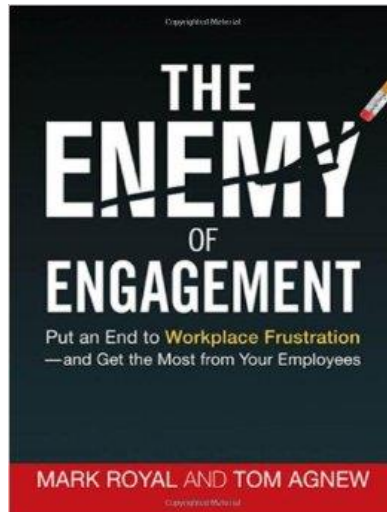


แนะนำหนังสือ The Enemy of Engagement

จารุภา สุวรรณเวช*



ในช่วงเกือบทศวรรษที่ผ่านมา หลายท่านคงเคยได้ยินแนวคิดในเรื่อง “ความผูกพัน” ของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในบ้านเรา ไม่ว่าจะเป็นในภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาครัฐเองก็ตาม กระแสการให้ความสนใจและให้ความสำคัญถึงเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรยังคงมีมาอย่างต่อเนื่อง จากผลการศึกษาวิจัยหลายๆ ชิ้น ที่สนับสนุนแนวความคิดที่ว่า ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์ (Correlation) โดยตรงกับภาพรวมผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization Performance) และแม้ในประเทศไทยของเราเองนั้น จะยังมิได้มีงานวิจัยที่ศึกษาถึงระดับความผูกพันของพนักงานต่อระดับผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจนเท่าที่ควร กระนั้นเองแนวความคิดนี้ก็ยังคงได้รับความสนใจจนมาถึงในปัจจุบัน

ในการศึกษาถึงระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้น ส่วนใหญ่เราจะพบว่า องค์กรจะทำการวัดระดับความผูกพันของพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน และค้นหาสาเหตุหรือปัจจัยที่ส่งผลถึงระดับความผูกพันของพนักงาน เพื่อวางแผนในการพัฒนาและปรับปรุง แก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

* บริษัท เทรนนิ่งทูโก จำกัด เลขที่ 55/47 คลองสาม คลองหลวง ปทุมธานี 12120

อย่างไรก็ดีในการที่จะสืบหาถึงสาเหตุหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานนั้น เราสามารถศึกษาค้นคว้าได้จากทฤษฎีหรืองานวิจัยต่างๆ เพื่อนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการนำมาปรับประยุกต์ใช้กับองค์กรของเรา

หนังสือ The Enemy of Engagement Put an End to Workplace Frustration โดย Mark Royal and Tom Agnew เป็นหนังสืออีกเล่มที่น่าสนใจถึง ประเด็นความคับข้องใจของพนักงานในองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจนอาจกล่าวได้ว่า ความคับข้องใจของพนักงานที่เกิดขึ้นนั้น เป็นศัตรูตัวสำคัญของการเกิดความผูกพันของพนักงานเลยทีเดียว นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้ได้อธิบายถึงสาเหตุของการเกิดความคับข้องใจของพนักงาน แนวทางในการวิเคราะห์หาปัญหา การแก้ไข รวมถึงบทบาทของผู้บริหารในการรับมือและทำความเข้าใจกับปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นอีกด้วย

The Enemy of Engagement ถูกตีพิมพ์ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 2012 แม้ว่าอาจจะออกมานานถึง 4 ปีแล้ว แต่ผู้เขียนเห็นว่า แนวความคิดเกี่ยวกับ Workplace Frustration หรือความคับข้องใจในองค์กร ที่ถูกนำเสนอในหนังสือเล่มนี้มีความน่าสนใจ และคิดว่า ในบ้านเรายังไม่ค่อยมีการพูดถึงกันมากนัก

จุดเด่นสำคัญของหนังสือ “The Enemy of Engagement” คือเนื้อหาภายในหนังสืออ้างอิงมาจากผลจากการวิจัยของกลุ่มที่ปรึกษาของบริษัทเฮย์ กรุ๊ป ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำ ที่ได้มีการทำการศึกษาวิจัยถึงประเด็นดังกล่าวมานานถึง 7 ปี และได้้นำผลการศึกษามานำเสนอ ผ่านกรณีศึกษา

ประเด็นสำคัญของหนังสือ

หนังสือ The Enemy of Engagement, Mark Royal and Tom Agnew ได้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับ ความคับข้องใจในองค์กร (Workplace frustration) ซึ่งอธิบายถึงแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาและอธิบายถึงแนวทางในการสร้าง Employee Enablement ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดสำคัญ ดังนี้

1. ความคับข้องใจในองค์กรจะลดประสิทธิภาพขององค์กร
2. ความผูกพันของพนักงานและ Employee Enablement เป็นกุญแจสำคัญในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
3. การที่จะมีการปรับปรุง พัฒนา ควรมีการศึกษาวิเคราะห์หาที่มาของปัญหาผ่านปัจจัย Employee Enablement ก่อนเสมอ
4. บทบาทของผู้จัดการควรเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” โดยต้องเข้าใจถึงสาเหตุและผลที่เกิดขึ้นจากความคับข้องใจของพนักงาน

บริษัท Bernette Financial ซึ่งเป็นธนาคารชุมชนแห่งแรกที่เข้าสู่ตลาดออนไลน์ โดยผลการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า ในองค์กรแม้พนักงานจะมีความผูกพันในงานที่รับผิดชอบ แต่องค์กรเองยังประสบกับปัญหาในการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน เพื่อให้ผันเปลี่ยนมาเป็นผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีขึ้น โดยประเด็นสำคัญที่ค้นพบคือเรื่องของพนักงานที่มีความคับข้องใจ (Frustration Employee) นั่นเองที่เป็นเสมือนภัยเงียบที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทั้งนี้ความคับข้องใจของพนักงานนั้นส่วนใหญ่จะมีสาเหตุเกิดขึ้นมาจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นหลัก และจากผลการศึกษายังพบว่า ในหลายๆ องค์กรเองกลับแทบไม่มีการเผชิญหน้าหรือรับรู้ถึงความคับข้องใจของพนักงาน รวมถึงการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

ความคับข้องใจที่เกิดขึ้นกับพนักงานนั้น จะบั่นทอนความกระตือรือร้นและความทุ่มเทของพนักงานที่มีความใส่ใจในงานของตนเอง เนื่องจากไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งถือเป็นอุปสรรคในองค์กร (Workplace Barrier) ที่สำคัญ ที่ส่งผลกับการเกิดความคับข้องใจ และเป็นตัวการสำคัญที่จะนำไปสู่ระดับความผูกพันของพนักงานที่ลดลง โดยผลการวิจัยของบริษัท เฮย์ กรุ๊ปพบว่า มีพนักงานกว่าร้อยละ 20 ที่เป็นพนักงานที่มีความคับข้องใจเกิดขึ้นในองค์กร แต่สิ่งที่เกิดขึ้นคือ องค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้ตระหนักหรือให้ความสำคัญกับประเด็นเหล่านี้ นอกจากนี้ยังพบว่า เรื่องของความคับข้องใจและการขาดการสนับสนุนจากองค์กรในการทำงาน นั้นเป็นปัญหาที่พบได้ในทุกๆ ระดับ ทุกหน่วยงาน ทุกอุตสาหกรรม และในทุกๆ ภูมิภาคทั่วโลก

จากประเด็นดังกล่าว ผู้แต่งหนังสือ ได้อธิบายถึงลักษณะแนวทางการรับมือและการแสดงออกของพนักงาน เมื่อพนักงานเกิดอาการคับข้องใจไว้ 3 ลักษณะด้วยกัน ดังนี้

1. **การสร้างสิ่งใหม่ (Breakthrough)** กล่าวคือ พนักงานบางคนสามารถที่จะจัดการกับความคับข้องใจที่เกิดขึ้น โดยสามารถแก้ไขปัญหาและค้นพบแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา และรับมือกับความคับข้องใจที่เกิดขึ้นได้
2. **การล้มเลิก (Breakdown)** พนักงานบางคนเมื่อเกิดความคับข้องใจขึ้นมา และหาทางออกโดยการตัดสินใจที่จะละทิ้งความพยายามหรือเล็งเห็นว่าไม่คุ้มค่าที่จะพยายามที่จะแก้ไขปัญหา สุดท้ายคือการล้มเลิกความพยายามนั้นไป

3. **การเริ่มต้นใหม่ (Clean Break)** พนักงานบางคนเมื่อเกิดความคับข้องใจขึ้นมา อาจตอบสนองด้วยการพยายามที่จะหาทางเลือกใหม่ (หางานใหม่) ซึ่งลักษณะการตอบเช่นนี้ มักเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไปของพนักงานที่มีศักยภาพสูง

แม้ว่าพนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันนั้นมีความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แต่จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันของพนักงานนั้นไม่เพียงพอที่จะรักษาหรือสร้างผลผลิตขององค์กรที่อยู่ในระดับสูง ให้เกิดอย่างยั่งยืนได้ ดังนั้นเพื่อที่จะเพิ่มระดับผลการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรต้องมีการจัดระบบและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนทั้งพนักงานและการเกิดประสิทธิผลขององค์กร

The Enemy of Engagement ยังมุ่งประเด็นไปที่สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความคับข้องใจ และเสนอความคิดสำหรับผู้บริหารในการรับมือกับปัญหาแต่ละเรื่อง สำหรับสาเหตุหลักๆ ที่ทำให้พนักงานเกิดความคับข้องใจ ได้แก่

- การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับเป้าหมายและผลการดำเนินงาน: จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานเกือบหนึ่งในสามระบุว่า หัวหน้าที่ของพวกเขาไม่สามารถถ่ายทอดเป้าหมายและวัตถุประสงค์สำหรับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ข้อจำกัดด้านทรัพยากร: จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานจำนวนหนึ่งในสามรายงานว่า พวกเขาไม่มีทรัพยากรและข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้สำเร็จคล่อง ขณะที่พนักงานมากกว่าครึ่งแสดงความกังวลเกี่ยวกับจำนวนพนักงานที่ไม่เพียงพอในส่วนงานของตน
- อำนาจที่ไม่ชัดเจน: ผลการวิจัยพบว่า พนักงาน 30% ระบุว่า พวกเขาไม่มีอำนาจมากพอที่จะดำเนินงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมากกว่า 40% รู้สึกว่า ความเป็นไปได้ที่จะเกิดผลลบตามมาทำให้พวกเขาไม่กล้าดำเนินการหรือตัดสินใจ

จากผลการวิจัย ผู้แต่งได้นำเสนอปัจจัยที่มีความสำคัญในการที่จะสนับสนุนให้พนักงานเกิดความผูกพันและเต็มใจที่จะช่วยเหลือองค์กรอย่างสุดความสามารถ แกะไขในส่วนของความคับข้องใจของพนักงาน โดยเรียกว่า “Employee Enablement” ซึ่งประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ

บทบาทที่เหมาะสม (Optimized roles) และสภาพแวดล้อมแห่งการสนับสนุน (Supportive environment) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- บทบาทที่เหมาะสม (Optimized roles) หมายถึง ความเหมาะสมระหว่างการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ สอดคล้องกับทักษะและความสามารถของพนักงาน ซึ่งประเด็นนี้สามารถดูได้จากความสอดคล้องระหว่างพนักงานกับตำแหน่งงาน
- สภาพแวดล้อมแห่งการสนับสนุน (Supportive environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างของงานที่เอื้อต่อการสร้างผลผลิตของพนักงาน

หากองค์กรสามารถสร้างปัจจัยดังกล่าวให้เกิดขึ้นในองค์กร จะเกื้อและเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพัน โดยผู้แต่งได้นำเสนอปัจจัยหลักสำคัญ 6 ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดบทบาทที่เหมาะสม (Optimized roles) และสภาพแวดล้อมแห่งการสนับสนุน (Supportive environment) ดังนี้

1. การบริหารผลงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงการให้ผลป้อนกลับ (Feedback) กับพนักงาน
2. การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจในหน้าที่ที่พนักงานรับผิดชอบ ให้มีความเหมาะสมกับขอบเขตงานที่รับผิดชอบ
3. การสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. การฝึกอบรม กล่าวคือทำให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ ความรู้ของพนักงาน
5. การให้ความร่วมมือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าควรให้ความร่วมมือกับพนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่
6. ลักษณะงาน กระบวนการปฏิบัติงาน และโครงสร้าง กล่าวคือ ควรมีการกำหนดโครงสร้างการจัดการแบ่งงานต่างๆ ที่มีความชัดเจน พนักงานสามารถมั่นใจได้ว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขณะที่บทบาทของผู้บริหารในองค์กรเอง ควรมีการปรับบทบาทของตนเองให้ก้าวไปสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยผู้แต่งได้แนะนำว่า บทบาทของผู้บริหารในการที่จะสร้างความตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุและผลที่เกิดขึ้นจากความคับข้องใจของพนักงาน โดยได้นำเสนอตัวอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จอีกด้วย

โดยสรุปหนังสือ The Enemy of Engagement เล่มนี้ สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ เนื้อหาภายในเล่มเหมาะสำหรับผู้บริหาร ผู้จัดการ รวมถึงนักทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาเป็นข้อมูล แนวทางในการบริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงพนักงานในองค์กรต่อไป