

ถอดบทเรียนจากการประชุมวิชาการประจำปี HA National Forum ครั้งที่ 15

“ความผูกพันเพื่อคุณภาพ (Engagement for Quality)”

เรื่อง "ทำอะไรใครๆก็อยากทำงานที่นี่"

วันพุธที่ 13 มีนาคม 2557 เวลา 13.00-14.30 น.

ณ ศูนย์การประชุมอิมแพ็คฟอรัม เมืองทองธานี ห้อง B3-206

วิทยากร

อาจารย์ทินกร เรือนทิพย์ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)

นพ.พิษณุ ชันติพงษ์ โรงพยาบาลน่าน

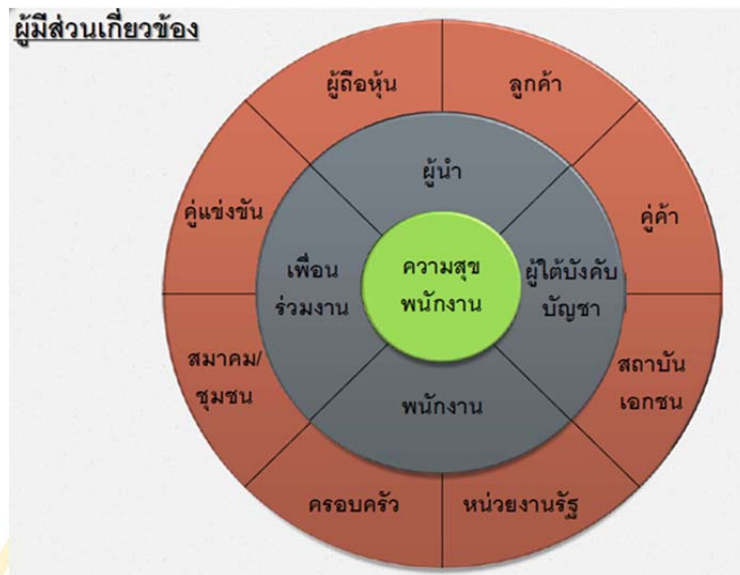
ผู้ดำเนินการอภิปราย

นพ.เฉลิมชัย ชูเมือง สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน)

นพ.เฉลิมชัย ชูเมือง ผู้ดำเนินการอภิปราย กล่าวสวัสดิ์ผู้เข้าร่วมประชุมซึ่งส่วนใหญ่มาจากภาครัฐ ส่วนภาคเอกชนมาค่อนข้างน้อย วันนี้เป็นโอกาสดีที่เราจะได้ฟังผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งทางภาครัฐและเอกชน และลองเปรียบเทียบกับองค์กรของตนเอง เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน จะได้นำมาพัฒนาองค์กรของตนเอง โดยในช่วงแรกเรียนเชิญ อาจารย์ทินกร เรือนทิพย์ จาก บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) บรรยายในหัวข้อ ทำอย่างไรใครๆก็อยากทำงานที่นี่

อาจารย์ทินกร เรือนทิพย์ กล่าวแนะนำประวัติ ผลการดำเนินงานของ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ว่าเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม และอาหาร ตั้งแต่การผลิตอาหารสัตว์ การเพาะพันธุ์สัตว์ การทำฟาร์มสัตว์ปีก สุกร สัตว์น้ำ และมีโรงงานแปรรูปอาหาร ส่งขาย 40 ประเทศทั่วโลก รายได้ปีที่แล้วประมาณสี่แสนล้านบาทเป็นรายได้จากต่างประเทศ 65% บริษัทมีพนักงานอยู่ในประเทศไทย และต่างประเทศ พนักงานจึงมีหลากหลายเชื้อชาติ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจึงเป็นเรื่องท้าทายกับบริษัท ในหัวข้อทำอย่างไรใครๆก็อยากทำงานที่นี่ในมุมมองของบริษัทเน้นเรื่องความสุขของพนักงาน จากมุมมอง 3 มิติ คือ 1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2) ปัจจัยภายใน 3) ปัจจัยภายนอก มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง



1.1 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร

1.1.1 ผู้นำ

องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ผู้นำมีความสำคัญ พนักงานส่วนใหญ่คิดว่าทำงานให้กับบริษัท แต่อาจารย์ทินกร เรือนทิพย์ คิดว่าพนักงานส่วนใหญ่ทำงานให้ผู้นำต่างหาก จึงต้องมีความเข้าใจกันระหว่างผู้นำกับพนักงาน ถ้ามีผู้นำที่ดีบริษัทสามารถประสบความสำเร็จได้

1.1.2 เพื่อนร่วมงาน

ผู้นำและงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเข้ามาดำเนินการให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และลดความขัดแย้งต่างๆ

1.1.3 ผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้ได้บังคับบัญชาต้องมีความสามัคคีกัน และทำงานเป็นทีม ต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเหมาะสม ถ้าผลประโยชน์ตอบแทนแตกต่างกันมากในระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม

1.1.4 พนักงาน

จากประสบการณ์การทำงาน 4 องค์กรที่ผ่านมาของอาจารย์ทินกร เรือนทิพย์ พบว่าในแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนกัน องค์กรจะต้องประเมินพนักงานว่ามีทัศนคติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรหรือไม่ ในหลายๆองค์กรพยายามสร้างค่านิยมขององค์กรขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานปฏิบัติ เช่น บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) พยายามสร้างเรื่องการตอบ

แทนบุญคุณคุณคน ไม่ว่าจะเป็น คู่ค้า ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน โดยการสอดแทรกแนวคิดให้กับพนักงานไปในทิศทางเดียวกันผ่านการฝึกอบรม

1.2 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น คู่ค้า สถาบันเอกชน หน่วยงานรัฐ ครอบคลุมสมาคม ชุมชน คู่แข่งขัน เป็นต้น ถ้าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเหล่านี้มีมุมมองต่อองค์กรในเชิงบวกแล้ว จะส่งผลให้มีมุมมองต่อพนักงานดีไปด้วย พนักงานจะรู้สึกมีคุณค่าไม่เฉพาะในองค์กร แต่รู้สึกมีคุณค่าต่อสังคมภายนอกด้วย ซึ่งตอนนี้บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ที่ประเทศเวียดนามได้ทำ Employee Social Responsibility (ESR) โดยมีกระบวนการที่ช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อนในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นที่อยู่อาศัย ครอบครัวของพนักงาน จนกลายเป็น Best Practice และขยายแนวทางสู่การปฏิบัติทั้งในประเทศไทยและฐานการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่อยู่ต่างประเทศ

2. ปัจจัยภายใน



2.1 โอกาสก้าวหน้า

พนักงานทุกคนเมื่อมาทำงานให้กับบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ต้องมีโอกาสนก้าวหน้า แต่ถ้าบริษัทไม่มีการเติบโต พนักงานจะไม่เติบโตไปด้วย บริษัทจึงมีแนวคิดที่บริษัทต้องการเติบโตทางธุรกิจโดยมีรายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10% ซึ่งได้กำหนดไว้เป็นกลยุทธ์ของบริษัทอย่างชัดเจน ในปัจจุบันรายได้ของบริษัทประมาณสี่แสนล้านบาท และอีก 5 ปีข้างหน้าบริษัทต้องการรายได้เป็นล้านล้านบาท โดยขยายธุรกิจไปลงทุนในยุโรปและอเมริกา นอกจากนี้ความก้าวหน้าของพนักงานขึ้นอยู่กับการพัฒนาตนเองตามค่านิยมขององค์กรได้มากน้อยเพียงใดด้วย

2.2 ผลประโยชน์ตอบแทน

บริษัทมีหลักเกณฑ์ และวิธีการในการประเมินความสามารถในการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงาน โดยหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจะเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนของตลาดแรงงานทุกๆปี

2.3 การพัฒนา

การพัฒนาที่ดีที่สุดคือการลงมือทำ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรใน 100% ต้องทำงานด้วยตนเอง 70% การสอนงานของผู้บังคับบัญชา 20% และฝึกอบรม 10%

2.4 งานที่มอบหมาย

อาจารย์ทินกร เรือนทิพย์ คิดว่าพนักงานรุ่นใหม่ต้องการงานที่ได้ประสบการณ์ และมีคุณค่ากับตัวพนักงานเอง ดังนั้นงานที่มอบหมายต้องมีความท้าทาย และให้อำนาจการตัดสินใจรวมทั้งมีอิสระในการทำงานพนักงานจะมี ความสุขในการทำงาน

2.5 บรรยากาศการทำงาน

บรรยากาศการทำงานที่มีผลกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับสถานที่ เครื่องมือที่ใช้ง่ายคล่องมา ในทุกๆปี บริษัทมีการสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทโดยจ้างบริษัทภายนอกเข้ามาสำรวจ และประกาศให้พนักงาน ทุกระดับรับทราบอย่างชัดเจนว่าข้อมูลแต่ละคนเป็นความลับเพื่อจะได้มั่นใจว่าคำตอบที่ได้เป็นข้อเท็จจริง

3. ปัจจัยภายนอก



3.1 การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

อาจารย์ทินกร เรือนทิพย์ เชื่อว่าพนักงานอยากให้บริษัทเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เพราะทำให้คนภายนอกมองเชิงบวก และเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานอยากทำงานกับบริษัทมากขึ้น

3.2 ภาพลักษณ์องค์กร

บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) พยายามสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและสื่อสารให้กับคนภายนอกได้รับทราบ ได้แก่ 1) บริษัทต้องการที่จะเป็นองค์กรระดับโลก 2) คนที่เข้ามาทำงานกับบริษัทที่มีความสามารถที่จะเจริญเติบโตอย่างไม่มีขีดจำกัด

3.3 ครอบครัวพนักงานเข้มแข็ง

บริษัทต้องดูแลครอบครัวของพนักงานให้เข้มแข็ง ซึ่งจะทำให้ตัวพนักงานเข้มแข็งไปด้วย และพนักงานจะอยากอยู่ทำงานให้กับบริษัท

3.4 การจัดการที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ

องค์กรที่ทันสมัยและมีระบบสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ต้องนำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ

3.5 องค์กรเจริญเติบโต

พนักงานทุกคนอยากอยู่กับองค์กรที่มีแต่การเจริญเติบโต พนักงาน HR ทั่วโลกของบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) มีประมาณ 500-600 คน ทุกคนเหนื่อยจากการทำงานหนัก อาจารย์ทินกร เรือนทิพย์ ให้ข้อคิดกับพนักงานว่า ยิ่งทำงานหนักแล้วองค์กรเติบโต ยิ่งทำให้ตัวเรามีคุณค่าและการทำงานหนักเพราะองค์กรเติบโตดีกว่าทำงานหนักเพราะองค์กรมีขนาดเล็กลง เช่น ปลดพนักงาน โยกย้ายพนักงาน

นพ.พิษณุ ชันติพงษ์ อธิบายหลักการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจากประสบการณ์ทำงานมากกว่า 30 ปีที่ผ่านมา มีรายละเอียดดังนี้

1. ความเป็นจริงการที่จะให้ทุกคนรักองค์กร องค์กรนั้นจะต้องน่ารัก น่าเลื่อมใสและน่าศรัทธา การจะทำให้ทุกคนซื่อสัตย์ต่อองค์กร องค์กรนั้นจะต้องดูแลได้ทั่วถึงด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และการจะทำให้เจ้าหน้าที่ทุ่มเทต่อองค์กร องค์กรนั้นจะต้องให้ความยุติธรรมและเห็นความสำคัญของทุกคนในองค์กร
2. พนักงานที่มีความรักและความผูกพันต่อองค์กรจะมีลักษณะดังนี้ 1) อยากสร้างผลงานให้องค์กรโดยไม่สนใจว่าจะต้องมีการะับผิดชอบมากขึ้นต้องเหนื่อยมากขึ้นขอเพียงทำให้องค์กรดีขึ้นก็รู้สึกภูมิใจแล้ว 2) ทำให้

องค์กรพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ 3) พูดยังองค์กรในแง่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง 4) ไม่นินทาองค์กรและผู้บริหารในทางเสียหาย 5) อายากอยู่ทำงานกับองค์กรและพร้อมแนะนำคนอื่นที่มีฝีมือเข้ามาร่วมกับองค์กร

3. ความปรารถนาของคนทำงานมีดังนี้ 1) ค่าตอบแทน 2) สวัสดิการ 3) ความมั่นคง 4) การพัฒนา และ ความก้าวหน้า 5) ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร 6) ความสุขในการทำงาน เช่น งานที่มีความสำคัญ มีคนชื่นชม งานมีความท้าทาย 7) สิ่งแวดล้อม เช่น สถานที่ทำงาน บรรยากาศ เพื่อนร่วมงาน 8) ความเป็นธรรม เช่น เท่าเทียมกันในทุกๆด้าน ปริมาณงาน การประเมินผลงาน 9) การเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

4. ลักษณะที่ดีของผู้บริหาร และผู้นำมีดังนี้ 1) ต้องมีความมุ่งมั่นจะนำพาองค์กรไปให้ถึงวิสัยทัศน์ 2) ต้องมี ความเป็นธรรม 3) ต้องมีความเป็นประชาธิปไตย 4) ต้องมีความโปร่งใส 5) ต้องเข้าพบได้ง่าย 6) ต้องกล้า รับผิดชอบ 7) ต้องมีความสามารถ 8) ต้องฟังได้ 9) ต้องอยู่ร่วมทุกขั้วร่วมสุขโดยตลอด

นพ.พิชญ์ ชันติพงษ์ ได้เล่าถึงความเป็นมาโรงพยาบาลน่าน และการประเมินความผูกพันของ บุคลากรต่อองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

1. โรงพยาบาลน่านมี จำนวน 523 เตียง บุคลากรข้าราชการ จำนวน 609 คน ลูกจ้าง จำนวน 644 คน

พนักงานราชการ จำนวน 25 คน เนื้อที่ประมาณ 48 ไร่ 2 งาน 88 ตารางวา

2. แพทย์เฉพาะทางที่ให้การรักษาคอบคลุมทุกโรค จำนวน 45 คน

3. ปรัชญา/ค่านิยม

ทำงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถด้วยความระมัดระวัง และด้วยความปรารถนา

4. วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงพยาบาลน่านบริการด้วยหัวใจ มีคุณภาพ ทันสมัย ที่ทุกคนไว้วางใจ

5. วัฒนธรรมที่ดั่งามของโรงพยาบาลน่าน

5.1 งานสงกรานต์



5.2 กิจกรรมหมอน้อยในงานวันเด็กแห่งชาติของทุกๆปี



5.3 งานเกษียณอายุราชการ



5.4 โรงพยาบาลน่านเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันในโครงการชุมชนปลอดภัยเทศบาลเมืองน่าน

เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลน่านทุกคน กรณีที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎจราจร เช่น พรบ.คุ้มครองบุคคลที่สามในการใช้ยานพาหนะ เมื่อเกิดอุบัติเหตุแล้วท่านจะต้องเสียเงินเอง 15,000 บาท ก่อนจึงจะใช้สิทธิต่อไปได้ โรงพยาบาลจะไม่ออกค่าใช้จ่ายให้ และโรงพยาบาลจะลงโทษด้วยถ้ามาแล้วขับ หรือ ไม่สวมหมวกกันน็อก หรือ คาดเข็มขัดนิรภัย เพราะเราต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้สังคมในการดูแลสุขภาพและการรักษากฎหมาย เพื่อให้สังคมน่าอยู่สำหรับลูกหลานเราต่อไป

6. ความภาคภูมิใจ

6.1 ผ่านการรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

- 1) รอบที่ 1 วันที่ 12 มีนาคม 2550 - 11 มีนาคม 2552
- 2) รอบที่ 2 วันที่ 9 พฤศจิกายน 2554 - 28 พฤศจิกายน 2556
- 3) รอบที่ 3 วันที่ 2 ธันวาคม 2556 - 1 ธันวาคม 2559

6.2 ผ่านการรับรองมาตรฐานสุขศึกษา 2553-2556

6.3 ผ่านการรับรองมาตรฐาน จากสมาคมเทคนิคการแพทย์ ปี 2553

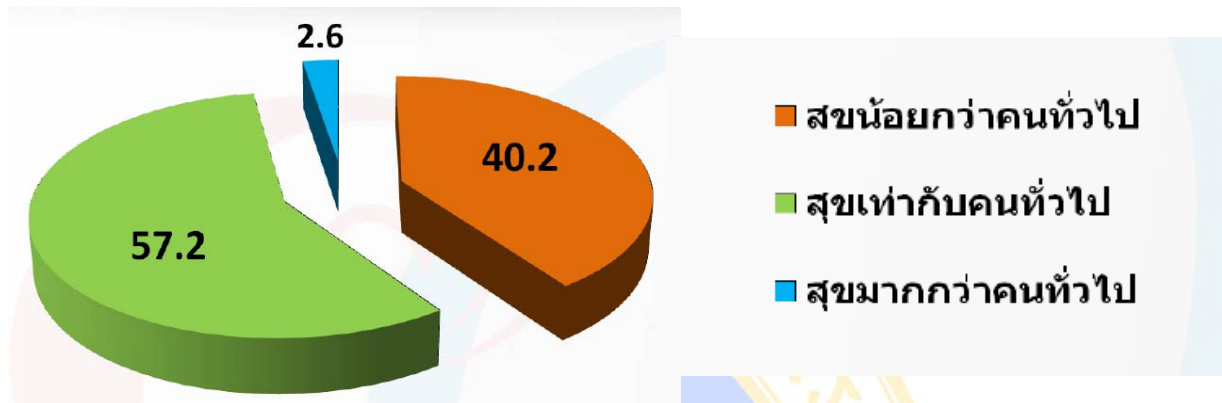
6.4 ได้รับรางวัล Claim Award 2010 ระดับโรงพยาบาลทั่วไป (151-500 เตียง) ปี 2553

7. การประเมินความผูกพันขององค์กร

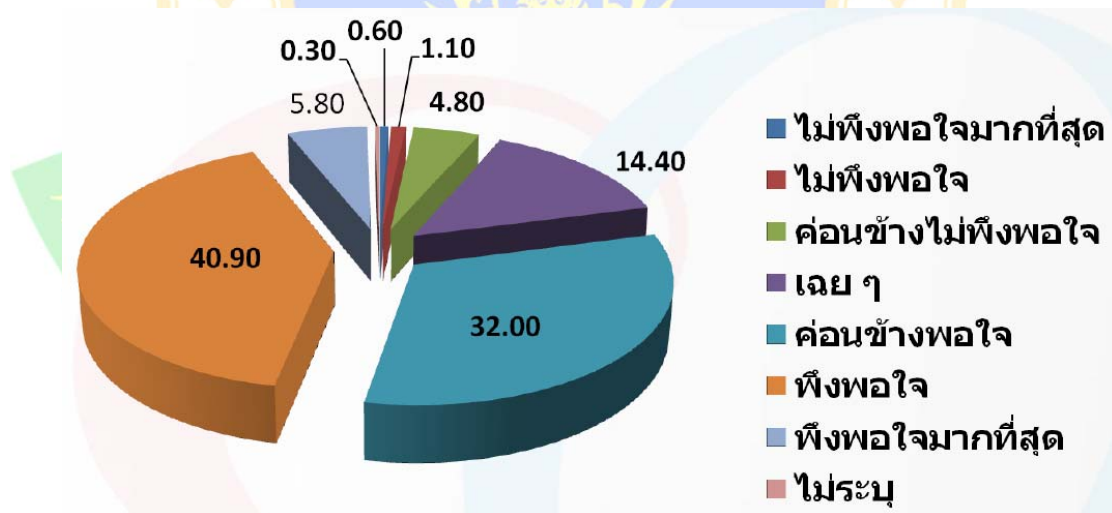
7.1 จำนวนแบบสอบถาม 1200 ชุด

7.2 ได้รับตอบกลับ 933 ชุด (ร้อยละ 77.75)

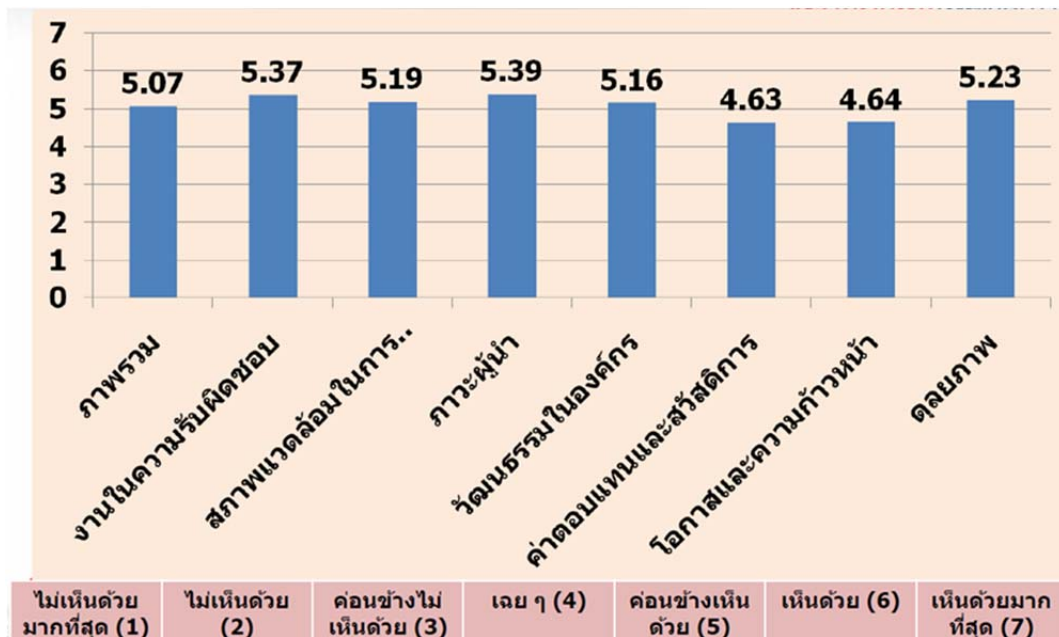
7.3 ผลการวัดความสุข (ร้อยละ)



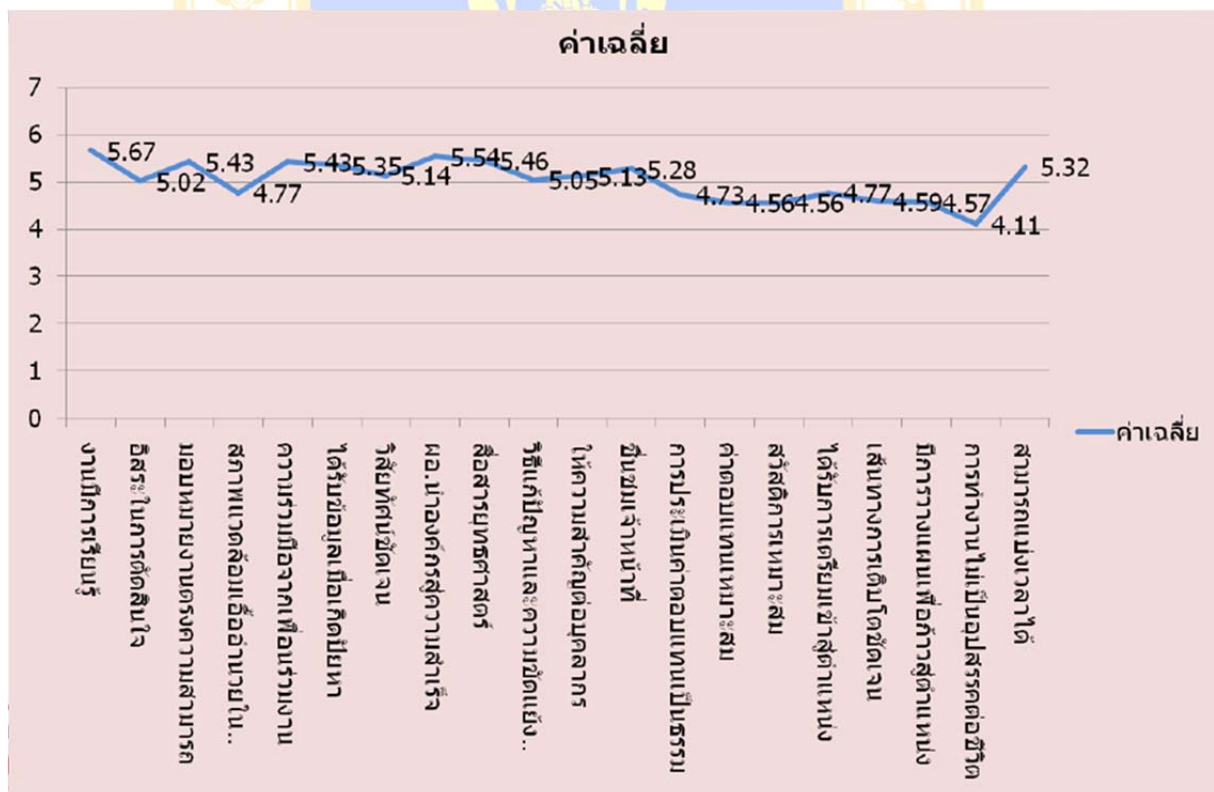
7.4 ความพึงพอใจภาพรวม (ร้อยละ)



7.5 ผลการประเมินความคิดเห็นต่อแง่มุมต่างๆในการทำงาน



7.6 ความคิดเห็นแยกรายข้อ



7.7 ประเด็นความคิดเห็นที่มีผลต่อความผูกพัน

- 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เรื่อง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในหน่วยงาน
- 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ เรื่อง การประเมินเพื่อขึ้นค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม ค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณงาน และสวัสดิการที่เหมาะสม
- 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาส ความก้าวหน้าทางอาชีพ เรื่อง การพัฒนาทักษะและความสามารถ เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เส้นทางเติบโตในการปฏิบัติงานชัดเจน และการวางแผนให้ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

7.8 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

- 1) การขึ้นค่าตอบแทน
- 2) การสื่อสารผลของการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) การเพิ่มสวัสดิการแก่บุคลากรงานสนับสนุนบริการ
- 4) การพัฒนาทักษะบุคลากรงานสนับสนุนบริการและกลุ่มที่ไม่ใช่ข้าราชการ
- 5) การเพิ่มอัตราค่าจ้าง
- 6) การหมุนเวียนอัตราค่าจ้าง
- 7) การเตรียมผู้บริหาร

นพ.พิษณุ ชันติพงษ์ กล่าวสรุปว่าวัฒนธรรมของโรงพยาบาลน่านเป็นจุดเด่นที่สามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ไม่ใช่รายได้ แต่เป็นสิ่งดีงามที่ถือปฏิบัติสืบเนื่องกันมาเป็นเวลายาวนาน และมีตัวอย่างให้เห็นอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้วัฒนธรรมที่ดีหายไปถึงแม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกบ้าง เช่น ระบบทุนนิยม ค่านิยมตามสมัยแต่ไม่สามารถทำลายวัฒนธรรมที่ดีงามได้นอกจากคนในองค์กร องค์กรที่ดี วัฒนธรรมที่ดีไม่มีขายอยากได้ต้องร่วมกันสร้างขึ้นมาโดยเริ่มที่ตัวเราเอง

นพ.เฉลิมชัย ชูเมือง ผู้ดำเนินการอภิปราย กล่าวถึงผู้เข้าร่วมประชุมให้ทบทวนความแตกต่างเรื่องของรายได้ และสวัสดิการต่างๆระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนว่าถึงแม้องค์กรเอกชนได้เงินเดือนเยอะ แต่ลาออกจากงานง่ายมีสิทธิประโยชน์ให้กับผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นส่วนของภาครัฐมีสิทธิประโยชน์ให้นอกจากตัวเราแล้วยังให้กับพ่อแม่ ลูก สามี ภรรยา และหลังจากเกษียณจากการทำงาน นอกจากนี้ขอให้นำสิ่งที่วิทยากรบรรยายกลับไปพัฒนาและประยุกต์ใช้ในบริบทแต่ละองค์กร และกล่าวปิดประชุม

ผู้บันทึกและถอดบทเรียน นายเมธา ศรีสุขินธรา **ผู้ตรวจสอบบทเรียน** นางสาวสมใจ เนียมหอม