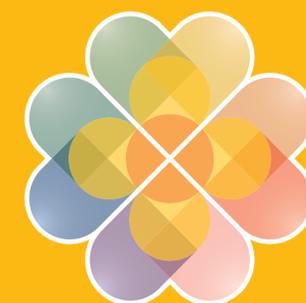


งานบันดาลใจ  
Inspiration at Work

# สัมมนาเพื่อคุณภาพในองค์กร

FORUM  
4R  
2017



งานบันดาลใจ  
Inspiration at Work

สัมพันธภาพในองค์กร

สร้างความสัมพันธ์

ที่เกื้อกูลกันในองค์กร

ใส่ใจ รับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน

เคารพในศักดิ์ศรีและคุณค่า

ความเป็นมนุษย์ของทุกคน

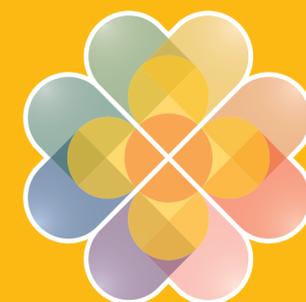
คลี่คลายความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์



# สัมพันธภาพที่ดีในองค์กร

## มีองค์ประกอบสำคัญคือ





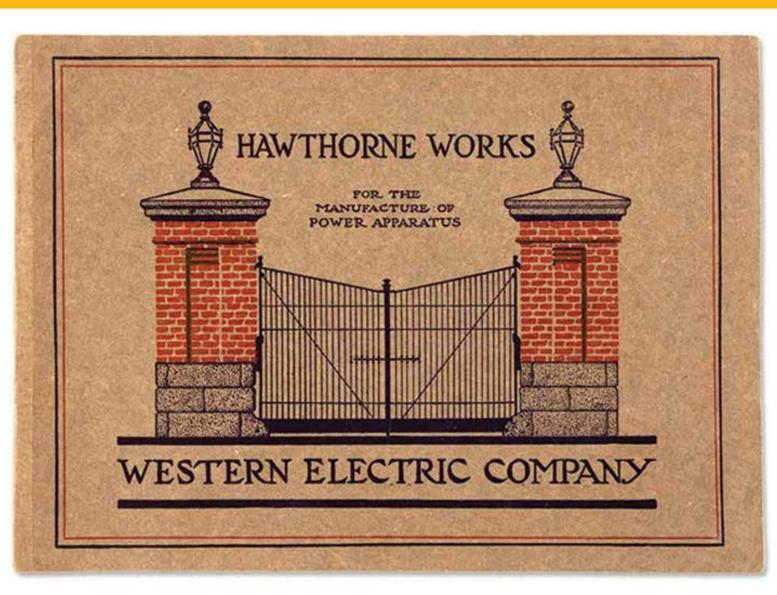
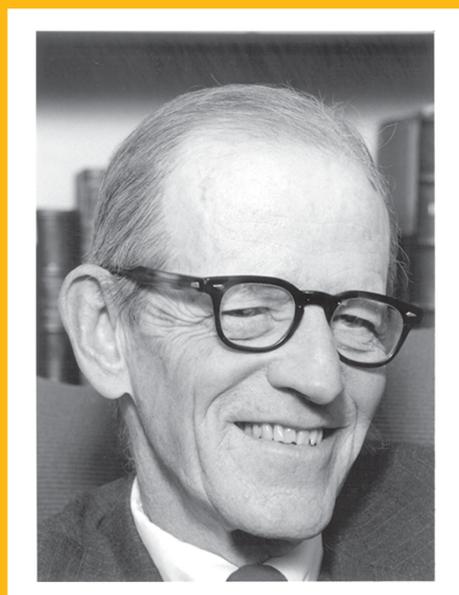
งานบันดาลใจ  
Inspiration at Work

# ปรากฏการณ์ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Effect)

การทดลองเกี่ยวกับแสงสว่างในโรงงานที่พบว่า คนงาน  
มีผลผลิตเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเพิ่มหรือลดแสงสว่างของที่ทำงาน  
ซึ่งผิดไปจากที่คาดคิดไว้

Elton Mayo อธิบายว่าเป็นเพราะคนงานเกิดความรู้สึกที่ดีว่า  
ผู้บริหารใส่ใจกับความเป็นอยู่ในการทำงานของคนงาน  
จึงทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น

เป็นปรากฏการณ์ที่แสดงว่าความสัมพันธ์ที่ดี การเอาใจใส่และ  
ความต้องการทางจิตใจมีผลในเชิงบวกต่อการทำงาน



Elton Mayo กับภาพโรงงาน Hawthorn Works ที่มาของการทดลอง

# ความไว้วางใจ (Trust)

เป็นองค์ประกอบสำคัญของสัมพันธภาพ  
ในองค์กร ประกอบด้วย 3 สิ่งสำคัญคือ

**การมีความน่าเชื่อถือ  
(Credible)**

การที่ทุกคนในองค์กร  
สามารถเชื่อได้ว่าสิ่งที่  
คนในองค์กรหรือองค์กรนั้น  
พูดคือความจริงสิ่งที่เขาพูด  
คือสิ่งที่เขาทำ

**การเคารพซึ่งกันและกัน  
(Respect)**

ของผู้บังคับบัญชา  
และบุคลากรทุกระดับ

**ความเป็นธรรม  
(Fairness)**

ที่บุคลากรในทุกตำแหน่ง  
ทุกระดับชั้นได้รับการปฏิบัติ  
ต่อกันอย่างเป็นธรรม  
เท่าเทียมกัน



# Warby Parker



บริษัทขายแว่นตา ที่มีอัตราการเติบโต  
สูงสุดในสหรัฐอเมริกา มีการจัดกิจกรรม  
 เพื่อสนับสนุนสัมพันธ์ภายในองค์กร เช่น  
 การจัดกิจกรรมสนุกๆ ระหว่างมือกลางวัน  
 การเล่นเกมเสี่ยงทาย เพื่อจัดกลุ่ม  
 พนักงานกลุ่มละ 4 คน โดยให้เงิน  
 ทั้ง 4 คนออกไปเที่ยวด้วยกัน ในช่วง  
 สุดสัปดาห์เพื่อให้พนักงานมีสัมพันธ์ภาพ  
 นอกเหนือจากเวลางาน  
 Warby Parker เชื่อว่า  
 สัมพันธ์ภาพที่ดีในที่ทำงาน  
 จะทำให้พนักงานสนุกและใส่ใจ  
 กับการทำงานมากขึ้น

ที่มาภาพ

1. <https://media.glassdoor.com/o/c4/f2/b2/ed/new-office-excitement.jpg>

2. <https://media.glassdoor.com/l/38/2d/9a/2a/thanksgiving-dinner.jpg>



งานบันดาลใจ  
Inspiration at Work

# SAS Institute Inc.

เป็นบริษัทที่นำทำงานด้วย 1 ใน 10 อันดับแรกจากนิตยสาร Fortune ในปี 2016 เป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ทางด้าน Software ถึงแม้ SAS จะไม่ใช่บริษัทที่มีกำไรสูงที่สุด และไม่ใช่บริษัทที่จ่ายค่าจ้างเงินเดือนให้พนักงานในระดับสูงที่สุด แต่ SAS เป็นบริษัทที่พยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน มีการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานอย่างดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเบื้องหลังค่าตอบแทนในรูปเงิน ยังมีสิ่งอื่นที่พนักงานต้องการ



งานบันดาลใจ  
Inspiration at Work



1



2



3

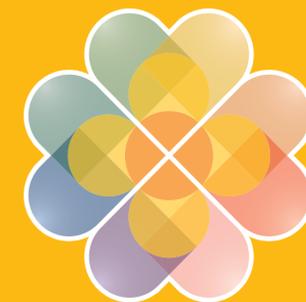
ที่มาภาพ

1. <http://blogs.sas.com/content/sascom/files/2014/10/BilderHR-219.jpg>

2. <https://www.glassdoor.co.uk/Photos/SAS-Institute-Office-Photos-IMG391439.htm>

3. <https://www.glassdoor.co.uk/Photos/SAS-Institute-Office-Photos-IMG688842.htm>

# โรงพยาบาลเทพธารินทร์



งานบันดาลใจ  
Inspiration at Work

ในปี 2540 โรงพยาบาลเทพธารินทร์ต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจฟองสบู่เช่นเดียวกับหลายองค์กรในประเทศไทย แต่ในขณะที่องค์กรหลายแห่งต้องปิดตัวลงและปล่อยบุคลากรให้เผชิญกับภาวะตกงาน โรงพยาบาลแห่งนี้กลับสามารถฝ่าฝืนวิกฤตมาได้โดยไม่ทำให้ใครต้องตกงาน ด้วยการสร้างข้อตกลงร่วมกันว่าบุคลากรทุกคนจะพร้อมใจกันลดเงินเดือนของตัวเองตามสัดส่วนของรายได้ ใครเงินเดือนสูงก็ลดมาก ใครเงินเดือนต่ำก็ลดน้อย จนส่งผลให้โรงพยาบาลสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินในช่วงนั้นได้โดยไม่ต้องลดจำนวนบุคลากรลง พร้อมๆ กับทำให้สัมพันธภาพของคนในองค์กรแน่นแฟ้นมากขึ้นด้วย





“บุคลากรจะเป็นส่วนหนึ่ง  
ขององค์กรอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อ  
เขาได้รับการดูแลอย่างมนุษย์ที่มี  
ความเคารพซึ่งกันและกัน”

Meghan Biro



งานบันดาลใจ  
Inspiration at Work

# ๒ การสร้าง สัมพันธภาพองค์กร

## การสร้างการมีส่วนร่วม

เช่น การร่วมแสดงความคิดเห็น การร่วมคิด ร่วมออกแบบงาน และร่วมวางแผนงาน โดยมีกระบวนการสำคัญคือ การปรับรูปแบบการประชุมให้มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทาง การเปิดพื้นที่ให้พูดคุยกัน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดระบบให้มีการดูแลเอาใจใส่กัน รวมทั้งการจัดกิจกรรมรื่นเริงต่างๆ

### กิจกรรม Check-in

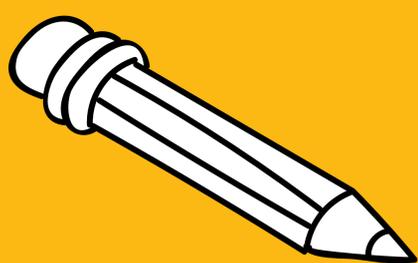
การใช้เวลาประชุมก่อนเริ่มงาน ประมาณ 15-20 นาที โดยให้บุคลากรได้สำรวจความพร้อมของตัวเอง และบอกสภาพร่างกายและจิตใจให้รับรู้ซึ่งกันและกันเป็นการสร้างความสัมพันธ์และการช่วยเหลือกันภายในทีม



วันนี้  
เป็นอย่างไร  
บ้าง



สบายใจคะ  
สู้ๆ เต็มที่คะ



### กิจกรรมเรียนรู้ชีวิตเพื่อนร่วมงาน

การให้บุคลากรสัมภาษณ์ พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่ค่อยได้พูดคุยด้วยในประเด็น

- (1) ประวัติชีวิต
  - (2) ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา
  - (3) เรื่องราวที่ประทับใจที่สุดในชีวิตการทำงาน
  - (4) ความใฝ่ฝันและแรงบันดาลใจในการทำงาน
- เพื่อสร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ และเข้าใจชีวิตเพื่อนร่วมงาน



# เรื่องเล่า จากโรงพยาบาลลำพูน



พี่หมอนหัวหน้างานเวชกรรมสังคมโรงพยาบาลลำพูน  
แม้เป็นคนมนุษย์สัมพันธ์ดี แต่ด้วยภาระหน้าที่  
ทำให้ไม่ค่อยมีโอกาสดูคุยกับเพื่อนร่วมงาน  
ต่างสายงานมากนัก ได้แค่เพียงยิ้มทักทาย  
เมื่อเดินสวนกันเท่านั้น

จนกระทั่งวันหนึ่งพี่หมอนได้มีโอกาสสัมภาษณ์  
น้องพนักงานแปลคนหนึ่งที่ไม่เคยคุยกันเลย  
การพูดคุยแบบไม่เป็นทางการในครั้งนั้นทำให้ได้รู้ว่า  
พนักงานแปลรู้สึกว่าคุณค่า เหมือนกับว่าไม่มี  
ความสำคัญต่อองค์กร

เพราะแม้กระทั่งสถานที่รับประทานอาหารยังไม่มี ต้องใช้พื้นที่  
เก็บรถเข็นเป็นที่รับประทานอาหาร พี่หมอนจึงนำเรื่องมาเสนอ  
คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลลำพูน ทำให้ปัจจุบัน  
พนักงานแปลมีสถานที่  
รับประทานอาหาร  
กลางวันที่เป็นส่วนตัว  
แล้ว แม้อูเหมือนเป็น  
เรื่องเล็กน้อย แต่สิ่งนี้  
ก็ทำให้พนักงานแปล  
รู้สึกว่าคุณค่าตนเองเป็น  
ส่วนหนึ่งขององค์กร



# สัมพันธภาพ ในองค์กร สำคัญอย่างไร

40%

ของบุคลากรระบุว่า  
การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี  
เป็นเหตุผลสำคัญของการ  
รักษากององค์กร

55%

ระบุว่าความสัมพันธ์ที่ดี  
มีผลต่อการลด  
ความเครียดในการ  
ทำงาน

66%

บอกว่าความสัมพันธ์กับ  
เพื่อนร่วมงานที่ดีมีผลต่อ  
ประสิทธิภาพและผลผลิต  
ในการทำงาน

