



บริหารอย่างไร ?

: **จึงคุ้มค่านักบริหาร**

* **ดร.สิทธิชัย ตันศรีสกุล**



หากท่านจับตามองการทำงานในสำนักงานย่านธุรกิจสักแห่ง ท่านคงจะพอมองเห็นภาพของผู้บริหารระดับต่าง ๆ กำลังสรวนอยู่กับงานที่คั่งค้างบนโต๊ะ ไม่ห่างจากโต๊ะทำงาน ก็แวดล้อมไปด้วยพนักงานหลายระดับ เลขานุการที่กำลังวุ่นวายอยู่กับงานของตน สำหรับผู้บริหารนั้นแล้ว นอกจากงานที่กำลังผ่านขั้นตอนตามลำดับขั้นแล้ว ยังมีภารกิจประจำวันอีกมากมายที่จะต้องทำ ไหนจะต้องโทรศัพท์ติดต่อลูกค้าภายนอกในตอนเช้านี้ ไหนจะต้องนัดประชุมกรรมการบริหารของบริษัทในช่วงบ่าย ไหนจะต้องไปรับประทานอาหารเที่ยงกับลูกค้าพิเศษ อีกทั้งต้องสั่งงานเลขานุการแสนสวยให้การร่างและพิมพ์สัญญาระหว่างบริษัทกับลูกค้าอีก ทำไมหนองานจึงได้มีมากมาย เร่งรัดและวุ่นวายอยู่เช่นนี้เรื่อยไปไม่รู้จักจบสิ้นเสียที ผู้บริหารบางท่านก็อยากจะมีแขนเพิ่มขึ้นสักสี่ข้าง เพื่อที่จะรับงานหรือทำงานได้มากขึ้น บางท่านอาจจะพิมพ์กับตัวเองว่า น่าจะเพิ่มเวลาอีกสักหนึ่งหรือสองชั่วโมงก็ยังดี อยากจะให้งานเสร็จ ๆ ไปเสียที ยังมีผู้บริหารที่ว่านี่อีกเป็นจำนวนไม่น้อยที่หน้าดำคร่ำเครียด กับเรื่องงาน ซึ่งบางคนอาจจะเรียกว่า **คนบ้างาน (WORKAHOLIC)** หรือ **คลั่งงาน** ก็ขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้เรียก การทำงานแบบหามรุ่งหามค่ำเช่นนี้ ถ้าพูดกันถึงผลตอบแทนที่คุ้มค่าเป็นหลัก

แสน หลักล้าน ผู้เขียนก็คิดว่ามันก็น่าจะคุ้มค่าอยู่ แต่ถ้าพิจารณาให้ดีในแง่ของการจัดสรรเวลา หรือการวิเคราะห์ตัวของงานว่าภารกิจประเภทใดที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เราก็น่าจะจัดมาเรียงลำดับกัน ในสายตาของคนภายนอกองค์กรรวมถึงคู่แข่งชั้นมักจะมีข้อจ้อง การบริหารงานของผู้บริหารว่า ผู้บริหารจะนำทีมงานพันฝ่าอุปสรรคไปด้วยวิธีการเช่นไร ทั้งที่ผู้บริหารแต่ละท่านก็มาจากหลายบริษัท เมื่อมารวมอยู่ในบริษัทเดียวกัน แต่ละท่านก็ล้วนมีประสบการณ์ด้านการทำงานค่อนข้างสูง มักจะไม่ได้เฉลียวใจว่าตัวเองมีจุดอ่อนทางด้านการใช้เวลาที่มีอยู่เหลือเพื่อ...และหมดไปอย่างไรไม่มีประโยชน์ นั่นหมายถึงมีผู้บริหารอีกไม่น้อยที่ยังไม่รู้จักวิเคราะห์การบริหารงานของตนเอง ข้อนี้เองที่ผู้เขียนใครจะแนะนำท่าน หากท่านยังคิดว่าตัวเองไม่ค่อยมีเวลาว่างเอาเสียเลย รู้สึกว่าการทำงานยังไม่เข้าระบบ ไม่เป็นระบบ ท่านก็จะได้จัดเวลาของท่านเสียใหม่หรือถ้าหากว่าท่านได้บริหารเวลาตนเองได้อยู่แล้ว ท่านก็อาจจะเพิ่มความรอบคอบในการมองภาพรวมของการจัดองค์การของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพได้มากขึ้นอีก คงไม่มีใครปฏิเสธระบบใหม่ ๆ หรือความคิดอ่านใหม่ ๆ ที่สามารถจะช่วยท่านให้ทำงานได้อย่างคล่องตัวและเหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งเปรียบเสมือนแขกผู้ได้มาเยี่ยมเยียน และมอบของขวัญอันมีค่าให้

แก่ท่านกระนั้น

ในเมื่อท่านเองกำลังเริ่มคิดว่า ท่านกำลังเจอเข้ากับ ปัญหาวุ่นวายในเช้าของแต่ละวัน ท่านจะแก้ไขวิธีการทำงานให้เข้าระบบอย่างไร จึงจะไม่สับสนอีกต่อไป บางครั้งท่านเจอกับงานหลาย ๆ ประเภทที่พันพันกันยุ่งไปหมด ถ้าเป็นงานเอกสารพูดได้เลยว่าคงจะปนกันจนและไปหมด ต้องเสียเวลารื้อเสียเวลาค้น เหนื่อยกายอย่างเดียวก็คงพอจะทนได้ แต่เหนื่อยใจนี่ซิ มันท้อแท้ไปหมด ถ้าเป็นเช่นนี้ท่านคงจะยินยอมใช้ระบบการจัดเก็บเอกสารและข้อมูลที่ลดภาระการเสียเวลาค้นหาข้อมูลบางอย่างที่ท่านไม่พบได้กระมัง คนเรานี้ก็แปลก ถ้าเหนื่อยกาย เหนื่อยใจ ก็แสดงออกทางอารมณ์ สีหน้า ท่าทาง คนข้างเคียงหันมามองท่านแล้วคงจะเสียความรู้สึก แล้วท่านจะรู้สึกอย่างไร...ถ้าหากเพื่อนสนิทของท่านทักว่า

“ตายจริง...คุณระบิล คุณทำงานหนักมากหรืออย่างไร หน้าที่าจริงคำคร่ำครือยดอย่างนั้น คุณสาว ๆ ที่ทำงาน ถ้าหากเป็นเช่นนี้ ก็คงจะไม่ยอม หรือยอมไม่ได้เช่นกัน **เราทำงานได้** แต่ขณะเดียวกัน ก็ไม่ต้องการให้ **งานทำเรา** (รีวรอยความเหน็ดเหนื่อย เหนื่อยล้า ปรากฏบนใบหน้าท่าน) ถ้าเป็นเช่นนั้น ท่านทั้งหลายคงพร้อมละคระมัง ที่จะวิเคราะห์งานของท่านว่า ท่านจะใช้เวลาให้มีค่าเช่นไร

โดยปกติคนเรามักจะใช้เวลาลิ้นเปลืองกับการกิจที่ไม่มีค่า ลองนึกทบทวนตัวของท่านสักครั้งว่า ตั้งแต่เข้าจรดเย็น ท่านได้ทำงานอะไรบ้าง แม้แต่ตัวผู้บริหารเองก็ตาม มีจำนวนไม่น้อยที่ **ทำงานที่ไม่สำคัญ** เช่น ไปงานเลี้ยงรับรอง ไปงานแต่งงาน ดูเหมือนจะมีสารพัดงานเลี้ยง ถ้าเป็นเช่นนั้นท่านควรเปลว ๆ ลงเสียบ้าง เพราะเวลาจะหมดไปกับงานที่ไม่สำคัญ ให้ท่านจดบันทึกไว้เลยว่า งานชนิดใดสำคัญ (จริง ๆ) ท่านจึงจะไปแต่ไม่ใช่จะไปเสียทุกงาน การจด การบันทึก กลายเป็นนิสัยของผู้บริหารทุกระดับ และก็มีความสำคัญ มีประโยชน์อย่างมหาศาล ไม่ว่าท่านจะจดบันทึกอะไรไว้ในไดอารี่ส่วนตัว สมุดโน้ต ในกระดานดำหรือไวท์บอร์ด

การทำเป็นตารางหรือแม้จะบันทึกลงไปในคอมพิวเตอร์ก็ตาม ล้วนแต่เป็นการเตือนความทรงจำของท่านทั้งสิ้น อย่างน้อยที่สุดการไปประชุมพนักงานระดับกลางของบริษัท การนัดพบลูกค้ารายใหญ่ของท่านก็เป็นงานที่ท่านลืมเลือนไม่ได้ เลขานุการของท่าน (ผู้บริหาร) ก็คงจะทำหน้าที่ไม่ไหว ถ้าหากไม่มีการบันทึกรายละเอียดของสิ่งต่าง ๆ ไว้ トラบใดที่คนเรายังไม่สามารถจดจำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ ท่านต้องไม่ลืมว่าท่านสามารถนำทรัพยากรอื่น ๆ มาใช้ทดแทนกันได้ เช่นทดแทนเงินด้วยคน หรือทดแทนคนด้วยเงิน แต่เวลากลับหาสิ่งมาทดแทนไม่ได้ เหมือนกับสุภาภิตที่ท่านเคยได้ยินว่า “เวลาและวารี ไม่เคยที่จะคอยใคร” เวลาที่เหมือนสายน้ำที่ไหลไปแล้วไม่หวนกลับมาอีกเช่นกัน ความล้มเหลวของการบริหารงานและเวลา ถ้าท่านพลาดไปแม้แต่ 1 วินาที 1 นาที ก็หมายถึงท่านได้สูญเสียผลประโยชน์เป็นจำนวนมากมายมหาศาลแล้ว นักธุรกิจจึงให้ความสำคัญอย่างมากกับ **เวลาและความตรงต่อเวลา**

ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใด ๆ ความสำคัญของงานจะถูกวางไว้ในระดับที่ลดหลั่นกันไป ผู้บริหารที่รู้จักบริหารเวลา ก็จะเลือกเฉพาะจุดสำคัญ ๆ ที่เป็นงานพิเศษจริง ๆ ส่วนงานอันดับรองลงไป ก็จะถูกมอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไว้วางใจได้ ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะแก่กล้าด้วยประสบการณ์การทำงานก็ตาม ก็ควรจะมอบหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการกระจายงานลำดับรอง ๆ ลงไป ในบางครั้งต้องมีการเดินทางไกล ซึ่งเป็นการยากลำบากของผู้บริหารที่มีวัยสูงจะกระทำประการหนึ่ง เหลือเวลาที่มีค่าเอาไว้คิด ตัดสินใจต่องานที่สร้างสรรค์ที่เหมาะสมกว่าท่านต้องไม่ลืมว่าผู้บริหารที่ **ให้เวลาน้อยในการตัดสินใจ** หรือ **หาเวลาว่างไม่ได้** นั้นท่านจะพลาดไปอย่างที่คาดไม่ถึงทีเดียว การรีบด่วนตัดสินใจในงานสำคัญบางชิ้น เช่น ในการพิจารณาเรื่องของคน เรื่องของพนักงาน เป็นเรื่องที่ค่อนข้างซับซ้อนและมีความสำคัญยิ่ง นักบริหารบางท่านใช้เวลาคิด ไตร่ตรอง ทบทวนหลายครั้งหลายคราการตัดสินใจพลาดหมายถึง

การพลาดในการประเมินคุณค่าของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในองค์กรบางแห่งถือว่า ผู้ที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำขององค์กร เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด เพราะขึ้นอยู่กับหรือผูกพันกับความอยู่รอดและก้าวหน้าขององค์กรด้วยสาเหตุอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารได้ให้เวลาน้อยในการตัดสินใจ เนื่องจากค่าครองชีพที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นทุกทีในภาวะปัจจุบัน ทำให้ผู้บริหารต้องทำงานหนักขึ้น การทำงานหลาย ๆ แห่ง เป็นที่แน่นอนว่าจะไม่มีเวลาติดต่อทบทวนงานได้ จุดอ่อนเช่นนี้ทำให้ผู้บริหาร คาคณะเนหรือพยากรณ์ ธุรกิจตลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

เมื่อสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง เคลื่อนไหวตัวอย่างรวดเร็วเช่นนี้ ท่านจะเลือกเป็นผู้บริหารที่หัวคร่ำครึทำงานอย่างหนัก มีอารมณ์เครียด ซึ่เรียดอยู่ตลอดเวลา หรือท่านจะเลือกเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ ที่ทำตัวตามสบายมีเวลาว่างพอที่จะหาความสุขใส่ตัวได้ในบางโอกาส แวดล้อมด้วยบริวารที่เคารพ-รักท่าน อีกทั้งมีเวลาใคร่ครวญไตร่ตรองงานสำคัญอย่างรอบคอบ ทำให้งานดำเนินไปด้วยความมีประสิทธิภาพ

แล้วท่านล่ะ.....จะเลือกเป็นผู้บริหารชนิดใด.

บรรณานุกรม

ดรักเกอร์, ปีเตอร์ เอฟ. ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์กับการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ แปลจาก **The Effective Executive** โดย ก้องเกียรติ โอภาสวงศ์ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น 2531

ธนู กุลชล **“นักบริหารกับการบริหารเวลา”** เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง **ธุรกิจในทศวรรษหน้ากับการจัดการสมัยใหม่** มหาวิทยาลัยสยาม 1 ธันวาคม 2532

ไพบุลย์ สำราณฤติ **สไตล์การบริหารงาน บริหารคน** พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร : สามเกลอ 2528

