

ปีที่ 4 ฉบับที่ 10 เดือนตุลาคม 2562



# NEWS

MWA HUMAN RESOURCES & WELFARE NEWS



รายงานผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กร

โดย คณะทำงานจัดทำวารสาร HR News อ่านเพิ่มเติมได้โดย Scan QR Code



เรื่องของภาวะผู้นำนั้น มีทฤษฎีและมีสูตรทางค่านี้นมากมาย ที่พยายามจะหาแนวทางและหลักการที่จะบอกเราว่า "ผู้นำที่ดี" นั้น จะต้องมีความสัมพันธ์อย่างไร

ซึ่งนักทฤษฎีแต่ละคนก็อาศัยการวิเคราะห์จากคุณสมบัติของคนที่เป็นผู้นำจริง ๆ ทั้งในด้านธุรกิจ สังคม และการเมือง ว่าคนที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น เขาจะต้องมีคุณสมบัติเด่น ๆ อะไรบ้าง

“

# ผู้นำ นำอย่างไร ให้ได้ทั้งงาน ได้ทั้งคน

”



การมองเห็นในสิ่งที่คนอื่นเขามองไม่เห็น (วิสัยทัศน์)

นั่นคือ คุณสมบัติแรกของผู้นำที่ดี

# คุณสมบัติของผู้นำที่ดีมีอะไรบ้าง

## 1. มองเห็นในสิ่งที่คนอื่นยังมองไม่เห็น (Vision)

คนที่จะนำคนอื่นได้ หรือที่เราเรียกกันว่า "ผู้นำ" นั้น คุณสมบัติแรกเลยที่จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามได้อย่างดี และสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นอนาคตอย่างที่เขาไม่เคยเห็นมาก่อน ก็คือ คุณสมบัติที่เรียกว่า การมี **วิสัยทัศน์** คือการเป็นคนที่สามารถมองเห็นโอกาส มองเห็นอนาคตที่ดี หรือบางคนสามารถมองเห็นอนาคตของการทำงาน ระบบงาน หรือบางงานอาจจะเกิดจากการที่องค์การมีคิดค้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้น

## 2. จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนอื่น (Motivate and Inspire Others)

- **สื่อสารเป้าหมายได้อย่างชัดเจน** การที่จะทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ มีแรงบันดาลใจ และมีพลังที่จะไปสู่เป้าหมายที่วาดฝันไว้นั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถที่จะสื่อสาร มีเทคนิคในการสื่อความ เพื่อดำหนดเป้าหมายที่วาดฝันไว้ให้กับทีมงานได้เข้าใจ และเห็นภาพที่ชัดเจนด้วยกัน ภาพเป้าหมายที่ทีมงานมองเห็นภาพเหมือนกันนั้น จะเป็นตัวที่ช่วยให้เกิด Focus ของทีมงานที่ดี
- **รู้จักเทคนิคการโน้มน้าว** การมีวาทศิลป์ที่สามารถที่จะโน้มน้าวสร้างพลังให้กับทีมงาน ซึ่งเมื่อทีมมีผลงานความคิดที่ดีเกิดขึ้น ก็จะสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีให้แก่องค์กรได้
- **ยกย่องความดีความชอบให้กับผู้อื่น** ผู้นำที่จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานได้นั้น จะต้องเป็นคนที่ไม่รับความดีใส่ตัวเอง แต่จะเป็นคนที่ยกเอาความดีความชอบทั้งปวงให้กับทีมงาน และสมาชิกในทีมทุกคน ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการทำให้งานสำเร็จจริง ๆ และทำให้คนอื่นในทีมงานรู้สึกถึงการมีความสำคัญ
- **เป็นตัวอย่างที่ดี** อีกประเด็นที่จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานได้ก็คือ ตัวผู้นำเองมีความสามารถ มีความเก่งในการทำงาน มีผลงานในอดีตที่ดี และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งมีพฤติกรรมที่มีความมุ่งมั่น และทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีในการไปสู่เป้าหมายที่ตนวางไว้ จนทำให้ผู้ตามทุกคนเกิดการยอมรับ และยกย่องในตัวผู้นำ เหมือนกับการที่มีบางคนบอกว่าผู้นำคนนี้ถือว่าเป็น Role Model ของตนเองเลย

### 3. พัฒนาคอนอื่นให้เก่งขึ้น (Developing Others)

- **มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคอนอื่น** การที่จะสามารถพัฒนาคอนอื่นได้นั้น ตัวผู้นำเองจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคอนด้วยเช่นกัน และมีความเชื่อว่า คนทุกคนสามารถพัฒนาได้ เพียงแต่ต้องหาแนวทางในการพัฒนาให้ตรงกับคน ๆ นั้นให้เจอ ดังนั้นผู้นำที่แท้จริงจะเป็นคนที่คิดและหาทางพัฒนาพนักงานทุกคนในทีมงาน และคิดอยู่เสมอว่า ทุกคนในทีมงานจะต้องเก่งขึ้น มีความสามารถมากขึ้น ต่างกับคนที่ไม่มีภาวะผู้นำจะคิดแค่เพียงว่าจะใช้คนอื่นให้ทำงานอย่างเต็มที่ได้อย่างไร โดยไม่สนใจว่าจะพัฒนาให้เก่งขึ้นได้อย่างไร บางคนคิดไปไกลว่า ถ้าทำให้คนอื่นเก่งขึ้น เราก็จะหมดความสำคัญลงไป แล้วแบบนี้เราจะเป็นผู้นำได้อย่างไร ซึ่งคนที่คิดแบบนี้ ยังไงก็ไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้เลย



- **มองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน** การที่จะพัฒนาคอนอื่นได้นั้น จะต้องเป็นคนที่มีมองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน และพยายามที่จะพัฒนาจุดแข็งของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นไปอีก โดยการส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้จุดแข็งของตนเองในการทำงาน นอกจากนั้นก็พยายามที่จะหาแนวทางในการพัฒนา หรือ จุดจุดอ่อนของพนักงานคนนั้น เพื่อให้พนักงานสามารถสร้างผลงานที่ดีขึ้นได้
- **ชอบที่จะสอนและแนะนำ** ผู้นำที่ดี จะเป็นคนที่ชอบสอน (ชอบ Coach ชอบถามให้คิด) เพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เขาจะเป็นคนที่ชอบที่จะทำให้อื่นเก่งขึ้น โดยการฝึกให้คิด วิเคราะห์ และหาทางแก้ไขปัญหได้ด้วยตนเอง โดยตัวผู้นำจะเป็นคนที่คอยให้แนวทาง แนะนำ และที่สำคัญก็คือ รู้จักใช้คำถาม ที่ทำให้พนักงานคิดได้ด้วยตนเอง





#### 4. ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น (Integrity)

คำว่า "Integrity" คำนี้หาคำแปลตรง ๆ กับความหมายคงจะยากหน่อย หลายคนแปลว่าความซื่อสัตย์ ซึ่งก็ยังไม่ครอบคลุม ถ้าจะแปลอย่างยาว ๆ หน่อย ก็น่าจะแปลว่า "ความซื่อสัตย์ต่อตัวเอง และผู้อื่น" หรือ "ผุ่ดอะไรก็ทำในสิ่งที่ได้เคยผุ่ดไว้" ซึ่งพฤติกรรมที่เรื่อกกว่า Integrity นั้น มีความสำคัญมาก สำหรับการเป็น "ผู้นำที่ดี"

ดังนั้นการที่เราจะเป็นผู้นำ หรือเป็นหัวหน้าที่ได้รับ ความเชื่อถือจากลูกน้อง เราจำเป็นต้องสร้าง Integrity ให้เกิดขึ้นในตัวของเรา แล้วพฤติกรรมอะไรบ้างที่แสดงให้เห็นว่าเรามี Integrity ลองดูกรณีตัวอย่างดังต่อไปนี้

- ผู้นำที่มีนโยบายโปร่งใส ประกาศว่า จะต้องทำทุกอย่างด้วยความยุติธรรม และอธิบายได้ จะไม่มีการทุจริตใด ๆ แต่ในทางปฏิบัติ ตนเองกลับเป็นผู้รับสินบน รับสินจ้าง และรับประโยชน์ที่เป็นส่วนตัว โดยไม่สนใจว่าเคยประกาศนโยบายไว้อย่างไร



- การที่ผู้นำคอยย้าเตือนเรื่องเวลาทำงานของพนักงานว่า ให้มาทำงานให้ตรงเวลา ห้ามมาสาย เพราะเป็นสิ่งที่ขัดต่อระเบียบขององค์กร แต่ตนเองก็ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ลูกน้องเช่นกัน
- มีนโยบายบริการลูกค้าที่ดี ต้องสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พร้อมกับย้าเตือนกับพนักงานบริการลูกค้าว่า ลูกค้าคือคนสำคัญของเราดังนั้น เราจะต้องให้บริการอย่างดี และจะไม่มีการขึ้นเสียงกับลูกค้าอย่างเด็ดขาด แต่ตนเองกลับขึ้นเสียง และพูดจาไม่เหมาะสมกับลูกค้าของตน ต่อหน้าลูกน้องตนเอง อย่างนี้ก็จะแ้งกับสิ่งที่พยายามแ้งกับลูกน้อง

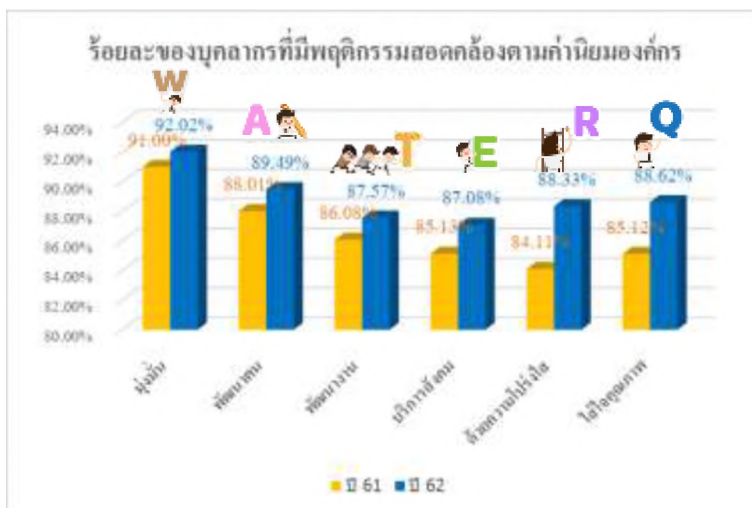
# ผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กร ปีงบประมาณ 2562



ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ได้มีการสำรวจวัฒนธรรมองค์กร ปีงบประมาณ 2562 เพื่อสำรวจการรับรู้ ความเข้าใจ และพฤติกรรมของบุคลากรตามวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ผ่านค่านิยม QWATER ของพนักงานและผู้ปฏิบัติงานใน กปน. ทางระบบ Intranet ตั้งแต่วันที่ 19 สิงหาคม - 10 กันยายน 2562 มีผู้ตอบแบบสำรวจทั้งสิ้น 2,921 คน คิดเป็นร้อยละ 54.29 ของบุคลากรทั้งหมด พบว่า



จากการสำรวจตนเองของบุคลากร พบว่าปีงบประมาณ 2562 ร้อยละของบุคลากรที่มีพฤติกรรมสอดคล้องตามค่านิยมองค์กรสูงขึ้นกว่าปี 2561 ทั้ง 6 ด้าน ทั้งนี้ โดยมีพฤติกรรมตามค่านิยม **"มุ่งมั่น"** มากที่สุด คิดเป็น 92.02% ผ่านการปฏิบัติตนด้วยการปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และติดตามงานในความรับผิดชอบอยู่เสมอ **รองลงมา คือ "พัฒนาคน"** คิดเป็น 89.49% ผ่านการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อนำมาพัฒนาตนเองและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น และกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ และ **"บริการสังคม"** น้อยที่สุด คิดเป็น 87.08% โดยบุคลากรสามารถยกระดับพฤติกรรมด้านดังกล่าวได้ ผ่านการให้ความร่วมมือในกิจกรรมจิตอาสา หรือกิจกรรมเพื่อสังคม ทั้งที่จัดขึ้นภายในหรือภายนอก กปน. และให้บริการที่เป็นเลิศช่วยเหลือทันทีที่มีปัญหาทั้งแก่ลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก



โดยจากผลการสำรวจดังกล่าวข้างต้น ผู้ตอบแบบสำรวจยังได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและยกระดับแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร อาทิ การมีส่วนร่วมของหน่วยงานในการสื่อสารค่านิยมองค์กรให้บุคลากรในสังกัดเข้าใจ และถือปฏิบัติเป็นประจำจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร, กระตุ้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นพิเศษในแต่ละปี และจัดเป็นวาระขององค์กรอย่างจริงจัง โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นต้นแบบลงมือให้เห็นเป็นรูปธรรม, ยกย่องชมเชยบุคลากรที่เป็นคนเก่งคนดีตามค่านิยมองค์กร, ปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร เช่น ลดการให้เอกสาร และมีระบบการทำงานที่รวดเร็วคล่องตัว เป็นต้น ซึ่งฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะได้นำมาพิจารณาทบทวนแผนงานโครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรปีงบประมาณ 2563 ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ในการส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) อย่างยั่งยืน