

บทบาทงานด้าน HR ที่มีต่อ Line Manager (ตอนที่ 8) 7 HR Dimensions for Line Manager



บทความโดย : อารภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

สวัสดีค่ะ...เป็นยังไงบ้างคะ หลังจากอ่านบทความ 7 HR Dimensions for Line Manager ตั้งแต่ตอนที่ 1 จนถึงตอนที่ 7 ท่านผู้อ่านเริ่มเบื่อกันหรือยังคะ ก่อนที่จะพูดคุยกันถึงมิติที่ 7 เรื่องระบบการจูงใจพนักงาน (Motivation System) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหาร "คน" ที่ถือว่ายากที่สุด ทั้งนี้มิติที่ 1 ถึง มิติที่ 6 จะเป็นเน้นเกี่ยวกับการจัดระบบ เช่น มีระบบการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) ระบบการบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance Management System) เป็นต้น โดยทั้งเรื่อง "คน" และเรื่อง "ระบบ" จำเป็นต้องทำไปควบคู่กัน หากระบบเดิน แต่คนไม่เดิน งานก็ล้ม และหากคนเดิน แต่ไม่มีระบบเข้ามาช่วยในการบริหารและพัฒนาคน แนนอนพนักงานย่อมขาดแรงจูงใจ หรือขวัญกำลังใจในการทำงาน

ดังนั้นบทความฉบับนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบการจูงใจพนักงาน (Motivation System)..มีข้อสงสัยไหมคะว่าทำไมถึงใช้คำว่า ระบบการจูงใจพนักงาน... เนื่องจากว่าเราจะเน้นไปที่การทำอย่างไรให้คนอยากทำงานให้เรา ซึ่งจำเป็นจะต้องทำเป็นอย่างขั้นตอน มีหลักหรือเทคนิคในการพิชิตหรือครองใจคน ดังนั้นดิฉันจึงใช้คำว่า "ระบบ" ค่ะ เพราะการจูงใจคนนั้นควรมีวิธีการทำอย่างเป็นขั้นตอน...เขาเป็นว่าเรามาอ่านรายละเอียดของมิติที่ 7 กันดีกว่าค่ะ

มิติที่ 7 - Motivation System

ปัญหาหนักสำหรับ Line Manager อีกเรื่องหนึ่งก็คือ การบริหารและจัดการกับลูกน้องที่เราจะต้องควบคุมดูแล หากถามว่าปัญหาเรื่องตัวงาน กับเรื่องคน ปัญหาใดที่ Line Manager จะกลุ่มใจและแก้ไขยากที่สุด โดยส่วนใหญ่จะตอบว่าเป็นปัญหาเรื่อง คน ... คุณเคยเจอปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้บ้างไหม และถ้าเจอคุณแก้ไขปัญหานั้นเกิดขึ้นหรือไม่ และโดยวิธีการใด

ปัญหา	มี	ไม่มี
1. เฮ้อ! ทำไมลูกน้องไม่ยอมทำงานให้เรา		
2. เจอลูกน้องหัวดื้อ เราควรจัดการกับเค้ายังไงดี		
3. เบื่อหน่ายเหลือเกิน ลูกน้องทำงานไม่ได้ตั้งใจเลยสักคน		
4. แย่จริงๆ ..มีงานส่วนที่ไรลูกน้องเราหายหน้ากันไปหมด		
5. เวลามอบหมายงานให้ลูกน้องที่มีอายุมากกว่าที่ไร เค้าชอบลงมือเราทุกที		
6. เฮ้อ! ...เวลาลูกน้องทำงานให้เรา รู้สึกว่าเค้าดูเบื่อๆ หรือทำแบบขอไปที		

แล้วคุณมีวิธีการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นนี้อย่างไรบ้าง... ไม่ขอคำแนะนำนะคะว่า ถ้าลูกน้องไม่ทำงานให้เรา เราก็ทำงานเหล่านี้เอง ดิฉันว่าคุณควรจะหาวิธีการบริหารลูกน้องของคุณให้เค้าอยากจะทำงานให้ ไม่ใช่ทำงานให้เพราะถูกบังคับ ... แล้วคุณจะหาวิธีการจูงใจพนักงานให้เค้ารู้สึกอยากทำงานให้คุณได้อย่างไร

Line Manager จึงควรวางวิธีการในการจัดระบบการจูงใจพนักงาน (Motivation System) ซึ่งเราจะคุยกันใน 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) และการเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงาน (HR Clinic) เป็นรายบุคคล ดังนี้

การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment)

การสร้างบรรยากาศในการทำงานหรือการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้พนักงานรู้สึกอยากทำงานและมีความสุขไปกับงานที่ได้รับมอบหมาย จึงเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของ Line Manager ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารคนไปควบคู่กัน

การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ลูกน้องรู้สึกอยากจะทำงานนั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายและก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยากซะทีเดียว เพียงแต่ว่าคุณจะต้องมีวิธีการในการสร้างบรรยากาศในการทำงานของลูกน้องคุณเองเป็นรายบุคคล ตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. **การศึกษานิสัยและพฤติกรรมของลูกน้อง** : การสร้างบรรยากาศให้ลูกน้องคุณอยากจะทำงานให้ ดิฉันอยากให้คุณมองเป็นรายบุคคล เพราะลูกน้องแต่ละคนจะมีลักษณะนิสัยและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ขั้นตอนแรกที่คุณจะต้องทำ นั่นก็คือ การศึกษาความแตกต่างของนิสัยและพฤติกรรมของลูกน้อง เช่น บางคนชอบแสดงความคิดสร้างสรรค์ บางคนเป็นคนขาดความมั่นใจจึงชอบทำงานอย่างใกล้ชิดกับนาย บางคนชอบทำงานที่ท้าทาย บางคนไม่ชอบให้ใครมาจู้จี้..สั่งงานซ้ำแล้วซ้ำเล่า เป็นต้น
2. **การหาวิธีการจูงใจพนักงานแต่ละคน** : หากศึกษานิสัยและพฤติกรรมของลูกน้องของคุณในแต่ละคนแล้ว คุณจะพบว่า มีลูกน้องที่มีนิสัยและพฤติกรรมที่ต่างกัน ดังนั้นคุณควรจะวิเคราะห์ว่าแต่ละคน ถ้าจะจูงใจให้เค้าอยากทำงาน คุณควรจะต้องมีกลยุทธ์เข้าถึงใจเค้าได้อย่างไร เช่น

- **นิสัยชอบแสดงความคิดสร้างสรรค์** : คุณควรถามให้เค้าคิด และมอบหมายงานให้เค้าริเริ่มหรือออกแบบงานหรือโครงการใหม่ ๆ
 - **นิสัยขาดความมั่นใจ** : คุณควรสอนและแนะนำการทำงานให้กับลูกน้องของคุณอย่างใกล้ชิด การมอบหมายงานที่ไม่ยาก ซึ่งมองแล้วว่าเค้าสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จไปด้วยดี....และค่อย ๆ มอบหมายงานที่ยากขึ้นให้กับเค้าเพื่อเสริมความมั่นใจให้กับลูกน้องของคุณเอง
 - **นิสัยชอบทำงานที่ท้าทาย** : คุณควรวางแผนการจัดสรรงานสำหรับลูกน้องที่ชอบทำงานท้าทายว่าเราควรจะมอบหมายงานอะไรให้เค้าทำ ทั้งนี้ลักษณะงานควรจะเป็นงานที่ต้องใช้ความพยายาม และมีเป้าหมายที่ท้าทาย
 - **นิสัยไม่ชอบให้ใครมาจู้จี้..สั่งงานซ้ำแล้วซ้ำเล่า** : ถ้าคุณเจอลูกน้องแบบนี้ คุณควรจะพูดครั้งเดียวจบ และไม่ควรติดตามผลบ่อยครั้งนัก เพราะจะทำให้ลูกน้องของคุณรู้สึกไร้ค่า และไม่อยากพบคุณเลย ...ควรรอจนกว่าเค้ามารายงานผลการทำงานให้กับคุณเองจะดีกว่า
3. **การดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป** : เมื่อคุณทราบแล้วว่าจะต้องเข้าถึงลูกน้องของคุณอย่างไรบ้าง ขอให้คุณเริ่มปรับตัวเองให้สามารถเข้าถึงใจลูกน้องของคุณตามวิธีการในการจูงใจลูกน้องแต่ละคน อย่าทำอะไรก่อนนะคะ บางคนรู้สึกว่าเป็นการยากในการจูงใจลูกน้อง เพราะจะทำให้ต้องปรับเปลี่ยนนิสัยและพฤติกรรมของตัวเองในหลากหลายรูปแบบตามนิสัยของลูกน้องของคุณเอง เช่น ถ้าคุณเป็นคนจู้จี้ ชอบตามงานเป็นระยะ ๆ (บางคนทุกชั่วโมง หรือ 2 ชั่วโมงตามที) ... ตัวคุณเองต้องเปลี่ยนพฤติกรรมการจู้จี้ ถ้าคุณเจอลูกน้องที่ไม่ชอบให้ใครมาตามงานถี่เกินไป
4. **การติดตามและปรับปรุงรูปแบบการจูงใจ**: คุณควรจะติดตามผลว่าสิ่งที่你做ไปนั้นสามารถทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้นบ้างหรือไม่ ลูกน้องแต่ละคนรู้สึกสนุกกับงานที่คุณมอบหมายไปให้บ้างหรือไม่ การติดตามผลโดยการสังเกตพฤติกรรมที่ลูกน้องแสดงออกต่อคุณทั้งสีหน้า กิริยา และการแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ ...ซึ่งเป็นการรับรู้ หรือ Common Sense ที่คุณเองจะเป็นผู้รู้ดีกว่าคนอื่นว่าลูกน้องคิดอย่างไรกับตัวคุณเอง

การเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงาน (HR Clinic)

การเป็นหัวหน้างานที่ดีตัวคุณเองจำเป็นจะต้องเป็นที่ปรึกษาให้กับลูกน้องของคุณเองด้วย โดยเฉพาะในเรื่องการทำงาน คุณเองควรมีเวลาให้กับลูกน้อง หากเค้าต้องการพบคุณเพื่อรายงานผลการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ใช่ว่าคุณจะเอาเวลาส่วนใหญ่ไปกับการประชุม หรือการวางแผนบริหารงานของคุณเอง โดยคุณไม่มีเวลาให้กับลูกน้องคุณเลย เพราะนั่นจะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างคุณเองกับลูกน้องของคุณแบบไม่รู้ตัว หากคุณไม่วางที่จะให้ลูกน้องคุณพบได้ในเวลาที่เค้าขอ คุณอาจจะบอกว่าเป็นช่วงเวลา xxxx ได้หรือไม่ ... เป็นการแสดงออกว่าคุณใส่ใจที่จะพูดคุยกับเค้าการเป็นที่ปรึกษาที่ดีนั้นไม่ยากค่ะ เพียงแต่ว่าคุณจะต้องมอบหัวใจให้กับเค้าในการพัฒนาให้เค้ามีความสามารถ มีศักยภาพ และมีการเติบโตในสายอาชีพของเค้าเอง ดิฉันขอให้หลักปฏิบัติของหัวใจ 4 ดวง : H 4 หรือ 4 s Hearts ดังนี้

ดังนั้นการจัดระบบการจูงใจให้พนักงานรู้สึกสนุกและอยากจะทำงานให้กับคุณในฐานะ Line Manager หรือหัวหน้างานนั้น คุณควรจะหาวิธีการพิชิตหรือครองใจลูกน้องแต่ละคนตามนิสัย พฤติกรรม ความสามารถ และศักยภาพที่เค้ามืออยู่...ดังนั้นในมิตินี้ Line Manager จึงเป็นบุคคลสำคัญในการทำให้มีมิติที่ 7 หรือการจัดระบบการจูงใจให้พนักงานประสบความสำเร็จได้ .. แล้ว HR Dept. มีบทบาทหรือส่วนเกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง ...ดิฉันคิดว่าในเรื่องของการจูงใจพนักงานนั้น HR Dept. ควรทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงในลักษณะของการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ Line Manager ในการหาวิธีการจูงใจพนักงาน HR Dept. จะทำหน้าที่เป็น HR Clinic - การรับฟังปัญหา การตอบคำถาม และการหาวิธีการเพื่อช่วยให้ Line Manager สามารถเข้าถึงจิตใจและบริหารลูกน้องของตนเองได้

สำหรับบทความฉบับหน้าคงจะเป็นเรื่องของ 7 HR Dimensions for Line Manager ตอนจบค่ะ...เป็นการสรุปภาพทั้งหมดของ 7 มิติที่ Line Manager จะต้องปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการเตรียมความพร้อมในการบริหารคนให้มีประสิทธิภาพค่ะ

(หากผู้อ่านมีข้อแนะนำหรือคำติชมใด ๆ เพื่อให้งานเขียนบทความของดิฉันเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ของท่านมากยิ่งขึ้น ดิฉันยินดีที่จะรับฟังข้อเสนอแนะ คำถาม หรือประเด็นที่สงสัย โดยผู้อ่านสามารถติดต่อมายังดิฉันได้โดยตรงที่ เบอร์โทรศัพท์ 01-336-6729 หรือ 02-454-5572 หรือติดต่อมายังอีเมลที่ p_arporn11@hotmail.com)