

ความผูกพันสำคัญต่อองค์กรอย่างไร ?

นำเสนอเมื่อ : 11 ม.ค. 2558

คอลัมน์ เอชอาร์คอร์เนอร์

โดย พิชญ์พจี สายเชื้อ กรรมการผู้จัดการ ทาวเวอร์ส วัตสัน (ประเทศไทย)

ปีใหม่แล้วมีคำถามเรื่องการสำรวจความผูกพันของพนักงานเข้ามามาก เนื่องจากกระบวนการสำรวจความผูกพันในองค์กรนั้น ก็เหมือนกระบวนการตรวจสอบสุขภาพประจำปีกล่าวคือ การสำรวจความผูกพันในองค์กรเป็นการสำรวจเพื่อให้ทราบจุดที่อาจเป็นปัญหาในองค์กรจากมุมมองของพนักงาน เช่น มีความเข้าใจเป้าหมายรวมขององค์กรแค่ไหน ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรเป็นอย่างไร

ภาวะผู้นำในองค์กรและประสิทธิภาพของหัวหน้างานเป็นอย่างไร (ดีหรือแย่แค่ไหน) เป็นต้น

ดิฉันเรียนลูกค้าเสมอว่า การสำรวจความผูกพันเป็นเพียงจุดเริ่มต้นในการสร้างความผูกพันในองค์กร องค์กรไม่นำผลการสำรวจไปดำเนินการต่อ ก็ไม่มีประโยชน์อะไรเลย ขั้นตอนที่ยากและใช้เวลายาวที่สุดไม่ใช่การสำรวจความผูกพัน แต่เป็นการกำหนดแผนการดำเนินการต่อเพื่อแก้ไขปัญหา เพื่อให้พนักงานเขารู้สึกว่าบริษัทพูดจริง ทำจริง รุผลแล้วแก้ไขให้ พนักงานก็จะเกิด Trust ในองค์กรและผู้นำ

บริษัททาวเวอร์ส วัตสัน ได้ทำการวิจัยในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง และพบว่าความผูกพันในองค์กรเกิดจากผู้นำองค์กร, ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร และวัฒนธรรมในองค์กร โดยท้ายที่สุดถ้าทำได้ดีจะมีผลกับผลงานด้านการเงิน และผลงานโดยรวมขององค์กร โดยมีหลักการดังนี้

1. ผู้นำองค์กร, ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร และวัฒนธรรมในองค์กร เป็นปัจจัยหลัก และผลักดันให้เกิดความผูกพันในองค์กร เพราะฉะนั้น องค์กรต้องมีความชัดเจนของทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนวัฒนธรรมในองค์กร โดยผู้ที่สื่อสารเรื่องดังกล่าวคือผู้นำในองค์กรนั่นเอง
2. ต้องมีการสร้างความผูกพันในองค์กร ซึ่งตามหลักการของทาวเวอร์ส วัตสัน เราเรียกโมเดลการสร้างความผูกพันอย่างยั่งยืนว่า "3 E" ที่ประกอบด้วยโมเดลดังนี้คือ

E-Engaged (สร้างความผูกพัน) หมายถึงการที่พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร เพราะ "เชื่อ" ในแนวทางและเป้าหมายขององค์กร ทำให้เกิดความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งและพร้อมจะทำงานหนักเพื่อองค์กร

E-Enabled (ขจัดอุปสรรค)
หมายถึงการที่พนักงานผูกพันอย่างเดียวยังไม่เพียงพอถ้าองค์กรไม่ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ช่วยพัฒนาพนักงาน (ให้มีทักษะ) และให้เครื่องมือที่เหมาะสมในการทำงานเพื่อให้ทำงานได้ดี (โดยไม่เหน็ดเหนื่อยเกินไปจนท้อ)

ดิฉันมีตัวอย่างองค์กรหนึ่งที่พบปะกัน เป็นองค์กรเก่าแก่ พนักงานรักองค์กรมาก อยู่กันมาเหมือนครอบครัวใหญ่ พร้อมทำงานหนัก แต่มีปัญหาในการทำงานมาก โดยที่บริษัทไม่ได้ช่วยขจัดปัญหา อุปสรรคในการทำงานเลย

พนักงานมีงานเอกสารเยอะมากที่ต้องตรวจ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ก็ไม่พร้อม ต้องใช้คนตรวจ กระทบยอดทุกวัน ทั้งพนักงานยังกลับบ้านดึก ๆ ทุกวัน เป็นอย่างนี้ตลอด ต่อให้พนักงานผูกพันขนาดไหนก็ไปไม่รอดหรอกคะ

E-Energized (สร้างพลัง) หมายถึงบริษัทต้องดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานให้ดีขึ้น เพื่อให้เขามีพลังในการทำงาน เพราะเราเชื่อว่าสภาพพนักงานมีพลังจะทำงานได้ Productive มากขึ้น

3. เมื่อทุกอย่างชัดเจน ผู้นำเข้าใจ และหมั่นสื่อสาร
องค์กรมีแนวทางในการสร้างความผูกพันในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ผลที่เกิดขึ้นคือ ผลงานขององค์กรจะดีขึ้น

โดยจากการวิจัยเปรียบเทียบระหว่างบริษัทที่มีความผูกพันของพนักงานสูงและต่ำพบว่า บริษัทที่พนักงานมีความผูกพันสูงอัตราการเจริญเติบโตทางการเงิน (ในช่วงเวลา 1 ปี) และด้านธุรกิจในภาพรวม (ในช่วงเวลา 3 ปี) จะสูงกว่าบริษัทที่พนักงานมีความผูกพันต่ำ

ก่อนจบมีเคล็ด(ไม่)ลับ สำหรับการสำรวจความผูกพันของพนักงานฝากไว้จะคะ

เคล็ดลับที่ 1 - การดำเนินการสำรวจ ต้องทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในบรรยากาศที่เป็นความลับหมายความว่า ทำอย่างไรให้พนักงานมีความมั่นใจที่จะให้ข้อมูลที่ เป็นความจริง (โดยบริษัทไม่รู้ว่าเป็นคนไหนข้อมูล) และมีความสมัครใจที่จะให้ข้อมูล

เรื่องนี้สำคัญมากเพราะถ้าเราสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานไม่ได้ จำนวนพนักงานที่ตอบแบบสำรวจก็จะต่ำ และข้อมูลก็จะไม่น่าเชื่อถือ

เคล็ดลับที่ 2 - การสื่อสารวัตถุประสงค์ในการสำรวจ ต้องสื่อสารให้พนักงานเห็นประโยชน์ต่อเขาในการให้ข้อมูลนี้ เช่น เพื่อการพัฒนาขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาในองค์กร ซึ่งจะส่งผลดีต่อพนักงาน เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องสื่อสารอย่างชัดเจนว่า สิ่งที่จะถูกจัดลำดับความสำคัญ และดำเนินการตามลำดับความสำคัญต่อองค์กรด้วย เพื่อป้องกันความคาดหวัง(มาก)ของพนักงาน บางครั้งเมื่อพนักงานตอบแบบสำรวจแล้วก็คิดว่าองค์กรจะเปลี่ยนแปลงทุกอย่างที่เขาให้ความเห็นไป ซึ่งในความเป็นจริงอาจไม่ได้เป็นเช่นนั้นในทุกกรณี

เคล็ดลับที่ 3 - การสื่อสารผลการสำรวจให้พนักงานทราบ และการดำเนินการวาง Action Plan เพื่อให้พนักงานเห็นว่องการให้ความสำคัญที่จะแก้ไขจริง ๆ
บางองค์กรพอผลสำรวจออกก็ไม่สื่อสารให้พนักงานทราบ พนักงานก็ร้องจนเสียความรู้สึก พอปีถัดมาจะทำอีกพนักงานก็ไม่อยากทำแล้ว

เคล็ดลับที่ 4 - สำคัญที่สุดคือผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสำรวจความผูกพัน และการดำเนินการต่อเพื่อให้การสร้างความผูกพันในองค์กรมีความต่อเนื่อง
อย่าลืมว่าการสำรวจความผูกพันเป็นแค่จุดเริ่มต้นเท่านั้น

ที่สำคัญคือ หาสาเหตุของปัญหาและการดำเนินการต่อเพื่อแก้ไขปัญหาจะคะ

ขอบคุณที่มาจาก [ประชาชาติธุรกิจออนไลน์](#)