

# สุดยอดการบริหารงาน

วิเชียร ตรีสุภาพกุล  
Global Co., Ltd.

# ของผู้นำ คนเก่ง



ต่อ จากฉบับที่แล้ว

## 5. การมอบหมายงาน

การมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเป็นเจ้าของงาน และให้เขาทำงานตามวิธีการของเขา ก็ถือเป็นเรื่องสำคัญทีเดียว เพราะการมอบหมายความรับผิดชอบดีกว่าการมอบหมายงาน

มีข้อคิดจากนักบริหารผู้คร่ำหวอดกล่าวว่า อย่าได้สอดแทรกหรือล้วงลูกเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชายังทำงานได้ดีอยู่

## 6. มีความคิดบวก และสร้างสรรค

การบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเราต้องการให้พวกเขาทำอะไรจะดีกว่าการบอกให้พวกเขาเห็นว่าเราไม่ต้องการให้พวกเขาทำอะไร ในกรณีที่เราอยากวิจารณ์ผลงานที่ยังแย่อนั้น ก็ขอให้พูดถึงเรื่องวิธีการหรือพฤติกรรม (ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้) ดีกว่าจะวิจารณ์บุคลิกภาพหรือตัดสินคุณค่าตัวเขาอันอาจสร้างการต่อต้าน

## 7. แสดงความขอบคุณ และให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อนี้คนมักจะละเลยกันโดยถือว่าเป็นหน้าที่อยู่แล้ว ไม่เห็นต้องขอบคุณอะไร อันที่จริงการแสดงความรักขอบคุณใช้ความพยายาม

น้อยมากที่จะออกปากกล่าวคำขอบคุณ แต่มันให้ความรู้สึกที่ดีมาก ต่อผู้ที่ได้รับคำขอบคุณ ที่นี้มาพูดถึงเรื่องรางวัล นักบริหารมืออาชีพแนะนำว่าการตอบแทนรางวัลเป็นเรื่องสำคัญสำหรับมนุษย์ ถือเป็นหลักจิตวิทยาที่ไม่ควรมองข้าม บางคนอาจจะยินดีเมื่อผู้บังคับบัญชาพาไปเลี้ยงอาหารกลางวัน ในขณะที่บางคนอาจจะชอบที่อิสระมากขึ้นในงานรับผิดชอบ เรื่องนี้ผู้นำก็ต้องพิจารณาตามความเหมาะสม

## 8. พัฒนาทีมงาน

นักบริหารมืออาชีพเน้นหนักมากด้านการพัฒนาทีมงานให้มีศักยภาพ และสมรรถนะด้วยการ “ช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จในการทำงาน เพราะความสำเร็จของเขาก็คือความสำเร็จของคุณ” เพราะฉะนั้นจงอดทน จงให้การชี้แนะ และชี้แนะ....แล้วเขาก็จะจดจำเข้าสักวัน”

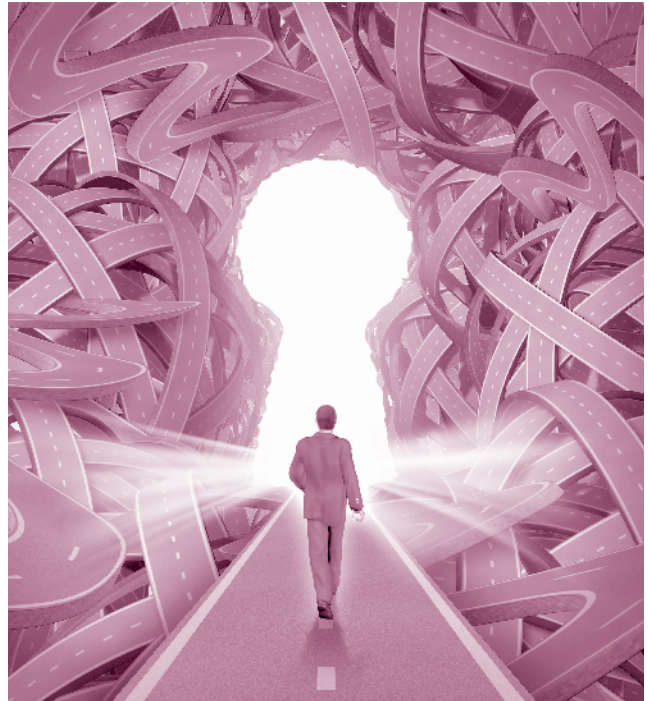
วิธีที่ดีที่สุดในการชี้แนะหรือโค้ชคนของเราให้จดจ่อที่กระบวนการทำงานซึ่งเป็นช่วงการผลิตผลงานนั่นเอง และในฐานะของความเป็นผู้จัดการ เราก็จะเผชิญกับลูกน้องที่เดินเข้ามาหาเรา

พร้อมกับเรื่องราว และปัญหา (แน่ๆ) แต่แทนที่เราจะลงไปบรรยายละเอียดของปัญหา เราควรโค้ชให้เขาด้วยการถามเขาถึงหัวข้อของปัญหา อธิบายถึงผลกระทบของปัญหาที่กำลังมี อธิบายว่ามีทางเลือกพยายามแล้วหรือไม่ ระบุผลลัพธ์ที่เป็นอุดมคติ เสาะหาทรัพยากรที่สามารถจะนำมาใช้หรือสนับสนุนการแก้ปัญหา แล้วพิจารณาความเป็นไปได้ของขั้นตอนต่อไป เราชี้แนะหรือโค้ชเขาในแนวนี้ให้ไปลองพยายามแล้วกลับมาหาเราใหม่พร้อมผลลัพธ์ หากเราใช้วิธีการนี้ก็จะเปลี่ยนปัญหากลายเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ที่ยิ่งใหญ่ได้ และยังเสริมกำลังใจให้เขาแก้ไขปัญหาด้วยตัวเขาเองได้อย่างยอดเยี่ยมทีเดียว

### 9. ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม

เรื่องที่สำคัญมากสำหรับผู้บังคับการก็คือ การรู้จักคิดนอกกรอบ และต้องรู้ว่าเมื่อไรจึงจะใช้ความเสี่ยง มีคำแนะนำจากนักบริหารมืออาชีพว่า “จงร่วมเสี่ยงกับทีมงาน แล้วพวกเขาจะนำสิ่งนำยื่นอันประหลาดใจมาให้” ความหมายตรงนี้ก็คือการปล่อยให้ลูกทีมทำงานกับปัญหาที่มี และแก้ไขจนได้ผลลัพธ์ด้วยตัวของเขาเอง เราจะทำหน้าที่เพียงให้กำลังใจกับนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และความพร้อมของทรัพยากรที่พวกเขา กำลังสร้าง นักบริหารผู้คร่ำหวอดกล่าวว่า “จงปล่อยให้ทีมงานระดมความคิดด้วยตัวของเขาเอง อย่าเพิ่งไปขัดขวางความคิดริเริ่มของพวกเขา ขอแต่เพียงให้กำลังใจกับนวัตกรรมที่พวกเขากำลังเพียรพยายาม” นี่คือการหนึ่งความคิดที่ถูกลืม ยินยอมให้พนักงานทุกคนคิดค้นนวัตกรรมสัปดาห์ละหนึ่งวัน

สิ่งที่น่าสนใจก็คือ ภูเก็ลยินยอมให้พนักงานใช้เวลา 20% ของเวลาทำงานเพื่อให้แต่ละคนค้นคว้าหาโครงการได้อย่างอิสระ แล้วผล



ที่ตามมาก็คืองานโครงการอิสระสามารถให้ผลผลิตถึง 2.5 เท่า และยังสามารถคิดค้นความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทนั้นคือสามารถสร้างผลผลิตใหม่ๆ ได้ถึง 50% เลยทีเดียว

### 10. รู้จักยืดหยุ่น

ผู้จัดการที่ดีมักมีวิธีการที่ยืดหยุ่น และปรับสไตล์ให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และฉลาดพอที่จะให้พวกเขาทำงานตามสไตล์ของพวกเขา

ในต่างประเทศนั้น สถานที่ทำงานที่มีลักษณะการทำงานแบบยืดหยุ่นได้ผุดขึ้นมาไม่น้อย และยังทวีความสำคัญอันเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของพนักงานมาก มีรายงานการสำรวจของต่างประเทศพบว่า การจัดสรรลักษณะการทำงานแบบยืดหยุ่นนั้นมีความสำคัญจัดเป็นอันดับ 5 ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงาน และจัดเป็นอันดับ 4 ที่มีเหตุผลสำคัญมากต่อพนักงานที่จะอยากทำงานกับองค์กรนั้นนานๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การทำงานแบบยืดหยุ่นไม่เลวเลย

### สรุป

เทคนิค วิธีการบริหารจัดการ เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ไม่ควรมองข้าม ในบางครั้ง วิธีการแบบเดียวกัน แต่ถ้าใช้ต่างกัน ต่างประเภทอุตสาหกรรม อาจต้องปรับด้วยการศึกษาทั้งคน วัฒนธรรมองค์กร บางคนพอเปลี่ยนค่ายกลับรุ่งหรือร่วงก็มี การเรียนรู้ข้อผิดพลาดและไหวตัวแก้ไขจึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ในเวทีการบริหารงาน ไม่มีที่เลี้ยงคอยก้ากับอยู่ข้างกายตลอดเวลา การเรียนรู้ต้องกระทำอยู่เสมอ เราต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง และตามให้ทัน หากไม่ยกตกเวทีการบริหารงาน