

วิธีวัดความผูกพัน

ของพนักงาน



วิเชียร ตรีสุภาพกุล

ท่าน เคยคิดโครงการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร บ้างไหม?

เรื่องนี้ต้องใช้ความพยายาม แต่ก็เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่นำพิสูจน์ เพราะจะช่วยเพิ่มผลิตภาพแก่ท่าน และองค์กร อีกทั้งยังปรับปรุงการธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร ส่งเสริมการสร้างผลงาน และปรับเปลี่ยนเข้าสู่วัฒนธรรมการทำงานในระดับสูงอีกด้วยต่อไปนี่คือกระบวนการ 7 ขั้นตอนที่จะวางแผนทางการวัด และปรับปรุงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของท่าน

1. กำหนดความเป้าหมายความผูกพันของพนักงาน

ไม่มีวิธีการเพียงแบบเดียวชนิดครอบจักรวาลที่จะตั้งเป้าหมายสำหรับโครงการวัดความผูกพันของพนักงาน อีกทั้งท่านยังจำเป็นต้องมีเรื่องราวเฉพาะเจาะจงที่ละเอียดกว่า แทนที่จะเป็นแค่ “ปรับปรุงความผูกพัน” เท่านั้น

การจะกำหนดเป้าหมายที่มีประโยชน์ จะต้องผูกโยงเข้ากับ 3 เรื่องด้วยกัน: (1) ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร (2) การบริหารพนักงานที่เก่งๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) การเพิ่มพูนผลประกอบการขององค์กรให้สูง เป้าหมายเหล่านี้จะส่งผลไกลเกินกว่าแค่เปลี่ยนแปลงตัวเลขในรายงานการสำรวจ

วิธีวางเป้าหมาย

เป้าหมายเรื่องความผูกพันต่อองค์กรจะขึ้นอยู่กับขนาดองค์กร วัฒนธรรม และตัวแปรอื่นๆ แต่เราได้พบว่ามันจะดีกว่าหากจะโฟกัสไปที่เป้าหมาย ซึ่งจะสอดคล้องไปกับผลประกอบการธุรกิจดีกว่าที่จะห้อยอยู่กับคะแนนตัวเลขที่แสดงความผูกพันเฉยๆ

ยกตัวอย่าง ลูกค้าหลายรายของเราตั้งเป้าหมายให้ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อดึงดูด และรักษาความโดดเด่นหรือความสามารถพิเศษอันสุดยอด หรือเพิ่มผลงานขององค์กรให้สูงขึ้น ตัวงานกับผู้นำองค์กร คือ ตัวกำหนดบ่งบอกว่าถึงลำดับความสำคัญว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลง นั่นแหละคือประเด็นที่ท่านสามารถค้นหาเป้าหมายเพื่อริเริ่มสร้างความผูกพันในองค์กรของท่าน

ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ผู้นำในองค์กรของท่านจำเป็นต้องมีความซื่อสัตย์นั่นคือพวกเขาเหล่านี้ต้องเต็มใจที่จะลงทุนสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายเหล่านั้น

ถ้าคิดว่ามีความเกี่ยวข้องต่อกัน ท่านเต็มใจที่จะปรับปรุงอะไรบ้าง ?

ถ้าเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ท่านยินดี และเต็มใจปรับปรุงอะไร ?



การจะตอบคำถามนี้ จำเป็นต้องตั้งงบประมาณ ระบุกลยุทธ์ที่ท่านยินดีที่จะเริ่มต้น (เช่น ท่านอยากจะทำอะไรให้รับประทานอาหารกลางวันฟรีทุกวันใหม่? หรือการให้พนักงานยืดหยุ่นเวลาทำงานของตัวเองได้มากขึ้น?) ตลอดจนการจัดระดับขั้นของพนักงานให้เหมาะสมรวมทั้งเวลา และทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลงนี้

ถ่ายทอดสื่อสารเป้าหมายของท่านอย่างระมัดระวัง

พลังที่ท่านวางเป้าหมายแล้ว ให้สื่อสารถ่ายทอดทั่วองค์กร แต่ขอให้คิดถึงว่าท่านจะวางกรอบอย่างไรด้วย อย่างเช่น การกล่าว “เราต้องการจะขยายขยายระดับความผูกพันของเราจาก X ไปสู่ Y ภายในปลายปีนี้” นี้ออกจะนามธรรมไปหน่อย เพราะมันบอกว่าท่านหวังตัวเลขมากกว่าที่จะทำการปรับปรุงให้เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน

ในทำนองเดียวกัน ถ้าท่านบอกว่าท่านอยากได้ผลตอบรับ หรือ feedback จากการสำรวจแบบเต็มร้อยก่อนจะลงมือปฏิบัติการใดๆ แบบนี้ท่านก็จะได้รับการสนองตอบที่กลับคืนมาอย่างรวดเร็ว แทนที่จะจดจ่ออยู่กับเรื่องการตอบสนองอย่างซื่อสัตย์

ในทางกลับกัน ให้แชร์เป้าหมายแรกเริ่มนั้นกับพนักงาน ไม่ใช่ตัวเลขที่อยู่เบื้องหลัง นั่นคือท่านต้องการที่จะปรับปรุงความผูกพันมากกว่า (ตัวเลข) อัตราการรักษานักงานไว้ นั่นคือตัวอย่างหรือการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างมากขึ้น วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นเพื่อช่วยรักษานักงานให้ได้อยู่กับองค์กร เป็นต้น



มันมีตัววัดเกี่ยวกับเป้าหมายเหล่านี้ และแชร์ตัววัดในทางที่เป็นคุณประโยชน์อย่างเปิดเผยเช่น “เรารักษาพนักงานทั้งหมดของเราได้ 95% เมื่อปีที่แล้ว และเราได้ปรับปรุงการรักษาพนักงานได้มากกว่า 10% ซึ่งมากกว่าปีก่อนหน้านี้”

แต่การบอกว่า “เราต้องไปให้ถึงตัวเลขความผูกพัน 75% ให้ได้ก่อนสิ้นปีนี้” เท่ากับตรึงตัวเลขนี้ไปกับพนักงานทั้งหมด แล้วมันจะไปถึงเป้าหมายได้อย่างไรกัน

มีความยืดหยุ่น

เมื่อท่านเริ่มสะดวกสบายขึ้นกับการบริหารความผูกพัน เป้าหมายของท่านจะเปลี่ยนแปลง มันคือเป้าหมายของงานประเภทหนึ่งเหมือนเรื่องอื่นๆ และเมื่อท่านบรรลุความสำเร็จ ท่านก็จะตั้งเป้าหมายมากขึ้นเพื่อรักษาแรงเหวี่ยงยังคงดำเนินต่อไป

ท่านจะต้องมีความยืดหยุ่นตลอดกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเข้าสู่เป้าหมายที่ใหญ่โตขึ้น ความผูกพันจึงเป็นความริเริ่มของความเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ และการสร้างวัฒนธรรมใหม่หรือปรับปรุงผลิตภาพนั้นต้องใช้เวลาไม่น้อย ท่านอาจจะถูกบีบด้วยเวลาของเรื่องอื่น ยกตัวอย่าง การเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์สวัสดิการด้านสุขภาพเพื่อเป็นการปรับปรุงความพึงพอใจ สามารถเกิดขึ้นได้ปีละครั้ง เป็นต้น

“จงอดทน มองหาชัยชนะที่รวดเร็ว และมีความยืดหยุ่นมากที่สุดเมื่อต้องออกจากกระบวนการ”

สิ่งสำคัญที่สุด - หลังจากท่านลงมือทำการเปลี่ยนแปลง ขอให้รวบรวม feedback หรือผลตอบรับเพื่อจะได้ทำความเข้าใจผลกระทบการเปลี่ยนแปลง!