

ถอดบทเรียนจากการประชุมวิชาการ (17th HA National Forum)

เรื่อง "บริหารคนบน Respect Model"

วันศุกร์ที่ 11 มีนาคม 2559 เวลา 08.45 – 10.00 น.

ณ ห้อง Sapphire 203 ศูนย์การประชุมอิมแพ็คฟอรัม เมืองทองธานี

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ศ.นพ.สมนึก ดำรงกิจชัยพร

โรงพยาบาลรามาริบัติ

ความผูกพันของพนักงานไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ผู้บริหารทุกระดับต้องมีแผนการและศิลปะในการสร้างความผูกพัน เมื่อมีหน่วยงานใหม่หรือโครงการใดๆ เกิดขึ้น สิ่งแรกที่คุณบริหารต้องทำ คือ การสร้างความผูกพันของพนักงาน

ศ.นพ.สมนึก ดำรงกิจชัยพร แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสร้างความผูกพันในฐานะที่ตนเองเป็นผู้บริหารในองค์กร สิ่งที่มีความสำคัญและมีคุณค่าสำหรับองค์กรคือคนทำงาน ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีความผูกพันกับองค์กร ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ การสร้างความผูกพันในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยสิ่งแรกที่ต้องระวัง คือ การให้รางวัล เช่น ถ้าไม่มีการให้รางวัลพนักงานจะไม่มีการพัฒนาสมรรถนะตนเอง ทำเฉพาะเรื่องที่มีการให้รางวัล การใช้รางวัลเป็นตัวช่วยในการกำหนดตัวชี้วัดโดยเน้นที่ปริมาณ ลืมมองในเรื่องคุณภาพ ความพึงพอใจ และการทำงานเป็นทีม เกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรมในการทำงาน เกิดพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อกัน การสร้างนวัตกรรม ผลงานใหม่ๆ ลดลง พนักงานไม่กล้าเสี่ยงที่จะทำอะไรใหม่ๆ หากผิดพลาดทำให้ไม่ได้รับรางวัลจากผู้บริหาร สิ่งสำคัญที่สุดคือคุณค่าทางจิตใจของพนักงานลดลงเพราะยึดติดกับรางวัล อ.สมนึกมองว่าการให้รางวัลหรือการลงโทษไม่ควรนำมาใช้ในการสร้างความผูกพันของพนักงาน ในองค์กรถ้าทุกคนปราศจากความเคารพนับถือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว ความสัมพันธ์ที่ดีย่อมไม่เกิดขึ้น คนจะทำงานร่วมกับคนที่เคารพนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกันเท่านั้น

แนวทางหนึ่งที่น่าสนใจและมีผู้นำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง คือแนวทางที่ใช้คำย่อๆ ว่า **RESPECT** เป็นการเล่นคำที่นำเอาตัวอักษรหน้าของพฤติกรรมที่คุณบริหารควรมี เพื่อสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน

Recognition ทุกคนต้องการการยอมรับนับถือและเห็นคุณค่า เป็นประเด็นแรกที่ทำให้พนักงานมีความผูกพัน ถ้าเรายังมีคุณค่า ได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องให้เกียรติ เราจะผูกพันกับงาน ตั้งใจทำงานมากขึ้น พยายามให้บรรลุเป้าหมายองค์กร ผู้บริหารหลายท่านมองข้ามความสำคัญเรื่องนี้ ให้คุณค่ากับตัวพนักงานน้อยไป การยกย่องชมเชยให้มีประสิทธิภาพนั้น ควรทำในเวลาที่เหมาะสม เช่น พนักงานทำดี ต้องรีบชมทันที เน้นย้ำถึงความดีในเรื่อนั้นๆ ด้วยความจริงใจผ่านทางภาษากายด้วยยิ่งดี โอบไหล่ วิธีการชมเชยมีหลากหลาย ตั้งแต่ทำประกาศ ลงบันทึกในประวัติ แจ้งให้หัวหน้าทราบ ขึ้นชมผู้ปฏิบัติกับหัวหน้า ยกย่องผ่านเวทีต่างๆ ในการเป็นพนักงานตัวอย่าง เป็นต้น

Empowerment การให้อำนาจพนักงานในการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม ให้ทรัพยากรต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงาน ให้ข้อมูลภาพรวมต่างๆ เกี่ยวกับงานและองค์กร พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วิธีการ Empowerment นั้นทำได้ตั้งแต่ เราแนะนำวิธีการพัฒนาการทำงานให้กับพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ ให้ปัจจัยทรัพยากรที่สนับสนุน ให้การฝึกอบรมข้ามสายงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทีมอื่นๆ ทบทวนระบบการทำงานร่วมกัน สอนงานกันเอง เปิดโอกาสให้เรียนรู้ และให้อิสระในการตัดสินใจ

Supportive Feedback การให้ข้อเสนอแนะ ความช่วยเหลือกับพนักงาน ไม่ใช่การวิจารณ์ผลงานในแง่ลบเพียงอย่างเดียว ผู้นำที่ดีควรใช้เวลาส่วนใหญ่ในการให้ข้อเสนอแนะกับพนักงานอย่างสร้างสรรค์ การให้กำลังใจ ห่วงใย จริงใจและหวังดีกับพนักงาน การให้คำแนะนำกับพนักงานนั้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญ และให้เกียรติแก่ลูกทีมสามารถเพิ่มความผูกพันในการทำงานได้ การแนะนำหรือการฝึกสอนตลอดช่วงการทำงาน มีคุณค่าเหนือกว่าส่งให้ไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้เรียนรู้หรือหาข้อมูลเอง การให้คำแนะนำและร่วมแก้ไขปัญหาย่างต่อเนื่อง แสดงว่าผู้บริหารให้ความสำคัญและใส่ใจพนักงานพร้อมที่จะช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาต่างๆ เสมือนพนักงานอยู่ในใจผู้บริหาร และผู้บริหารจะอยู่ในใจของพนักงานเช่นกัน การแนะนำให้แก้ไขปัญหาดังแต่เริ่มต้น ย่อมดีกว่าตำหนิในเวลาทีแก้ไขอะไรไม่ได้แล้ว หรือเมื่อล้มหเลว การประเมินผล นับเป็นอีกช่วงเวลาหนึ่งที่ผู้บริหารได้มีโอกาสให้คำแนะนำกับพนักงาน เป็นเวลาที่ทั้งสองฝ่ายได้ทำความเข้าใจกัน ปรึกษากัน หัวหน้าควรทำอย่างไรเพื่อช่วยให้ทีมดีขึ้น และลูกทีมมีโอกาสในการช่วยปรับปรุงอย่างไร การให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์นั้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จของทีม ไม่สำคัญว่าจะเป็นเชิงบวกหรือลบ แต่ควรเป็นประเด็นสำคัญ ควรให้คำแนะนำทันทีที่พนักงานพร้อมรับฟัง แนะนำสั้นๆ ได้ใจความในสิ่งที่ควรส่งเสริมและพัฒนาเป็นหลัก

Partnering ความมีส่วนร่วมการเป็นทีมเดียวกัน เป็นพวกเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกัน ร่วมเป็นร่วมตาย ส่งเสริมและสร้างความสำเร็จร่วมกัน สำหรับผู้นำนั้น ต้องสร้างความเคารพซึ่งกันและกันภายในทีม รวมจุดแข็งให้เป็นผลลัพธ์ ลบล้างจุดอ่อนของทีม พวกเดียวกันในต่างแผนกเกิดขึ้นได้เช่นกัน มาจากการทำโครงการพิเศษร่วมกัน โดยทีมที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องเคารพกัน เห็นคุณค่าของผู้ร่วมทีม และเมื่อทุกคนต่างทำความรู้จักกันมากขึ้นจะพบเรื่องที่น่าสนใจคล้ายๆ กัน เมื่อมีเรื่องที่น่าสนใจคล้ายกันมากๆ จะรู้สึกเป็นพวกเดียวกันมากขึ้น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น จะแก้ไขปัญหาด้วยการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน

Expectations ความคาดหวัง อะไรเป็นสิ่งที่ลูกทีมไม่เป็นอย่างที่ผู้นำต้องการ สาเหตุมาจากผู้นำไม่บอกความคาดหวัง ความต้องการที่ชัดเจน ถ้าผู้นำบอกความคาดหวังที่ชัดเจน และให้สิ่งสนับสนุน ข้อมูลต่างๆ การฝึกอบรมที่เพียงพอ จะทำให้ผลงานที่ออกมาเป็นเลิศ ผู้นำต้องแน่ใจว่าลูกทีมรับรู้ความคาดหวังของผู้นำ และแน่ใจว่าสามารถตอบสนองความต้องการของลูกทีมได้เพียงพอ ซึ่งความคาดหวังชัดเจนมากเท่าไร ความพึงพอใจของลูกทีมก็จะมากขึ้นตามลำดับ การทำอะไรก็แล้วแต่ต้องมีเป้าหมาย ลูกทีมจะก้าวไปสู่ความสำเร็จด้วยตนเอง และส่งผลให้ความผูกพันเพิ่มมากขึ้น การบอกเป้าหมายกับลูกทีมควรชัดเจน อาจยกตัวอย่างที่เห็นภาพ เป็นรูปธรรม การตั้งเป้าคือการกำหนดจุดต่ำสุดไม่ใช่การตั้งเพดาน

Consideration ความเห็นอกเห็นใจ สำคัญมากในตัวผู้นำ คนเรามักไม่สนใจว่าคุณรู้มากแค่ไหนไหนจนกว่าจะรู้ว่าคุณใส่ใจเขามากเท่าไร ความเห็นอกเห็นใจ ความเมตตาธรรม จะสร้างความผูกพัน ความเคารพนับถือมากขึ้น การขอความเห็นและสอบถามความรู้สึกเป็นการแสดงความใส่ใจผู้ร่วมงาน การรับรู้เรื่องราวต่างๆในชีวิต ปัญหาของลูกทีม จะสร้างความเคารพและความผูกพันในตัวผู้นำ สามารถแสดงความเห็นอกเห็นใจและช่วยเหลือลูกทีมก่อนเกิดปัญหา ความเห็นอกเห็นใจนั้น จะทำให้ลูกทีมอยู่เคียงข้างผู้นำในยามที่มีปัญหาเมื่อลูกทีมรักบริษัท ในเวลาที่ลำบาก ทุกคนพร้อมช่วยกันให้บริษัทผ่านวิกฤตไปได้

Trust ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ในชีวิตการทำงาน ไม่มีสิ่งใดสร้างคุณค่ากับตัวคนได้ดีกว่าการมอบความรับผิดชอบ และบอกให้รู้ว่าคุณเชื่อมั่นในตัวเขา หลังจากทีผู้นำสร้างความเชื่อมั่นกับพนักงานแล้วสิ่งที่ตามมาคือ ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ผลงานนวัตกรรมใหม่ๆ กิจกรรมที่สร้างสรรค์ และกล้าที่จะลงมือทำ กล้าที่จะเสี่ยงและสร้างความท้าทายในการทำงาน การที่จะทำให้พนักงานไว้วางใจ เชื่อมั่นได้นั้น ผู้นำต้องรักษาคำพูด ผิดก็ยอมรับผิด พูดตรงไปตรงมา โปร่งใส รักษาความลับผู้อื่น ให้อิสระในการตัดสินใจ เป็นต้น

Link - Share - Learn

ಬುಗ್ಗೆಬುಗ್ಗೆಬುಗ್ಗೆಬುಗ್ಗೆಬುಗ್ಗೆಬುಗ್ಗೆಬುಗ್ಗೆ

นางสาวสมใจ เนียมหอม

Facebook : <http://www.facebook.com/sirirajkm>