

'ผู้นำ' ตัวแปรสร้างความผูกพัน



ดร.ทลุธล์ ดนัย คริสถานันนทร์



คนยุคนี้
อยากทำงาน
กับผู้นำที่เก่ง
และมีความชัดเจน
ในการนำธุรกิจ
ให้ประสบความสำเร็จ



■ วรนุช เจียมจรจนวนนท์

รายงานผลวิจัยล่าสุดของ "เอออน ฮิววิท" ที่ปรึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในหัวข้อเรื่อง Voice of employees on Leadership ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ภายใต้ตัวแปร "ผู้นำ") ซึ่งเผยแพร่เมื่อไม่นานมานี้ระบุว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการขึ้นลงของระดับความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร

โดยผลสำรวจดังกล่าวเป็นการวิจัยเชิงลึก และเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549-2553 จากกลุ่มตัวอย่างพนักงาน 2.02 แสนคน หรือ 377 บริษัทใน 3 ประเทศหลัก ได้แก่ มาเลเซีย (146 บริษัท) สิงคโปร์ (136 บริษัท) และไทย (95 บริษัท)

ดร.ทลุธล์ ดนัย คริสถานันนทร์ ที่ปรึกษาทางด้านภาวะผู้นำ บริษัท เอออน ฮิววิท (ประเทศไทย) กล่าวว่า ความผูกพันระหว่างคนกับองค์กรจะเกี่ยวข้องกับผู้นำ

ค่อนข้างมาก เพราะอยู่ในตำแหน่งสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การสร้างความไว้วางใจ และ การสร้างสายสัมพันธ์ในทุกระดับงาน

เขาอธิบายว่า ยุคก่อนหน้านี้นักจัดวางตัวเองให้อยู่ในจุดที่สูง จนพนักงานเอือมไม่ถึง แต่ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้คนทำงานสามารถเข้าถึงตัวผู้นำได้ง่าย เพียงแค่คลิกเดียว ฉะนั้นบทบาทของผู้นำที่ถูกสเปคไลต์จากสายตางานหนักแบบแสนคู่ จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อการเพิ่มความผูกพันและความสามารถหลักให้องค์กร

ในภาพรวมของการวิจัยชิ้นนี้ระบุว่า คนรุ่นใหม่ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ยังคงให้ความสำคัญกับการทำงานในบริษัทข้ามชาติอย่างอังกฤษ ออสเตรเลีย และเยอรมนี โดยเฉพาะกับประเทศอเมริกายังคงได้ภาพลักษณ์องค์กรในพื้นที่คนฝั่งเอเชียอยากทำงานด้วย

สามประเด็นหลักขับเคลื่อนองค์กรที่น่าอยู่ นำพนักงาน และนำผูกพันด้วย ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กร (organization culture) และ 2. ภาพลักษณ์องค์กร (corporate brand) ยังถือเป็นประเด็นสำคัญที่คนทำงานให้ความสนใจ ขณะที่ประเด็นที่ 3. ภาพลักษณ์ผู้นำ (leadership brand) ก็เป็นที่จับจ้องว่า 91% ของพนักงานที่ตอบแบบสอบถามระบุว่า ผู้นำจะเป็นอีกปัจจัยชี้ขาดว่าพนักงานอยากทำงานด้วยหรือไม่

"ไม่ใช่เพียงแค่ความใหญ่โตขององค์กร ภาพลักษณ์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร หรือแบรนด์องค์กรที่คนสนใจ คนยุคนี้อยากทำงานกับผู้นำที่เก่ง และมีความชัดเจนในการนำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ"

ในแง่ของความผูกพัน ทั้งมาเลเซีย สิงคโปร์ และไทย มีเปอร์เซ็นต์ "ความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร" ที่ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยมาเลเซียยืนอยู่ที่ 56% สิงคโปร์ 59% และไทย 61% เปรียบเทียบกับเกณฑ์การตัดสินรางวัลนายจ้างดีเด่น Best Employer ที่จะต้องมีเปอร์เซ็นต์ความผูกพันอยู่ที่ 65% ขึ้นไป ถือว่าอยู่ในทิศทางที่น่าพอใจ

เมื่อลงลึกในหัวข้อ "ความผูกพันของผู้บริหารต่อองค์กร" พบว่า มาเลเซียมีเปอร์เซ็นต์ความผูกพัน 71% สิงคโปร์ 73%

และไทย 70% สอดคล้องกันดีกับทุกงานวิจัยที่ชี้ว่า ผู้นำจะต้องมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่สูงกว่าพนักงาน ไม่เช่นนั้นแล้ว การนำองค์กรก็จะไม่สัมฤทธิ์ผล

"ถ้าผู้นำมีความผูกพันกับองค์กรน้อยกว่าพนักงาน จะพบว่าอัตราการลาออกจะเพิ่มสูงขึ้น ยิ่งเป็นตัวตอกย้ำว่าสิ่งที่ผู้นำคิด พูด และทำ ล้วนมีผลโดยตรงต่อพนักงาน"

การสร้างความผูกพันระหว่างคนกับองค์กร จะอยู่บนพื้นฐานหลักคือ สร้างให้คนรู้สึกดีกับองค์กร จนคนอยากจะทำดีถึงอยากจะทำออกมา และคิดจะอยู่ด้วยไม่ลาออก เมื่ออยู่แล้วก็พยายามทำหลายอย่างให้มากขึ้น นอกเหนือไปจากความรับผิดชอบของตัวเอง ไม่เข้าขามเย็นขามทำงานแต่เท่าที่มีอยู่

ดร.ทูลย์กล่าว ว่า ตัวเลขวิจัยที่ได้จะเป็นข้อมูลให้องค์กรนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างความผูกพันให้สูงขึ้น และเป็น win win game ชนะ-ชนะไปด้วยกันทั้งพนักงาน องค์กร และผู้นำ

แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลจากการตลาดที่บ่งชี้ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง จึงต้องไปหากระบวนการทุกอย่างให้เข้าถึงจิตใจของลูกค้า เมื่อในภาพของธุรกิจต้องสนใจ

ลูกค้า ในแง่ของการบริหารจัดการ องค์กรจึงต้องสนใจ

พนักงาน เพื่อให้เป้าหมายการสร้างสัมพันธ์พอใจลูกค้าบรรลุ

"ถ้าพนักงานผูกพันกับงานที่ทำ ก็จะใช้ศักยภาพทั้งหมดที่มีทุ่มเทแรงกายแรงใจผลิตสินค้าและบริการวิ่งไปหาลูกค้าซึ่งเป็นศูนย์กลาง แนวคิดการสร้างผูกพันเป็นการเข้าไปพัฒนาสมรรถนะศักยภาพของผู้นำในทุกระดับ เพื่อทำให้ทุกคนได้เห็นภาพเดียวกัน ในทางกลับกันถ้าองค์กรให้ความสำคัญแต่การบริการลูกค้า โดยไม่ให้ความสำคัญกับการให้บริการพนักงาน เมื่อปราศจากความผูกพัน กระบวนการทำงานที่ออกแบบไว้ พนักงานก็จะทำงานไปตามแกนอย่างหุ่นยนต์"

ที่ผ่านมามองการเอเชียรับเอาแนวคิดบริหารจัดการแบบตะวันตกเข้ามาใช้จนเย็นเยื่อ ทุกอย่างว่าไปตามดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และเน้นจ่ายตามผลปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว ทำให้แบบฉบับของความเป็นคนเอเชีย ที่มีในเรื่องของความไว้วางใจ

เชื่อใจ ความวางใจ ความผูกพันหายไป จนต้องเริ่มฟื้นฟู และหันมาพึ่งพาความรู้สึกที่ใช้ใจแลงใจมากขึ้น

โดย 74% ของผู้นำเริ่มต้นตัวที่จะหันมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน สร้างสภาพแวดล้อมให้คนรู้สึกดีกับองค์กร 63% ของผู้นำก็พยายามทำตัวเองให้ดูดีมีคุณค่าในสายตาของพนักงาน และอีก 62% ของผู้นำเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการสานสัมพันธ์กับพนักงานในทุกระดับ

"การที่ผู้นำจะสั่งให้พนักงานทำงานดีขึ้นมากขึ้น จาก 50% เป็น 70% มันสั่งไม่ได้ แต่ต้องมีกระบวนการบางอย่างที่ทำได้แล้วได้ใจพนักงาน มันไม่ใช่แค่คนสองคนจับกันแล้วเกิดเป็นความผูกพัน แต่ต้องมีกระบวนการบริหารจัดการเพื่อสร้างให้เกิดความไว้วางใจ"

เขาสรุปว่า งานวิจัยชิ้นนี้ช่วยให้เข้าใจได้ว่า วิธีการวางแผนพัฒนาผู้นำในองค์กร อะไรคือปัจจัยสำคัญ อะไรเป็นตัวขับเคลื่อนที่จะสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อะไรคือประเด็นที่จะเชื่อมโยงเข้าไปในการพัฒนาองค์กร อะไรที่องค์กรควรเน้น และอะไรที่องค์กรควรระวัง

"เราจะเห็นว่า ไทยกับสิงคโปร์อาจมีบางประเด็นต่างกัน แต่ถ้าองค์กรเราตั้งเป้าหมายอยากเป็นธุรกิจระดับโลก หรือเติบโตระดับภูมิภาค การสร้างความผูกพันภายใต้ภาวะผู้นำที่เป็นสากล เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ บางเรื่องก็ควรระวัง อย่างเช่น การเปิดใจสื่อสาร เพราะผู้นำจะเก่งคนเดียวไม่เวิร์คอีกต่อไปแล้วในยุคนี้"

การเปิดใจและมุ่งเน้นการสื่อสารระหว่างพนักงานกับผู้นำทุกระดับ จะทำให้คนในองค์กรเข้าใจกันมากขึ้น นำไปสู่ความผูกพันที่แนบแน่นเป็นเนื้อเดียว ภายใต้วัฒนธรรมรวมเป็นหนึ่ง