งที่มีความจำเป็นในด้านอาวุโสที่จะต้องมาช่วยหน่วยงานของตนแล้ว การทำงานบริหารกับการมีอำนาจนั้นเป็นคนละเรื่องเดียวกัน แต่จะเป็นเรื่องเดียวกันถ้าผู้บริหารนั้นมีบารมี ก่อนที่บารมีจะเกิดผู้บริหารควรรู้คุณสมบัติที่จะต้องมีเพื่อให้บารมีเกิด ดังนี้

คุณสมบัติของผู้บริหาร

1. มีจรรยาบรรณ
2. มีจิตวิทยาในการบริหาร
3. สามารถบริหารจัดการได้
4. สร้างงานเป็นทีมได้
5. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

1. จรรยาบรรณของการเป็นผู้บริหาร

1.1. กำหนดนโยบาย กฎระเบียบ และแผนงาน ด้วยความจริงใจและตั้งใจ เพื่อประโยชน์ต่อราชการและองค์กร ไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง และไม่ให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร และไม่ใช่กำหนดนโยบาย โดยไม่ได้กำหนดแผนงานและเป้าหมาย หรือ implement ไม่ได้ อย่ากำหนดนโยบายเพื่อเป็นการสร้างภาพ

1.2. ธำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์ สุจริตต่องาน ต่อองค์การและต่อตัวเอง

1.3. รักษาความลับในหน้าที่การงานอย่างแน่วแน่ไม่ใช้ความลับนั้น ๆ เพื่อประโยชน์ของตัวเอง คนเราหากมีดีแล้วไม่ต้อง “compensate” หรือหาสิ่งทดแทนใดๆ ความนับถือในตัวเองจะเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารทุกคนทำงานอย่างไม่กลัวใครจะดูแคลน และเป็นที่ไว้วางใจของทุกคน โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา

1.4. รับผิดชอบต่องาน แม้งานนั้นจะได้แบ่งความรับผิดชอบให้ผู้อื่นที่ตนไว้วางใจแล้ว ก็ต้องร่วมติดตามและประเมินผลงานของเขาด้วย ควรมีขั้นตอนในการตรวจสอบงานที่แบ่งไปนั้นว่าเสร็จสิ้นหรือไม่ และเมื่อลูกน้องทำผิดต้องหาทางแก้ไขไม่ใช่ปัดความรับผิดชอบ ต้องร่วมรับผิดด้วยการมอบหมายงานให้บุคคลอื่นทำหรือแม้แต่ประชุมแทน ต้องให้แน่ใจว่าบุคคลนั้นๆ จะไม่ก่อความเสียหาย และวางใจว่าจะมีการประสานงานที่ดีต่อไป

1.5. มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา เมื่อรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ต้องรีบดำเนินการหรือมอบหมายต่อ ไม่หมกงานไว้ สั่งแล้วเผลอหรือทำเฉยจะเกิดการลืมได้ หรือเมื่อรับคำสั่งแล้วต้องบันทึกไว้ และเมื่อสิ้นวันต้องตรวจสอบว่างานแล้วเสร็จหรือไม่ ถ้างานเสร็จเรียบร้อย ควรรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบทุกครั้ง หากไม่แล้วเสร็จต้องบันทึกเตือนความจำตัวเองให้รีบดำเนินการต่อในวันรุ่งขึ้น แต่หากไม่ทำ เพราะไม่เห็นด้วยควรบอกกล่าวให้รู้ตั้งแต่ต้น

1.6. เป็นคนอดทน อดกลั้น เนื่องจากการทำงานกับคนจำนวนมาก จะมีผู้เรียกร้องหรือปฏิเสธสิ่งที่เราต้องการ

อยู่เสมอ เอาใจเขามาใส่ใจเราจะทำให้เข้าใจคนอื่นได้มากขึ้น

1.7. ต้องรอบรู้ในสถานที่ ตลอดจนกิจกรรมของหน่วยงาน หมายความว่าต้องรู้ตั้งแต่ว่าหน่วยของตน มีคนในหน่วยงานกี่คน มีใครบ้าง อาจจะต้องรู้จักลึกซึ้งถึงคนในครอบครัว ไม่ใช่เพื่อไว้นินทา แต่เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อไป

1.8. ขวนขวายหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมในการงานและหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจากสื่อสารมวลชน จากการอบรม หรือจากการพบปะแลกเปลี่ยนทัศนะคติกับเพื่อนร่วมอาชีพอื่นๆ ต้องมีหลักประจำใจว่า “มีวิธีการอื่นๆ ที่ดีกว่าที่เราทำอยู่เดี๋ยวนี้เสมอ”

1.9. ต้องมีหลักธรรมประจำใจว่า “ทำดี ดี” ไม่ใช่ “ทำดี ได้ดี” เพราะทำดีแต่อาจไม่ถูกกาละและเทศะ ทำให้ไม่ได้ดี ควรมีความคิดและความเชื่อว่า ทำดีแล้วเราสบายใจที่จะทำดีก็ดีแล้ว

1.10. ทำตัวเป็นคนหูหนัก เนื่องจากการเป็นผู้บริหารย่อมจะต้องมีผู้ร่วมงานในทีมงานมากมาย ถ้าฟังความข้างเดียวจะทำให้ตัดสินพฤติกรรมของลูกน้องผิดพลาดได้ง่าย ไม่ควรเชื่อคำพูดโดยไม่แอบดู แอบสังเกตพฤติกรรมของแต่ละฝ่าย

1.11. ไม่ใช้อารมณ์ในการทำงาน ใครทำให้เราโกรธ เราต้องคิดว่า “ทำไมเราถึงโกรธ” จึงจะได้เรียนรู้และแก้ไขตัวเอง ปรับปรุงตัวเองให้มีความอดทนมากขึ้น

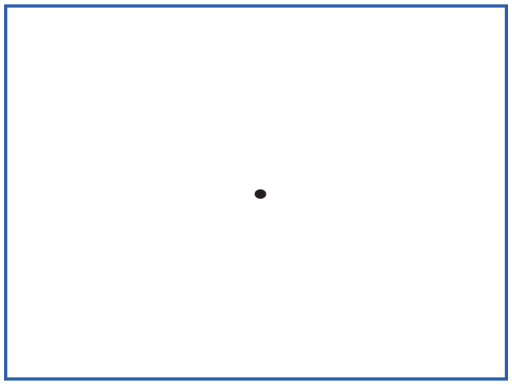
ทำอย่างไรจึงจะไม่อารมณ์เสีย

1. หัดนิสัยให้ทำอะไรเพื่อคนอื่น โดยไม่หวังผลตอบแทน ถ้าทำได้จนเป็นนิสัย บุคคลเหล่านี้จะมีอารมณ์แจ่มใสอยู่เสมอ ไม่เป็นคนอารมณ์เสียง่าย เพราะไม่เคยหวังอะไรจากใคร

2. หัดเป็นคนมีอารมณ์ขันอยู่เสมอ ต้องซ้อมบทตลกบ่อยๆ อาจจะเรียนจากลูกหรือหัดจากเด็กๆ วัยรุ่นที่บ้าน หรือหัดอ่านหนังสือตลกให้มีอารมณ์ขันติดเป็นนิสัยอยู่เสมอๆ เมื่อถึงยามคับขัน ให้นึกถึงอะไรที่ตลกๆ บ้าง เมื่อบรรยากาศในการทำงานเริ่มเครียด หาทางหักมุมพูดติดตลก จะช่วยให้ทุกอย่างดีขึ้นได้

3. หัดให้มีนิสัยที่จะไม่อคติกับใคร จริงอยู่แม้เป็นการยากที่จะให้ความรักกับคนทุกคนแม้แต่ศัตรู แต่ไม่ควรมีความคิดว่าคนนี้เลวไม่มีที่ติ เพราะทุกคนย่อมมีทั้งความดีและความเลวในตัว ไม่มีใครเสียทุกอย่าง และดีทุกอย่าง ใครทำให้เราโกรธ หรือไม่ถูกใจ ลองมองเขาในแง่ดีบ้าง อาจทำให้ปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ ที่มองว่าเป็นปัญหาใหญ่ กลายเป็นปัญหาเล็กๆ ได้ ดังนั้น หากเรามองโลกในแง่ดี “คิดเชิงบวก” (positive thinking) ก็จะทำให้เรามีความสุข ส่งผลไปถึงคนที่อยู่รอบข้างเรามีความสุขตามไปด้วย บรรยากาศในการทำงานก็น่าทำงาน นำไปสู่พลังความคิดและการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ

เมื่อพิจารณาภาพข้างล่างนี้แล้ว มองเห็นอะไรเป็นสิ่งแรก.....



หลายคนเมื่อเห็นภาพนี้แล้ว ตอบทันทีว่าเห็น “จุดสีดำ” แต่เมื่อให้ลองพิจารณาดูอีกครั้งจะเห็นว่า “จุดสีดำ” เป็นเพียงจุดเล็กๆ ในภาพ แต่คนส่วนใหญ่มักมองเห็นมากกว่า “พื้นที่สีขาว” ที่มีถึง 95 เปอร์เซ็นต์ของภาพ หากนำมาเปรียบเทียบกับคนๆ หนึ่ง พื้นที่สีขาวแทนสิ่งดีๆ ที่คนๆ นั้นมี พื้นที่สีดำเป็นเพียงข้อบกพร่องเล็กน้อยของคนๆ นั้นเท่านั้น หัดมองคนหรืองานทุกอย่างเสียใหม่ ให้เห็นแต่พื้นที่สีขาวจะช่วยให้ชีวิตง่ายขึ้นมาก

4. มองหาสาเหตุที่เราโกรธ เราโกรธอะไร เรา “เซ็ง” อะไร ไม่ควรปล่อยให้ตัวเองเกิดอารมณ์ “เซ็ง” ขึ้นมาง่ายๆ เมื่อ “เซ็ง” ต้องหาสาเหตุที่ทำให้เราเซ็งและแก้ไขเสีย ถ้าใครทำให้เราโกรธหรืออารมณ์เสีย นับ 1 ถึง 10 หรือเดินหนี แล้วจึงพูดกับเขาทีหลัง เพราะอาจจะเกิดมือที่สามสร้างความเข้าใจผิดนั้นๆ เรามักจะได้พบเห็นบ่อยๆ ที่ฟังคนอื่นเขาว่ามาพอได้ยินก็เกิดอารมณ์

5. ถ้าอารมณ์เสียจากผู้ใต้บังคับบัญชา ลองมองตัวเองว่าที่เราหวังอะไรๆ จากเขา เราได้ให้อะไรกับเขาบ้าง ทั้งความเป็นกันเอง ความห่วงใย ตลอดจนความรักที่เจ้านายและลูกน้องพึงมีต่อกัน ไม่ใช่คิดจะได้จากลูกน้องฝ่ายเดียว แต่ตัวเองไม่เคยทำอะไรให้เขาเลย หรือถ้าเขาทำงานไม่ถูกต้องตามที่เราต้องการ ลองทบทวนดูว่า เราสั่งงานชัดเจนหรือไม่ สั่งงานสับสนหรือเปล่า

6. อารมณ์เสียเกิดจากการทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน เพราะผลสุดท้ายไม่มีอะไรเสร็จสักอย่าง ทำให้เกิด

อารมณ์ วิธีแก้ง่ายมากคือ ตั้งเป้าหมายว่าจะทำงานนี้เสร็จเมื่อไร โดยมีการวางแผนที่รอบคอบ แล้วทำให้เสร็จ จึงตั้งเป้าหมายของงานใหม่ต่อไป

7. อย่าเป็นคนบ้างาน แม้จะรักงานเพียงใด ต้องมีเวลาเป็นตัวของตัวเอง มีเวลาทำอะไรที่ตามใจตัวเอง เล่นกีฬา, ฟังเพลง, เที่ยวเล่น อย่าให้เวลากับครอบครัว และงานจนลืมตัวเราเอง งานไม่ใช่ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิต หยุดบ้างทำบ้างเหนื่อยนักพักร้อนไป เที่ยวสักพักเป็นการเติมพลัง การทำงานจนเหนื่อยเป็นสิ่งที่ไม่แปลก แต่ถ้าเบื่อต้องรีบหยุดเติมพลัง

8. หาที่พักพิงทางใจ อาจจะเป็นสถานที่เงียบๆ เหมาะๆ หรือเป็นดิสโก้เธคที่เราชอบหรือหาใครที่เราไว้ใจ เมื่อเกิดทุกข์หรืออารมณ์เสียที่ตัวเองแก้ไม่ได้ รีบหลบจากสังคมคนกลุ่มใหญ่ก่อนเบรคจะแตก ไปพักผ่อนยังสถานที่ต่างๆ หรือหาบุคคลที่ไว้ใจแล้วระบายสิ่งที่เราไม่พอใจให้ฟัง คนเราถ้าได้ระบายเสียบ้าง อารมณ์ขุ่นมัวจะหายไปได้เกือบจะปลิดทิ้ง แต่ที่ยังมีเรื่องกันอยู่เนืองๆ เนื่องจากไม่เลือกที่ เลือกคนระบายอารมณ์ กลับใช้วิธีที่รุนแรง หรือระบายกับคนที่ไปพูดต่อๆ ทำให้เกิดเป็นเรื่องขึ้นมาทีหลังได้

2. จิตวิทยาในการบริหาร

2.1. การคัดเลือกบุคลากร

> “ ดูคนเป็น ใช้คนเป็น ปกครองคนเป็น ”
> เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมี

ดูคนเป็น หมายถึง จากบุคลิกภาพภายนอกของแต่ละคน ผู้บริหารควรจะคาดเดาได้ว่าเขามีนิสัยอย่างไร หากยังดูไม่เป็นก็ต้องพยายามฝึกทักษะด้านนี้

ใช้คนเป็น หมายถึง ในเมื่อทุกคนถนัดไม่เหมือนกัน ผู้บริหารควรจะมองออกว่า งานแต่ละงานเหมาะกับใคร

ปกครองคนเป็น หมายถึง เมื่อใดควรชม เมื่อใดควรติ และการให้รางวัลหรือการลงโทษควรใช้แบบใดจึงจะเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ และแต่ละคน

เมื่อพบว่ามีความผิดปกติของการทำงาน โดยเฉพาะการทุจริตในองค์กร ที่สำคัญอย่างยิ่งคือ เมื่อเราเข้าไปรับงานใหม่ และไปรับรู้ว่ามีเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้น ไม่ควรผลีผลาม ควรหาทางลงให้คนพวกนี้ ไม่ต้องอวดฉลาดว่าเรารู้ทัน แกล้งโง่เมื่อจำเป็นต้องทำเป็นโง่ผู้เขียนชอบใจเหตุการณ์หนึ่งที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลต่างจังหวัดแห่งหนึ่ง เมื่อมารับตำแหน่งใหม่ พบว่ามีเจ้าหน้าที่หน่วยยานพาหนะทุจริตค่าน้ำมัน ผู้อำนวยการนั้นทำทีส่งรถยนต์นั้นไปเช็คที่ศูนย์ชั้นนำ แล้วกลับมาบอกเจ้าหน้าที่ว่า ต่อไปนี้รถคงไม่เปลืองน้ำมันแล้ว เพราะได้เช็คและตั้งเครื่องใหม่แล้ว การผลีผลามหรือทำให้เขารู้ว่า “เรารู้ทัน” ทำให้เกิดเหตุร้ายแรงมาแล้วจึงควรระวัง

การเลือกคนใหม่เข้ามาร่วมทีม เป็นสิ่งสำคัญที่สุด โดยเฉพาะในขณะที่ตำแหน่งทางราชการมีจำกัด เมื่อได้คนไม่ดีแล้วนอกจากงานจะไม่สัมฤทธิ์ผลแล้ว ยังก่อให้เกิดความยุ่งยากในสำนักงาน อีกทั้งทำให้คนที่ดีอยู่แล้วถูกชักนำไปในทางที่เสื่อมได้ นอกจากหลักการดูคนเป็น ใช้คนเป็น ปกครองคนเป็นแล้ว การคัดเลือกบุคลากรยังมีหลักการต่อไปนี้

- ประวัติส่วนตัว เช่น ประวัติครอบครัว สถานภาพทางครอบครัว กิจกรรมพิเศษและพฤติกรรมระหว่างเป็นนักเรียน นักศึกษา งานอดิเรก บุคลิกภาพ ข้อมูลเหล่านี้นอกจากจะสอบถามจากผู้สมัครแล้ว ต้องสอบถามจากผู้อื่น ใครบ้างที่รู้จักบุคคลนั้นๆ ต้องสอบถามถึงอุปนิสัยใจคอ และสภาพทางครอบครัว ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้คัดเลือกบุคคลได้ดีสมใจ
- ความรักในวิชาชีพ และประสบการณ์ แต่ประสบการณ์จะไม่สำคัญถ้าบุคคลนั้นไม่มีอุดมการณ์หรือไม่มีคุณธรรม
- ความสำนึกในหน้าที่ทั้งต่อตัวเอง ต่อครอบครัว ต่องาน และต่อสังคม
- ความอดทนและอดกลั้น

บ่อยครั้งในการสัมภาษณ์รับบุคลากรใหม่หรือแม้แต่รับนักศึกษา ผู้สัมภาษณ์จะมีคำถามกวนๆ เพื่อสังเกตพฤติกรรมดังกล่าว

2.2. การปฐมนิเทศ

เมื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานได้แล้ว ก่อนจะเริ่มทำงานจำเป็นต้องมีการปฐมนิเทศ หรือทำให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นๆ ตั้งแต่แรกเริ่มทำงาน โดยทั่วไปคนเข้างานใหม่ ในวันแรกจะยังขัดเขิน ไม่รู้จะวางตัวอย่างไร ไม่รู้จักใคร หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่พี่เลี้ยง (mentoring) หากติดธุระจำเป็นจริงๆ จึงมอบหมายให้ผู้อื่นทำหน้าที่นี้แทน เพราะการทำหน้าที่นี้ด้วยตนเองทำให้เขารู้สึกว่าเขามีความหมายต่อหน่วยงานตั้งแต่วันแรกที่เริ่มทำงาน

สิ่งที่ควรบอกให้รู้ในวันปฐมนิเทศ

- กล่าวต้อนรับและสร้างความประทับใจเมื่อแรกเริ่ม อาจทำที่สำนักงานเล็กๆ ห้องเล็กๆ หรือห้องประชุม โดย

กล่าวต้อนรับอย่างไม่เป็นทางการ สิ่งนี้จะทำให้เขาอบอุ่นและภูมิใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนั้นทันที ผลที่ตามมาคือ ความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงานจะเริ่มตั้งแต่วินาทีแรกทีเดียว

- แนะนำให้รู้จักใครเป็นใครในองค์กรหรือหน่วยงาน
- ประวัติความเป็นมาของหน่วยงานหรือสำนักงานนั้นอย่างคร่าวๆ
- ชี้แจงหน้าที่การงาน (job description) และแนะนำถึงสวัสดิการต่างๆ สิทธิต่างๆ ที่พึงมีพึงได้ (แต่ไม่ต้องบอกละเอียดถึงหยุดได้ 30 วัน ใน 1 ปี พักร้อนได้กี่วัน เพราะสิ่งเหล่านี้ เขาจะขวนขวายเอง ถ้าเป็นคนส่อแววชอบหยุดงาน)
- อาจจะบอกถึงสิ่งที่ควรทำ สิ่งที่ไม่ควรทำในหน่วยงานนั้นๆ
- พาไปดูสถานที่ต่างๆ และบอกถึงความสำคัญของสถานที่เหล่านั้น เช่น ไม่สบายจะไปหาใคร ที่ไหน โรงอาหารอยู่ที่ใด เบิกเงินที่ใด เหล่านี้ เป็นต้น

2.3. การเป็นผู้นำ

ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำคือผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ แต่ผู้นำเป็นผู้ที่มีอำนาจบารมี หมายถึงการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปถึงจุดหมายปลายทางด้วยความพอใจ และสำเร็จสมดังความมุ่งหมาย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้นำ เนื่องจากภาระหน้าที่จำเป็นต้องนำทีมให้ทำงานต่อไปอย่างเต็มความสามารถ

ผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพควรมีพฤติกรรมต่อไปนี้

- มองปัญหาที่จะเกิดขึ้นในวันพรุ่งนี้จากผลของการกระทำในวันนี้ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง อย่าแก้ปัญหาโดยการสร้างปัญหาโดยเด็ดขาด
- พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนทั้งตัวเอง และองค์กรเพื่อรับสถานการณ์ และเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานนั้นๆ หากการทำงานในโรงพยาบาลต้องให้ผู้ป่วยเป็นจุดศูนย์กลางเสมอไม่ว่าจะปรับเปลี่ยนงานใดๆ เพราะผู้ป่วยเป็นผู้ที่เสียโอกาสจากการเจ็บป่วยอยู่แล้ว อย่าสร้างระบบใดๆ ให้พวกเขาลำบากอีก ส่วนงานอื่นๆ ต้องเอาลูกค้าเป็นสำคัญ องค์กรเป็นรองและผลประโยชน์เราเป็นสิ่งสุดท้าย
- ปลูกฝังค่านิยมในการทำงานที่ถูกต้อง ให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน
- สร้างบรรยากาศที่ดีในหน่วยงาน พร้อมทั้งจัดระบบงานและการสื่อสารให้ทั่วถึง เพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ
- กล้าตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานที่ได้มาอย่างมีระบบ ไม่ใช่เดาสุ่ม หรือนั่งเทียน ดังนั้น การสร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ เชื่อถือได้ และผ่านการวิเคราะห์มาอย่างดีและถูกต้องแม่นยำ จึงเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของผู้บริหาร
- กำหนด job description ของทุกคนให้ชัดเจนแน่นอน และเปิดโอกาสให้สนองตอบต่อความคิดริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ต้องมองหาและเตรียมคนสำหรับงานใหม่ที่มีการพัฒนาอยู่เสมอๆ และต้องไม่ลืมที่จะสร้างคนใหม่แทนเราด้วย ไม่ได้หมายถึงการสร้างทายาท แต่เป็นการสร้างคนเพื่อทดแทนเมื่อเราไม่อยู่ จะได้มีผู้มารับช่วงงานต่อไปได้ เพราะงานยังต้องดำเนินการต่อ
- รู้แรงจูงใจในการทำงานของแต่ละคน เพื่อจะได้ใช้พัฒนาบุคลากร โดยการอบรมหรือกระตุ้นด้วยวิธีต่างกัน

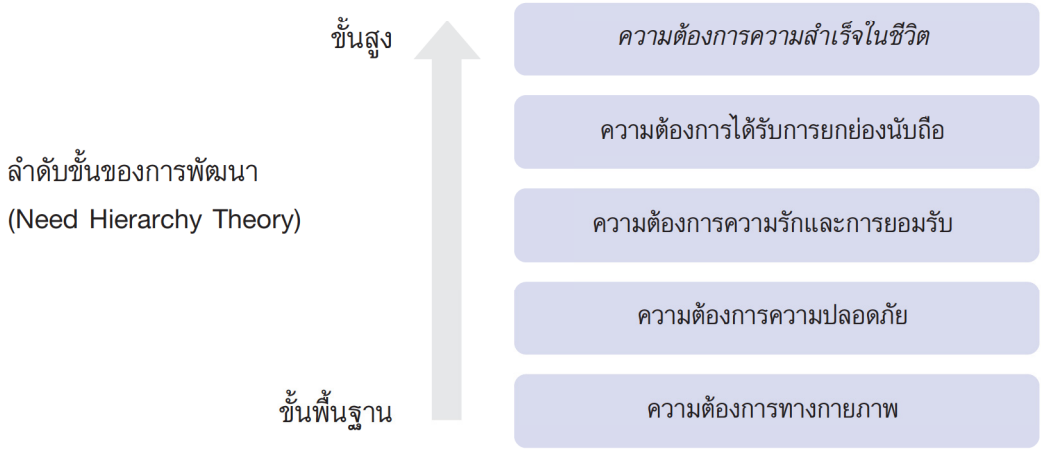
2.4. การจูงใจ

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (Need Hierarchy Theory) ของ Abraham Maslow เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการด้านร่างกายและจิตใจไม่แตกต่างกัน โดยแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพหรือความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ปัจจัย 4 ทั้งหลาย
2. ความต้องการความปลอดภัย รวมถึงความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
3. ความต้องการความรักและการยอมรับ หรือความต้องการทางสังคม เมื่อมีปัจจัย 4 และงานที่มั่นคง มนุษย์ต้องการเพื่อน ต้องการความรัก และความเป็นมิตรจากทุกคน
4. ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ มีเกียรติยศชื่อเสียง มีตำแหน่ง และมีอำนาจ
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต หมายถึงการได้ตำแหน่งต่างๆ มีชื่อเสียง มีเงินทองที่เกินกว่าความต้องการพื้นฐานในการยังชีพ

จะเห็นได้ว่า ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่อยู่ในระดับสูงคือ ความต้องการความรัก และการยอมรับ การได้รับการยกย่องนับถือ ซึ่งในส่วนนี้ ทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้ บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สามารถช่วยกันสร้างให้เกิดขึ้นได้ โดยการให้กำลังใจซึ่งกันและกันชื่นชม มากกว่าการตำหนิติเตียน

ความต้องการพื้นฐานเหล่านี้จะเป็นกุญแจที่ผู้บริหาร



จะนำมาชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดแรงผลักดันในการทำงานได้ โดยอาศัยหลักต่อไปนี้

- ต้องพยายามทำความรู้จักลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล โดยมีประวัติการทำงานของแต่ละคนที่ทันสมัยอยู่เสมอ

- ศึกษาความต้องการและความสนใจในการปฏิบัติงานของเขาเหล่านั้น และมอบ หมายงานที่เหมาะสมกับแต่ละคน เพราะแต่ละคนจะมีความถนัดในการทำงานต่างกัน

- ให้ลูกน้องมีโอกาสทำงานที่ท้าทายหรือสำคัญๆ แทนตัวเรา เพื่อดูว่าเกินกำลังขีดความสามารถของเขาหรือไม่ มีการตัดสินใจที่ถูกต้องฉับไวเพียงไร

- ลบจุดอ่อน เสริมจุดแข็งของแต่ละคน หรืออย่างน้อยรู้ว่าจุดอ่อนของแต่ละคนคืออะไร เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาจากจุดอ่อนนั้น และใช้ความเด่น หรือความสามารถเฉพาะทางให้ได้มากที่สุด

- เมื่อเขาทำงานสำเร็จต้องไม่ละเลยที่จะแสดงความชื่นชม และให้ความมั่นใจอย่างเหมาะสมถึงความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้น แต่อย่ายกย่องจนเลยเถิด ทำให้เหลิงคิดว่าตัวเองแน่ องค์กรขาดเขาไม่ได้

- ขจัดข่าวลือ โดยเฉพาะข่าวลือเกี่ยวกับการปรับตำแหน่ง การย้ายบุคลากรต่างๆ โดยมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทั่วถึง โดยถือว่าแต่ละฝ่ายแต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักรใหญ่ หรือเป็นส่วนหนึ่งของ jigsaw ที่จะมาประกบกันเป็นภาพใหญ่ หน่วยงานจะพัฒนาอย่างไร จะก้าวไปทางใด มีการขยายงานอย่างไร พวกเขาต้องรู้

- ให้เขารู้ว่าเราเป็นคนที่เขาพึ่งได้เมื่อเขาเกิดปัญหา ไม่ควรปล่อยให้เขาผจญปัญหาคนเดียว เมื่อผิดผิดด้วยกัน ถูกถูกด้วยกัน

2.5. การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง หมายถึงสภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกันหรือรู้สึกไม่พึงพอใจในการปฏิบัติ งานอาจเกิดจากการสนองความต้องการได้ไม่ทั่วถึง ความขัดแย้งนี้เกิดขึ้นได้เสมอ และถ้าอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะทำให้หน่วยงานก้าวต่อไปได้ เนื่องจากเมื่อเกิดความขัดแย้ง จะต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อทำให้งานของตัวเองเด่นและดีกว่าของคู่แข่ง การแก้ไขความขัดแย้งนี้ไม่มีหลักการหรือทฤษฎีใดๆ ที่จะบอกว่าแก้อย่างไร แต่มีขั้นตอนต่อไปนี้

1. ระบุสาเหตุของความขัดแย้งให้ชัดเจน ค้นหาสาเหตุจริงๆ ว่าเกิดเรื่องเพราะอะไรแน่ (ระวัง Hidden agenda) มีความจริงใจในการแก้ปัญหา

2. สื่อสารให้ทั่วถึง ให้ทุกคนรู้ถึงปัญหาที่เกิด และรับฟังข้อคิดเห็นจากทุกฝ่าย

3. เจรจาหาทางออก เมื่อรู้ว่าแต่ละฝ่ายต้องการอะไร ผู้บริหารจะต้องพยายามสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด โดยเหลือทางออกไว้สำหรับการต่อรอง และไม่บีบบังคับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเกินไป หากการทำงานนั้นมีหลักการที่ชัดเจน ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือ hidden agenda การแก้ปัญหาโดยเอาลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นหลัก ความขัดแย้งมักจะไม่รุนแรง

4. การควบคุมอารมณ์ ภายใต้ภาวะกดดัน

5. คำนึงถึงผลลัพท์ที่ได้จากการเจรจา โดยใช้ยุทธวิธี win - win

6. ปฏิบัติตามข้อตกลง

7. ติดตามผล เพื่อไม่ให้มีการละเมิดและเกิดปัญหาขึ้นใหม่

เน้นอีกครั้งว่า การบริหารความขัดแย้งต้องยึดเป้าหมาย

ของการทำงาน ห้ามยึดถือบุคคลเป็นหลัก ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นจุดหมายสำคัญและกำหนดบทบาทของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจนขึ้น แบ่งอำนาจและการทำงานให้ยุติธรรม

ถ้าเราจะเอาแต่ชนะ มันก็ต้องมีแพ้
แต่ถ้าเราปรองดองกัน มีแต่ชนะไม่มีแพ้

พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

2.6. บริหารแบบมีส่วนร่วม

โดยเหตุที่ผู้บริหารไม่สามารถจะทำงานลำพังเพียงคนเดียวการดำเนินงานส่วนใหญ่ต้องอาศัยพนักงานระดับอื่นๆ ด้วย การบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงเปิดโอกาสให้เกิดการเสนอความคิดเห็น ปรึกษาหารือเพื่อการตัดสินใจ และควบคุมการทำงาน อย่ามองข้ามพนักงานผู้น้อย หากคนเหล่านี้ใส่ใจในงานและมีความคิดริเริ่ม เราจะได้วิธีการดีๆ ของเขามาพัฒนางานได้เสมอ

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมนี้ ก่อให้เกิดความผูกพันกับงานและสถาบันได้อย่างมาก และก่อให้เกิดผลดังนี้

1. ได้มีการร่วมคิดร่วมทำ มีความเป็นเจ้าขององค์กร
2. แรงต่อต้านน้อยลง ยอมรับมากขึ้น และเป็นหนทางที่ผู้บริหารตรวจสอบได้ว่าข้อมูลที่ตัวเองรู้มาจากรายงานต่างๆ ตรงกับข้อมูลที่ได้จากลูกน้องในทีมหรือผู้ร่วมงานที่ทำงานสายตรงหรือไม่
3. เปิดโอกาสสื่อสารได้ดีกว่า ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อไป
4. ผู้ร่วมงานได้ใช้ทักษะความสามารถในการตัดสินใจและทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดการมีน้ำใจและความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. มีการปรับปรุงคุณภาพงานในส่วนที่ได้รับผิดชอบให้สูงขึ้น เพื่อจะได้มีผลงานนำเสนออยู่เสมอๆ

หลักปฏิบัติง่ายๆ สำหรับหน่วยงานเล็กๆ คือมีการประชุมเป็นเรื่องราวอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ระหว่างผู้ร่วมงานและให้ถือหลักว่าเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องพัฒนางาน

2.7. การบริหารเวลา

เวลาเป็นสิ่งที่เรามีซึ่งเมื่อเสียไปแล้วไม่อาจซื้อคืนกลับมาได้ ดังนั้นถ้าผู้บริหาร บริหารเวลาไม่เป็น งานที่คั่งค้างจะทำให้ผู้บังคับบัญชาอารมณ์เสีย และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอึดอัด อาจมีผลสะท้อนถึงสถานะครอบครัวด้วยจากความเครียดที่สะสมในตัวเรา และเวลาที่เราไม่มีให้เขา จะทำให้ปัญหาเล็กๆ เกิดการสะสมจนเกิดเป็นเรื่องใหญ่ได้ ควรแบ่งเวลาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พบ และปรึกษาหารือเสนอความเห็น แต่ไม่ใช่เปิดเสรี ใครจะพบเมื่อไรก็ได้จนเราไม่มีสมาธิในการคิดวางแผนหรือริเริ่มงานใหม่ๆ ขอให้จำไว้ว่า งานแบ่งเป็นงานที่อยากทำ งานที่ควรทำ และงานที่ต้องทำ ดังนั้น ไม่ว่าจะชอบหรือไม่ชอบต้องทำงานที่ต้องทำก่อน ซึ่งหมายถึง งานวิเคราะห์และประเมินผล งานวางแผน งานพัฒนา งานที่ควรทำ ได้แก่ งานฝึกอบรมต่างๆ และงานที่อยากทำ โดยทั่วไปคือ งานประจำในแต่ละวันนั่นเอง เพราะคนเราจะชอบและถนัดทำในสิ่งที่ตัวเองเคยชิน

การบริหารเวลามีความสำคัญและมีขั้นตอนดังนี้

1. ต้องลำดับความสำคัญ เมื่อมีงานหลายๆ อย่างประดังให้ทำ ต้องรู้ว่างานใดเร่งด่วนต้องทำก่อน งานใดเป็นงานประจำต้องรีบทำให้เสร็จเร็วที่สุด ส่วนงานแก้ปัญหาต้องมอบให้ลูกน้องรองๆ ลงไปแก้ปัญหาเองบ้าง ส่วนเวลาที่เหลือควรมานั่งคิดหาวิธีปรับปรุงงานให้ดีกว่าเดิม เพื่อการพัฒนาหน่วยงาน งานใดที่เราชอบต้องพยายามลดเวลาลง เพราะเราจะทำแต่งานที่ชอบไม่ได้ จำเป็นต้องทำงานที่จำเป็นต้องทำ จำไว้ว่าผู้บริหารต้องพัฒนางาน จึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่แท้จริง
2. มีการวางแผนทุกเช้าก่อนเริ่มทำงาน ต้องลำดับว่าวันนี้มีงานอะไรที่ต้องทำบ้าง งานค้างที่ยังไม่เสร็จมีอะไรบ้าง และติดตามงานที่สั่งไว้ เขียนเรียงเป็นข้อๆ ก่อนเริ่มทำงาน
3. มีการกำหนดระยะเวลาของแต่ละงาน ทั้งงานที่ตัวเองรับผิดชอบ หรืองานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ เช่น รายงานการประชุมฉบับนี้ต้องเสร็จก่อนเที่ยงนี้ เหล่านี้เป็นต้น และอย่าพลัดวันประกันพรุ่งเป็นอันขาด อะไรที่ทำให้เราเสียเวลา เช่น คุยนินทา ควรหลีกเลี่ยง และจัดเก็บเอกสารให้ดีเพื่อไม่ต้องเสียเวลามากกับการค้นหา

“ฉลาดให้มากหน่อย ขยันให้น้อยหน่อย”

3. การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการงานได้ดีต้องรู้ถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หมายถึงรู้และวิเคราะห์สถานการณ์

ปัจจุบันของหน่วยงาน และบอกถึงเป้าหมายในอนาคตได้ ขั้นตอนการบริหารจัดการคือ

การวางแผนงาน	(Planning)
การจัดกระบวนการ	(Organization)
การควบคุมงาน	(Directing)
การประเมินผลงาน	(Evaluation)

3.1. การวางแผนงาน

งานทุกอย่างอยู่กับที่ไม่ได้ เพราะสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทุกวัน และเทคโนโลยีสูงขึ้นตลอดเวลา หน่วยงานต่างๆ ต้องพัฒนาทั้งสิ้น เมื่อไรที่เราหยุดนิ่งเท่ากับเป็นการถอยหลัง แต่อย่าลืม พระราชดำรัสที่ทรงคุณค่ามากๆ คือ คำว่า “พอเพียง” หมายความว่า งานทุกอย่างอยู่กับที่ไม่ได้ แต่ต้องไม่ทำอะไรที่เกินตัว ตัวเลขที่เน่นอน เชื่อถือได้ ชัดเจนจะช่วยให้เราวางแผนอย่าง “พอเพียง” ได้ และสามารถหลีกเลี่ยงทั้ง “เกินตัว” จนเกิดความเสี่ยง และ “ต่ำเกิน” จนเสียโอกาส ผู้บริหารต้องวางแผนงานเป็น เพื่อที่จะเป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป การวางแผนต้องอาศัยข้อมูล, ปัญหาที่แน่ชัด และแนวทางหรือนโยบายขององค์กร และกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน พร้อมทั้งระยะเวลาที่จะดำเนินงานตามแผนนั้นๆ และการกำหนดอัตรากำลังและงบประมาณที่ต้องการในการขยายงาน แผนง่ายๆ อาจจะเป็นเพียงภายในสำนักงาน เช่น วางแผนว่าเอกสารทุกอย่างต้องถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบภายในระยะเวลาเท่าไร เช่น วันต่อวัน เป็นต้น และวางแผนต่อไปว่าจะทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย จะมีขั้นตอนอย่างไรบ้าง

การวางเป้าหมาย

S = Specific หมายถึง ตั้งเป้าหมายให้ชัดว่าจะทำอะไรให้สำเร็จ

M = Measurable หมายถึง การตั้งเป้าหมายที่วัดเป็นตัวเลข หรือลักษณะทางคุณภาพได้

A = Achievable หมายถึง เป้าหมายนี้สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้

R = Realistic หมายถึง เป้าหมายนี้หากมีความพยายามหรือมีการดำเนินการที่ดี สามารถทำได้แน่ ไม่ใช่เพ้อฝัน

T = Time หมายถึง มีกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้สำเร็จที่ชัดเจน

เช่น (S) ต้องการลดเวลารอคอยแพทย์ที่ OPD ก. (M) ลง 1 ชั่วโมง (T) ภายใน 3 เดือนข้างหน้า

3.2. การจัดกระบวนการ

หมายถึงการพิจารณาภาระหน้าที่ต่างๆ พร้อมทั้งกำหนดและมอบหมายให้แต่ละบุคคล ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของบุคคลนั้นๆ ในการปฏิบัติงาน และเตรียมทรัพยากรสนับสนุนให้งานนั้นๆ ดำเนินไปได้ ความสำคัญอยู่ที่ต้องหาความชำนาญเฉพาะของแต่ละบุคคลให้ได้ และใช้ให้ได้ประโยชน์เต็มที่ และกำหนดรูปแบบในการใช้ทรัพยากรเหล่านี้ รวมทั้งจัดรายการบังคับบัญชาให้สัมพันธ์, สอดคล้อง และประสานงานได้

3.3. การควบคุมงานและการสั่งงาน

วิธีการจะขึ้นกับบุคคลที่เราสั่งงาน ถ้าเป็นประเภทเช้าชามเย็นชามต้องใช้วิธีสั่งแบบเชิงบังคับให้ปฏิบัติ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายว่าจะต้องเสร็จเมื่อไร ส่วนกลุ่มที่เป็นพวกที่มีความกระตือรือร้นในการงาน การสั่งควรเป็นแบบขอร้องหรือแนะนำให้ปฏิบัติ โดยให้เกียรติและให้ความสำคัญกับผู้ที่จะรับงานไปในตัวด้วย ทำให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติด้วยความเต็มใจ และผลงานอาจจะดีกว่าที่เรามุ่งหมายได้ด้วยซ้ำ การสั่งงานที่ดีต้องชัดเจนให้โอกาสซักถามถ้าผู้รับคำสั่งไม่เข้าใจ เพียงพอ ใช้วาจาที่สุภาพ ไม่สั่งงานโดยมีอคติหรือถืออำนาจ อย่าเปลี่ยนคำสั่งบ่อยๆ โดยไม่มีเหตุผลและไม่ขอโทษ

3.4. การประเมินผลงาน

ในแต่ละเดือน แต่ละปีที่ปฏิบัติงานต้องมีเวลาสำหรับวิเคราะห์ผลงานที่ผ่านมาว่าสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ใช้ทรัพยากรเกินจำเป็นหรือไม่ มีแนวทางที่จะพัฒนาให้ดีกว่านี้หรือยัง ไม่ควรทำงานจนไม่มีเวลาที่จะประเมินผลงานของตัวเอง ของผู้ใต้บังคับบัญชา และหน่วยงาน เพื่อหาปัญหาหาทางพัฒนา หรือปรับเปลี่ยน ซึ่งการประเมินผลงานนี้จะสะท้อนถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

4. การทำงานเป็นทีม

แม้ท่านจะเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถสูง แต่ถ้าไม่สามารถสร้างทีมงานได้ หรือทำงานกับผู้อื่นไม่ได้ ท่านก็ไม่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานนั้น อย่าคิดว่าเก่งคนเดียวแล้วจะบริหารงานได้ โดยเฉพาะงานพัฒนา และงานริเริ่มสร้างสรรค์ต้องอาศัยหลายคน หลายความคิด การสร้างทีมงานต้องอาศัยการสื่อสารและความจริงใจเป็นสำคัญ เมื่อความเข้าใจตรงกันแล้วจะเกิดความร่วมมือและการประสานงาน เมื่อมีการประสานงานที่ดี Team spirit จะเกิดขึ้น โดยพร้อมที่จะ

ทำงานร่วมกันเพื่อองค์กร มีความซื่อสัตย์ต่อกลุ่มและงาน และเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และพร้อมจะเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยอาศัยความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้บริหารต้องให้เกียรติลูกน้องและฟังความคิดเห็นของเขา

องค์ประกอบที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ได้แก่

1. ลักษณะของผู้นำ ต้องมีความยุติธรรม มีหลักการและเหตุผล มีความเป็นเพื่อน ไม่ถือตัว ไม่ทำตัวเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย และตรึกตรองก่อนจะเชื่อใคร

2. การสื่อสาร ต้องทั่วถึงทุกระดับ ให้ทุกคนในหน่วยงานรับรู้ปัญหาของการทำงาน รับทราบนโยบาย และแผนงานของหน่วยงาน การประชุมระหว่างหัวหน้าหน่วย และทีมงานมีส่วนสำคัญที่จะรับรู้ปัญหา ช่วยกันแก้ปัญหา และช่วยกันพัฒนางาน

3. การมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความผูกพัน ร่วมรับผิดชอบ ร่วมพัฒนา

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน (job description) และผังการไหลของงาน (Work flow) ให้เข้าใจตรงกันทั้งระบบ

5. โอกาส หมายถึงให้โอกาสพนักงานได้แสดงทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ให้โอกาสเขาตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขาให้มากที่สุด อย่าลืมว่าเจ้าของงานจะรู้จักงานได้ดีกว่าใคร ควรให้เกียรติแม้เขาเป็นเพียงผู้ใช้แรงงาน เพราะเขาเป็นส่วนหนึ่งของ Jigsaw

6. มีการปรึกษาหารือกันสม่ำเสมอ

5. มนุษยสัมพันธ์ดี

“นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นที่สูงไม่ได้”

5.1. มนุษยสัมพันธ์ที่ดีต้องเริ่มที่บ้าน

ความรักในมนุษยชาติเริ่มจากครอบครัวซึ่งเป็นหน่วยที่เล็กที่สุดของสังคม และสัมพันธภาพที่ดีในครอบครัวต้องเริ่มต้นที่สามีภรรยา พ่อแม่ที่นับถือ เกรงใจซึ่งกันและกัน และเคารพในสิทธิหน้าที่ของแต่ละฝ่าย พร้อมทั้งมีความจริงใจต่อกัน ให้อภัยซึ่งกันและกัน มีการตอบสนองทางเพศที่ดี เมื่อใดที่เกิดปัญหาขึ้น ให้คิดถึงสิ่งที่ดีๆ ที่เขาเคยทำมา หรือความประทับใจแต่เก่าก่อนจะทำให้ต่างฝ่ายต่างลดทิฐิลงได้มาก เมื่อพ่อแม่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันแล้ว ผลสะท้อนจะมาถึงลูกและผู้อยู่ในร่มชายคา การสอนลูกให้อยู่ในสังคมอย่างมีความสุขคือ การสอนให้เขารู้จักการให้มากกว่าการรับ ส่วนจะสอนกันอย่างไรต้องอยู่ที่พื้นฐานของแต่ละครอบครัว

พ่อและแม่ควรเล่าประสบการณ์จากการทำงานหรือเหตุการณ์ที่ตนเองได้พบในชีวิต ประจำวันให้ลูกได้คิดและช่วยหาทางออก เพื่อฝึกฝนเด็กให้รู้จักโลกกว้าง ก่อนที่เขาจะต้องผจญด้วยตัวเอง จะเป็นการเตรียมเด็กให้สามารถปรับตัวกับโลกปัจจุบันด้วย

5.2. มนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

5.2.1. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่ดูแลและควบคุมงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงต้องสร้างศรัทธาและความเชื่อถือให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยปฏิบัติดังนี้

- ไม่หลงตัวว่ามีความสำคัญ เป็นผู้วิเศษที่บันดาลอะไรต่ออะไรได้ มีอำนาจล้นฟ้า หรือทุกอย่างที่ทำต้องถูกหมด ต้องไม่ลืมว่า เราก็เป็นเพียงมนุษย์เดินดิน ถูกหรือผิดย่อมมีได้ อะไรที่ผิดก็ต้องจดจำและถือเป็นครู ไม่ใช่ใครมาค้านก็โกรธ ผู้บริหารแบบไทยๆ เสียคนมามากต่อมาก เพราะการสอพลอของผู้ได้รับผลประโยชน์หรือผู้ใกล้ชิด
- สร้างมิตรง่าย เปิดฉากทักทายผู้อื่นก่อนเสมอ ลดความยโสถือทิฐิว่าตัวเองใหญ่กว่า ตัวเองตำแหน่งสูงกว่าเสีย
- ไม่นินทาใคร จริงใจต่อกัน
- ยกย่องผู้อื่นเมื่อทำดี แต่ถ้าเกิดเรื่องเสียหาย ต้องตำหนิแต่ไม่ทำต่อหน้าผู้อื่น ควรจะตักเตือนในที่ลับตา
- เมื่อผู้ร่วมงานหรือลูกน้องทำผิดไม่ควรปกป้องแต่หาทางเลี่ยงปัญหา หรือใช้คำพูดกลางๆ เช่น ยังไม่ทราบข้อเท็จจริง ขอสอบถามดูก่อน เพื่อเราจะได้มีเวลาหาช่องทางแก้ไขปัญหา
- ไม่ซัดทอดความผิดให้ผู้อื่น เมื่อเกิดสิ่งใดผิดพลาดแม้จะเกิดจากคนอื่น การเฉยไว้หรือแก้ตัวเพียงกลางๆ โดยไม่ระบุใคร เป็นวิธีสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อไป และร่วมมือกับผู้นั้น เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากความผิดนั้นๆ พร้อมทั้งหาวิธีป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีก เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น อันดับแรกไม่ควรถามว่า “ใครทำ” หรือหาคนทำผิด ควรมองที่ระบบหรือถามใหม่ว่า “เกิดขึ้นได้อย่างไร” ควรโทษระบบมากกว่าโทษที่ตัวบุคคล
- ฟังให้เป็น การได้ยินเสียงใครพูด ไม่ได้หมายความว่าเราได้ฟังเพียงแต่เราได้ยินเสียงเท่านั้น แต่ถ้าเราฟังคนอื่นเสนอความคิดเห็นหรือพูดในสิ่งที่เขาอยากพูดหรือ

อยากแสดงออกโดยไม่ขัดแย้งหรือขัดจังหวะ และเมื่อเขาพูดจนจบแล้ว เราจึงสอดแทรกความคิดเห็นของเราเพียงประโยคสั้นๆ เท่านี้โลกก็คงจะสดใสขึ้นมาก การทะเลาะเบาะแว้งที่พบทุกวันนี้เกิดจากการไม่ฟังเขาฟังเราทั้งนั้น เมื่อมีปัญหาใหญ่ๆ ไม่ควรใช้โทรศัพท์ ควรได้เห็นหน้า การมองตา จะรู้เรื่องได้ดีกว่าฟังแต่เสียง

- ให้ความร่วมมือในกิจการต่าง ๆ แม้ไม่ใช้หน้าที่ของเราโดยตรง ตลอดจนการมีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากถ้าเราวางเฉยไม่ช่วยเหลือผู้อื่น คราวต่อไปเมื่อเราต้องการความช่วยเหลือจากคนอื่นบ้าง จะไม่มีใครสนใจหรือช่วยเหลือเราเลย

- ควรเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ คือทำสิ่งใดไม่ควรหวังผลตอบแทน มีความเสียสละ และช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นหลักธรรมชาติที่ว่าหากเราไม่ให้อะไรใครแล้วก็ไม่มีใครให้อะไรเราเช่นกัน

5.2.2. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา

- เรียนรู้นิสัยของผู้บังคับบัญชาว่าชอบให้ลูกน้องทำงานแบบใดและไม่ชอบแบบใด

- หลีกเลี่ยงการประจบสอพลอ และทำงานด้วยความจริงใจ น้อยคนนักที่ชอบคนประจบ และยกย่องตัวเองเหยียบย่ำผู้อื่น

- ไม่ทำสิ่งใดหรือพูดสิ่งใดให้ผู้บังคับบัญชาเสียหาย และไม่นินทาให้ผู้อื่นฟัง หากอึดอัดใจอย่างไรควรระบายให้คนที่บ้านฟัง เพื่อลดความเครียดดีกว่าระบายกับคนในสำนักงานเดียวกัน

- ขานรับนโยบาย หากนโยบายนั้นมีความเสี่ยงสูงหรือไม่เหมาะสม ควรท้วงติงอย่างสุภาพ

- หาโอกาสที่เหมาะสม สำหรับการพบปะกับผู้บังคับบัญชา อาจจะเป็นทุกเช้าหรือทุกเย็น ไม่ควรพบพร่ำเพรื่อ ทำให้ทุกฝ่ายเสียสมาธิในการทำงาน

5.2.3. การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

- ไม่ลำเอียง เลือกที่รักมักที่ชัง

- หูหนัก ไม่ฟังความข้างเดียว

- ไม่ทำตัวเหนือลูกน้อง ต้องเชื่อในความดีความสามารถของผู้อื่น ห้ามใช้อำนาจข่มขู่ *ควรใช้พระคุณมากกว่าพระเดช*

- มีน้ำใจ รักและห่วงใยด้วยความจริงใจ รวมถึงเอาใจใส่ในสาระทุกข์สุขในครอบครัว และพร้อมที่จะให้คำปรึกษา เมื่อเขาเหล่านั้นมีปัญหา

- พร้อมที่จะกระตุ้นและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้าต่อไป ไม่ว่าการหาความรู้เพิ่มเติม หรือการปรับขั้นปรับตำแหน่ง และชื่นชมในความสำเร็จของเขาเหล่านั้น

- ให้อภัย ไม่มีอคติ หรืออาฆาตพยาบาท แต่เมื่อทำผิดต้องมีมาตรการลงโทษ

ผู้บริหารที่ดีควรสอดส่องดูว่าในหน่วยงานขาดมนุษยสัมพันธ์หรือไม่ โดยดูจาก

1. มีข่าวลือสูง
2. ไม่สามัคคี แตกแยก แบ่งเป็นพรรคเป็นพวก เป็นก๊กเป็นเหล่า
3. มีการซุบซิบนินทา
4. ไม่ช่วยเหลือการงานซึ่งกันและกัน
5. อยู่กันอย่างตึงเครียด
6. ที่ทำงานเงียบกริบ ไม่มีเสียงหัวเราะ
7. ไม่มีการรวมกลุ่มทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์
8. ต่างคนต่างอยู่ เรื่องคนอื่นฉันไม่เกี่ยว
9. พอเลิกงานต่างคนต่างเผ่น

ปฏิบัติตัวอย่างไรเพื่อจะได้เป็นที่รักของทุกคน

1. อย่าสร้างความสะเทือนใจให้กับผู้อื่นทั้งกิริยาท่าทางและการพูดจา

2. ต่อบุคคลที่ไม่ชอบท่าน หรือให้ร้ายป้ายสีท่าน ขอให้ท่านถือหลักว่า

- ธรรมะย่อมชนะอธรรม
- เอาความดีชนะความเลว
- จงอดทนและอดกลั้น
- จงอย่ามีเรื่องมีราวกับคนจำพวกนี้เพราะจะทำให้ท่านเสียภาพพจน์ในสาย ตาของผู้อื่น
- คิดเสียว่า คำติฉินนินทา การให้ร้ายป้ายสี โดยปราศจากความเป็นธรรมเกิดเพราะท่านมีความสำคัญต่างหาก

3. อย่าใช้อารมณ์ในการกระทำสิ่งใด

4. เมื่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เลื่อนตำแหน่งหรือได้ดีในเรื่องหนึ่งเรื่องใด จงแสดงความชื่นชมยินดีด้วยความบริสุทธิ์ใจ ควรคิดว่าการที่ลูกน้องได้ดี ลูกพี่จะได้เครดิตด้วย ในฐานะผู้ให้การสนับสนุน

5. เอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อผู้อื่น

6. เป็นบุคคลที่ใจคอกว้างขวาง ยินดีรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น และกล่าวขอบคุณผู้นั้นด้วยความจริงใจ

7. อย่าเย่อหยิ่ง ทนงตัว

8. มองคนอื่นในแง่ดี ไม่เก็บกด ไม่อาฆาตพยาบาท

9. เห็นอกเห็นใจผู้อื่น จิตใจดี เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ

10. ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ มีชีวิตชีวาให้ผู้อื่นเห็นแล้วสบายตา สบายใจ

11. เป็นนักฟังที่ดี

12. เป็นนักสนทนาที่ดี วาจาดี พูดจาสุภาพ มีศิลปะในการพูดและการฟัง

13. รู้จักให้อภัยผู้อื่น

14. รู้จักประนีประนอม

15. มีปฏิภาณไหวพริบ ในการแก้ไขสถานการณ์

16. มีความรอบรู้ และมีความกระตือรือร้นที่จะคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

17. มีความรับผิดชอบ ความจริงใจ และความซื่อสัตย์สุจริต

18. มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีศิลปะในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีแก่ผู้อื่น

19. ยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง พร้อมที่จะแก้ไขและพัฒนาให้ดีขึ้น

20. ยอมแพ้บ้างในบางครั้งบางคราว แม้จะต้องกล้ำกลืนเต็มที

21. ผู้บริหารที่ดีควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี คือ

- รูปร่างดี ไม่จำเป็นต้องหล่อหรือสวย แต่ไม่ควรปล่อยเนื้อปล่อยตัวให้อ้วน หรือผอมจนเกินไป
- แต่งกายดี เรียบร้อย ถูกกาลเทศะ ทั้งทรงผม เสื้อผ้า รองเท้า และเครื่องประดับต่าง ๆ ไม่ควรใส่รองเท้าแตะ เมื่อออกนอกหน่วยงาน
- กิริยาดี แสดงอากัปกิริยาเหมาะสมทั้งการเดิน การนั่ง การทำความเคารพผู้ใหญ่ การทักทายผู้อื่น การรับประทานอาหาร ฯลฯ

สิ่งที่ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยง

1. ไม่ควรตำหนิ ติเตียน ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ

2. ไม่ควรพูดมาก พูดซ้ำซากมากเกินไป

สรุป

การเป็นผู้บริหารนั้น หมายถึงความพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น หากมีใจรักที่จะรู้จักคนมากๆ โดยไม่คิดว่าการก้าวมาสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น เพื่อผลประโยชน์ของตัวเอง ผู้บริหารนั้นก็จะบริหารงานได้สนุกและมีความสุข

กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้ได้รวบรวมจากประสบการณ์ของผู้เขียน และคัดลอกมาจากแหล่งความรู้ต่างๆ ทั้งในหนังสือ ตำรา และหนังสือพิมพ์ ตลอดระยะเวลาปีที่ผ่านมา ทำให้เป็นการยากที่จะเอ่ยนามท่านผู้นิพนธ์เหล่านี้จึงขออภัยที่ได้คัดลอกบางตอนของท่านมาลงพิมพ์ และขอขอบคุณในการเป็นวิทยาทานครั้งนี้