

บทเรียนการประชุมงานมหกรรมคุณภาพ (Quality Fair) ประจำปี 2563

เรื่อง “วิธีใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้ได้ใจและได้งาน”

วันศุกร์ที่ 21 สิงหาคม 2563 เวลา 9.15-11.00 น.

การถ่ายทอดสดด้วยสัญญาณภาพ/เสียง ผ่านระบบ online network

วิทยากร

ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ

อดีตนักวิจัย องค์การอวกาศ NASA USA. และอดีตอาจารย์ประจำ
ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปัจจุบันเจ้าของ บริษัท อริยชน จำกัด และเป็นผู้ก่อตั้ง White
Rabbit Management Co.,Ltd. และที่ปรึกษามูลนิธิสถานอนาคต
การศึกษา Connex ED

ผู้ดำเนินการอภิปราย

ผศ. นพ.บวรรัฐ วนดรงค์วรรณ

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

ผศ. ร.อ. พญ. ญัฐฐา สายเสวย

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสถานการณ์ COVID-19 ทั้งในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร แนวคิดด้านการบริหารจัดการ หรือการบริหารทรัพยากรบุคคล ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมถึงวิกฤตการณ์ทางสังคม สถานะการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง รวมทั้งวิธีการที่องค์กรจะนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และมีความสุขในการทำงาน โดยสิ่งแรกที่เราควรทำคือ **“การสร้างขวัญและกำลังใจ”** รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรสามารถใช้ชีวิตในสถานการณ์ที่ยากลำบากได้

ในปัจจุบันหลักการทำธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างมากในแต่ละประเภทธุรกิจ แต่ในกรณีของศิริราชซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง มีมาตรฐานการทำงานในระดับสูง ถึงแม้ศิริราชจะเป็นองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมากและหลากหลาย การพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการนั้นค่อนข้างยากพอสมควร จากประสบการณ์ที่ผ่านมา แนวทางในการพัฒนาบุคลากรนั้นอาจมีแนวทางง่าย ๆ คือการ **“สร้างผู้นำ”** ที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละบริบทย่อยในองค์กร และมีความเคารพในความแตกต่างซึ่งกันและกัน มีการ **“กำหนดเป้าหมายหรือปณิธาน”** ที่ชัดเจนและครอบคลุม เพื่อเป็นจุดร่วมของทุกคนในองค์กร ซึ่งตามปณิธานของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ที่กำหนดไว้ว่า **“คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีปณิธานที่จะผลิตบัณฑิต ให้บริการทางการแพทย์และสาธารณสุข และค้นคว้าวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้และวิทยาการอย่างต่อเนื่อง โดยยึดประโยชน์สุขของประชาชนทุก**

ระดับเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด” เป็นเรื่องชัดเจนอยู่แล้ว ทำให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานในศิริราชค่อนข้างมีพลังในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามปณิธานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่

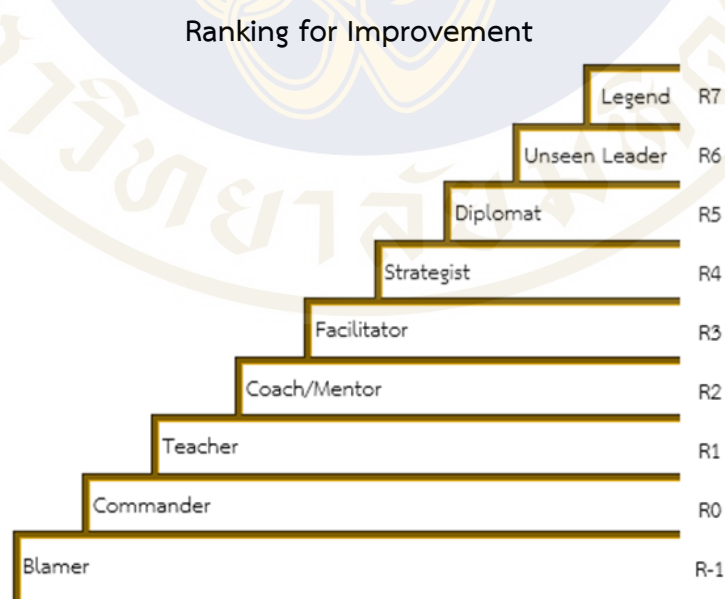
1. “**แตกและโต / แครพความแตกต่าง**” คือการให้โอกาสกลุ่มนักบริหารหรือผู้มีความเชี่ยวชาญรุ่นใหม่ สามารถโชว์ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ เช่น การเปิดคลินิกผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เป็นต้น แต่จะมุ่งเน้นภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

2. “**DOJO**” เป็นคำในภาษาญี่ปุ่น ที่หมายถึงการเข้าค่ายเพื่อฝึกอย่างเข้มข้น และเมื่อถึงเวลาจะสามารถแสดงศักยภาพของตนเองออกมาได้อย่างเต็มที่ ซึ่งปัญหาในส่วนนี้ ส่วนใหญ่มาจากวิทยากร เน้นการฝึกในรูปแบบการสอนมากกว่า แต่ในปัจจุบันรูปแบบการฝึกนั้นเปลี่ยนแปลงไปพอสมควร โดยจะมุ่งเน้นการฝึกแบบ action learning การฝึกปฏิบัติและการแก้ไขปัญหาจากข้อผิดพลาดให้มากที่สุด รวมทั้งการสอนให้มีทักษะในการสื่อสารกับคนรอบข้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. “**Storytelling**” คือการถ่ายทอดองค์ความรู้ จิตวิญญาณ หรือสะท้อนตัวตนของคน ๆ หนึ่งออกมา เพื่อการรับรู้และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลอื่นในองค์กร เราควรมุ่งเน้นให้มีการพูดคุยกันให้มากที่สุด

4. “**การฟัง/การสะท้อน**” คือการตั้งใจฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูด และเรียนรู้หรือทำความเข้าใจกับสิ่งที่ได้ยิน โดยไม่ควรนำความคิดของตนเองไปมีส่วนร่วมด้วย การฟังเช่นนี้เป็นทักษะที่สำคัญของทุกคน เพราะการฟังเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะนำพาเราไปในทิศทางที่เหมาะสม

ในปัจจุบันการประเมินความเป็นผู้บริหารไม่ได้ประเมินจากผลงาน แต่เราประเมินจากทักษะความเป็นผู้นำ ทั้ง 7 ระดับ ดังนี้



ภาพที่ 1 ทักษะการเป็นผู้บริหาร (Ranking for Improvement)

ระดับที่ R-1 : Blamer ผู้นำที่มองโลกในแง่ร้าย จะมอง "หาข้อผิดพลาด" และ "กล่าวร้าย" ผู้อื่นอยู่เสมอ คนกลุ่มนี้ต้องได้รับการปรับทัศนคติเยอะมาก ผู้นำที่มีลักษณะแบบนี้ส่วนใหญ่จะไม่ได้เข้าสู่ทีมผู้บริหาร

ระดับที่ R0 : Commander เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรม "ชอบสั่ง" ผู้อื่น พฤติกรรมนี้เหมาะกับการใช้ในช่วงสงครามหรือวิกฤตเท่านั้น แต่ในช่วงเวลาปกติควรทำให้เกิดการระดมสมองมากกว่า ควรฝึกเรื่องการฟังและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้น

ระดับที่ R1 : Teacher เป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นครู "ชอบสอน" ผู้อื่น แต่ในปัจจุบันการสอนอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอ อาจเพิ่มการสอน "วิธีการเรียนรู้" (How to Learn) เพื่อที่จะรู้ในสิ่งที่จะทำให้ปณิธานขององค์กรสำเร็จ

ระดับที่ R2 : Coach/Mentor คนเป็น Coach จะไม่สอนใคร ไม่แนะนำใครเลย แต่เขาจะ "ฟัง ชม ถาม สะท้อน" Coach เปรียบเสมือน "กระจกเงา" เป็นผู้ฟังที่ดี ยิงคำถามที่ดี จนคนอื่นสามารถพัฒนาตัวเองได้

ระดับที่ R3 : Facilitator ผู้นำที่เปิดศักยภาพให้ผู้อื่น "โดยที่ผู้อื่นไม่รู้ตัว" อาจมีการตั้งทีม สร้างสถานการณ์และกำหนดเป้าหมาย ร่วมกับสิ่งที่ผู้นำตั้งใจไว้ เพื่อให้เขาเกิดการเรียนรู้ได้เองโดยธรรมชาติ

ระดับที่ R4 : Strategist เรียกได้ว่าเป็น "นักยุทธศาสตร์" ซึ่งเรื่องพวกนี้สามารถเรียนรู้ได้จากตำราหรือหลักฐานต่าง ๆ

ระดับที่ R5 : Diplomat มาถึงขั้นนี้ได้ก็ถือว่าสุดยอดแล้ว นั่นคือผู้นำที่มีความเป็น "นักการทูต" คือการคุยกันได้และสงบศึก มากกว่าการประสานงาน แต่ต้องใช้ศาสตร์ของทั้ง 4 ระดับที่ผ่านมาอย่างเชี่ยวชาญ

ระดับที่ R6 : Unseen Leader เหมือนเป็น "ผู้นำล่องหน" ผู้นำที่แท้จริงเขาไม่ต้องทำอะไร ไม่ต้องป่าวประกาศ แต่ผู้คนยอมรับว่าเขาเป็นผู้นำ

ระดับที่ R7 : Legend เรียกได้ว่าเป็น "ผู้นำในตำนาน" แม้ว่าจะตายไปแล้ว แต่ก็ยังถูกกล่าวขานเป็นเรื่องราวที่เอาไว้อ่านทอดประกบการณให้คนรุ่นหลังพัฒนาต่อได้

ผศ. นพ.บวรรัฐ วนตรงค์วรรณ กล่าวสรุปว่า การเป็นผู้นำควรเคารพความแตกต่างของสังคมที่หลากหลาย มุ่งเน้นในเรื่องของการฝึกทักษะการทำงานร่วมกัน การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และองค์กรที่จะประสบความสำเร็จควรมีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร และสร้างให้บุคลากรทราบถึงปณิธานขององค์กร เพื่อการมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน

