

# การสร้างความผูกพันพนักงานต่อองค์กร

โดย Min Sen Concept (M&M) 5 ธันวาคม 2566

คำว่า Employee engagement ได้รับการพูดถึงประมาณ 20 ปีที่ผ่านมา เป็นความผูกพันที่พนักงานมีต่องาน และองค์กร ความผูกพันนี้เป็นการสร้างพลังและแรงจูงใจที่จะทำงานอย่างกระตือรือร้น เป็นการทำงานอย่างทุ่มเทนอกเหนือจากการทำงานตามปกติ เป็นเรื่องของอารมณ์ความรู้สึก อันเป็นสภาวะทางจิตใจ ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในที่สำคัญของมนุษย์ นักจิตวิทยา และนักพฤติกรรมศาสตร์ให้ความสนใจมากขึ้น โดยมากการวัดพฤติกรรมเชิงบวกจากความผูกพันนี้ วัดจาก

- 1) การพูด Say คือ การพูดถึงองค์กร งาน ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน เจ้านายของตนเองในทางบวก
- 2) การอยู่ Stay คือ การอยากอยู่ทำงานในองค์กรเดิมต่อไป แม้ว่าจะได้รับข้อเสนอจากที่ทำงานอื่นที่ดีกว่า รวมไปถึงการทำงานอย่างทุ่มเทนอกเวลางาน
- 3) การพยายามสุดความสามารถ Strive คือ การทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ คิดหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดีกว่าเดิม ไม่ว่าจะในรูปแบบการทำงาน การลดต้นทุน การเพิ่มลูกค้า ฯ

องค์กรที่มีความผูกพันพนักงานต่อองค์กรดี มักจะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเพิ่มขึ้น ลดอัตราการลาออกของพนักงาน รวมทั้งสร้างภาพลักษณ์ด้านผู้บริหาร และทีมเจ้าของที่ดี employer branding ที่ดีให้กับองค์กร ประโยชน์ของความผูกพันพนักงานต่อองค์กร มีหลายประการ อาทิ

- 1) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน องค์กรที่พนักงานมีส่วนร่วมและผูกพันต่อองค์กรดี จะเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานกว่า 18% และทำให้พนักงานพร้อมสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากกว่าเดิม 2 เท่า
- 2) ลดอัตราการลาออกของพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานค่อนข้างสูงในปัจจุบัน การสร้างความผูกพันจะช่วยลดอัตราพนักงานลาออกได้ 43 % ในองค์กรที่มีอัตราการลาออกต่ำ และ 18 % ในองค์กรที่อัตราการลาออกสูง
- 3) ช่วยสร้างกำไรให้องค์กรมากขึ้น การผูกพันและมีส่วนร่วมจะส่งเสริมประสิทธิภาพของสินค้าและบริการให้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้กำไรเพิ่มขึ้น 23 %
- 4) ลูกค้าพึงพอใจในบริการมากขึ้น โดยพบว่าความพึงพอใจลูกค้ามากขึ้น 10 %

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของความผูกพันพนักงานต่อองค์กร คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ดี ซึ่งคำนี้เป็นคำใหญ่ แต่อาจแบ่งย่อย ๆ ให้เห็นภาพบางส่วนได้แก่

การมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน และเป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม รวมถึงการสื่อสารให้พนักงานทุกคนเห็นภาพเดียวกัน ปัจจุบันปัจจัยด้านสังคมมีความหมายมากขึ้น องค์กรที่มีประโยชน์ต่อสังคม มีส่วนสร้างความภูมิใจให้กับพนักงาน แต่เป้าหมายที่ชัดเจนจะเป็นการคัดเลือกคนที่เข้ามาให้รู้วิสัยทัศน์ของเรา และพร้อมจะไปกับเราใหม่ ผลตอบแทนและสวัสดิการ รายได้ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน ค่าจ้างรายวัน รายชั่งงาน เป็นปัจจัยสำคัญ แต่ไม่อาจรั้งพนักงานที่มีคุณภาพไว้ได้ ปัจจุบันคนมองหา work-life balance แต่สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ สวัสดิการที่ทำให้พวกเขามีคุณภาพ

ชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งวันนี้และวันข้างหน้า เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนให้ความสนใจ วันลาที่เหมาะสม ๆ ภาพลักษณ์ขององค์กร และ brand พนักงานหลายคนเลือกทำงานในองค์กรที่ชื่นชอบ ชื่นชม เพราะอยากมีส่วนร่วมในองค์กรที่ตนเองเชื่อถือ และอยากเป็นส่วนหนึ่งที่ร่วมทำฝันขององค์กรให้สำเร็จ ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ดึงดูด หรือ ผลักดันพนักงานที่มีคุณภาพ และมีเป้าหมายเดียวกันมาร่วมงาน หรือ ได้คนที่ไม่พร้อมทำงานมาทำงาน

ความรับผิดชอบต่องาน สิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า คือ งานและความรับผิดชอบ เพราะเมื่อใดที่ได้รับงานที่ยาก และทำได้สำเร็จ ผลงานออกมาดี สร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับบริษัท จะเป็นความภาคภูมิใจด้านหนึ่งให้กับพนักงาน การมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ โดยใส่ความท้าทาย ตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นเล็กน้อย คอยให้กำลังใจ สนับสนุนกิจกรรม และพร้อมให้คำแนะนำเชิงบวกระหว่างการดำเนินงาน จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน และที่สำคัญ ให้เครดิตในการทำงานของเขา เพราะงานเขาก็เป็นงานของนายด้วยเช่นกัน ไม่ขโมยงานของพนักงานไปเป็นงานของตน ที่สำคัญอีกประการ คือ การสร้างพื้นที่ให้คนเก่งได้เติบโต การให้รางวัล ยกย่องด้วยการฝึกอบรม ให้โอกาสได้ทดลองสลับหน้าที่ ย้ายแผนกตามที่เขาต้องการ และอาจรวมถึงการสร้างตัวเลือกให้ทำงานยืดหยุ่นมากขึ้น

เพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศการทำงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เป็นการสื่อสารทั้งในรูปแบบ และนอกรูปแบบ ในการสมัครงาน พนักงานหลายคนจะถามคนที่เคยอยู่ ว่ารู้สึกกับบรรยากาศการทำงานอย่างไร เพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน และการประสานงานกับต่างหน่วยเป็นอย่างไร รวมถึงเจ้านายมีพฤติกรรมและแนวคิดอย่างไร สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการสมัครงาน และอาจทำให้การเลือกคนมาทำงาน เช่น บริษัท โศตรกูล มีพนักงานเพียง 45 คน คนออก 1 คน คนสมัครเป็นพันคน สิ่งเหล่านี้บอกถึงงานที่พวกเขาจะไปทำต่อข้างหน้า

การฝึกอบรมและการพัฒนาภายในองค์กร การจัดอบรม workshop ที่เป็นประโยชน์ รวมถึงส่งพนักงานไปอบรมในคอร์สต่าง ๆ จะช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงความใส่ใจ และความพยายามขององค์กรที่อยากให้พนักงานเติบโตไปพร้อม ๆ กัน ผลักดันศักยภาพพนักงานก็เป็นสิ่งจำเป็น แต่ต้องเพิ่มด้วยการให้โอกาส และการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ก็เป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน การติดตามลักษณะของ job description และการประเมินผลงานที่ตรงตามความเป็นจริง รวมถึงการ feedback พนักงานอย่างสร้างสรรค์ เป็นระยะ จะช่วยสร้างทัศนคติเชิงบวกกับองค์กร การถามสารทุกข์สุกดิบ การดูแลพนักงานยามที่ไม่สบายไม่ว่าทางกายหรือทางใจ เป็นการบ่งบอกถึงความใส่ใจของเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร เป็นการสร้างความผูกพันกับองค์กรได้อย่างดี

การสร้างเสริมภาวะผู้นำ ในผู้บริหาร และการพัฒนาพนักงาน จะช่วยให้พนักงานเห็นว่าตนเองได้รับการดูแล และพัฒนา รวมถึงได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ภาวะผู้นำจากผู้บริหารจะเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้นำแต่ละส่วนงาน ที่จะทำให้นักงาานเหล่านั้นศรัทธาและเชื่อมั่นว่า ผู้นำเหล่านั้นจะนำเขาให้ก้าวหน้าต่อไปได้ รวมทั้งทำให้องค์กรแข็งแกร่ง เติบโต การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารถือเป็นกุญแจสำคัญในการทำงาน ไม่ว่าจะการสื่อสารภายในทีมงาน การสื่อสารต่างแผนกในการส่งต่องานระหว่างกัน การสื่อสารในการประชุม ที่ไม่มีการใช้อารมณ์ แต่สื่อสารเพื่อเข้าสู่ข้อมูล และช่วยเหลือกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ และที่สำคัญในองค์กรวันนี้ คือ การสื่อสารแบบ one on one ซึ่งเป็นการสื่อสารระหว่างหัวหน้างาน กับผู้ปฏิบัติงานแบบ 1:1 ไม่ใช่การเรียกมาตาดิน แต่เป็นการโค้ช เพื่อสร้างให้พวกเขาเก่ง และพัฒนามาแทนที่เราได้ เพื่อเราจะได้ก้าวไปข้างหน้าต่อไป

การสร้างความเป็นเจ้าของร่วม และการมีส่วนร่วมขององค์กร ซึ่งได้กล่าวไปแล้วในเรื่องของผลตอบแทนและสวัสดิการ การมอบหมายการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบริษัทให้พวกเขาจัดการ เช่น การจัดงานปีใหม่ การ outing ฯ เป็นการสร้างแรงจูงใจในการเป็นเจ้าของร่วม รวมไปถึงการให้หุ้นส่วนในคนบางกลุ่ม ก็จะทำให้พวกเขารู้สึกถึงการเป็นเจ้าของร่วมอย่างแท้จริง

ความยุติธรรมในทุกมิติ เป็นเรื่องสำคัญมาก การพิจารณาประเมินผลงาน ให้ดูที่ผลงานและการกระทำเป็นหลัก ทำให้เชื่อถือในความยุติธรรม นายอาจจะมีความโน้มเอียงในบางเรื่องได้ แต่ความโน้มเอียงนั้นต้องไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การอาจให้เงินส่วนตัวช่วยพนักงานบางคนได้ ที่สำคัญอีกประการ คือ การให้เกียรติ ไม่เอาเปรียบพนักงาน ไม่ว่าจะคุณวุฒิ การตัดสินใจ และบทลงโทษที่เหมาะสมในกรณีที่พนักงานทำผิด ต้องมีระบบการประเมินที่ชัดเจน หากทุกอย่างอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมแล้ว จะทำให้พนักงานไว้วางใจบริษัท เชื่อมั่น และเกิดความจงรักภักดีกับบริษัทต่อไป

สิ่งหนึ่งที่หลายองค์กรทำ คือ Employee Engagement survey คือ การวัดผลว่าบริษัทสร้างความผูกพันในใจพนักงานได้เพียงใด เป็นการทำแบบสำรวจความคิดเห็น ความพึงพอใจที่พนักงานมีต่อองค์กร แบบสำรวจนี้นอกจากช่วยวัดผล และนำผลสำรวจมาสร้างกลยุทธ์การทำงาน และยังเป็นเครื่องมือสร้างความผูกพัน และความรู้สึกว่าองค์กรใส่ใจในความคิดเห็นของพนักงาน

การสร้างความผูกพันกับพนักงานเป็นประโยชน์ และสร้างได้ไม่ยากนัก หากเราคิดจะสร้าง โดยเป็นการทำงานร่วมกันทั้งผู้บริหาร และพนักงานทั้งหมด เพื่อเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร

ติดตามเรื่องราวอื่น ๆ เพิ่มเติมได้จาก [www.minsenconcept.com](http://www.minsenconcept.com)