

## บริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้งาน

แต่งโดย เปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป

วิจารณ์โดย นางสาวกรปวีณ์ แพทย์ดี รหัสนักศึกษา 5810521015

### สรุปสาระสำคัญของหนังสือ

หนังสือ “บริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้งาน” นำเสนอหลักการบริหารที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยมีหลักบริหารที่สำคัญโดยสรุป 4 ประการ ดังนี้

1. การอ่านคนให้ออก เป็นหลักการสำคัญเบื้องต้นเพื่อให้เข้าใจถึงธรรมชาติของบุคลากรภายในองค์กร โดยหนังสือได้นำเสนอ DISC ซึ่งเป็นหลักการที่แบ่งคนออกเป็น 4 ประเภท คือ

- 1) **D = Directive** ใจร้อน ตรงไปตรงมา กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ
- 2) **I = Influence** ชอบสังคม การเข้าหาผู้คน สร้างมิตร ชอบสังสรรค์รื่นเริง
- 3) **S = Steadiness** สุขุม ทำตามกฎระเบียบแบบแผน
- 4) **C = Compliance** รอบรู้แต่ไม่เอาตัว ชอบทำงานเบื้องหลัง

หลังจากที่แยกประเภทบุคลากรในองค์กรตามหลักการข้างต้นได้แล้ว ก็จะสามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติตัวที่เหมาะสมต่อบุคลากรแต่ละประเภทได้ต่อไป

2. การสื่อสาร หัวหน้างานที่ดีควรมีความสามารถในการสื่อสาร เนื่องจากการสื่อสารมีความสำคัญในการบริหารงาน ตั้งแต่การสื่อสารกับคนในองค์กร การมอบหมายงานของหัวหน้าแก่ลูกน้อง การเจรจาสื่อสารระหว่างองค์กร ฯลฯ การสื่อสารที่ดีควรมีการลำดับเหตุการณ์ของสิ่งที่จะสื่อสารให้เข้าใจได้ง่าย ไม่พูดกลับไปกลับมา ไม่ใช่คำกำกวม หากเป็นงานด่วนต้องระบุระยะเวลาของกำหนดส่งงานให้ชัดเจนเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของผู้สั่งงานและผู้ปฏิบัติงาน และหลังจากพูดคุยกจบแล้วควรมีการซักถามซ้ำถึงสิ่งที่ได้กล่าวไป เพื่อทบทวนและตรวจสอบว่าผู้ฟังเข้าใจคำสั่งหรือสิ่งที่ต้องการสื่อสารจริงหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ และหัวหน้างานที่ดียังต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ นอกเหนือจากลูกน้องของตัวเอง เนื่องจากในบางสถานการณ์เราอาจจำเป็นต้องพึ่งพาศักยภาพของบุคคลอื่นๆ ให้เข้ามาช่วยเหลือในงานของเรา

3. การใช้คนให้ตรงกับงาน เมื่อเข้าใจถึงลักษณะของคนในปกครองดังในข้อที่ 1 แล้ว หัวหน้างานที่ดีควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคลิกลักษณะของลูกน้อง ดังคำกล่าวที่ว่า “Put the right man on the right job.” เช่น มอบหมายให้คนที่พูดเก่งเป็นพิธีกรหรือคนนำเสนองาน เป็นต้น รวมถึงหัวหน้าต้องมีความไว้วางใจต่อคนในองค์กรในการแบ่งงานกันทำ ไม่ดึงงานทั้งหมดมาไว้ในความรับผิดชอบของตนเพียงคนเดียว ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการกระจายงาน และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความสามารถของตน พร้อมทั้งดึงศักยภาพในตัวบุคลากรออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่

4. ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน การสร้างแรงจูงใจ เป็นคุณสมบัติที่หัวหน้างานควรมี และเป็นสิ่งที่หัวหน้างานจำเป็นต้องศึกษา เพราะหัวหน้าหลายคนเรียนรู้แค่เพียงการใช้อำนาจขี้นิ้วและบังคับให้ลูกน้องทำตามคำสั่งของตน ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้ได้ผลแค่เฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ในระยะยาวไม่ได้ทำให้งานมีประสิทธิภาพ ซ้ำยังส่งผลในแง่ลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานต่อไปอีกด้วย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเป็นเทคนิคขั้นพื้นฐานที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังคำกล่าวในหนังสือที่ว่า “การบริหารเพื่อให้เกิดความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ ไม่ได้มาจากการพิชิตงาน แต่มาจากการชนะใจคน”

## วิจารณ์หนังสือ

ผู้วิจารณ์เห็นด้วยกับแนวทางการบริหารของหนังสือ “บริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้งาน” ที่เน้นให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักเพื่อให้งานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดและเป็นทรัพยากรหลักขององค์กร โดยที่ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้บริหารและใช้งานทรัพยากรทางการบริหารอื่นๆ ต่อไปทั้งหมด เช่น อุปกรณ์ วัตถุดิบ รวมถึงเงินทุน ดังนั้นประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรถือจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ จึงเห็นด้วยที่ควรจะมีหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีภายในองค์กร เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรในระยะยาว แต่ทั้งนี้ ผู้วิจารณ์มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการจากหลักเกณฑ์ตามหนังสือ ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

1) การเริ่มต้นการบริหารงานโดยการทำความเข้าใจในบุคลิกลักษณะของบุคลากรก่อน ถือเป็นรายละเอียดที่บางองค์กรหรือหัวหน้างานบางคนละเลยไป แต่ไปเน้นให้ความสนใจกับการทำงานหรือเนื้องานมากกว่า ทั้งที่ความจริงแล้ว การเข้าใจบุคลากรในองค์กรเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาการบริหารงานในด้านอื่นๆ ต่อไป ดังนั้นหลักการ DISC ที่หนังสือนำเสนอเพื่อการทำความเข้าใจบุคคลนั้นถือว่ามีประโยชน์ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางได้ แต่แค่หลักการ DISC อาจจะไม่เพียงพอต่อการนำมาใช้วิเคราะห์บุคลิกของบุคลากรในการบริหารองค์กร โดยควรมีการนำหลักการอื่นๆ มาใช้เพิ่มเติมสำหรับการทำความเข้าใจตัวบุคคล เช่น นพลักษณ์ (Enneagram) ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อให้มีหลักการวิเคราะห์ที่หลากหลาย ไม่แคบจนเกินไปในการจำแนกบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล

2) ความสำคัญของการสื่อสารต่อการบริหารนั้น ผู้วิเคราะห์เห็นด้วยว่าการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานโดยตรง แต่บทความในหนังสือจะเน้นให้ความสำคัญที่ความสามารถการสื่อสารของหัวหน้ามากกว่า ในขณะที่ผู้วิจารณ์มองว่าการสื่อสารของทั้งหัวหน้าและลูกน้องนั้นมีความสำคัญอย่างเท่าเทียมกัน ในการที่จะช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ เพราะแม้หัวหน้างานจะมีความสามารถในการสื่อสารดีเยี่ยม แต่หากลูกน้องไม่มีความสามารถ ไม่ว่าจะมีความสามารถด้านการรับฟังสารหรือไม่มีความรู้ในเนื้อหาที่รับฟัง ก็ส่งผลให้การสื่อสารนั้นๆ ไม่มีประสิทธิผลได้เช่นกัน

3) ผู้วิเคราะห์เห็นด้วยอย่างมากกับหลักการใช้คนให้ตรงกับงาน เนื่องจากการมอบหมายงานให้ตรงกับบุคลิกของคนนั้นเป็นการง่ายกว่าการพัฒนาปรับเปลี่ยนคนให้มีบุคลิกเหมาะสมกับงานที่ทำซึ่งใช้ระยะเวลาอันยาวนานและยังประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าด้วย นอกจากนี้ยังช่วยหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เช่น บุคลากรผู้ถูกพัฒนาไม่เปิดรับการพัฒนา ซึ่งต้องยอมรับความจริงที่ว่า การเปลี่ยนแปลงบุคลิกคนหนึ่งๆ นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้นการศึกษาบุคลิกเดิมของบุคลากรแล้วมอบหมายงานให้ตรงกับบุคลิกจะสะดวกต่อการบริหารงานมากกว่า โดยที่บุคลากรไม่ต้องฝืนบุคลิกภาพตามธรรมชาติของตัวเอง ทำให้จิตใจเปิดกว้าง มีความพร้อม และสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพมากยิ่งขึ้น

4) สุดท้าย เรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ผู้วิจารณ์เห็นด้วยกับแนวคิดของหนังสือที่กล่าวว่าหัวหน้างานที่ดีต้องสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ลูกน้องได้ แทนที่จะเป็นหัวหน้าจะใช้อำนาจสั่งให้ลูกน้องทำตามคำสั่ง เพราะการมีภาวะผู้นำไม่ใช่การใช้อำนาจขี้นี้วสั่ง แต่คือการสามารถนำพาบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยสัมพันธภาพที่ดีระหว่างคนในองค์กร ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เป็นรากฐานสำคัญ