

บทปริทัศน์หนังสือ (BOOK REVIEW)



Employee Engagement การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร

เขียนโดย รุ่งโรจน์ อรรณานิธิ

บทวิจารณ์โดย

กฤตภาคิน มิ่งโสภา¹

ในการดำเนินกิจการและบริหารองค์กรธุรกิจ พนักงานนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ต้องยอมรับว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในทุก ๆ องค์กรล้วนเกิดจากปัจจัยสิ่งรอบ ๆ ตัวที่กระทบต่อความรู้สึกนึกคิด ส่งผลกระทบทั้งภายใน และภายนอกของพนักงาน สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น คือ การที่พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรลดน้อยลง รวมถึงอุปสรรค รากหรือสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง หรือมีประเด็นใดที่มีความเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย ทำให้นักทรัพยากรมนุษย์ยังคงต้องหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้เพื่อหาคำตอบ การวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น การหาเครื่องมือที่จะนำไปสู่การสร้าง ความผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้นกับองค์กรให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน และตรงจุดอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาในมิติต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายให้พนักงานเกิดความรักความผูกพันและไม่ทอดทิ้งองค์กร ส่งผลให้มีผลงานที่ออกมานั้นมีคุณภาพ พนักงานเกิดความสุขในการทำงานมีความภาคภูมิใจในการทำงานตลอดจนเกิดความผูกพันในระยะยาวได้ เพราะต่างก็ยึดถึงในอุดมการณ์ที่มีเป้าหมายร่วมกัน และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรได้ ในที่สุด อย่างไรก็ตามคำถามที่ผู้บริหารมักจะมีคำถามว่า “จะอย่างไรให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้ดี และมีความสุข หรืออย่างน้อยที่สุดพนักงานจะต้องพูดถึงองค์กรในทางที่ดี” จึงเป็นประเด็นในการศึกษาที่ต้องหันมาสำรวจปัญหาที่แท้จริงจากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันซึ่งสะท้อนต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร อย่างไรก็ตามผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการหาทางออกร่วมกันได้ หากไม่เร่งแก้ไของค์กรนั้นอาจจะเผชิญปัญหาพนักงานอาจจะขาดความผูกพันในการทำงาน

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต

อีเมล: Krittapakhin.m@rsu.ac.th

ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน การบริหารองค์กรธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จในยุคปัจจุบันต้องทราบถึงหลักการ และเทคนิคของการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร จึงมีความเหมาะสมสำหรับผู้ที่ต้องการ ทบทวนเรื่องการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรโดยเฉพาะเนื้อหาของหนังสือมีการสรุปให้มีความเข้าใจง่ายในการนำไปประยุกต์ใช้ มีการนำเสนอโมเดลทางความคิดของผู้เขียนเพื่อสรุปหัวข้อสำคัญ ๆ ในแต่ละบท มีการแยกแยะในแต่ละประเด็นที่ชัดเจน สามารถมองภาพที่ผู้เขียนเล่าเรื่องราวได้กระจ่างชัด มีบทสรุปเนื้อหาสาระสำคัญในตอนท้ายบทของหนังสือเพื่อสรุปใจความสำคัญของเนื้อหา และมีการยกตัวอย่าง ในแต่ละประเด็นในสถานการณ์ที่ทำให้ผู้อ่านมองภาพ หรือจินตนาการได้ชัดเจนและมีความเหมาะสม โดยจำนวนเนื้อหาของหนังสือมีความเหมาะสมไม่มากเกินไปหรือน้อยจนเกินไป

มีผู้ที่กล่าวถึงความแนวคิด Employee Engagement ถึงความผูกพันของพนักงาน ได้มีการนำเสนอ แนวคิดโดยรวมที่มีการศึกษาเรื่องนี้ไม่ว่าจะเป็น **นักคิดท่านที่ 1** Mowday, Porter, and Steer (1982) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรไว้ 4 ประการด้วยกัน คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) 2) ขอบเขตงานหรือบทบาทที่รับผิดชอบ (Job or Role-Related) 3) ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences) และ 4) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristics) **นักคิดท่านที่ 2** The Gallup Path กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนและการเติบโตของยอดขายและผลกำไรของ องค์กรนั้นคือพนักงาน ได้เสนอใน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) 2) ผลกำไร (Profitability) 3) ผลผลิตของบริษัท (Productivity) 4) อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover) และ 5) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) **นักคิดท่านที่ 3** Strelloff ได้กล่าวถึงคำว่า “Engagement” มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับคำว่า “Commitment” ซึ่งหมายถึงความผูกพันที่มีต่อองค์กร คำว่าความผูกพันจึงเป็น ภาวะทางจิตใจหรืออารมณ์ของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม โดยแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การพูด 2) การอยู่ในองค์กร และ 3) การตอบสนอง ซึ่งนักคิดทั้ง 3 ท่านเป็นเพียงตัวอย่างของนักคิดในเรื่องนี้ โดยหนังสือ เรื่อง Employee Engagement การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร ผู้เขียนโดยนำเสนอกรอบแนวคิด 7E Model for Employee Engagement โดยแบ่งประเด็นต่าง ๆ ไว้ 7 ปัจจัย หรือเรียกว่า 7E ประกอบด้วย E1 การบริหารค่าจ้าง (Employee Engagement for Compensation) E2 การบริหารผลงาน (Employee Engagement for Performance Management) E3 การเจริญเติบโตของพนักงาน (Employee Engagement for Career Development) E4 ภาระงาน (Employee Engagement for Empowerment) E5 การสื่อสาร (Employee Engagement for Communication) E6 คุณภาพชีวิต (Employee Engagement for Quality of Work Life) และ E7 บรรยากาศการทำงาน (Employee Engagement for Environment) การสรุปหลักแนวคิด เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในรายละเอียดของแต่ละมิติของการสร้างความผูกพันของพนักงานไปในทิศทาง เดียวกัน ซึ่งสิ่งที่จะขาดหายไปไม่ได้คือสัญญาณอันตรายที่บ่งบอกว่าพนักงานเริ่มจะขาดความผูกพันกับองค์กร ซึ่งขอเรียกสัญญาณนี้ว่า PaRS ที่ประกอบด้วย 1) Participation (Pa) ร่วมมือ สนับสนุนธุรกิจขององค์กร พนักงานเริ่มคิดว่าตนเองไม่ใช่เจ้าขององค์กรจึงไม่ใส่ใจที่จะให้ความร่วมมือกับองค์กร 2) Retire (R) คือ ความ ต้องการอยู่กับองค์กรไปจนเกษียณ พนักงานเริ่มมองไม่เห็นถึงอนาคตตนเอง คิดเพียงแต่ว่าหากอยู่ในองค์กร ต่อไปก็จะมีเพียงแค่ลูกหลานของเจ้าของกิจการเท่านั้นที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง หรือไม่ก็เฉพาะคนสนิทกับ ผู้บังคับบัญชาเท่านั้น และ 3) Speak (S) คือ การพูดถึงองค์กรด้านบวก หากพนักงานพูดถึงองค์กรในแง่ที่ไม่ดี เช่น พูดในเชิงลบที่มีต่อผู้บังคับบัญชา การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และแง่มุมอื่น ๆ ให้บุคคลภายนอกฟัง แสดงว่าพนักงานเริ่มจะขาดความภูมิใจในการทำงานกับองค์กร ซึ่งน่าจะเป็นสัญญาณอันตรายที่พนักงานจะ ลาออกจากองค์กร

อย่างไรก็ตามบทบาทหลักที่จะทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานในองค์กรโดยมีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร หน่วยงาน HR และ Line Manager ซึ่งจะช่วยกันในการกำหนดบทบาทในการทำงานให้มีความชัดเจน บทบาทผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดทิศทางให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ เวลา และสถานที่ และพิจารณาภาพรวมของโครงการ บทบาทหน่วยงานทรัพยากรบุคคล จะต้องค้นหาเครื่องมือใหม่ ๆ ด้วยการวิเคราะห์วิจัยและคัดสรรเครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับองค์กรที่สุดเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ ซึ่งเครื่องมือนี้ต้องมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร บทบาทของ Line Manager บทบาทของหัวหน้า ซึ่งจะมีความใกล้ชิดกับลูกน้องที่สุดที่จะคอยสอดส่องดูแลหน้างานจริง คอยประเมินผลการทำงาน และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ที่สำคัญ คือหน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องจัดอบรมให้ความรู้กับหัวหน้างานรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ และเครื่องมือที่จะใช้ในการบริหารจัดการ โดยอาจจะให้หัวหน้างานติดตามผู้บริหารเข้าประชุมในการนำเสนองาน มีระยะเวลาประมาณ 3-6 เดือน ที่จะเฝ้าติดตามแม่แบบ หรืออาจจะต้องการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่คอยปรึกษาหรือสอดส่องให้คำแนะนำ ไม่ว่าจะเป็นการสังเกตโดยตรง หรือการบันทึกภาพหรือเสียงในขณะทำงานเพื่อการปรับเปลี่ยนแนะนำการให้บริการลูกค้าในทางที่ดีขึ้น การพัฒนาหัวหน้างานอาจจะมอบหมายให้พี่เลี้ยงเข้ามาช่วยในการปรับเปลี่ยนทัศนคติแนวคิดของพนักงานในทางบวก ในประเด็นนี้ควรพิจารณาพี่เลี้ยงที่จะเข้ามาควรเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีด้วย

ดังนั้น การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานที่มีส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยอาศัยความร่วมมือบทบาทหน้าที่ในการจัดทำระบบให้เป็นรูปธรรมแล้วนำเสนอต่อผู้บริหาร โดยส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งจะต้องเชื่อมโยงกับแนวทางการบริหารความผูกพันของพนักงานให้เกิดความผูกพันที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรตาม Model 7E ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร เมื่อพนักงานมีความผูกพันกับองค์กร เกิดความร่วมมือนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีขวัญกำลังใจที่ดี พุ่มพวงกายแรงใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของธุรกิจ ทั้งนี้ย่อมจะส่งผลต่อองค์กรที่จะประกอบธุรกิจให้มีกำไร ซึ่งกำไรที่นอกเหนือจากผลประกอบการที่เป็นตัวเงินแล้ว องค์กรยังได้พนักงานที่มีความจงรักภักดี ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งผลลัพธ์สุดท้าย (Outcome) จะทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงานได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสม ท้ายที่สุดแล้วหากต้องการให้ลูกค้าผูกใจกับองค์กร องค์กรต้องผูกใจพนักงานให้ได้เสียก่อน ทุกอย่างจึงจะประสบผลสำเร็จ และลูกค้าที่ใช้บริการมีความพึงพอใจทั้งตัวสินค้าและบริการ เมื่อทุกฝ่ายในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเกิดความร่วมมือร่วมใจเชื่อว่าองค์กรต้องมีความเจริญงอกงาม และมีความยั่งยืนทางธุรกิจ