

พี่เลี้ยง...

กับ

การผูกใจเพื่อ ผูกพันต่อองค์กร



“ความรักและความผูกพันคืออะไร?”

คำว่า “ความรัก” ซึ่งทุกคนล้วนรู้จักเป็นอย่างดี และมีการให้คำนิยามของความรักกันไว้เยอะแยะมากมาย ดิฉันเคยสอบถามพี่ ๆ น้อง ๆ ชาว HR ของเรา ซึ่งมาเข้าอบรม หลักสูตร “การสร้างความผูกพันในองค์กร หรือ Employee Engagement” ว่า ความรักคืออะไร พบว่าแต่ละคนมีคำตอบที่แตกต่างกันเช่น ความรักคือ การให้, ความใส่ใจ, ความชอบ, ความพึงพอใจ, ความไว้วางใจ, ความผูกใจ, การเชื่อใจ, สิ่งที่ดีที่สุดของชีวิต และอีกต่าง ๆ นานา ซึ่งมีที่มาจากประสบการณ์ของแต่ละคน

แต่ น้องตูน HR รุ่นใหม่ ซึ่งเป็นหนุ่มน้อยหน้าใส วัย Gen Y ของบริษัทชั้นนำแห่งหนึ่งของเมืองไทยไม่ยอมตอบคำถามของดิฉัน แต่กลับตั้งคำถาม พี่ ๆ เพื่อน ๆ ผู้เข้ารับการอบรม ว่า

“ถ้ามีใครสักคน จำได้ขึ้นใจว่าคุณอยากได้อะไร เขาก็หาของนั้น



อ.โรวรรณ อยู่ยา

วิทยากรและที่ปรึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
และผู้เชี่ยวชาญด้าน Mentoring & Coaching

มาให้คุณ”

“โทร.มาหาคุณทุกคืน ถามว่ากลับถึงบ้านหรือยัง เพียงเพราะเป็นห่วง”

“เมื่อคุณไม่สบายก็มาเยี่ยมและหมั่นโทร.มาถามว่าทานยาหรือยัง พักผ่อนมาก ๆ นะ”

“หากคุณเดินทางไกล ก็โทร.ถามว่า ถึงหรือยังเหนื่อยไหม”

“หากคุณมีภารกิจสำคัญ เขาจะจำได้และโทร.มาบอกว่า โชคดีนะ เป็นกำลังใจให้”

“ยอมสละเวลาในการทำบางสิ่งบางอย่างของเขาไว้ทีหลัง เพียงเพื่อช่วยทำในสิ่งที่คุณขอ” หรือ

“ถึงแม้ว่าทะเลาะกัน แต่วันรุ่งขึ้น ก็ยังโทร.มาแสดงความห่วงใยเหมือนทุกวัน”

...คุณจะรักเขาไหม ทุกคนในห้องตอบเป็นเสียงเดียวกันว่า “รัก” น้องตูนยกมือและตอบดิฉันว่าอาจารย์ครับทุกคนเปลี่ยนคำตอบใหม่แล้วครับว่า “ความรัก คือ ความใส่ใจ” พี่ ๆ และเพื่อน ๆ ทุกคนต่างหัวเราะ และเห็นด้วยกับบทสรุปดังกล่าว

ดิฉันถามต่อไปว่า ความรักเกิดจากอะไร ครั้งนี้ทุกคน ตอบเหมือนกันว่า ทุกอย่างของความรัก “เริ่มต้นที่ใจ” และจะดำรงอยู่ได้ด้วยใจ นั่นก็คือ ความผูกใจหรือความผูกพันนั่นเอง ส่วนน้องตูนวัย Gen Y มีหรือจะตอบสั้น ๆ น้องตูนได้ตอบเพิ่มเติมอีกว่า ความรักมิใช่เพียงแค่ลมปากหรือการกระทำที่ท้ออย่างเสียไม่ได้ คนเราอยู่กันด้วย “ใจ” เป็นส่วนประกอบเช่นจริงใจ, ใสใจ, เต็มใจ, เอาใจ, เป็นใจ และ ด้วยใจ ย่อมจะแสดงออกถึงการทุ่มเทเอาใจใส่ไม่ไ้สั๊กแต่ทำให้เสร็จ ๆ ไปเท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า การกระทำที่ไม่ได้เกิดจากใจ มักจะขาดซึ่งคุณภาพไม่มีความพยายามที่แท้จริง

มาถึงตรงนี้ ไม่ว่าจะ ความรัก จะคืออะไรก็ตาม แต่ทุกคนคงไม่ปฏิเสธว่า ความรัก “เริ่มต้นที่ใจ” ใช่ไหมคะ

ดังนั้น หากเราชาว HR จะสร้างหรือ Implement ระบบความผูกพันในองค์กร ต้องเริ่มต้นที่ใจค่ะ ขอให้ถามตัวเองก่อนว่าทำไมเราจึงรักใคร่รักคน เขาคอนนั้นก็มีคุณสมบัติอย่างไรละ เราจึงรักเขา และถ้าเปรียบองค์กรเหมือนกับเขาคอนนั้นละ **“เรารักและผูกพันกับองค์กรนั้น เพราะองค์กรนั้นมีคุณสมบัติอย่างไร”** วันนี้ HR ของหลายองค์กรพยายามจะค้นหาเครื่องมือหรือคำถามที่ใช้สำหรับสำรวจความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Survey) เพื่อต้องการรู้ว่า ขณะนี้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เนื่องจากหลายองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ เช่น พนักงานใหม่ที่ผ่านด่านการสรรหาและคัดเลือกเข้ามาและพนักงานเก่าที่เก๋ง เกิดมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร, ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน, ซัดชอบเซตความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน และลูกกลามไปถึงการลาออก ส่งผลให้เกิดความสูญเสียทั้งเวลาและเงินในการดำเนินการตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การให้สวัสดิการ การปฐมนิเทศ การพัฒนา เป็นต้น

จากประสบการณ์ในการเป็นวิทยากรและผู้ลงมือทำการสำรวจความผูกพันของพนักงาน รวมทั้งลงมือ Implement ระบบความผูกพันในองค์กร ทั้งองค์กรชั้นนำ และองค์กรทั่วไป ในความคิดเห็นของดิฉันนั้น การจัดแบบสำรวจความผูกพัน ไม่ใช่เรื่องใหญ่หรือเรื่องยากสำหรับพวกเราชาว HR เลยค่ะ แต่การสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่างหากละคะ ที่เป็นเรื่องยากมาก ๆ เพราะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร”

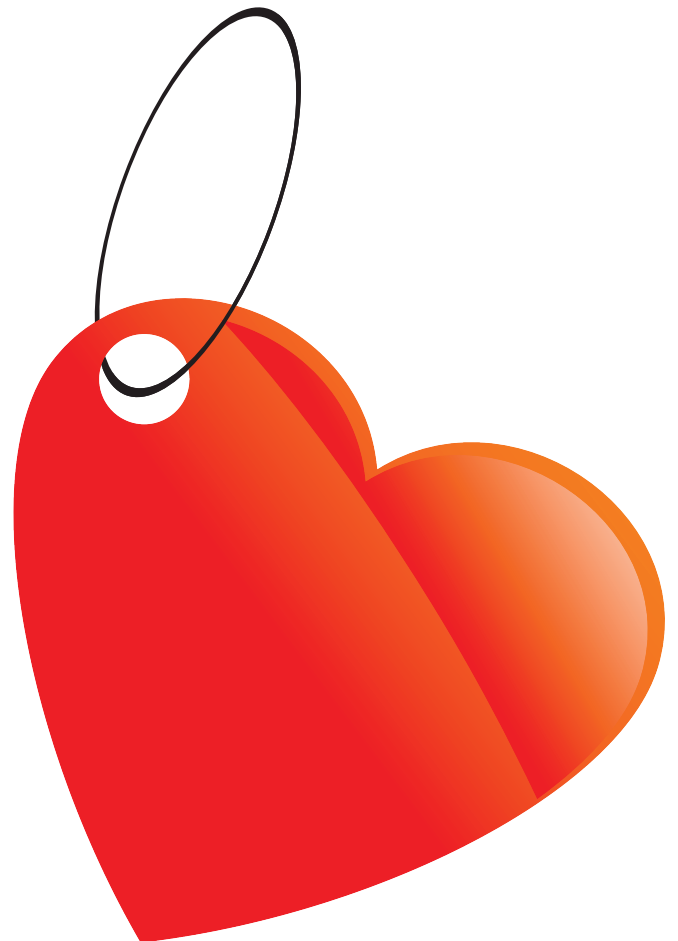
ความรักเริ่มต้นที่ใจฉันใด การสร้างให้พนักงานผูกพันต่อองค์กร ก็เริ่มต้นที่ใจฉันนั้นโดย “เริ่มต้นที่ใจของผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร” นั้นเองจะเห็นได้ว่าบางองค์กรผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ใส่ใจในการดูแลพนักงานอย่างจริงจัง เมื่อมีพนักงานลาออกมาก ๆ ก็มอบหมายให้ HR ทำการสำรวจความผูกพัน แต่เมื่อสำรวจมาแล้ว ก็ไม่ได้นำผลที่ได้มาดำเนินการใด ๆ และเมื่อเวลาผ่านไปอีกหนึ่งปี ก็ทำการสำรวจกันใหม่อีก เรียกว่า “อยากรู้เฉย ๆ แต่ไม่ทำอะไร” ทำให้พี่ ๆ น้อง ๆ HR ของเราหลายคนน้ำท่วมปาก อึดอัดกับคำถามหรือคำพูดประชดของพนักงานที่ว่า

“สำรวจไปทำไม สำรวจไปแล้ว ก็ไม่เห็นจะมีอะไรให้ดีขึ้น”
 “ว่างนักหรือไง สำรวจกันได้ทุกปีปีทีแล้วยังไม่แจ้งผลเลย”
 “แบบสำรวจอีกแล้วหรือ เออว่างไว้นั้นแหละ” ฯลฯ

จากคำพูดและพฤติกรรมดังกล่าวของพนักงาน ย่อมแสดงให้เห็นแล้วว่า การสำรวจหรือการจัดทำแบบสอบถามทำให้พนักงานเกิดความคาดหวัง แต่เมื่อสำรวจไปแล้ว ไม่มีการ

แจ้งผลหรือนำผลการสำรวจไปปรับปรุงแก้ไข หรือเติมเต็มความคาดหวังของพนักงาน และบางองค์กรได้รับบทเรียนที่ยิ่งใหญ่กับสำรวจเฉย ๆ นั่นคือ สหภาพแรงงานขององค์กร ได้นำประเด็นดังกล่าวไปสื่อสารต่อจนก่อให้เกิดปัญหารุนแรงในองค์กร ดังนั้นจึงขอย้ำว่า จุดเริ่มต้นความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ต้องเริ่มที่ ความใส่ใจของผู้บริหารระดับสูงสุด ซึ่งเราจะเห็นได้ว่า องค์กรใด ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับ **“คน”** มีทัศนคติที่ดีต่อพนักงาน คิดว่า พนักงานก็เหมือนลูก ๆ หลาน ๆ ที่ต้องการเห็นลูก ๆ หลาน ๆ มีความเป็นอยู่ที่อึดมั่นสำราญ มีอนาคตที่สดใส โดยใส่ใจดูแลตั้งแต่เมื่อรับพนักงานใหม่เข้ามา ก็มีการดูแลเรื่องค่าจ้างเงินเดือนให้เหมาะสม จัดการพัฒนาและวางแผนให้เติบโตก้าวหน้า จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ให้สะดวกต่อการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานเสมือนหนึ่งคนในครอบครัวเดียวกัน องค์กรเหล่านั้นก็ไม่ต้องเผชิญกับปัญหาข้างต้นและระดับความผูกพันของพนักงานก็อยู่ในระดับที่สูงโดยปริยาย

วันนี้ถ้าพี่ ๆ น้อง ๆ คนใด กำลังหรือวางแผนที่จะทำการสำรวจความผูกพัน ขอให้มั่นใจก่อนว่า ผู้บริหารระดับสูงของเรามีความใส่ใจต่อพนักงาน และพร้อมที่จะปรับปรุงหรือพัฒนา



องค์กรจริง ๆ หรือไม่ และอย่าลืมวางแผนในการแจ้งผลการสำรวจให้พนักงานได้รับทราบ และเพื่อบอกว่า เรื่องใดที่สามารถแก้ไขให้ได้ จะแก้ไขให้เมื่อไร และเรื่องที่ยังไม่พร้อมแก้ไขก็บอกเหตุผล หรือเรื่องใดที่พนักงานมีความเข้าใจผิดต่อองค์กร ก็ถือโอกาสสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันซะนะคะ จะทำให้ช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ลงได้ รวมทั้งจะทำให้พนักงานรู้สึกได้ถึงความสำเร็จและการให้ขององค์กร และเมื่อนั้นพนักงานก็จะเป็นฝ่ายให้องค์กรตอบแทนค่ะ

การนำผลสำรวจมาแก้ไขป้องกันปัญหา บางครั้งไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณอะไรมากมายแต่ขอให้จริงจังและจริงจังในการแก้ไขปัญหา เช่น องค์กรหนึ่งประสบความสำเร็จในการสำรวจความผูกพัน เพราะหลังจากทำการสำรวจและนำผลมาแก้ไขปัญหาก็ได้คลี่คลายลงโดยไม่ต้องใช้เงินมากมาย แต่พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่ม นั่นก็คือ องค์กรนี้พบปัญหาพนักงานใหม่มีทัศนคติลบต่อองค์กรและกำลังคิดที่จะลาออกด้วยเหตุผลว่า องค์กรไม่มีการดูแลอย่างที่คาดหวัง และไม่มีผู้ให้คำปรึกษาแนะนำหรือสอนงาน องค์กรได้นำ **“ระบบพี่เลี้ยง”** เข้ามา Implement โดยได้คัดเลือกพนักงานทำหน้าที่ **“พี่เลี้ยง”** โดยให้การดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำ สอนงาน และคอยให้กำลังใจแก่พนักงานใหม่ เพื่อผูกใจน้อง ๆ

และ HR ทำการสื่อสาร ให้ข้อมูลระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังของพนักงาน ได้แก่ ระบบการพัฒนาพนักงาน การวาง Career Path ซึ่งหลังจากการ Implement ได้เพียง 3 เดือน HR ได้ทำการติดตามผลอย่างไม่เป็นทางการ ก็พบว่า ทุกคนปรับเปลี่ยนทัศนคติและต้องการที่จะทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป

จะเห็นได้ว่า การสร้างความผูกพัน ต้องทำด้วยใจที่พร้อมจะให้พนักงานก่อน และลงมือกระทำให้เห็นว่า องค์กรใส่ใจพนักงาน ไม่ใช่เพียงการสำรวจ หรือลมปากที่พูดว่า พนักงานคือทรัพยากรที่มีคุณค่าเท่านั้น

มูมยังยิ้ม

ผมไปที่ยุงทะเลสมุย เห็นหมอนวดกำลังนวดฝรั่ง
อยู่บนชายหาด ก็นึกอยากรู้อยากเห็น จึงเดินไปตามราคาค่าบริการ
ผม: “น้อง นวดหัวโหม่งจะเท่าไรนะ”
หมอนวด: “250 บาทครับ”
ผม: “แล้วครึ่งชั่วโมงเท่าไร”
หมอนวด: “30 นาที ครับ”
ผมรีบเดินหนีเลยครับ !!

