



บทบาทของผู้นำในการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงาน The Leader Role in Employee Participation

วรรณภา วิจิตรจรรยา¹
wannapa.w236@yahoo.com

บทคัดย่อ

ในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้วิธีการจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งแนวคิดการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานนั้นมีการกล่าวถึงมาเป็นเวลานานแล้ว แต่การนำไปปฏิบัติในองค์กรให้เป็นที่ประจักษ์ไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้บริหารต้องการกระตุ้น โน้มน้าวใจ เปิดใจรับฟัง และยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน ทั้งนี้ในการริเริ่มให้พนักงานมีส่วนร่วม อาจเริ่มจากให้พนักงานตัดสินใจในหน้าที่งานของตนเอง แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม จากนั้นจึงปรับระดับให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์กรตามลำดับ ทั้งนี้การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระยะสั้น อาจกระตุ้นพนักงานให้สนใจทำกิจกรรมด้วยเงินรางวัล เพราะจะทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้เร็ว แต่หากต้องการสร้างความมีส่วนร่วมในระยะยาว ผู้บริหารอาจให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยตรง ให้อำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน และให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การชมเชย เพราะจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องคำนึงถึงความสนใจของพนักงานแต่ละคน ความสามารถของพนักงานในการมีส่วนร่วม บุคลิกลักษณะ และความต้องการของพนักงาน

คำสำคัญ : 1) ผู้นำ 2) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 3) การเสริมพลังอำนาจให้พนักงาน

Abstract

For managing organization to succeed, executives need to learn how to motivate their employees to participate and make sense of involvement. Previous studies have discussed the notion of employee participation for a long time and have agreed that its implementation is not easy. For implementation of employee participation, the leader must encourage employees to share their ideas and listen to them. Then, leader should allow employees to make decisions by themselves or give employees a chance to express their opinions in meeting. For high level of participation, employees must play major roles in organizational problem-solving and changing. However, creating employee short-term participation may be done by employing incentive systems that affect employee behavior changing in a short time. Meanwhile, motivating employee participation in the long run, must allow employees to involve in all activities directly, delegate authority to employees to make decisions that are related to their jobs and to give non-monetary rewards instated of financial rewards, such as praise. These practices would increase employee morale. Otherwise, leaders must be concerned about the interests, ability to participate, characteristics and needs of employees.

Keywords: 1) Leader 2) Employee Participation 3) Empowerment

¹ อาจารย์ ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา



บทนำ

ความสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น นอกจากการมีผู้บริหารที่ดี มีนโยบายที่ดี มีกลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ดีแล้ว ยังขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ เพราะพนักงานเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่ขับเคลื่อนองค์กรให้มุ่งหน้าไปสู่เป้าหมาย ท่ามกลางอุปสรรคและความท้าทายในปัจจุบัน ดังนั้นในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารองค์กรจึงต้องเรียนรู้วิธีการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องเข้าใจและทราบถึงศักยภาพของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้การมอบหมายงานมีความเหมาะสมกับศักยภาพของพนักงาน โดยในองค์กรที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่เปิดกว้าง (Openness Communication) และการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเน้นรูปแบบการบริหารจัดการแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Approach) ที่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและข้อมูลของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปพิจารณาและใช้วางแผนงานในระดับองค์กร ทั้งนี้การบริหารรูปแบบนี้จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร (Bennett, 2010, pp. 444-455)

ซึ่งเมื่อพิจารณานิยามของคำว่า ความมีส่วนร่วมของพนักงานนั้น หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนเข้าร่วมกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่องค์กรจัดขึ้น ทั้งนี้ในภาษาอังกฤษจะมีคำศัพท์ 2 คำ ที่ใช้แทนคำว่า ความมีส่วนร่วมของพนักงาน คือ คำว่า Employee Participation และ Employee Involvement แต่เมื่อพิจารณาความหมายอย่างเฉพาะเจาะจงพบว่า คำ 2 คำนี้ มีความหมายคล้ายคลึงกัน แต่มีรายละเอียดย่อยที่แตกต่างกัน กล่าวคือ Employee Participation หมายถึง การที่พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งขององค์กร แต่ไม่ได้คิดริเริ่มกระบวนการของกิจกรรมตั้งแต่ต้น ซึ่งแตกต่างกับ Employee Involvement ที่มีพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมตั้งแต่ช่วงแรกของกิจกรรม เช่น แสดงความคิดเห็น แบ่งปันข้อมูล กำหนดปัญหา/เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน และประเมินผลกิจกรรม เป็นต้น โดยพนักงานจะมีอำนาจในการตัดสินใจ และอิสระในการดำเนินงาน (Chartered

Institute of Personnel and Development, 2013) จึงอาจกล่าวได้ว่าองค์กรต้องสร้าง Employee Participation ขึ้นก่อน จึงจะสามารถสร้าง Employee Involvement ได้

ทั้งนี้แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานมีการกล่าวถึงมาเป็นเวลานานแล้ว แต่การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารในการกระตุ้น โน้มน้าวพนักงาน รวมถึงการเปิดใจรับฟัง และยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน อย่างไรก็ตาม หากผู้บริหารมีเทคนิค/วิธีการในการกระตุ้นความมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะเป็นผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (Employee Ownership) จนอุทิศตัวและทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับการทำงานในที่สุด

ความมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน

แนวคิดความมีส่วนร่วมของพนักงานแต่เดิมมักมีความเข้าใจว่า คือ การให้พนักงานร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน และเป็นบทบาทของพนักงานที่มีตำแหน่งระดับสูงเท่านั้น แต่ต่อมาแนวคิดนี้ได้ขยายขอบเขตกว้างขึ้น โดยหมายรวมถึง การให้พนักงานทุกระดับมีบทบาทในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และการให้ข้อมูล ซึ่งองค์กรต้องกระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งความมีส่วนร่วมของพนักงานยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาพนักงานหลายด้าน (Kanter, 1982, pp.5-29) ดังนี้

ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

1. ทำให้ประเด็นปัญหาขององค์กรที่คลุมเครืออยู่ มีความกระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นการระดมความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง
2. เป็นแนวทางในการระดมความคิดสร้างสรรค์เพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กร
3. ช่วยป้องกันปัญหา และความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร
4. การวางแผนงานขององค์กรละเอียดรอบคอบมากขึ้น เนื่องจากมีมุมมองในปฏิบัติงานที่หลากหลาย และเป็นการมองปัญหาในเชิงระบบ



ประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงาน

1. ช่วยเพิ่มพูนประสบการณ์ใหม่ให้กับผู้บริหาร จากผู้ที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน จึงถือเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหารอีกทางหนึ่ง
2. ช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร กับพนักงาน (Collaboration) โดยบางครั้งผู้บริหาร อาจทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาหรือสนับสนุน ซึ่งเป็นการ แบ่งปัน ถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน
3. ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ และ มีเกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ ที่องค์กรดำเนินการอยู่
4. พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน เพราะว่าได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้นำกับการสร้างความมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน

การสร้างควมมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นพนักงาน และยังมีอิทธิพลต่อระดับความมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน (Leader-Member Exchange) จะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมได้ง่ายและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน รวมถึงการที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ กับพนักงาน ที่ไม่ใช่ในลักษณะสั่งการ แต่เป็นการเข้าร่วมกับพนักงานในการวางแผนงานและร่วมตัดสินใจ หรือการเข้าร่วมทำกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดขึ้น จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน (Torka, Schyns and Looise, 2010, pp.418-434)

ในการเข้าร่วมกิจกรรมแต่ละกิจกรรม ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมกิจกรรมในระดับใด เช่น การแสดงความสนใจในกิจกรรม การสนับสนุนด้านทรัพยากร และการให้คำปรึกษาส่วนบุคคล เป็นต้น โดยการปฏิบัติเช่นนี้เป็นแนวทางการริเริ่มการมีส่วนร่วมที่ดี เพราะถือว่ามีผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่าง (Poon, 2006, pp. 518-532) ตลอดจนพนักงานจะไม่คิดว่าผู้บริหารเป็นตัวแทนขององค์กรหรือเป็นตัวแทนของนโยบายเท่านั้น หากแต่เป็นผู้ปฏิบัติงานเช่นเดียวกับตน จึงเป็นกระบวนการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมและเสมอภาค (Rok, 2009, pp.461-472) ซึ่งวรูม และยัตตัน (Vroom and Yetton,

1973, p.36) ได้เสนอรูปแบบของการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งสามารถประยุกต์การมีส่วนร่วมของพนักงานมาใช้ใน 5 ลักษณะ ได้แก่

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่สำคัญจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจด้วยตนเอง
3. ผู้บริหารนำความคิดเห็นและข้อเสนอต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล มาใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจนั้นอาจสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงที่มาของความคิดเห็นก็ได้
4. ผู้บริหารแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นร่วมกับกลุ่มพนักงาน จากนั้นจึงนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจนั้นอาจสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงที่มาของความคิดเห็นก็ได้
5. ผู้บริหารแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ตลอดจนตัดสินใจร่วมกับกลุ่มพนักงาน

จากรูปแบบการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารต้องพิจารณาเพื่อนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะการให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางสถานการณ์อาจทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน หรือหากให้พนักงานที่มีความรู้ไม่เพียงพอเข้าร่วมในการตัดสินใจอาจทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้

แนวทางการสร้างความมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน

ปัจจุบันมีเทคนิคด้านการบริหารจัดการที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรหลากหลายวิธี ยกตัวอย่างเช่น

1. การจัดทำระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) ดังเช่น แนวคิดไคเซน (KAIZEN) ที่นิยมใช้แพร่หลายในบริษัทเอกชน ที่สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรผ่านการแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยบางบริษัทมีการให้รางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อตอบแทนพนักงาน ซึ่งการจัดทำระบบข้อเสนอแนะในองค์กร การให้รางวัลตอบแทนเพียงเล็กน้อยอาจจูงใจพนักงานไม่ได้มากเท่าที่ควร จึงเห็นบางบริษัทผนวกรวมระบบข้อเสนอแนะกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการบังคับให้พนักงานปฏิบัติตามความคาดหวังขององค์กรในเบื้องต้น ทั้งนี้ก็เพื่อ



หล่อหลอมให้มีความมีส่วนร่วมเป็นพฤติกรรมแบบถาวรของพนักงาน และเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรนั้น

2. แนวคิดการให้อำนาจพนักงาน หรือ Empowerment (Greasley, et al., 2005, pp.354-368) และการบริหารจัดการกลุ่ม (Self-Managed Work Team) ที่นิยมใช้กันมาก ซึ่งสองวิธีการนี้มุ่งเน้นให้พนักงานคิด วางแผนงาน ตัดสินใจ ดำเนินการ และควบคุมการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง แตกต่างกันตรงที่การให้อำนาจพนักงาน (Empowerment) จะเป็นการให้อำนาจพนักงานเป็นรายบุคคล ส่วนการบริหารจัดการกลุ่ม (Self-Managed Work Team) จะเป็นการให้อำนาจกับกลุ่มของพนักงานในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจแบ่งกลุ่มตามหน่วยงานที่สังกัด หรือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเฉพาะกิจ (Ad Hoc Team) เช่น การดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการชั่วคราว โดยผู้บริหารอาจทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มในการดำเนินงาน หรือผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษา และติดตามผลการดำเนินงานของพนักงานอยู่นอกกลุ่ม (Rodrigues, 1994, pp.29-40) ซึ่งสำหรับวิธีการทั้งสองนี้จะดำเนินการได้ จะต้องพิจารณาลักษณะของพนักงานด้วย โดยคุณลักษณะของพนักงานที่เหมาะสมจะใช้เทคนิควิธีนี้ คือ ต้องเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบตนเอง (Self-Responsibility) ซึ่งพนักงานจะต้องทราบบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบตนเอง และมีความสามารถในการดำเนินกิจกรรมให้เสร็จโดยปราศจากการควบคุม หากพนักงานปราศจากลักษณะเช่นนี้ การสร้างความมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จก็เกิดขึ้นได้ยาก

อย่างไรก็ตามการสร้างความร่วมมือของพนักงาน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงและต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นอันดับแรก คือ การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และยอมรับฟังเหตุผล และถึงแม้ว่าเหตุผลของพนักงานจะมีความแตกต่างกับความคิดความเชื่อของผู้บริหาร ก็ไม่ควรด่วนตัดสินใจและว่ากล่าวพนักงานโดยทันที แต่ต้องใช้ทักษะในการเจรจาสื่อสารในการอธิบาย เพื่อโน้มน้าวให้พนักงานเห็นชอบในสิ่งที่ถูกต้องและให้ส่วนรวมได้รับประโยชน์ ทั้งนี้ ในการ

ศึกษาของเอิร์ค (Ertürk, 2008, pp.462-483) กล่าวว่าพนักงานจะมีความไว้วางใจในหัวหน้างานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ การงานและคำปรึกษาเกี่ยวกับสายอาชีพที่เป็นประโยชน์อย่างเพียงพอ เช่นเดียวกับเมื่อพนักงานทราบว่าผู้บริหารได้พิจารณาข้อคิดเห็น หรือข้อมูลต่าง ๆ ที่พนักงานนำเสนอ ตลอดจนการที่พนักงานได้รับโอกาสให้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและองค์กร ย่อมทำให้พนักงานมีความไว้วางใจในหัวหน้างานเพิ่มขึ้น ซึ่งท้ายที่สุดแล้วระดับความไว้วางใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการสร้างความร่วมมือของพนักงานที่ยังเชื่อมโยงกับกระบวนการทำงานขององค์กรในด้านการแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูล (Flow of Information) ทั้งข้อมูลจากระดับปฏิบัติการไปยังฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริหารมายังฝ่ายปฏิบัติการ รวมถึงระดับความเชี่ยวชาญ ความรู้ของพนักงานในองค์กร

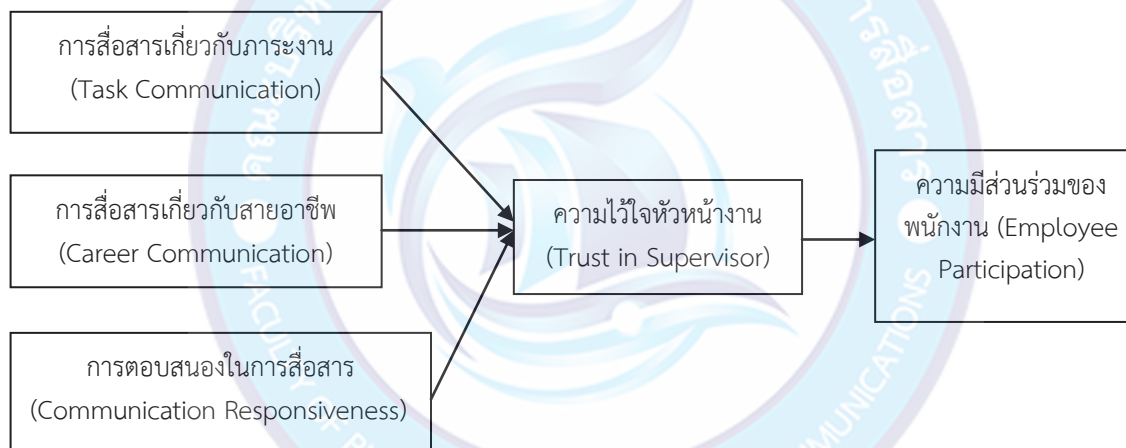
วิธีการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร จึงต้องเริ่มจากการสื่อสารข้อมูลระดับบริหารเพื่อให้กับพนักงานรับทราบ (Downward Communication) เช่น ประชาสัมพันธ์ข่าวสารขององค์กรผ่านจดหมายข่าว อินทราเน็ต (Intranet) และการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับองค์กร ในส่วนของการสื่อสารเพื่อให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน (Upward Problem Solving) อาจใช้วิธีการง่าย ๆ เช่น การใช้อีเมลในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการจัดการประชุมร่วมกัน โดยเน้นให้พนักงานสอบถามข้อมูลและแสดงความคิดเห็นต่อองค์กร ทั้งนี้การกำหนดช่วงเวลาของการจัดการประชุมต้องพิจารณาถึงความถี่ในการจัดการประชุมที่เหมาะสม คือ ไม่นานจนเกินไป หรือบ่อยจนเกินไป ซึ่งในการประชุมยังเป็นโอกาสที่ผู้บริหารควรแจ้งข้อมูลสรุปเกี่ยวกับการบริหารงาน ผลการดำเนินงานขององค์กร และทิศทาง/แผนการดำเนินงานในอนาคตให้พนักงานรับทราบ รวมถึงควรสอบถามปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานประจำวันของพนักงานด้วย เพื่อแสดงความเอาใจใส่ พร้อมช่วยเหลือ และแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับพนักงาน



ในที่นี้จึงขอยกตัวอย่างการสร้างควมมีส่วนร่วมของบริษัทรุกิจก่อสร้างชั้นนำในประเทศไทยแห่งหนึ่ง ผู้บริหารต้องการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานในองค์กร และให้ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์จัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมและหล่อหลอมพฤติกรรม การเรียนรู้เป็นพฤติกรรมถาวร ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงเองก็ได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และในการเข้าร่วมกิจกรรมก็ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมเพียงครั้งเดียว แต่เข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง รวมถึงการเข้าร่วมกิจกรรมก็ไม่ใช่การเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเปิดงาน แต่อยู่ร่วมกิจกรรมตั้งแต่เริ่มงานจนจบงาน เพื่อเป็นแบบอย่างในการทำกิจกรรมให้กับพนักงาน ตลอดจนยังได้เชิญชวนพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง โดยสื่อสาร

วัตถุประสงค์/จุดมุ่งหมายของโครงการซึ่งชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ

หรือในกรณีศึกษานานาชาติ บริษัทเนสท์เล่ ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลก ก็มีนโยบายให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาองค์กร จึงใช้แนวคิดการให้อำนาจพนักงาน (Empowerment) ในการวางแผน ดำเนินการ และประเมินผลการทำงานของตนเอง รวมถึงยังได้สร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์เฉพาะขององค์กร เพื่อให้พนักงานในทุกสาขาย่อยทั่วโลกได้พูดคุย แบ่งปันความคิดเห็น และนำเสนอความคิดเห็นต่อองค์กร โดยองค์กรได้นำความคิดของพนักงานไปพัฒนาในส่วนของนวัตกรรมการผลิต และนวัตกรรมทางด้านสินค้า อันก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทอย่างมหาศาล



ภาพ 1: ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสาร การสร้างความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน
ที่มา: Ertürk (2008, p.469)

ข้อพิจารณาในการใช้แนวทางในการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ในการสร้างเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงาน ไม่ว่าจะองค์กรจะเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคทางการบริหารใดก็ตาม องค์กรมีความจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบของความมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานร่วมด้วย อันได้แก่ ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน รูปแบบการมีส่วนร่วมของพนักงาน ระดับตำแหน่งงานของพนักงาน และประเด็นการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Marchington, 2005, p.27)

1. ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานอาจเริ่มจากระดับของการปฏิบัติงานประจำวัน (Operational Participation) จากนั้นจึงเพิ่มขึ้นไปสู่ระดับการทำงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Participation) และระดับการสร้างความรู้สึกรับความเป็นเจ้าของ (Employee Ownership) ที่อนุญาตให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกกิจกรรม และเมื่อจำแนกระดับของการการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างละเอียด สามารถแบ่งระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานได้ 4 ระดับ (NyKodym, et al., 1994, pp.45-55) คือ



ระดับที่ 1 การให้พนักงานตั้งเป้าหมาย และคิดหาแนวทาง/วิธีการทำงานของตนเอง ต้องให้พนักงานมีอิสระในการคิดและออกแบบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

ระดับที่ 2 การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างทางเลือกหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการทำงาน เช่น การจัดวางสิ่งของ การจัดตารางการเข้าเวร

ระดับที่ 3 การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ทั้งในส่วนของกระบวนการระดับปัญหาและกำหนดแนวทางปฏิบัติ

ระดับที่ 4 การให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การกำหนดนโยบาย การกำหนดกลยุทธ์ เป็นต้น

ซึ่งการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับที่ 1 ถึงระดับที่ 3 พนักงานสามารถดำเนินการด้วยตนเองหรือดำเนินการร่วมกับหัวหน้างาน/ผู้บริหาร โดยอาจจัดให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเพื่อหามติร่วม หรือให้พนักงานแสดงความคิดเห็นทางอ้อมผ่านตัวแทนของหน่วยงาน หรือใช้หลายวิธีการผสมผสานกัน

2. รูปแบบการมีส่วนร่วม การสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงาน ผู้บริหารอาจดำเนินการอย่างเป็นทางการ (Formal Approach) หรือไม่เป็นทางการ (Informal Approach) ก็ได้ ในส่วนของการดำเนินการอย่างเป็นทางการนั้น ผู้บริหารอาจอนุญาตให้พนักงานมีบทบาทในกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยตรง เช่น ให้พนักงานมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในโครงการพิเศษและให้อำนาจการตัดสินใจ การให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและนำความคิดเห็นไปใช้ประโยชน์ เป็นต้น ส่วนการสร้างความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ ก็มีกิจกรรมหลายรูปแบบ เช่น การที่กลุ่มพนักงานเลือกผู้แทนเพื่อเป็นตัวแทนในการแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหาร หรือการที่พนักงานแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารเป็นการส่วนตัว (Torka, Schyns and Looise, 2010, pp.418-434)

3. ระดับตำแหน่งงานของพนักงาน ระดับความร่วมมือของพนักงาน จะแตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่และหน่วยงานที่สังกัด

4. ประเด็นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ประเด็นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมที่

เกี่ยวข้องกับภาระงานของพนักงาน (Task Level) จนถึง การมีส่วนร่วมในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategic Level) นอกจากนี้การสร้างความร่วมมือร่วมของพนักงานยังสามารถจำแนกตามระยะเวลาเป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงานของพนักงานในระยะยาว (Long-Term) และการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในระยะสั้น (Short-Term) โดยการสร้างความร่วมมือในการทำงานของพนักงานในระยะยาวควรเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ โดยตรง และต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของตน ตลอดจนให้อำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน ในส่วนของการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในระยะสั้น (Short-Term) ควรกระตุ้นพนักงานให้สนใจทำกิจกรรมโดยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เนื่องจากการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินจะทำให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้เร็ว แต่ไม่ใช่พฤติกรรมถาวร ทั้งนี้อาจใช้เป็นเพียงแนวทางเริ่มต้นในการริเริ่ม ในทางตรงกันข้ามการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การชมเชย การยกย่อง จะทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจ ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานในระยะยาวต่อไป

และท้ายที่สุดในการเลือกใช้แนวทางการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงาน ผู้บริหารยังต้องคำนึงถึงความสนใจ (Interest) ของพนักงานแต่ละคน ความสามารถของพนักงานที่จะแสดงการมีส่วนร่วม (Ability to Participate) บุคลิกลักษณะ (Personality Characteristic) และความต้องการของพนักงาน เพราะพนักงานแต่ละคนมีศักยภาพไม่เท่ากัน จึงเหมาะกับงานและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนี้การสร้างความร่วมมือร่วมของพนักงานในองค์กรยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรด้วย หากองค์กรใดที่มีวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Organizational Culture) ผู้บริหารเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น และร่วมทำกิจกรรมกับพนักงานอยู่เสมอ ย่อมจะมีส่วนส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานให้เข้ามามีบทบาทในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกระดับขององค์กรมากขึ้น



บทสรุป

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเพียงแนวทางเบื้องต้นในการริเริ่มหรือกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมเท่านั้น แต่การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรจะเกิดขึ้นหรือไม่ สิ่งที่สำคัญที่สุดขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารเองว่าจะเปิดใจกว้าง กระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มากน้อยเพียงไร หรือให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงออกทางความคิดอย่างไร และประการสุดท้าย คือ ความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจและยอมรับแนวทางการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างความมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน อาจเริ่มจากให้พนักงานตัดสินใจในหน้าที่งานของตนเอง จัดให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม หรือให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นทางอ้อมผ่านตัวแทนของหน่วยงาน และค่อย ๆ ขยับให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน

ขององค์กรตามลำดับ ทั้งนี้ในส่วนของการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระยะสั้น (Short-Term) จะต้องกระตุ้นบุคลากรให้สนใจทำกิจกรรมโดยเริ่มจากการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน เพราะจะทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้เร็ว แต่ไม่ใช่พฤติกรรมถาวร แต่หากต้องการสร้างความมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรในระยะยาว (Long-Term) ผู้บริหารต้องเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ โดยตรง ให้อำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน และมีการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การชมเชย การยกย่อง ก็จะทำให้บุคลากรเกิดความภูมิใจ ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทั้งนี้การประยุกต์ใช้แนวทางการสร้างมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร ไม่มีรูปแบบตายตัว ยังขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร คุณลักษณะของพนักงาน และกิจกรรมที่ต้องการให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วม

บรรณานุกรม

- Bennett, T. (2010). Employee Voice Initiatives in the Public Sector: Views from the Workplace. *International Journal of Public Sector Management*, 22(5), 444-455.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2013). **Employee Empowerment, Participation, and Involvement**. Retrieved November, 13, 2013, from https://www.cipd.co.uk/search/searchresults.aspx?PageIndex=3&recommended=False&Query=Employee+Participation&PageSize=10&sortBy=relevance&sitetype=REDESIGN_MAIN.
- Ertürk, A. (2008). A Trust-Based Approach to Promote Employees' Openness to Organizational Change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462-483.
- Greasley, K. , Brymen, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. and King, N. (2005). Employee Perceptions of Empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 354-368.
- Kanter, R.M. (1982). Dilemmas of Managing Participation. *Organizational Dynamics*, 11, 5-29.
- Marchington, M. (2005). Employee involvement: patterns and explanations, in Harley, (pp.20-37) B., Hyman, J. and Thompson, P. (Eds), **Participation and Democracy at Work**. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- NyKodym, N., Simonetti, J.L., Nielsen, W.R. and Welling, B. (1994). Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(3), 45-55.
- Poon, J., M.L. (2006). Trust-in-Supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Perceived Politics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 518-532.
- Rodrigues, C.A. (1994). Employee Participation and Empowerment Programs: Problems of Definition and Implementation. *Empowerment in Organizations*, 2(2), 29-40.
- Rok, B. (2009). People and Skills, Ethical Context of the Participative Leadership Model: Taking People into Account. *Corporate Governance*, 9(4), 461-472.



Torka, N., Schyns, B. and Looise, J.K. (2010). Direct Participation Quality and Organizational Commitment: the Role of Leader-Member Exchange. **Employee Relations**, 32(4), 418-434.

Vroom, V. and Yetton, W.P. (1973). Leadership and Decision Making. USA: University of Pittsburgh Press.

Wimalasiri, S.J. and Kouzmin, A. (2000). A Comparative Study of Employee Involvement Initiatives in Hong Kong and the USA. **International Journal of Manpower**, 21(8), 614-634.

