

ในสองสัปดาห์ที่ผ่านมาผมได้ทยอยนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรักษาและจูงใจบุคลากรที่มีค่าไว้กับองค์กร รวมทั้งการจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานกับองค์กรอย่างเต็มที่ซึ่งประกอบด้วยหลักการ **ใช้วัฒนธรรมองค์กรและการจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ**

โชคดีและบังเอิญที่เมื่อสัปดาห์ที่แล้วผมไปได้อ่านหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ **Guts! Companies that blow the doors off business-as-usual** โดยในหนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอกรณีศึกษาและตัวอย่างขององค์กรที่ใช้ทั้งวัฒนธรรมองค์กรและวิธีการจูงใจที่น่าสนใจเพื่อรักษาและจูงใจบุคลากร เลยกยกมาจะขอนำตัวอย่างบางบริษัทจากหนังสือเล่มนี้มาแนะนำเสนอในสัปดาห์นี้

ขอเริ่มต้นที่บริษัท **Synovus Financial** ผู้บริหารสูงสุดคือ **James H. Blanchard** บอกตลอดเลยว่าตัวเขาทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรของเขาภารกิจของเขาคือเพื่อแสวงหาและตอบสนองต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคลากรของเขาต้องการ ไม่ว่าจะเป็นกำลังใจ การอบรม หรือพยากรณ์ เพื่อให้บุคลากรของเขาทำงานออกมาได้ดีที่สุด

ลักษณะผู้นำของ **James** เป็นแบบที่เราเรียก **ว่า Servant Leadership** หรือผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ โดยเขามองว่าหน้าที่ของผู้นำคือเป็นผู้รับใช้ให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งดูเหมือนจะเป็นแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับผู้บริหารในเมืองไทยจะครบ ที่มองว่าตัวเองเป็นนาย ส่วนลูกน้องคือผู้รับใช้

บางท่านอาจจะสงสัยต่อและคิดว่า ลักษณะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ (Servant Leadership) นั้นจะส่งผลต่อ

วิธีรักษาและจูงใจพนักงาน ด้วยกลวิธีที่แปลกใหม่

การดำเนินงานขององค์กรได้จริงหรือไม่? บริษัท **Synovus Financial** นั้นได้รับการยกย่องให้เป็นหนึ่งในบริษัทที่ทำผลงานด้วยมากที่สุดในโลก ในปี 2002 มีรายได้กว่า 1.7 พันล้าน และกำไร 365 ล้านดอลลาร์ และนั่นอาจจะกล่าวได้ว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทที่ผู้บริหารมีให้ต่อพนักงานและผลประกอบการด้านการเงิน

ตัวอย่างอีกบริษัทหนึ่งชื่อ **Quad/Graphics** ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำของโลกในเรื่องการพิมพ์ที่เป็นผู้พิมพ์นิตยสารชั้นนำของโลกเช่น **National Geographic, Newsweek, Time** ผู้นำสูงสุดของบริษัทนี้คือ **Harry V. Quadracci** มีความเชื่อในหลักการของ **Management by Walking Away**

ท่านผู้อ่านบางท่านอาจจะนึกว่าผมพิมพ์ผิดและควรไม่ผิดควรเป็น **Walking Away** หรือการบริหารแบบเดินหนี หลักการของ **Quadracci** ก็คือมุ่งเน้นการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่โดยยังมอบหมายแก่ใจ จะยังทำให้บุคลากรขององค์กรทำงานได้ดียิ่งขึ้น

การบริหารแบบเดินหนี (Management by Walking Away) เป็นความพยายามที่จะทำให้องค์กรสร้างองค์กรแบบที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นได้และพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงและเข้าหาผู้บริหารสูงสุดได้ในขณะเดียวกันการที่จะเข้าถึงและเข้าหาได้นั้นก็ต่อเมื่อบุคลากรต้องการความช่วยเหลือจาก **Quadracci** จึงมี

เนื่องจาก **Quadracci** ต้องการให้ทุกคนสามารถคิดและทำงานได้ด้วยตนเองวิธีหนึ่งที่บริษัทนี้ใช้ก็คือทุกๆ ปี **Quadracci** จะพาผู้บริหารในทุกระดับไปสัมมนาในสถานที่ที่ห่างไกลสองถึงสามวัน โดยในช่วงดังกล่าวจะเป็นหน้าที่ของพนักงานที่เหลือที่จะรับผิดชอบบริษัท ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดแผนการทำงาน การเดินแทนพิมพ์ การส่งสินค้า การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือการต่อรองกับลูกค้า

อีกบริษัทคือ **SAS Institute** ซึ่งเป็นบริษัทผลิตซอฟต์แวร์ด้านสถิติและการวิเคราะห์ชั้นนำของโลกโดยผู้บริหารสูงสุดของบริษัทคือ **Jim Goodnight** จะมุ่งเน้นการให้ผลประโยชน์หรือ Perks ที่น่าสนใจและดึงดูดใจให้กับพนักงานของเขา

Goodnight มีความเชื่อว่ายิ่งบริษัททำให้บุคลากรในองค์กรได้มุ่งเน้นในงานเท่าใด โดยไม่ต้องสนใจหรือสนใจเกี่ยวกับชีวิตในด้านอื่นๆ ทำให้ผลงานของบุคลากรดียิ่งขึ้น **Goodnight** พยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้ชีวิตของพนักงานอยู่ได้ด้วยความสะดวกสบาย และมีความสุขที่สุดแล้วจะส่งผลให้ทุกคนสามารถทุ่มเทพลังงานทั้งหมดให้กับงานได้อย่างเต็มที่

ที่ **SAS Institute** พนักงานทุกคนทำงานเพียงแต่ 35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (หรือแค่ชั่วโมงต่อวัน แทนที่จะเป็นแปดในปัจจุบัน) วันลาป่วยมีได้ไม่จำกัด แถมยัง

มุมมองใหม่

วิธีรักษา : ต่อจากหน้า 2

สามารถนำไปใช้ในการดูแลสมาชิกครอบครัวที่เจ็บป่วยได้ พนักงานสามารถที่จะนำลูกกุญแจมาใช้ที่สถานรับเลี้ยงเด็กที่บริษัทจัดตั้งขึ้นมา

นอกจากนี้ในทุกชั้นของตึกที่ทำงาน จะมีห้องไว้ที่พนักงานได้พักผ่อน โดยในห้องนั้นจะมีทั้งพัดไม้น้ำพัดไม้เครื่องดื่ม ขณะสารพัดชนิดเพื่อให้บริการพนักงานทุกคนฟรีและตลอดเวลา บริษัทนี้ห้องอาหารชั้นดีไว้บริการพนักงานทุกคนในราคาที่ไม่แพง และถ้ารับทานมากกว่านั้นก็ห้องออกกำลังกายขนาดกว่า 54,000 ตารางฟุต พร้อมทั้งสระว่ายน้ำขนาดโอลิมปิก สนามฟุตบอล สนามเทนนิส หรือที่จัดตั้งขึ้น เคยมีคนถาม Goodnight ว่า ทำไม

ไม่มีห้องสำหรับผู้ป่วย (Sickroom) ไว้สำหรับพนักงานหรือบุตรหลานที่เจ็บป่วย Goodnight ตอบกลับมาอย่างชัดเจนเลยครับว่า ถ้าลูกของพนักงานคนใดป่วย พนักงานควรที่จะกลับบ้านไปดูแลลูก ไม่ใช่มาแต่มาทำงานที่บริษัท Goodnight ได้ ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่เข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน เขามีความเชื่อว่า พนักงานที่มีชีวิตส่วนตัวที่สงบสุขและมีความสุข จะทำให้พนักงานทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่

เป็นอย่างไรบ้างครับ อ่านแล้วอิจฉาพนักงานที่บริษัทเหล่านี้บ้างไหมครับ เคยมีผู้บริหารชาวไทยบอกผมเหมือนกันว่า ถ้าเอาใจพนักงานมากเกินไป จะทำให้ทุกคนแคดตัว และหลงระเริง ซึ่งดูเหมือนว่าไม่ตรงกับตัวอย่างข้างต้นครับ กับที่มีผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงาน แต่ในขณะเดียวกันผลที่ได้รับจากพนักงานก็เต็มที่ และส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทออกมามีเลิศ