

# บริหารงานให้ได้ดี บริหารคนให้ได้ดี



ศ.ดร.นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา  
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล  
มหาวิทยาลัยมหิดล





# หลักการที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

- ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ :
  - บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Employee Loyalty)
  - บุคลากรมีความมั่นใจและไว้วางใจในผู้นำที่มีสถานะผู้นำสูง (Trust in Leader with Strong Leadership)
- ผลของการที่องค์กรมี 2 ปัจจัยพื้นฐานข้างต้นคือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลสูงสุดของบุคลากรรายบุคคล และกลุ่มบุคคล เป็นการปฏิบัติงานที่ไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยพลังที่ประสานกัน และการทุ่มเทร่วมกันเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายขององค์กร



# สาระที่ครอบคลุม

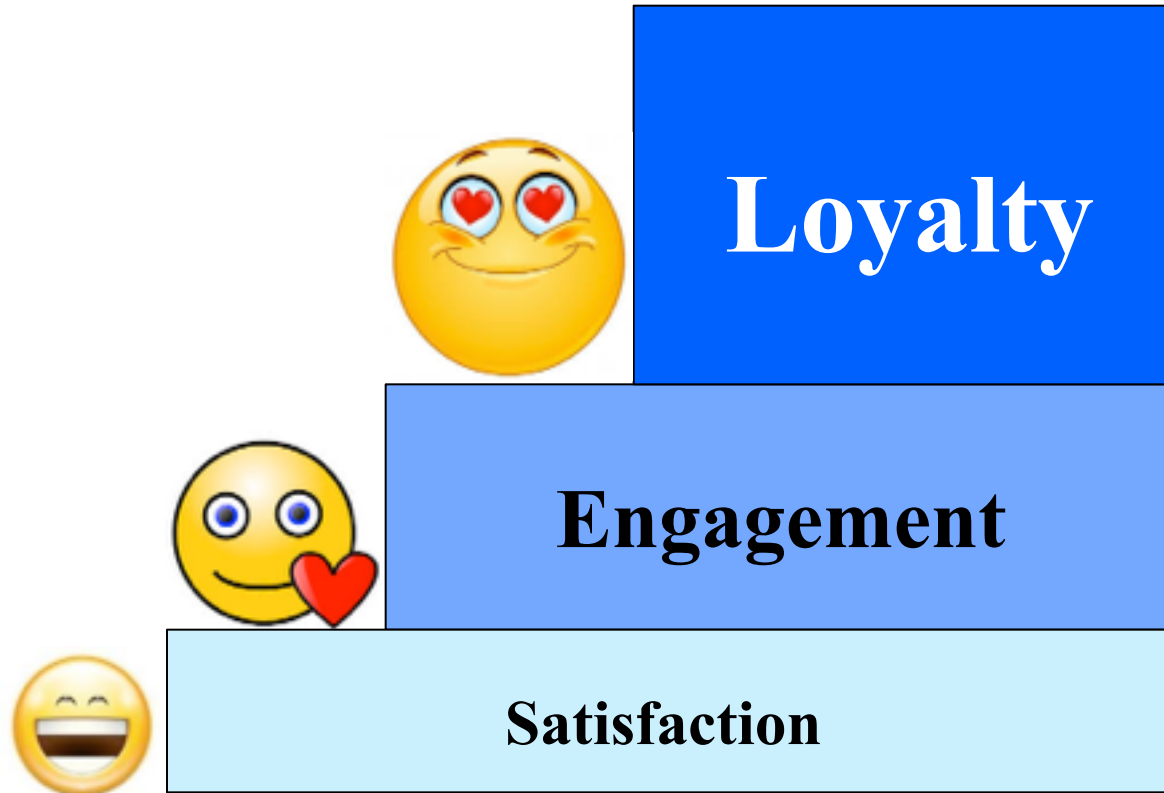


- ปัจจัยส่งเสริมให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Employee Loyalty)
- สถานะผู้นำ และลักษณะผู้นำที่มีสถานะผู้นำสูง
- 28 ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้อย่างใจ





# ลำดับขั้นที่บุคลากรทุ่มเทให้กับองค์กร



# ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิด Employee Loyalty



ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรการเกิดความรักภักดีต่อองค์กร :

- ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ (HR Management)
- ความรู้สึกลับั่นคงในงาน (Organization & HR Management)
- การมีโอกาสดำเนินการก้าวหน้า (HR Management)
- ทักษะหรือความสามารถของตนเองเป็นที่ยอมรับและเห็นความสำคัญ (HR Management)
- พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ท้าทาย น่าสนใจ (Organization) และทักษะหรือความสามารถของตนเองสามารถช่วยองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ (HR Management)
- องค์กรมีความยืดหยุ่นในรูปแบบการทำงาน ทำให้มีความสมดุลของการทำงานและการใช้ชีวิตครอบครัว (Organization & HR Management)

# กระบวนการที่มีผลต่อการเกิด Employee Loyalty



กระบวนการสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร :

- การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ตลอดจนการดำเนินการจรรยาบรรณองค์กรเป็นที่ชื่นชมของสังคม
- การกำหนดความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่กว้าง ครอบคลุมหลากหลายด้าน มากกว่าการกำหนดให้รับผิดชอบเฉพาะด้านและลงลึก
- การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลและสม่ำเสมอ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- การให้ความสำคัญและมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ



# กระบวนการที่มีผลต่อการเกิด Employee Loyalty



กระบวนการสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร :

- การจัดสรรให้มีงบประมาณพัฒนาบุคลากรอย่างพอเพียง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มที่ทุ่มเท และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล
- การจัดทำแผนการเติบโตก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path/Development) ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนการสร้างผู้สืบทอด (Succession Plan)
- ชื่นชมและให้เกียรติบุคลากร มองเห็นความเป็นตัวตนของบุคลากร ไม่ใช่เพียงการเป็นลูกน้องหรือผู้ทำงาน

忠

LOYALTY  
P. Watanapa

# นิยามของ “สภาวะผู้นำ”



“สภาวะผู้นำ” หมายถึง :

- ความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจ หรือชักชวนให้ผู้อื่นหรือบุคลากรที่ร่วมงานทำในสิ่งที่ควรกระทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่ผู้นำอยากให้ทำเพื่อความสำเร็จขององค์กร
- ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นหรือบุคลากรที่ร่วมงานทำสิ่งที่ดีหรือเด่นเป็นพิเศษให้กับองค์กร
- ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นหรือบุคลากรที่ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด หลุดออกจากสิ่งที่เป็นอุปสรรคหรือขัดขวางการปฏิบัติงาน
- ความสามารถในการดึงศักยภาพที่มีในผู้อื่นหรือบุคลากรที่ร่วมงานให้ปรากฏออกมา (ซึ่งบางครั้งบุคลากรไม่เคยรู้ว่ามีความสามารถดังกล่าว) แล้วก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร



# ลักษณะผู้นำที่มี “สภาวะผู้นำ” สูง



มีความสามารถในการ “นำ” :

- มีบุคลิกภาพหรืออุปนิสัยที่ทำให้ผู้อื่นหรือบุคลากรร่วมงาน อยากติดตามหรือทำงานด้วย
- มีพฤติกรรมที่ทำให้ผู้อื่นหรือบุคลากรร่วมงานไว้วางใจ
- สามารถสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้อื่นหรือบุคลากรร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออยู่ในสภาวะวิกฤต

มีความสามารถในกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร :

- สามารถกำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ผลักดันองค์กร (ท้าทายและเป็นไปได้)
- ส่งเสริมและผลักดันให้องค์กรมีผลผลิตและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



# ลักษณะผู้นำที่มี “สภาวะผู้นำ” สูง



- สามารถดึงการมีส่วนร่วมและความทุ่มเทของบุคลากรให้กับองค์กร โดยวางกลไกให้บุคลากรมีส่วนในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร
- ประเมินและแก้ไขสถานการณ์รอบข้างที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร
- เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

มีความสามารถในการสร้างทีมและเป็นผู้นำทีม :

- สามารถสร้างทีมที่มีประสิทธิผลสูง มีการประสานความร่วมมือและความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- เมื่อเกิดเหตุวิกฤต สามารถนำทีมผ่านพ้นวิกฤตและกลับไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้เช่นเดิม

# ลักษณะผู้นำที่มี “สภาวะผู้นำ” สูง



มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ :

- กล้าตัดสินใจดำเนินการอย่างรวดเร็วในสถานการณ์ที่จำเป็น
- สามารถดำเนินการที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม

มีความสามารถและทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง :

- สามารถจัดการแก้ไขประเด็นความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ยุทธวิธี “win-win” ได้อย่างเหมาะสม
- สามารถมองหาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งได้หลากหลายวิธี และเลือกวิธีที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์
- ให้อำนาจและเสริมสร้างศักยภาพในการจัดการกับความขัดแย้งให้กับผู้นำอื่นๆ

# ลักษณะผู้นำที่มี “สภาวะผู้นำ” สูง



มีความสามารถในการบริหารจัดการโครงการ :

- สามารถแยกแยะขั้นตอนต่างๆ ของแต่ละโครงการ ระบุขั้นตอนที่เป็น “critical path” หรือ “bottle neck - คอขวด” ซึ่งมีผลต่อกำหนดเวลาการเสร็จสิ้นของโครงการ
- ระบุปัจจัยต่างๆ ที่จะมีผลกระทบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านลบ ต่อโครงการ รวมทั้งกำหนดมาตรการจัดการได้อย่างเหมาะสม
- สามารถกำหนดตัวชี้วัดของโครงการได้อย่างเหมาะสม และใช้ตัวชี้วัดเหล่านั้นในการติดตามดูแลโครงการ
- ให้ข้อเสนอแนะและเสริมสร้างศักยภาพในการจัดการกับความขัดแย้งให้กับผู้นำอื่นๆ

LEADERSHIP

# ลักษณะผู้นำที่มี “สภาวะผู้นำ” สูง



มีความสามารถและทักษะในการจัดการมีส่วนร่วมของบุคลากร :

- สร้างบรรยากาศและรูปแบบการปฏิบัติงานที่บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน รวมถึงการให้อำนาจหรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรเกี่ยวกับองค์กร
- รับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ของบุคลากร แม้จะไม่ตรงกับความคิดของตน รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรได้พิสูจน์ความคิดหรือแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน
- ชื่นชมกับความสำเร็จของบุคลากร แม้ความสำเร็จนั้นจะส่งผลเพียงเล็กน้อย รวมถึงการให้รางวัล
- กำหนดหรือวางระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทำให้บุคลากรมีความสุข และประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกัน องค์กรก็ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

# ลักษณะผู้นำที่มี “สภาวะผู้นำ” สูง



มีความสามารถและทักษะในการเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) :

- เข้าใจในหลักการที่ว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียนรู้ที่เกิดจากความผิดพลาดหรือความล้มเหลว และดำเนินการให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- มีความสามารถและทักษะในการฝึกสอนและการเป็นพี่เลี้ยงของผู้อื่นและบุคลากรผู้ร่วมงาน
- สามารถประเมินและให้ข้อเสนอแนะ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งทำให้กิจกรรมเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของกิจวัตรประจำวัน
- พัฒนาผู้ที่ จะเข้าสู่ตำแหน่งบริหารโดยนำระบบผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยงมาใช้
- กำหนดให้ความสามารถในการเป็นผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยง เป็นองค์ประกอบหนึ่งของสภาวะผู้นำขององค์กร

# ลักษณะผู้นำที่มี “สภาวะผู้นำ” ที่แท้จริง



ผู้นำที่มีสภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership - Michael Hyatt) :

- **Insight** : ความสามารถในการมองเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างลึกซึ้ง ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เห็นถึงองค์ประกอบย่อย และความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบของเรื่องราวนั้นๆ
- **Initiative** : ความสามารถในการเป็นผู้ริเริ่ม
- **Influence** : ความสามารถในการชักชวน โน้มน้าว จูงใจผู้อื่นและบุคลากรผู้ร่วมงาน
- **Impact** : ความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีผลกระทบที่ชัดเจน
- **Integrity** : การมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำให้ผู้อื่น



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- ค่าตอบแทนและเงินเดือน
  - หลักความจริงคือ “กองทัพเดินด้วยท้อง” ทุกคนต้องรับผิดชอบตนเองและครอบครัว
    - ให้อะไรที่พึงให้ (อย่ารอจนถูกเรียกร้อง หรือร้องขอ)
    - ให้ให้พอควรและเหมาะสม (ทั้ง 2 ฝ่าย)
- พึงระวัง อย่าให้เกิดแนวปฏิบัติที่ว่าจะปฏิบัติงานต่อเมื่อต้องได้รับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่สูงเท่านั้น





# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- เชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคลากร
  - หลักสำคัญของการสร้าง Alignment ในองค์กร
  - พึงระวัง เมื่อใดที่เป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของบุคลากรต่างกัน ผลที่ตามมาคือ
    - บุคลากรทิ้งองค์กร (ไปแสวงหาที่ที่เป้าหมายตรงกัน)
    - บุคลากรไม่ทุ่มเทให้องค์กร
- ยุทธวิธีที่สำคัญที่สุดในการทำให้เป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของบุคลากรตรงกันคือ การสื่อสาร รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายหลัก เป้าหมายรองร่วมกัน



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- วางระบบการทำงานที่ทำให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลมากขึ้น ไม่ใช่เน้นการทำงานหนักขึ้น
- หลักความจริงคือบุคลากรล้วนอยากมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร แต่บุคลากรก็ต้องการความสมดุลของการทำงานกับการใช้ชีวิต (Work-Life Balance)
- การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลดีขึ้น ช่วยส่งเสริมหลักความจริงข้างต้น

**Don't Work Harder, but Work Smarter**



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



**Work-Life Balance**

# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- กำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเน้นระบบการส่งเสริมหรือจูงใจ (Positive Reinforcement) แทนระบบการลงโทษ (Negative Reinforcement)
- Positive Reinforcement ดำเนินการได้ 2 รูปแบบหลัก
  - Financial Positive Reinforcement คือการส่งเสริมหรือจูงใจในรูปแบบการเพิ่มค่าตอบแทน การขึ้นเงินเดือน การให้เงินพิเศษ การให้รางวัล ฯลฯ
  - Non-financial Positive Reinforcement คือการส่งเสริมหรือจูงใจในรูปแบบที่ไม่ใช่เงิน เช่น การชื่นชม การชมเชย การประกาศเกียรติคุณ ฯลฯ
  - ระวังอย่าให้เกิดแนวปฏิบัติที่จะทำงานต่อเมื่อได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่สูง
- ควรใช้ Positive Reinforcement ทั้ง 2 รูปแบบ



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- หมั่นสื่อสารให้บุคลากรในองค์กร ได้รู้ถึงความฝัน เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรในลักษณะเดียวกับที่ผู้บริหารเห็น รวมถึงได้รับรู้ถึงความมุ่งมั่น ความทุ่มเทของผู้บริหารที่จะให้บรรลุความฝัน เป้าหมาย วิสัยทัศน์ดังกล่าว
- ดำเนินการสื่อสารในทุกรูปแบบ เลือกรูปแบบให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละประเภท
- สื่อสารทุกครั้งที่มีโอกาส และย้ำความสำคัญของบุคลากรทุกระดับต่อความสำเร็จ
- ผู้บริหารต้องแสดงออกซึ่งความมุ่งมั่นและความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- ทำตนเป็นตัวอย่าง (Role Model) ทั้งในด้านการทำงานและการปฏิบัติตน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตาม รวมทั้งยกตัวอย่างหน่วยงานที่เป็น Best Practice ด้านต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นและพัฒนาตน
- Role Modeling เป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ
- ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรจะเกิดผลเมื่อผู้บริหารประพฤติตนตามนั้น
- การยกตัวอย่าง Best Practice เพื่อให้บุคลากรได้เห็นว่าสามารถเกิดขึ้นได้ และควรมีกดดันนำไปสู่ Process Benchmarking ด้วย



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- ทักทาย สอบถามหรือพุดจาเรื่องที่ไม่ใช่งาน แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับความเป็นอยู่หรือการใช้ชีวิต หรือสุขภาพของบุคลากรเป็นครั้งคราว รวมถึงการจัดกิจกรรมฉลองหรือแสดงความยินดีกับบุคลากร
- การทักทายหรือสอบถามหรือพุดจาเรื่องดังกล่าว สื่อความใส่ใจในตัวบุคลากร
- การจัดกิจกรรมฉลองวันคล้ายวันเกิดของบุคลากร สื่อความใส่ใจในบุคลากร และสร้างสายใยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มบุคลากรคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน
- การสอบถามเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพ ควรพร้อมให้ข้อเสนอแนะหรือความช่วยเหลือ

สุขภาพเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของต้นทุนมนุษย์



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- หมั่นแสดงให้ชัดเจนถึงความชื่นชม ซึ่งนอกจากคำพูดแล้ว การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร หรือส่งข้อความให้ จะทำให้บุคลากรสามารถกลับมาชื่นชมคำชมเชยได้อีก
- การชมเชยมีผลกระทบเชิงบวกมาก เพราะเป็นการย้าให้บุคลากรรู้ถึงแนวทางหรือทิศทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง
- การชมเชยเป็นการสื่อให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่าของตนเองในองค์กร
- การชมเชยที่ทำเป็นส่วนตัวหรือแจ้งให้บุคลากรอื่นทราบ สามารถก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกได้เช่นเดียวกัน ควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์





# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้อย่างใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้อย่างใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- แบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้จากความสำเร็จขององค์กรให้บุคลากร
  - สิ่ง que แบ่งปันคืนกลับให้บุคลากร เป็นได้ทั้งที่เป็นเงิน (เช่น โบนัส) และที่ไม่ใช่เป็นเงิน (เช่น สิทธิประโยชน์ด้านสวัสดิการ)
- การแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับบุคลากร ก่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและมีความอยากที่จะช่วยผลักดันองค์กร
- การชี้แจงและแบ่งปันผลประโยชน์ บ่งบอกถึงความโปร่งใสในการบริหาร และยังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเฝ้าติดตามผลการดำเนินการขององค์กร



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- ปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรด้วยความเคารพ ให้เกียรติ
  - หลักความจริงคือความมีศักดิ์ศรีในองค์กรส่งผลให้บุคลากรนั้นๆ ท่วมเทให้กับองค์กร
  - การปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพ ให้เกียรติ เท่ากับเป็นการยอมรับและเคารพในศักดิ์ศรีของบุคลากร
  - การปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพ ให้เกียรติ เริ่มตั้งแต่ “การคิด” ส่งผลต่อไปสู่ “การพูด” และในที่สุดคือ “การกระทำ”
  - “การฟัง” เป็น “การกระทำ” ที่ง่ายที่สุดและมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลสูงในการบริหารงานและบริหารคน



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- ใสใจและเข้มข้นกับการคัดเลือกบุคลากรใหม่ เลือกคนที่มีวัฒนธรรมในการใช้ชีวิตและการทำงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
- หลักความจริงคือการเริ่มต้นที่ดีส่งผลให้โอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าครึ่ง
- การลงทุนกับกระบวนการสรรหาบุคลากรใหม่เป็นการลงทุนที่คุ้มค่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะลงทุนเพื่อให้ได้กระบวนการหรือเครื่องมือที่ได้คนเก่ง คนดี อยู่กับองค์กร
- การเลือกบุคลากรใหม่ที่มีวัฒนธรรมการใช้ชีวิตและการทำงานสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นทีมกับบุคลากรอื่นเกิดได้ง่าย อีกทั้งเป็นการทำให้วัฒนธรรมองค์กรคงอยู่อย่างยั่งยืน



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- ใช้เหตุ ใช้ผล มีความโปร่งใสในการบริหารและการตัดสินใจ
  - หลักความจริงคือบุคลากรที่ทุ่มเทกับงานและทุ่มเทให้องค์กร ไม่จำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบในเรื่องที่คิดหรืออยากทำทุกเรื่อง แต่หากผู้บริหารไม่เห็นด้วย ควรให้เหตุผล (เป็นการให้ความเคารพและให้เกียรติ)
  - การใช้เหตุ ใช้ผล รวมทั้งมีความโปร่งใสในการบริหารและตัดสินใจของผู้บริหาร นับเป็นตัวอย่าง (Role Model) ที่ดีที่บุคลากรจะได้ปฏิบัติตาม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดธรรมาภิบาลในองค์กร



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ

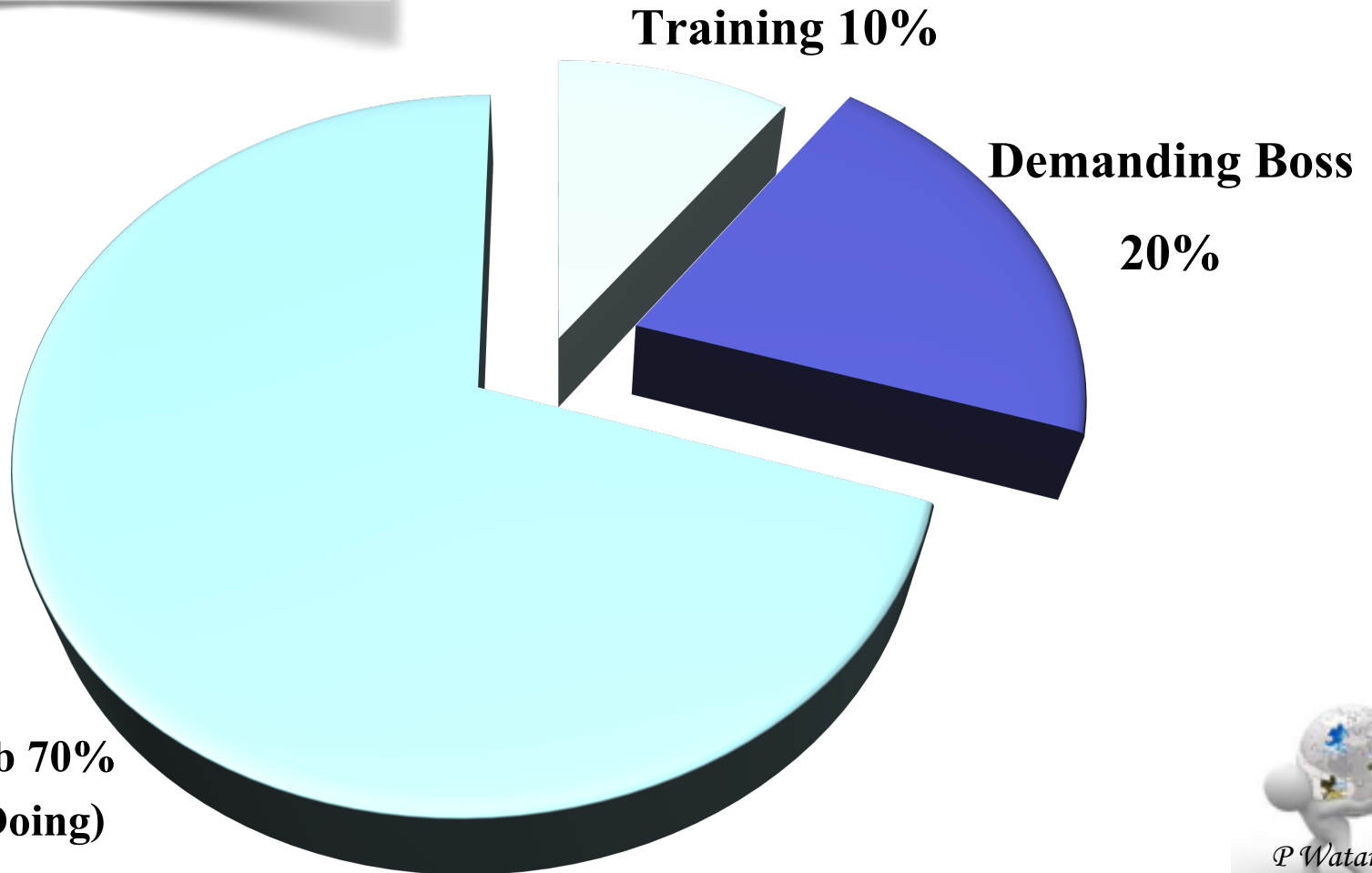


เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- มอบอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจให้บุคลากร
  - ยุทธวิธีในการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งคือการใช้โอกาสคิด วางแผน และปฏิบัติด้วยตนเอง
  - หลักการสำคัญคือก่อนการมอบอำนาจให้ตัดสินใจ ต้องเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนจนมีแนวโน้มว่ามีศักยภาพ (Competency) เพียงพอที่จะตัดสินใจ
  - หากผลงานสำเร็จ หน้าที่ผู้บริหารคือชื่นชมและชมเชย พร้อมแนะนำให้ถ่ายทอดประสบการณ์
  - หากผลงานล้มเหลว หน้าที่ผู้บริหารคือกระตุ้นให้สรุปบทเรียนและให้กำลังใจ



# Successful Manager



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ

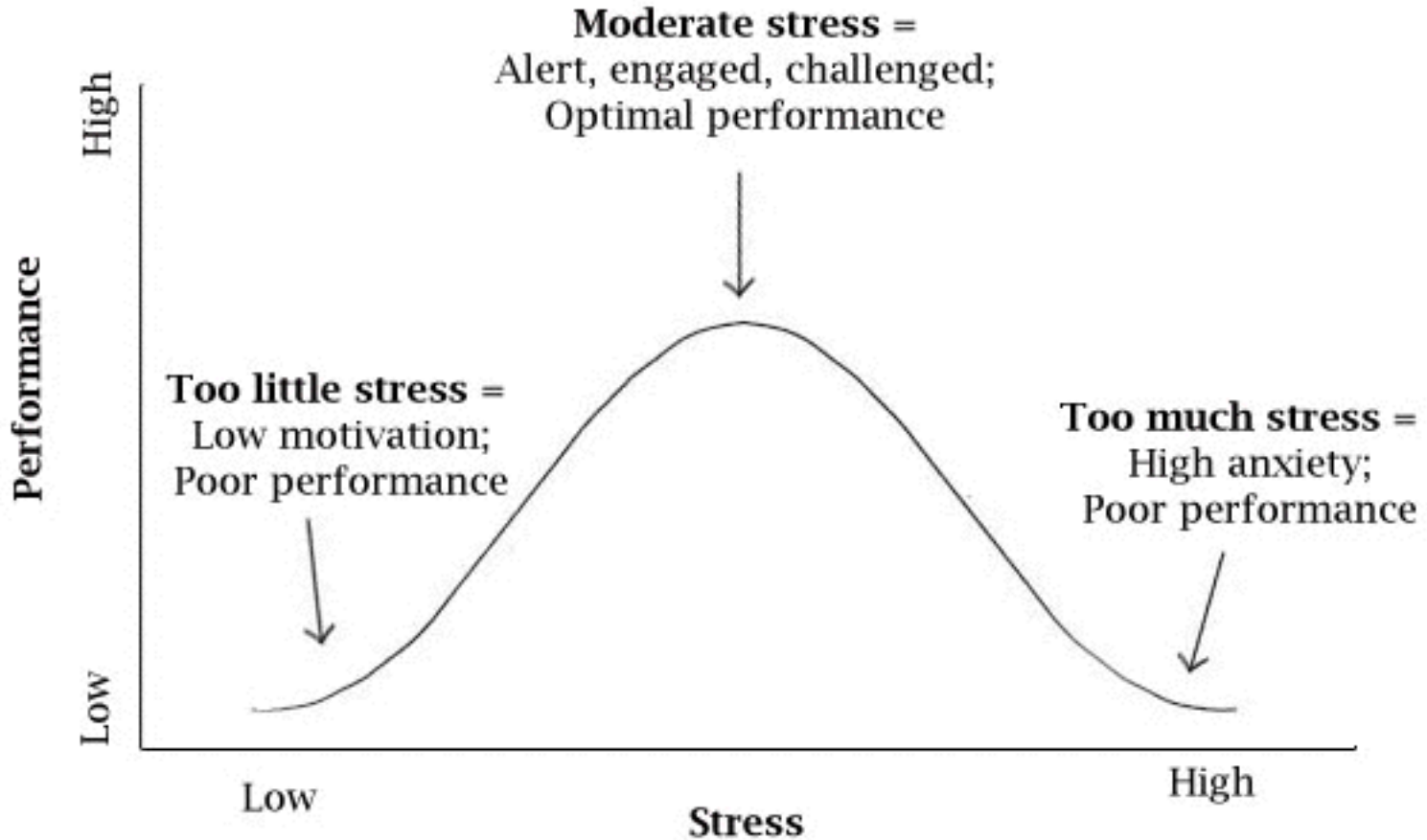


เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- จัดให้มีช่วงเวลาพักผ่อน สันทนาการ หรือฉลอง เมื่องานใหญ่สำเร็จ หรือทำงานโครงการใหญ่ต่อเนื่องระยะเวลาหนึ่ง
- หลักการคือแรงกดดัน (Pressure) หรือความเครียด (Stress) แม้จะเพิ่มประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลงานระยะหนึ่ง แต่หากเนิ่นนานเกินไป จะกลับมีผลตรงข้าม
- การรู้จักบริหารจัดการกับแรงกดดันหรือความเครียด จะช่วยให้การดำเนินงานกลับมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
- การพักผ่อน การพักผ่อน การฉลอง แม้เพียงช่วงเวลาไม่นานนัก สามารถส่งผลดีกับการปฏิบัติงานของบุคลากร

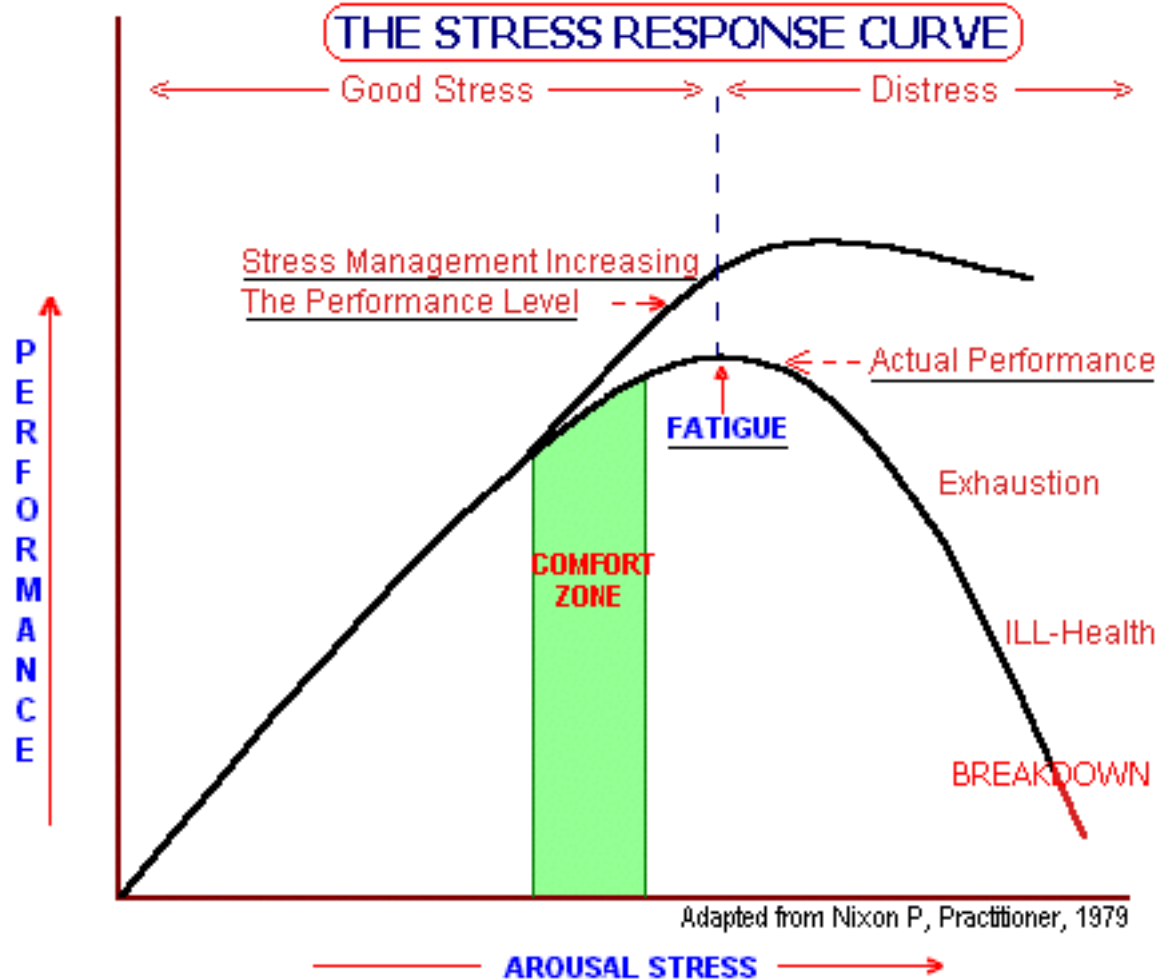


# Stress-Performance Curve





# Effect of Stress Management



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- รู้จักสมาชิกของทีมงานหรือบุคลากรอย่างลึกซึ้ง เข้าใจได้ถึงอุปนิสัย ความคิด ความเชื่อของแต่ละบุคคล
- หลักการคือบุคคลที่มีอุปนิสัย ความคิด ความเชื่อที่ต่างกัน ย่อมมีวิธีการกระตุ้นหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ต่างกัน
- เลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และแม้แต่ในบุคคลคนเดียวกัน ในบางครั้งยังต้องเลือกวิธีที่เหมาะสมกับเวลา



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- เรียนรู้ให้เข้าใจถึงเหตุผลและปัจจัยที่ทำให้บุคลากรไม่ทุ่มเทให้กับงานและองค์กร
  - การเข้าใจถึงเหตุผลและปัจจัยที่ทำให้บุคลากรไม่ทุ่มเทให้กับงานและองค์กร อาจนำมาซึ่งวิธีการป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ซึ่งหากทำได้สำเร็จ อาจเปลี่ยนให้บุคลากรนั้นกลับมาทุ่มเทให้กับงานและองค์กร
- ประโยชน์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือเป็นกระจกส่องตัวผู้บริหาร หากเหตุผลและปัจจัยเกิดจากผู้บริหารหรือระบบการบริหารขององค์กร





知道

自己

别人

知己知彼

รู้เรา รู้เขา

知天知地

รู้สถานการณ์  
รู้สภาพแวดล้อม

百战百胜

รบร้อยครั้ง  
ชนะร้อยครั้ง

Zun Wu



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- ยกผลงานให้บุคลากรผู้ร่วมงาน โดยวางตัวอยู่เบื้องหลัง (ปิดทองหลังพระ)
- ผู้บริหารวางแผนงานแล้วให้บุคลากรผู้ร่วมงานเป็นผู้ดำเนินการ เมื่อประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารไม่ยึดเป็นผลงานของตน กลับยกย่องบุคลากรผู้ร่วมงานซึ่งเป็นผู้ดำเนินการ วิธีนี้จะทำให้บุคลากรผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน ภูมิใจในผลงาน และจะอยากพัฒนาผลงานให้ดีขึ้นอีก (โดยผู้บริหารอาจทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนหรือพี่เลี้ยงระยะหนึ่ง)
- ต้องแยกแยะให้ดีระหว่างการยกผลงานให้กับการขโมยหรือแอบอ้างผลงาน



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- ให้อิสระในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนรายละเอียด เช่น เทคนิควิธีการ
  - บุคคลแต่ละคน ย่อมมีความถนัดและเลือกใช้เทคนิคในการปฏิบัติงานที่อาจไม่เหมือนกัน โดยทั่วไป การให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงาน (เช่น เลือกรูปแบบ) ส่งผลต่อการปฏิบัติงานดีกว่าการบังคับให้ต้องปฏิบัติงานตามวิธีทางที่ผู้บริหารกำหนด ปรากฏการณ์นี้ยิ่งชัดเจนหากบุคลากรนั้นเป็นคนเก่ง (Talent) ขององค์กร
  - การกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานและต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดมีข้อเสียที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ หรือการเกิดนวัตกรรม

**ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมคือปัจจัยความสำเร็จขององค์กร**

# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- ย้ำให้บุคลากรเห็นบทบาทหรือความสำคัญขององค์กรในสังคมหรือต่อผู้รับบริการ เพื่อให้บุคลากรเกิดความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กร
- ความภูมิใจในองค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรตั้งใจที่จะทุ่มเทให้องค์กร
- องค์กรยังมีความสำคัญต่อสังคมหรือผู้รับบริการมากขึ้นเท่าใด บุคลากรมีแนวโน้มยิ่งภูมิใจในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น
- การย้ำให้เห็นบทบาทหรือความสำคัญขององค์กรในสังคมหรือต่อผู้รับบริการจะคอยตอกย้ำให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง





# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- หมั่นแสดงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของตนเองต่อความสำเร็จขององค์กร
- หลักความจริงคือบุคลากรที่รู้ว่าตนเองมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร จะตั้งใจปฏิบัติงานเพราะรู้ว่าตนเองมีคุณค่า ในทางตรงกันข้าม บุคลากรที่รู้ว่าตนเองไม่มีความสำคัญจะปฏิบัติงานแบบไปเรื่อยๆ โดยไม่ทุ่มเท
- การแสดงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของตนเองต่อความสำเร็จขององค์กรมีหลายรูปแบบ เช่น การพูด การขอความคิดเห็น การรับฟังความข้อเสนอแนะ การนำข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะไปใช้

เห็นความสำคัญจากความรู้ลึกจริงๆ  
แสดงออกได้ทั้งทางความคิด สายตา คำพูดและการกระทำ





# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- จัดให้มีกิจกรรมชื่นชม ประกาศรางวัลบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรที่มีผลงานดีหรือดีเด่น สม่ำเสมอ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้รางวัล
- ความภูมิใจในรางวัลที่ได้รับ จะผลักดันให้บุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรที่ได้รับรางวัลมุ่งมั่นสร้างผลงานที่ดีขึ้น
- การจัดกิจกรรมลักษณะดังกล่าว จะกระตุ้นให้บุคลากรที่ไม่ได้รับรางวัล อยากมีโอกาสรับรางวัล ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาผลงานทั้งองค์กร
- แรงกระตุ้นจะสูง หากผู้ให้รางวัลคือผู้บริหารสูงสุดขององค์กร



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- ให้สิ่งของ คำชื่นชม หรือความใส่ใจในเรื่องบางเรื่องของบุคลากรและครอบครัวที่บุคลากรไม่คาดหมายเป็นครั้งคราว
- การซื้อของมาฝากให้บุคลากร แม้ไม่ได้มีมูลค่าสูง แต่มีผลบวกต่อความรู้สึกของบุคลากร
- การพูดจาชื่นชม ขอบคุณบุคลากร ทั้งต่อหน้าและลับหลัง หากบุคลากรได้ทราบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำชื่นชมหรือคำขอบคุณที่ไม่ได้พูดต่อหน้า ส่งผลบวกต่อความรู้สึกของบุคลากร
- การใส่ใจสอบถามเรื่องปัญหาชีวิต ปัญหาสุขภาพ หรือปัญหาครอบครัวด้วยความตั้งใจจะช่วยเหลือ ส่งผลบวกต่อความรู้สึกของบุคลากร



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาและมีการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
- การมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาอย่างจริงจัง ส่งผลต่อบุคลากรทั้งในด้านเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานและในด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร
- การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันมีผลต่อองค์กรโดยรวม เช่น การจัดกิจกรรมให้มีการสรุปนำเสนอความรู้หรือทักษะที่บุคลากรไปพัฒนามา ให้บุคลากรอื่นได้รู้
- ทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ควรถือเป็นการลงทุน อย่าคิดว่าเป็นค่าใช้จ่าย



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- ให้อะไรในสิ่งที่ควรให้ ไม่ให้อะไรในสิ่งที่ไม่ควรให้
  - การให้รางวัลกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานดี บรรลุเป้าหมาย ควรศึกษาให้ดีและให้อะไรในสิ่งที่บุคลากรอยากได้ ที่สำคัญคือการตั้งใจให้เพราะชื่นชมจริงๆ ไม่ใช่เพียงแต่ให้ และไม่ได้หวังผลตอบแทน
  - การจัดหาอุปกรณ์ที่เอื้อประโยชน์ในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่พึงให้
  - อย่าให้อะไรในสิ่งที่อาจดึงเวลาปฏิบัติงานหลักของบุคลากร เช่น การมอบหมายงานที่ไม่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานเร่งด่วน ในขณะที่บุคลากรมีงานหลักมากอยู่



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- ใช้สัญญาณกายหรือภาษากายแสดงความรู้สึก นอกเหนือไปจากการใช้ภาษาพูด
  - การใช้สัญญาณกายหรือภาษากายในเวลาและในลักษณะที่เหมาะสม อาจสื่อความรู้สึกได้ดีกว่าการใช้ภาษาพูด เช่น การตบไหล่เบาๆ การยิ้มแสดงความชื่นชม การขมวดคิ้วแสดงความรู้สึกไม่เห็นด้วยหรือสงสัย
  - นอกจากการใช้สัญญาณกายหรือภาษากายในการส่งความรู้สึกแล้ว ฝึกรับความรู้สึกผ่านสัญญาณการหรือภาษากายด้วยเช่นกัน เพราะทำให้รับความรู้สึกได้เร็วกว่าภาษาพูด



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณา ดังนี้ :

- มีอารมณ์ขัน สนุกสนาน มีใบหน้าที่ยิ้มแย้ม ควบคุมอารมณ์ได้ดี
- หลักการคือทีมงานที่มีความสุข สนุกกับการปฏิบัติงาน จะมีผลงานที่ดีกว่าทีมงานที่เคร่งเครียดตลอดเวลา
- ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีอารมณ์ขัน สนุกสนาน ยิ้มแย้มแจ่มใส ส่งผลต่ออารมณ์และบรรยากาศการปฏิบัติงานของทีมงาน
- การควบคุมอารมณ์ (ทั้งด้านบวกและด้านลบ) มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำ อย่าปล่อยให้อารมณ์มีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กร



# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- ยอมรับผิดเมื่อทำผิดพลาด ขอขอบคุณผู้ชี้แนะ
  - เมื่อผู้บริหารหรือผู้นำทำผิดพลาด ยอมรับความจริงว่าได้ทำผิดพลาดต่อหน้าที่มงาน พร้อมกับวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อป้องกันการผิดพลาดซ้ำ จะส่งผลอย่างมากกับบุคลากรในองค์กร นอกเหนือจากการแสดงออกซึ่งความโปร่งใส การยอมรับผิดรับชอบแล้ว ยังถูกโอกาสสอนให้บุคลากรแปลงความผิดพลาดเป็นบทเรียน
  - ผู้บริหารหรือผู้นำที่ถูกทักท้วงว่าทำผิดพลาด แทนที่จะแสดงความไม่พอใจกลับแสดงความขอบคุณผู้ที่ทักท้วงอย่างจริงใจ จะส่งผลให้บุคลากรยอมรับของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น รวมทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่มีธรรมาภิบาล



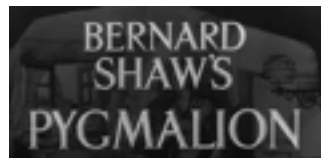


# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ มีเทคนิคที่พึงพิจารณาดังนี้ :

- มีทัศนคติเชิงบวกเสมอ ทั้งต่อบุคลากรและสถานการณ์
- การมีทัศนคติเชิงบวก ทั้งต่อบุคลากรและสถานการณ์ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารหรือผู้นำกับบุคลากร และยังเป็นปัจจัยที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กร





# ยุทธวิธีในการบริหารงานให้ได้ผล บริหารคนให้ได้ใจ



"Always aim at complete harmony of thought and word and deed. Always aim at purifying your thoughts and everything will be well."

~ Mahatma Gandhi



*The Pygmalion Effect*

*If your employee believes he is champion,  
he'll act like a champion and he'll become a champion*

*If you think you can, you can  
If you think you can't, you can't*



*P. Watanapa*