

# วิธีวัดความผูกพัน ของพนักงาน

วิเชียร ตรีสุภาพกุล

เทคนิคสู่ความสำเร็จ

## ๓ อากวับที่แล้ว

### 4. เอาชนะสิ่งกีดขวาง

การริเริ่มสร้างความผูกพันพนักงานทุกเรื่องมักมีข้อขัดข้องขัดแย้งในบางจุดบางเรื่อง ดังนั้น เมื่อไหร่ที่ผลสำรวจถูกเปิดเผยนั้นหมายความว่าถึงเวลาที่วางแผนงาน แล้วจะมีสิ่งกีดขวางมากมายเกิดขึ้น นั่นคือขาดความน่าหนึ่ง และความเชื่อใจ วางใจ ในหมู่หัวหน้างานผู้ซึ่งพยายามจะดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

หัวหน้างานอื่นๆ อาจจะพลันตัดสินใจขึ้นมาว่าไม่มีทรัพยากรหรือไม่มีเวลาเพียงพอที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อการปรับปรุงความผูกพันหรืออาจจะรู้สึกว่ามีอำนาจพอที่จะทำให้เกิดขึ้น

ตรงนี้ถือว่าเป็นจังหวะวิกฤตสำหรับโครงการปรับปรุงความผูกพันขององค์กรท่าน และหนึ่งในผู้ที่เข้ามาช่วยในการนี้คือหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่จะต้องรับบทบาทผู้นำในการนี้ ขอให้กลับไปยังเป้าหมายตั้งต้นของท่าน และย้ำเตือนให้คนอื่นๆ ได้ระลึกถึงข้อผูกมัดที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก

### 5. สร้างแผนปฏิบัติการ

ผลสำรวจของท่านบ่งบอกสถานะปัจจุบันขององค์กรว่าอยู่ในสถานะไหน และองค์กรกำลังจะช่วยเหลือมุ่งหน้าพาไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างไร

แผนปฏิบัติการของท่านเพื่อที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น จะต้องอาศัยวัฒนธรรมขององค์กรของท่าน เป้าหมายเรื่องความผูกพัน การเผชิญกับความเสี่ยง งบประมาณ และตัวแปรอื่นๆ ที่มีต่อองค์กร การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ตลอดจนหัวหน้างานต่างๆ เพื่อกำหนดกรอบระยะเวลา และความรับผิดชอบต่อปฏิบัติการใดๆ ตลอดจนทั้งความชัดเจนของขอบข่ายงานที่บุคคลต้องรับผิดชอบบ้าง

ตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practices) เพื่อสร้างแผนปฏิบัติการ จากนั้นให้ใช้กระบวนการ 4 ขั้นตอนเหล่านี้ไปพัฒนาแผนปฏิบัติการของท่าน

#### ขั้นที่ 1: ทบทวนกลยุทธ์

เมื่อท่านได้วางโครงการเป้าหมายพัฒนาความผูกพัน และ



แผนกลยุทธ์สร้างความผูกพันโดยรวมขึ้นมาแล้ว ท่านเคยคิดว่าท่านจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง และทำไมถึงจำเป็นต้องรู้

เมื่อไหร่ที่ท่านมีผลสำรวจ ท่านก็จะสามารถมองเห็นได้ว่าเป้าหมายของท่านสอดคล้องกับความเป็นจริงหรือไม่ ข้อมูลทั้งหมดจะช่วยให้ท่านปรับแผนปฏิบัติการได้อย่างไร

ท่านเคยมองเห็นการณีก่อกมลอะไรใหม่ๆ บ้างไหมเกี่ยวกับสถานที่ทำงานจากการสำรวจของท่านนี้ ?

ขณะที่ท่านวางแผนปฏิบัติการ ขอให้แน่ใจว่าอย่าเพิ่งพยายามลงมือทำอะไรมากมายทันทีที่ท่านอาจทดสอบหลายเรื่องจากผลสำรวจ แต่จุดสำคัญอยู่ที่ว่าท่านลงมือทำตามแผนปฏิบัติที่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยไม่ต้องใช้เวลาแรมเดือนมันจะได้ผลดีกว่ามากทีเดียว

มันมีเวลาอีกมากที่จะรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสำรวจ ติดตามกระบวนการแทนที่จะพยายามปรับปรุงทุกสิ่งทุกอย่างในครั้งเดียว

### ขั้นที่ 2: เดินไปตามกระบวนการที่ได้วางไว้

ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการอย่างมีศิลปะโดยไม่ต้องเกรงการข่มขู่ ท่านมีโอกาสตั้งเป้าหมายเหมือนงานปกติในองค์กรของท่าน และมันก็เป็นกรอบงานเพื่อสร้างสรรค์ตามแผนปฏิบัติการอยู่แล้ว

ขอให้แน่ใจว่าแผนปฏิบัติการของท่านสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรของท่าน ซึ่งจะช่วยให้ประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น ขอให้เดินตามกระบวนการที่ท่านมีอยู่แล้วเมื่อท่านเขียนแผนปฏิบัติงาน

### ขั้นที่ 3: ทำงานให้เร็ว

เมื่อท่านกำลังสร้างความเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงานเพื่อปรับปรุงความผูกพันนั้น ขอให้ลงมือให้เร็ว เมื่อไหร่ที่ท่านได้ทำการสำรวจพนักงานของท่านแล้ว การตอบสนองด้วยความรวดเร็วตามที่ได้มีพันธะสัญญาว่าจะสร้างความเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จ

ถ้าหากมีประเด็นเรื่องความผูกพันสักเรื่องหนึ่ง พนักงานจะมีกำลังใจหากเขามองเห็นว่าท่านมีพันธะสัญญาที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลง - แต่อย่าลืมว่าพวกเขาอาจหมดกำลังใจได้หากไม่มีปฏิบัติการใดๆ เลย

### ขั้นที่ 4: รับฟังการตอบสนอง

เนื่องจากท่านได้เริ่มสร้างความเปลี่ยนแปลง ท่านจะรู้ได้อย่างไรว่ามันจะไปได้ดีตามที่ท่านต้องการ? เช่นนั้นก็ต้องรับฟัง feedback หรือข้อมูลสะท้อนกลับว่ามีกรตอบสนองอย่างไร - ซึ่งเหมือนกับตอนที่ท่านริเริ่มจะดำเนินโครงการพัฒนาความผูกพันนั่นเอง

ท่านอาจสำรวจแบบสั้นๆ เพื่อหวั่งเสี่ยงดูว่าพนักงานมีความรู้สึกอย่างไรกับความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ

## 6. บอขอบคุณพนักงาน

ขณะที่แผนปฏิบัติการของท่านกำลังดำเนินการอยู่นั้น ขอให้ขอบคุณพนักงานทั้งหลายด้วย ขอขอบคุณพนักงานที่ได้ช่วยกันออกความคิดเห็นที่มีคุณค่า และท่านรู้สึกซาบซึ้งอย่างจริงใจต่องานที่พวกเขาได้ทำลงไปจนบรรลุที่สุดที่ต้องการ

สิ่งนี้เป็นเครื่องเตือนใจพวกเขาว่า ทุกๆ คนต่างร่วมอยู่บนเส้นทางเดียวกัน และท่านพร้อมจะเดินหน้าปรับปรุงโครงการความผูกพันนี้ตลอดช่วงแผนปฏิบัติการ

## 7. โฟกัสความสำเร็จระยะยาว

การสำรวจและการตรวจวัดความผูกพันของพนักงานไม่ควรทำเพียงครั้งเดียว เพราะหลังจากนี้แล้ว ท่านจำเป็นต้องสำรวจอีกหลังจากที่ท่านได้วางแผนลงไปแผนปฏิบัติงานเพื่อดูว่ามันได้ผลหรือไม่

ท่านอาจคิดว่ามันได้ผลดีหรือท่านอาจคิดว่ามันไปไม่ได้ไกลสักเท่าไร ท่านอาจต้องปรับปรุงแผนพัฒนาความผูกพันในหน่วยงานหนึ่งหรือแผนงานหนึ่งก็ได้ แต่ก็ต้องเปิดเผยแก่หน่วยงานอื่นด้วย

นอกเหนือจากนี้ ขอให้มีการสำรวจความเห็นพนักงานเป็นระยะๆ ท่านอาจตั้งซอฟต์แวร์บัญชีหรือระบบ POS ดังได้กล่าวแล้วข้างต้น เพื่อเป็นการติดตามความสำเร็จเป็นระยะๆ เปรียบเทียบข้อมูลนี้กับผลการสำรวจเพื่อดูว่าความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลอันส่งผลต่อเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรหรือไม่อย่างไร

ขอให้มีพันธะกับกระบวนการสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรของท่านจะดีเลิศอย่างที่คุณจะเป็น ขอให้ค้นหาข้อมูลว่าองค์กรอื่นๆ เขาได้ดำเนินการอย่างไรในทางปฏิบัติ โดยผ่านหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล

