Engage(t)ment Survey
: Get ง่าย ๆ กับ Engage

เรื่องโดย คุณศศิวัฒน์ หอยสังข์

หลายคนคงคุ้นเคยกับแบบสอบถามความผูกพันพนักงาน หรือ Employee Engagement Survey **ที่จะมาให้ประเมินกันทุก ๆ กลางปี หรือปลายปี** โดยเฉพาะ HR ที่จะต้องวางแผนการประเมิน การสื่อสาร หรือการประมวลผล หลายองค์กรก็มีแบบประเมินมาจากบริษัทแม่บ้าง หรือจ้างบริษัทภายนอกมาประเมิน แต่ก็อาจจะเกิดปัญหาบางอย่าง เช่น อยากออกแบบเองเพราะที่บริษัทแม่ส่งมามันไม่ใช่ตัวตนของเรา หรือแม้กระทั่งไม่มีเงินที่จะจ้างบริษัทข้างนอก จึงมีคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรดีเพื่อสร้างเอง ทำเอง ประเมินผลความผูกพันพนักงานเอง”

วันนี้ผมมีเทคนิคง่าย ๆ จากประสบการณ์ด้านนี้มาแบ่งปันให้ฟัง ก่อนอื่นเราอาจจะต้องเข้าใจการเดินทางของแบบสอบถามความผูกพันพนักงานกันก่อน ย้อนไปสมัยโน้นก่อนจะมาถึงแบบสอบถามความผูกพันพนักงาน เขาคุ้นชินกับแบบสอบถามความพึงพอใจ หรือ Employee Satisfaction Survey เช่น คำถามคือ ชอบ/ไม่ชอบอะไรบ้างในบริษัท

ผ่านมาอีกสักพักก็พัฒนามาสู่แบบสอบถามสิ่งที่พนักงานต้องการเพื่อตอบโจทย์ของธุรกิจ หรือ Commitment Survey เช่น คำถามคือ อะไรบ้างที่จะสนับสนุนการทำงาน และก็มาสู่ยุคความผูกพันของพนักงาน หรือการทำ Employee Engagement Survey นั่นเอง โดยใจความหลักคือพฤติกรรม หรือสิ่งที่จะต้องทำเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ขององค์กร อาจจะหมายรวมไปถึงสิ่งสนับสนุนเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ขององค์กรเช่นกัน เช่น คำถามพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างไร เป็นต้น

แต่ปัจจุบันนั้นมีรูปแบบการถามที่เรียกว่า Employee Passion Survey ที่คำถามจะเน้นไปโทนความรู้สึกมากยิ่งขึ้น เช่น คุณยังรู้สึกอยากตื่นขึ้นมาทำงาน เป็นต้น การทำแบบสอบถามแบบนี้อาจจะต้องใช้เวลาในการตั้งคำถามเพื่อสื่อถึงอารมณ์ความรู้สึกมากขึ้น หลายองค์กรจึงถอยกลับมาที่แบบสอบถามความผูกพันพนักงาน

“แล้วเราจะเริ่มต้นอย่างไร หากต้องทำเองทั้งหมด”

ผมขอนำกระบวนการทาง Design Thinking มาประยุกต์สักหน่อย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. เริ่มในสิ่งที่อยากรู้ และสิ่งที่มีปัญหา ข้อมูลเหล่านี้เราอาจจะต้อง Check List ว่าองค์กรเราอยากรู้อะไรจากพนักงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร นำมาเขียนเป็นหัวข้อคร่าว ๆ ไว้

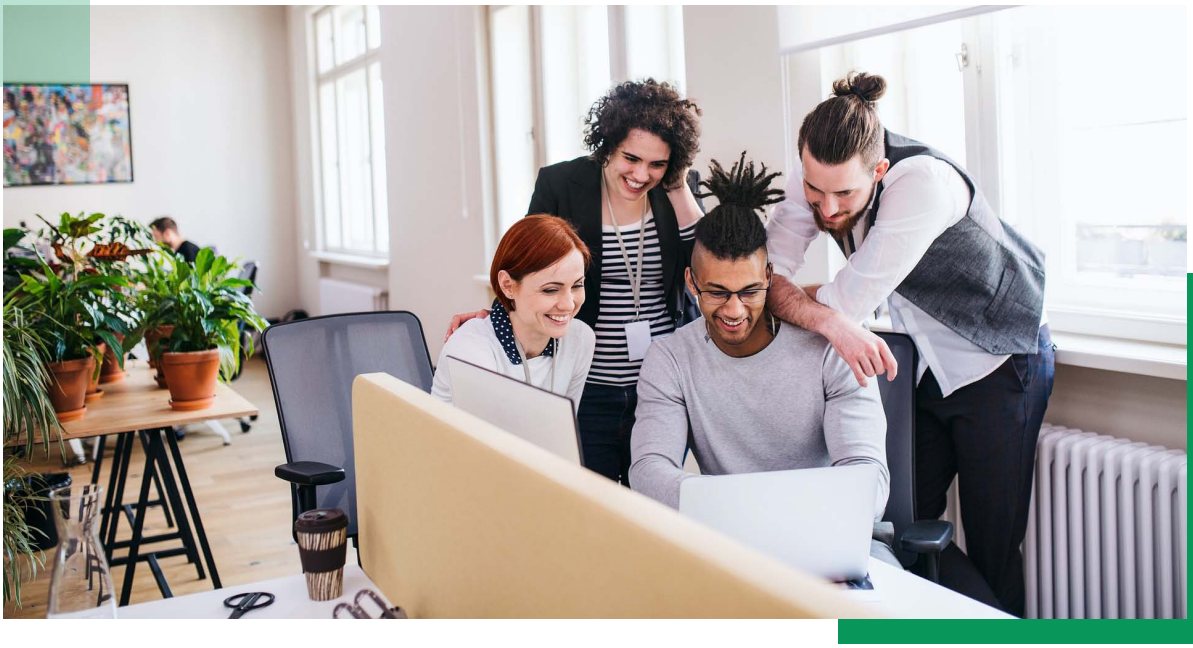
2. รู้ให้ครบ ไหน ๆ ก็ทำแบบสอบถามทั้งที ก็เอาให้ครบไปเลย โดยการหาข้อมูล ปัจจัยหลัก ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันพนักงาน วิธีการหาข้อมูลใน Google หรือในงานวิจัยที่นักวิจัยสรุปหัวข้อหลัก ๆ มาแล้ว สิ่งสำคัญอย่าลืมหัวข้อที่องค์กรต้องการจะไปข้างหน้า เช่น Digital Transformation, Innovation เป็นต้น นำข้อ 1 และ 2 มาคลุกเคล้ากันจนกลายมาเป็นหัวข้อที่จะสอบถามความผูกพันขององค์กรเราเอง ยิ่งหากใครรู้ไปถึงแนวคิดทฤษฎีของนักคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์แล้วจะยิ่งทำให้แบบสอบถามนั้นสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3. ระดมสมอง สร้างคำถามในหัวข้อนั้น ๆ ตรงนี้อาจจะใช้เวลาสักหน่อย แต่เราอาจจะใช้ Guideline จากช่วงที่เราหาข้อมูลมาเป็นแนวทางในการสร้างคำถามได้

4. สร้างแบบสอบถามต้นแบบ เมื่อเราได้แบบสอบถามแล้ว หลายองค์กรนำไปให้พนักงานประเมินเลยทันที ปรากฏว่าพนักงานไม่เข้าใจ วิธีการง่าย ๆ คือ *ลองให้พนักงานกลุ่มเล็ก ๆ ลองทำแบบสอบถามนี้ดูแล้วช่วย Comment ว่าอ่านแล้วเข้าใจหรือตีความอย่างไร* ในขั้นตอนนี้อาจจะต้องใช้พื้นฐานทางสถิติเข้ามานิดหน่อย เช่น ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) หรือ การวัดค่าความเที่ยงและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม อาจจะดูชื่อวิชาการไปสักหน่อย แต่กระบวนการทำไม่ยากครับ

5. ประเมิน ข้อควรระวังข้อหนึ่งซึ่งสำคัญคือ การประเมินแบบสอบถามความผูกพันพนักงานเป็นการประเมินความรู้สึก (Feeling) ดังนั้นการวางแผนช่วงเวลาที่เหมาะสมคือช่วงเหตุการณ์ปกติขององค์กร เช่น ต้องไม่ใช่ช่วงหลังการปรับเงินเดือนหรือโบนัสออก เพราะอาจจะทำให้ค่าของแบบประเมินไม่สะท้อนความจริง เป็นต้น

ลองให้พนักงานกลุ่มเล็ก ๆ ลองทำแบบสอบถามนี้ดู แล้วช่วย Comment ว่าอ่านแล้วเข้าใจหรือตีความอย่างไร



6. สรุปผล การสรุปผลมีการคำนวณหลายวิธี เช่น การใช้ค่าเฉลี่ย ซึ่งเป็นวิธีที่นิยม, การใช้ % ของระดับความผูกพันมากที่สุด เป็นกี่ % ของพนักงานทั้งหมด เป็นต้น โดยปกติแล้วกราฟผลคะแนนความผูกพันพนักงานจะเป็น C Curve คือพนักงานใหม่ ๆ และพนักงานที่มีอายุการทำงานนาน ๆ จะมีคะแนนความผูกพันพนักงานสูงกว่ากลุ่มอื่น แต่ก็ไม่มีสูตรตายตัวนะครับ

7. ลงพื้นที่ สาเหตุที่พนักงานอาจจะไม่ค่อยตอบแบบประเมินมา โดยส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการประเมินแล้วองค์กรไม่ได้ทำอะไรต่อ ดังนั้นการนำผลของความผูกพันไปต่อยอด หรือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาเป็นสิ่งที่สำคัญมาก หลายที่มักให้ชื่อช่วงนี้ว่า Result to Action การนำผลของความผูกพันไปขยายผลต่อควรเลือกไม่กี่ประเด็น เพื่อการโฟกัสประเด็นนั้น ๆ เพื่อให้พนักงานเห็นผลลัพธ์ชัดเจน และควรจัดทำทั้งในระดับองค์กรและหน่วยงาน

นี่คือวิธีการง่าย ๆ ตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำถึงปลายน้ำการสำรวจความผูกพันพนักงานไม่จำเป็นต้องรอรอบ

หากเป็นช่วงเหมาะสมก็สามารถประเมินได้เลย องค์กรอาจจะ Snap Shot ในข้อคำถามที่สำคัญเพื่อวัดอุณหภูมิของพนักงาน ในต่างประเทศนำแนวคิดทางการตลาดมาประยุกต์ใช้ เช่น Net Promotor Score (NPS) นำมาใช้เป็นแนวทางในการทำแบบสอบถามความความผูกพันแบบฉบับ Mini เช่น คำถาม “เราจะบอกต่อองค์กรนี้ให้ผู้อื่นมาสมัครงาน” เป็นต้น

แนวโน้มคะแนนความผูกพันพนักงาน สำหรับตัวผมเองคิดว่าน่าจะลดลงจากเดิมเพราะรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะงานชั่วคราวมีเพิ่มมากขึ้น ที่เราเรียกยุคนี้ว่า Gig Economy สะท้อนให้เห็นว่า Turnover ที่เรากังวลเป็นสิ่งแรกอาจจะไม่ใช่อีกต่อไป หันกลับมามองใหม่ดีกว่าว่าช่วงที่ทำงานเราทุ่มเทมากเพียงใด และการรับมือกับยุคของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งพนักงานเราเอง หรือ Gig Economy

การสำรวจความผูกพันพนักงานก็เหมือนการตรวจสุขภาพประจำปีของเรา หากองค์กรพบเร็วก็รักษาได้ง่ายและตรงจุดไม่เหมารวม Engagement Activities คือยาที่รักษาโรคเหล่านั้น และเพื่อให้สุขภาพร่างกายขององค์กรแข็งแรง อย่าลืมนำ Corporate Culture มาเป็นวิตามินเพื่อเสริมสุขภาพองค์กรให้แข็งแรงยิ่งขึ้น