

## HR Tips

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว  
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## สร้างความสุข ส่งเสริมความผูกพันให้บุคลากร

แม้ว่าเรื่องของความสุขและความผูกพันเป็นเรื่องที่ดูเหมือนจะไม่ท้าทายเท่ากับประเด็นอื่นๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่การที่พนักงานไม่มีความสุขและขาดความผูกพันนั้นอาจเป็นภัยเงียบต่อทั้งหน่วยงานและตัวบุคลากรเอง เพราะความสุขและความผูกพันส่งผลต่อการทุ่มเททำงาน การที่บุคลากรไม่มีความสุขและความผูกพันก็อาจนำไปสู่ปัญหาการลาออกในที่สุด<sup>1</sup> ดังนั้น ในบทความ HR Tips ฉบับนี้ ผู้เขียนจึงอยากกล่าวถึงเรื่องความสุขและความผูกพัน โดยเน้นการตอบคำถามสามข้อต่อไปนี้ “อะไรคือความสุขและความผูกพันของบุคลากร?” “หน่วยงานจะรู้ได้อย่างไรว่าบุคลากรมีความสุขและความผูกพันอยู่ในระดับใด?” “หน่วยงานจะสร้างความสุขและส่งเสริมความผูกพันให้บุคลากรได้อย่างไรบ้าง?”

### คำถามแรก “อะไรคือความสุขและความผูกพันของบุคลากร?”

หากจะหาคำตอบว่า “อะไรคือความสุข” คงจะไม่มีคำตอบที่ตายตัว แต่จากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

(Harvard University) เรื่องความสุข ซึ่งได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 724 คน ที่น่าสนใจคือ งานวิจัยชิ้นนี้ใช้เวลาวิจัยค่อนข้างยาวนาน โดยทำการเก็บข้อมูลตั้งแต่กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 1 จนกระทั่งระยะเวลาของการวิจัยผ่านไปกว่า 75 ปี (กลุ่มตัวอย่างหลายคนได้เสียชีวิตแล้ว รวมทั้งผู้วิจัยรุ่นแรกๆ) ผลของการวิจัยชิ้นนี้ได้คำตอบแบบสรุปว่า ชีวิตที่มีความสุขไม่ใช่ชีวิตที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเท่านั้น หรือไม่ใช่เพียงความสำเร็จทางการเงินเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการมีความสัมพันธ์ที่มีความหมาย (Meaningful Connection) ของผู้คนรอบตัว แม้ว่าคำตอบจากการวิจัยจะไม่ตายตัวเหมือนกับการวิจัยหรือการพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์ แต่จากความทุ่มเทในการเก็บข้อมูลด้วยระยะเวลาในการวิจัยอันยาวนานก็ทำให้มุมมองสะท้อนเรื่องความสุข จากคำตอบของงานวิจัยชิ้นนี้ดูเหมือนว่าความสุขจะมาพร้อมกับความผูกพัน (ต่อคนรอบตัวซึ่งคนเหล่านั้นคือความสัมพันธ์ที่มีความหมาย) จะดีแค่ไหน หากบุคลากรได้มีความสัมพันธ์ที่มีความหมายซึ่งหมายถึง การมีหัวหน้างาน และมีเพื่อนร่วมงานที่ทำให้เกิดความสุขทุกครั้งที่ได้พบเจอ

---

ในรอบปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2560) ผู้เขียนได้มีโอกาสเป็นวิทยากรในหลักสูตรการสร้างความสุขและความผูกพันให้กับบุคลากรมาหลายรุ่น ทำให้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนกับผู้เข้ารับการอบรมซึ่งมีทั้งผู้บริหาร หัวหน้างาน ฝ่าย HR หลายคนได้สะท้อนว่า หน่วยงานให้ความสำคัญกับสองประเด็นนี้มากขึ้น เพราะมีปัจจัยที่กระทบสำคัญ 2 ประการ คือ ความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และช่องว่างของช่วงวัยของบุคลากร (Generation Gap) ทำให้เกิดปัญหาการสื่อสาร ความไม่เข้าใจ และการลาออกของบุคลากรรุ่นใหม่ในอัตราส่วนที่มากขึ้นกว่าที่ผ่านมา

กัน พร้อมทั้งช่วยเหลือ ทำงานเป็นทีมเดียวกัน และพร้อมที่จะส่งความสุขและความผูกพันไปยังลูกค้าหรือผู้รับบริการ

## คำถามข้อสอง “หน่วยงานจะรู้ได้อย่างไรว่าบุคลากรมีความสุขและความผูกพันอยู่ในระดับใด?”

จากรายงานความสุขของคนทั่วโลก (World Happiness Report)<sup>2</sup> ซึ่งได้ทำการสำรวจความสุขของคนใน 155 ประเทศ ได้อธิบายว่าความสุขเป็นอัตวิสัย (Subjectivity) และบริษัทที่ปรึกษาชื่อดังอย่างบริษัทแกลลัป (Gallup World Poll) ก็ได้สร้างมาตรวัดความสุขแบบง่ายๆ ที่เรียกว่า ขั้นบันไดแห่งความสุข (The Cantril Ladder) คำถามข้อสำคัญมี 2 ข้อ คือ คำถามข้อแรก “หากระดับความสุขของคุณวัดได้ที่ตัวเลข 0-10 โดยตัวเลข 10 แทนความสุขที่สุดในชีวิตของคุณ และตัวเลข 0 แทนความเลวร้ายที่สุดในชีวิตของคุณแล้ว ขณะนี้คุณมีความสุขอยู่ในระดับใด?” คำถามข้อสอง “อีก 5 ปีข้างหน้า คุณคิดว่าคุณจะมีความสุขอยู่ในระดับใด?” คำถามทั้งสองข้อนี้ดูเหมือนจะเป็นคำถามธรรมดา แต่ไม่ธรรมดา เพราะคำถามข้อแรกสะท้อนให้เห็นมุมมองของบุคลากรต่อคุณค่าของตัวเองและความสัมพันธ์รอบตัวแบบองค์รวม และข้อที่สองสะท้อนเรื่องความหวังและการขับเคลื่อนอนาคต ซึ่งอาจจะหมายรวมทั้งอนาคตของบุคลากรและอนาคตของหน่วยงานด้วย...เมื่ออ่านถึงจุดนี้แล้ว ผู้เขียนอยากให้ผู้อ่านลองตั้งคำถามนี้กับตัวเองดูว่าความสุขปัจจุบันและความสุขในอีก 5 ปีข้างหน้าจะอยู่ในระดับใด? เมื่อตอบได้แล้วลองดูค่าเฉลี่ยของคนทั่วโลกที่เชิงอรรถ<sup>3</sup>

นอกจากการวัดระดับความสุขดังที่ได้อธิบายในข้างต้นแล้ว ในประเทศไทยก็มีหน่วยงานที่ได้จัดทำคู่มือเพื่อสำรวจความสุขของบุคลากร อาทิ คู่มือองค์กรแห่งความสุขของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ในคู่มือนี้ได้อธิบายตัววัดเรื่องความสุขไว้ทั้งหมด 9 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วยมิติที่วัดจากอัตวิสัย เช่น มีน้ำใจดี มีจิตวิญญาณดี และมิติที่วัดแบบวัตถุวิสัย (Objectivity) เน้นมาตรวัดที่ประเมินได้โดยไม่ต้องอาศัยการตีความส่วนบุคคล เช่น การมีสุขภาพกายดี และสุขภาพการเงินดี<sup>4</sup> เป็นต้น

เมื่อเราทราบว่าความสุขของบุคลากรวัดได้อย่างไรแล้ว คำถามถัดไปคือ แล้วหน่วยงานจะทราบได้อย่างไรว่าบุคลากรมีความผูกพัน ในประเด็นนี้บริษัทเอออน ฮิววิต (Aon Hewitt) ได้อธิบายว่า บุคลากรที่เรียกได้ว่ามีความผูกพัน (Engagement) นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก การพูดถึงหน่วยงานในทางที่ดี (Say) ประการที่สอง การคงอยู่และทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ (Stay) และประการสุดท้าย การส่งมอบผลงานที่เหนือความคาดหมายหรือพยายามสร้างสรรค์ผลงานให้ดียิ่งขึ้น (Strive) จะเห็นได้ว่า ความหมายของความผูกพันในที่นี้มากกว่าแค่การพิจารณาที่อัตราการลาออกของบุคลากร หากแต่เน้นการพิจารณาจากคนที่อยู่อย่างมีความสุขผูกพันหรือไม่...ผู้อ่านที่ได้อ่าน HR Tips ฉบับที่แล้วอาจจะมีพอจำกรณีของบริษัทมิตรผลได้ว่า แนวปฏิบัติ (Practice) หนึ่งที่มิตรผลใช้เพื่อการรักษาบุคลากรคือ การสัมภาษณ์เหตุผลของการคงอยู่ (Stay Interview) โดยมีแนวคิดว่าเก็บข้อมูล

<sup>2</sup><http://worldhappiness.report/>

<sup>3</sup>ค่าเฉลี่ยของความสุข ณ ปัจจุบันประมาณ 7.3 และค่าเฉลี่ยของความสุขในอีก 5 ปีข้างหน้า คือ 8.4 การที่ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นสะท้อนให้เห็นถึงความหวังต่อการใช้ชีวิตและการงานในอนาคต

<sup>4</sup>มาตรวัดของ สสส. มี 5 ระดับ คะแนนต่ำสุดคือ 1 สูงสุดคือ 5

จากคนที่ยังอยู่ดีกว่าคนที่จากเราไปแล้ว และยังเก็บข้อมูลการลงทุนพัฒนาบุคลากรเพื่อพิจารณาว่าบุคลากรแต่ละคนได้ส่งมอบมูลค่าเพิ่มมากน้อยเพียงใด การดำเนินการเช่นนี้จะทำให้ทราบถึงสิ่งที่บุคลากรพูดถึงหน่วยงาน การทุ่มเทระหว่างการคงอยู่ และผลงานที่บุคลากรพยายามพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

## คำถามข้อสาม “หน่วยงานจะสร้างความสุขและส่งเสริมความผูกพันให้บุคลากรได้อย่างไรบ้าง?”

ก่อนจะตอบคำถามข้อที่สาม หน่วยงานจะต้องตอบคำถามสองข้อแรกให้ได้ก่อนว่า อะไรคือความสุขและความผูกพันในแบบฉบับของหน่วยงานเรา และบุคลากรมีความสุขและความผูกพันในระดับใด เมื่อทราบคำตอบทั้งสองข้อก่อนหน้าแล้ว จึงนำเอาผลที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญและวางแนวทางในการจัดการตามลำดับ บุคลากรมีความสุขในด้านใดน้อยที่สุดให้เติมเต็มในด้านนั้น ส่วนด้านใดที่มีมากก็ให้พยายามส่งเสริมให้คงที่หรือเพิ่มขึ้น ที่สำคัญคือการสร้างความสุขพร้อมกับการส่งเสริมความผูกพันนั้นจะต้องทำให้บุคลากรรู้สึกที่ตัวเองได้รับเกียรติผ่านข้อเสนอเชิงคุณค่าที่ส่งมอบให้กับบุคลากร (Employee Value Proposition) หรือที่เรียกโดยย่อว่า EVP โดย EVP ที่หน่วยงานมอบให้บุคลากรมีความหมายครอบคลุมทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดย EVP ที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการอื่นๆ ที่ตีมูลค่าเป็นตัวเงินได้ และ EVP ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างเสริมภาพลักษณ์ของหน่วยงาน และทำกิจกรรมเพื่อสังคมเพื่อให้พนักงานเกิดความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน เป็นต้น ทั้งนี้ หลักการของการใช้ EVP ไม่ใช่การยึดเยียดสิ่งที่หน่วยงานอยากจะให้กับบุคลากรเท่านั้น หากแต่หน่วยงานต้องพึงตระหนักว่า ข้อเสนอเชิงคุณค่าจะต้องมองในมุมมองของผู้รับ (บุคลากร) มากกว่าผู้ให้ (หน่วยงาน) เน้นการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากร

สิ่งที่ท้าทายของการนำเอา EVP มาใช้คือ ความต้องการของบุคลากรแต่ละคนอาจจะไม่เหมือนกัน ดังนั้น การนำเอา EVP มาใช้จึงมาพร้อมกับความยืดหยุ่นในการออกแบบข้อเสนอ และมีทางเลือกหลากหลาย บุคลากรแต่ละคนอาจจะได้ผลตอบแทนไม่เหมือนกัน แต่ต้องมีความรู้สึกเป็นธรรมและได้รับคุณค่าจากสิ่งที่หน่วยงานมอบให้

...หวังว่า HR Tips ครั้งนี้จะสร้างความสุขให้ผู้อ่าน แล้วพบกันใหม่ใน HR Tips ฉบับหน้าค่ะ... **A**