

ปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงาน

วันก่อนเพื่อนของผมคนหนึ่งโทรมาปรึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของพนักงานในองค์กร เขาเล่าให้ฟังว่า เขาเพิ่งย้ายเข้ามาทำงานเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแห่งนี้ หลังจากทำงานได้ประมาณ 2 สัปดาห์ เขามีความรู้สึกว่า พนักงานของเขาอยู่อย่างเฉาๆ และดูเหมือนจะมีปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจเป็นสำคัญ

ถ้าพูดถึงเงินเดือนและสวัสดิการแล้ว ดูเหมือนว่าองค์กรนี้จะจ่ายอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรม ซึ่งเพื่อนผมสรุปว่า ปัญหาไม่น่าจะมาจากเรื่องนี้ เขาควรจะทำอย่างไรดี

เป็นอะไรที่ตอบยากมาก เพราะขวัญและกำลังใจที่หายไปของพนักงานมิได้หลายสาเหตุ แต่มีบางอย่างที่ผู้บริหารสามารถทำได้ และผมอยากแนะนำให้ผู้บริหารทุกคนที่องค์กรกำลังมีปัญหาระดับสูงเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของพนักงานลองทำดู คือ

เข้าไปหาพวกเขา - โดยปกติแล้ว ผู้บริหารระดับสูงโดยส่วนมาก มักชอบนั่งอยู่บนหอคอยแล้วมองดูพนักงานทำงาน พูดจริงๆ แล้ว พนักงานทุกคนล้วนต้องการได้รับความสนใจจากผู้บริหารทั้งสิ้น ยกตัวอย่างผู้บริหารคนหนึ่งที่ผมรู้จัก องค์กรของเขามีคนประมาณ 200 คน แต่เขาสามารถจำชื่อพนักงานได้ทุกคน อาจจะทำได้แค่ชื่อเล่นหรือชื่อจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ที่แน่ๆ ไม่มีพนักงานคนไหนกลัวที่จะขึ้นไปคุยกับผู้บริหารคนนี้

แต่สำหรับองค์กรที่ใหญ่มากๆ ผู้บริหารอาจจะไม่สามารถจำพนักงานได้ทุกคน แต่อย่างน้อยคุณต้องรู้จักจัดสรรเวลาในการไปเยี่ยมเยียนพวกเขาบ้าง เดินไปคุยกับฝ่ายโน้นนิด ฝ่ายนี้หน่อย เดินทางไปเยี่ยมโรงงานโน้น ผลัดมาโรงงานนี้ เข้าไปคุยกับสายการผลิต เพราะการทำเช่นนี้จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณให้ความสำคัญสำหรับคุณและสำหรับองค์กร

ยืนยันความสำคัญ - ไม่มีใครในโลกนี้ที่ไม่ชอบให้คนอื่นเห็นความสำคัญของตนเอง เช่นเดียวกันกับพนักงานของคุณ เขาก็ต้องการจะได้ยินคำชื่นชมจากหัวหน้างาน ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงด้วยแล้ว เขายังรู้สึกถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์กร

หลายคนคงเริ่มสงสัยว่า ถ้าพนักงานไม่ได้ทำอะไรดีเด่นจะให้ชมเชยได้อย่างไร ผมไม่ได้บอกให้คุณไปชื่นชมเขาอย่างลมๆ แล้งๆ แต่ผมอยากให้คุณได้มีโอกาสเข้าไปพูดคุยกับพนักงาน และชี้ให้เห็นว่าคุณมีความสำคัญอย่างไรกับองค์กร ยกตัวอย่างคำพูดของท่านประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา บารัค โอบามา ที่ได้พูดกับหน่วยราชการ CIA ว่า “คุณเป็นด่านหน้าในการป้องกันประเทศจากความทำร้ายที่ไม่ถูกต้อง งานของคุณคือการสนับสนุนและกำจุนกองทัพ

ทำลายล้างแผนและเครือข่ายของพวกเขา ผู้ก่อการร้าย ดังนั้นเราต้องภูมิใจในสิ่งที่เราทำ และภูมิใจในความเป็น CIA”

ยืนหยัดเคียงข้างพวกเขา – คำว่าผู้บริหาร มันมาพร้อมกับคำว่า ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อองค์กรและพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีคำว่าระดับสูงตามมาด้วยแล้ว ภาวะหน้าที่ที่ต้องหนักไปกว่าเดิม ถ้าสังเกตให้ดีจะเห็นว่าหัวหน้างานและผู้บริหารบางคนจะไม่กล้าที่จะตัดสินใจ ทั้งที่ตนเองมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเหล่านั้น เหตุผลหนึ่งและเป็นเหตุผลหลักคือ เพราะถ้าสิ่งที่ตัดสินใจออกไปมีความผิดพลาดเกิดขึ้น เขาไม่กล้าพอที่จะรับผิดชอบ

เมื่อหัวหน้างานและผู้บริหารเป็นเช่นนี้ คงไม่ต้องพูดถึงพนักงานว่าเขาจะเป็นอย่างไร หลายๆ ครั้งที่มีการตัดสินใจผิดพลาดขึ้น ผู้ที่ต้องรับผิดชอบกลับกลายเป็นพนักงาน ดังนั้นในฐานะผู้บริหารระดับสูง ถ้าต้องมีการตัดสินใจอะไรที่สำคัญๆ คุณต้องกล้าที่จะเข้าไปมีบทบาทร่วมและกล้าที่จะรับผิดชอบร่วมเช่นกัน

สร้างความชัดเจนภายในองค์กร – หนึ่งในเหตุผลของขวัญและกำลังใจที่หายไปของพนักงานคือความไม่ชัดเจนภายในองค์กร ยกตัวอย่างง่ายๆ อย่างการมอบหมายนโยบายที่ไม่ชัดเจนออกไป ในฐานะพนักงาน หลายคนจะเริ่มมองแล้วว่านโยบายนั้นๆ มีความเกี่ยวข้องกับตนเองอย่างไร ถ้านโยบายไม่ชัด เขาก็จะไม่สามารถรู้ได้ว่าเขาต้องปฏิบัติตัวอย่างไร

ในฐานะผู้บริหารระดับสูง คุณต้องสร้างความชัดเจนให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสื่อสารจึงกลายมาเป็นประเด็นสำคัญในครั้งนี้ นอกจากนี้แล้ว การแสดงออกก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้บริหารพึงระวัง เพราะอย่าลืมว่า การสื่อสารไม่ใช่แค่สักแต่ว่าพูดให้ฟัง การแสดงออกต่างหากจะเป็นตัวกำหนดว่า สิ่งที่คุณพูดออกไปเป็นจริงหรือไม่

นอกจากในเรื่องของความชัดเจนในนโยบายแล้ว ผู้บริหารควรสร้างความชัดเจนในเรื่องของมาตรฐานการทำงาน ค่านิยมภายในองค์กร และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรที่จะสร้างความชัดเจนให้พนักงานเห็น

ในช่วงที่องค์กรอยู่ในสถานการณ์ลำบาก ผู้บริหารระดับสูงจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน อย่าคิดเอาเองว่าพนักงานไม่ต้องการพบหรือได้ยินอะไรจากคุณ ยิ่งในสถานการณ์ที่ลำบากด้วยแล้ว พนักงานทุกคนล้วนต้องการได้ยินและรับทราบข้อมูลต่างๆ จากผู้บริหารทั้งสิ้น



Orchid Slingshot
2nd Floor, A2 Building 274 Raintree Office Garden
Bangkapi, Hany Kwang, Bangkok 10310
T 66 2 719 6458-9, F 66 2 719 6457

จงเข้าไปหาพวกเขา กล่าวทักทายพูดคุยกัน รับรู้และตอบคำถามที่เขาข้องใจ ฟังในสิ่งที่เขาอยากบอก และถ้าเป็นไปได้จงให้สัญญาในการที่จะกลับมาพบพวกเขาอีก โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ลำบาก การปรากฏตัวของผู้บริหารระดับสูง มีแต่จะทำให้พนักงานรู้สึกดี และมีกำลังใจมากยิ่งขึ้น

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา

กรรมการผู้จัดการ

บริษัท ออคิด สลิ่งชอท จำกัด

apiwut@riverorchid.com

www.orchidslingshot.com