



# “Employee Engagement” กลเม็ด (เด็ด) สะกดคน Gen Y

“ทรัพยากรมนุษย์” เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดกระบวนการพัฒนา ด้วยทักษะและศักยภาพที่มีอยู่ ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรชั้นนำหรือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ก็ล้วนแต่ต้องพยายามรักษาทรัพยากรมนุษย์อันมีค่าเหล่านี้ไว้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรต่อไป

การสร้างความผูกพันต่องานและองค์กร (Engagement) ก็ถือเป็นความท้าทายของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารมืออาชีพในโลกยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะการสร้างให้คนรุ่นใหม่หรือ คน Gen Y ซึ่งจะก้าวขึ้นมาเป็นกำลังสำคัญขององค์กร มีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองทำงานมากยิ่งขึ้น

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเล็งเห็นถึงความสำคัญในประเด็นดังกล่าว จึงได้จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Productivity Think Tank ซึ่งจัดขึ้นเป็นครั้งที่ 5 ในหัวข้อ “กลเม็ด (เด็ด) สะกดคน Gen Y” ร่วมพูดคุยถึงแนวทางการสร้าง Engagement ให้แก่พนักงานในองค์กร รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละ Generation ให้เชื่อมโยง

เข้าหากัน เพื่อสร้างให้พนักงานเป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ บ่มเพาะความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อความเป็นหนึ่งในองค์กรต่อไปในภายภาคหน้า

งานสัมมนาในครั้งนี้ได้รับเกียรติจาก**คุณปริญญา พิษณุวิจิตร** ผู้อำนวยการด้านทรัพยากรบุคคล กลุ่มธุรกิจพลังงาน และบริษัทในเครือ **บริษัท มิตรผล จำกัด (มหาชน)** และ**คุณพีรเวท กิจบุรณะ** ผู้ช่วยกรรมการ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากร **บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)** หรือ **เอไอเอส** ร่วมเป็นวิทยากรเผยแพร่ประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากกรณีศึกษาของทั้งสององค์กรอีกด้วย

“ Engagement ในแง่ของบริษัท คงไม่ได้ต้องการแค่ ว่า คนในองค์กรคุยกันได้ มีการสื่อสารที่ดี รักกัน อยู่กันอย่างสบายใจ แต่เราต้องการผลลัพธ์ของบริษัทด้วย ”

## คุณปริญญ์ พิษณุวิจิตร

ผู้อำนวยการด้านทรัพยากรบุคคล  
กลุ่มธุรกิจพลังงาน และบริษัทในเครือ  
บริษัท มิตรผล จำกัด (มหาชน)



เริ่มต้นกันที่องค์กรชั้นนำอย่าง มิตรผล ซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ จากที่ผลิตน้ำตาล ไปสู่การผลิตพลังงานชีวมวล อีกทั้งการผลิตไฟฟ้า ชีวมวลและพลังงานเอทานอลร่วมกันกับการผลิต น้ำตาล สร้างกระบวนการต่อยอดเป็นวงกลม ซึ่ง ถือเป็นความท้าทายใหญ่ โดยเริ่มต้นตามวิสัยทัศน์ “From Waste to Value” ขององค์กร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงคนหรือการสร้าง Engagement ให้คนปรับเปลี่ยนไปตามวิสัยทัศน์ถือเป็นเรื่อง ยากและสำคัญอย่างมาก ดังที่คุณปริญญ์ได้ กล่าวถึงการเริ่มต้นสร้าง Engagement ภายใน องค์กรไว้ว่า ริเริ่มจากการตั้งมาตรฐานเรื่องคน ของมิตรผล

“เราไม่ได้ทำเรื่อง Engagement เพราะอยาก ให้คนมีความสุข ซึ่งถือเป็น Keyword แรกเลย แต่จุดเริ่มต้นในการทำคือเรื่อง “ธุรกิจ” เนื่องจากเราเป็น Global Player ผู้ผลิตน้ำตาลและ ชีวมวล มักจะถูกจับตามองจากทุกภาคส่วน

ดังนั้น จึงมีปัจจัยต่างๆ เข้ามากระทบต่อกระบวนการ ทำงานและเป็นอุปสรรคในการก้าวสู่ระดับโลก มิตรผลจึงต้องมีมาตรฐานเรื่องคน”

“ถ้าเปรียบคำว่า Engagement เป็นชีวิตคู่ คือ ความผูกพัน มีประสบการณ์ร่วมทุกข์ร่วมสุขมา ด้วยกัน ซึ่งเรามองว่าความสำเร็จของการมีชีวิตคู่ ไม่ได้วัดกันแค่คนสองคนรักกันเพียงอย่างเดียว แต่ ผลสัมฤทธิ์ต้องดูเรื่องอื่นๆ ด้วย เฉกเช่นเดียวกับ Engagement ในแง่ของบริษัท คงไม่ได้ต้องการ แค่ ว่า คนในองค์กรคุยกันได้ มีการสื่อสาร ที่ดี รักกัน อยู่กันอย่างสบายใจ แต่เราต้องการ ผลลัพธ์ของบริษัทด้วย จากการวัดผลใน โครงการที่ทำมา หากเราบอกว่า Engagement ของเราสูง เขาจะดูว่า Business Result ของเรา ดีด้วยหรือไม่ ดังนั้น ความหมายของ Engagement ของมิตรผลจะไม่ใช่เพื่อความสุขของพนักงาน แต่ความสุขถือเป็นผลพลอยได้”





คงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าในทุกองค์กร ย่อมต้องมีคนจากหลากหลายที่ หลากหลายความคิดตามแต่ละ Generation แต่นั่นก็ไม่ใช่ปัญหาที่มีผลกระทบนั้นหยาบยกขึ้นมาเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ดังที่คุณปริญญ์ได้แสดงวิสัยทัศน์ไว้ว่า “แต่ละ Generation มีทั้งความเหมือนและความแตกต่าง ความเหมือนคือเรื่องพื้นฐานต่าง ๆ ไม่ว่าจะรุ่นไหนก็จะมีสิ่งที่ชอบ หรือไม่ชอบเป็นเรื่องพื้นฐานเหมือนกัน เช่นไม่ชอบการนิทนาว่าร้าย ส่วนจุดที่ต่างกันส่วนใหญ่เป็นเรื่องเปลือกนอกซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละยุคสมัย เช่น คน Gen Y หรือ Gen Millennials เป็นคนยุคดิจิทัล ผูกติดอยู่กับการใช้เทคโนโลยี แต่ผมไม่เชื่อว่า Gen ที่แตกต่างกันจะต้องมองกันคนละแบบ บนความต่างนั้นก็มีความเหมือนกัน อยู่ภายใน ทุก Generation ล้วนต้องการการให้เกียรติ การเรียนรู้ การเติบโตและการยอมรับ”

“จุดต่างที่มีความยากในการบริหารคนต่าง Generation คือต้องเข้าใจแรงจูงใจของแต่ละ Generation รู้ว่าอะไรคือแรงผลักดันของคนใน

Generation นั้น สำหรับคนรุ่นใหม่อย่าง Gen Y เราอ่านแรงจูงใจ (Motive) ของเด็กรุ่นใหม่ เราจะดูว่าอะไรเป็นแรงผลักดัน และเรียนรู้ Character ของเด็กรุ่นใหม่ ตลอดจนพิจารณาว่าเราต้องใช้แรงกระตุ้นเรื่องไหนได้บ้าง”

อีกหนึ่งประเด็นสำคัญสำหรับการสร้าง Engagement ของมิตรผลคือแนวทาง Servant Leadership หรือ ผู้นำแบบผู้รับใช้ “ผมคิดว่าพวกเราทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นผู้นำระดับสูง หรือผู้นำระดับเจ้าหน้าที่ มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกันคือพวกเราเป็นลูกจ้าง ดังนั้น เราต้องรู้จักการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เราให้ผู้บริหารระดับสูงมาเดินเสิร์ฟอาหารให้แก่พนักงานในงานเลี้ยงของแต่ละส่วนงาน ซึ่งตรงนี้ถือว่าเป็นสัญลักษณ์ ว่าคุณพร้อมเป็นผู้ Support คนอื่นเช่นกัน หลังจากนั้น เราก็พยายามเปลี่ยนการเรียกผู้บริหารจากการเรียกตำแหน่ง เป็นเรียกชื่อ เรียกพี่เรียกน้องกัน เชื้อหรือไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงแค่นี้ สามารถต่อยอดไปสู่การเปลี่ยนแปลงอื่นๆ และทำให้การทำงานง่ายขึ้น”

“ ในเรื่องของ การ Engagement ไม่ใช่หน้าที่ของ HR เป็นພູບັບເຄື່ອນເມື່ອເສມຍກ່ອນ ເພາະພັກງານບໍ່ຮູ້ສຶກດັ່ງການມີສ່ວນຮ່ວມ (Involvement) HR ຄວນເປັນພູສນັບສນຸນ ເປັນ Facilitator ສນັບສນຸນເຣື່ອງຈັບປະມານ ເຣື່ອງເມື່ອ ຫຼືເຣື່ອງສິ່ງທີ່ດ້ອງໃຊ້ ສ່ວນເດີກ Gen Y ໃຫ້ເປັນພູກຳກັດກຣຣມເຣື່ອງ Engagement ໃນສ່ວນງານຕ່າງໆ ຈຶ່ງດ້ອງໄດ້ຟລມາກໆ ເກັດ Creativity ອອກມາຢ່າງມາຫາສາລ ”

เมื่อเริ่มเข้าสู่ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ Human Resource คุณปริญญาได้กล่าวถึง HR กับการปรับปรุง เพื่อให้เกิด Engagement และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า “เราต้องยึดเป้าหมายที่ธุรกิจเป็นตัวตั้ง และเราได้ปักธงว่าเราต้องการเป็น World Class Organization ซึ่ง HR จะช่วยเป็น Facilitator ให้เกิดความชัดเจนว่า เมื่อเราปักธงอย่างนี้ หมายถึงอะไร และจะมีขั้นตอนไปสู่ การเป็น World Class Organization ได้อย่างไรบ้าง”

คุณปริญญายังได้ชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคสำคัญหรือสิ่งที่ยากที่สุดที่ในการทำโครงการ Engagement นี้ ตลอดจนประเด็นสำคัญต่างๆ ที่ต้องคำนึง “เริ่มต้นด้วยประเด็น **Effective Leadership** ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ยากที่สุด และต้องเป็นเรื่องที่ต้องทำเป็นอันดับแรก โดยผู้นำต้องเป็น Leader ที่มี Mindset ที่ถูกต้อง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ต่อมาคือประเด็น **Diversity Management** เนื่องจากเรามีคนหลาย Generation

ในบริษัท ประกอบกับมีคนต่างชาติ เพราะวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จึงต้องบริหารให้ได้อีกหนึ่ง Key Success คือ **Accept Mistakes and Learn from Them** การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และไปด้วยกันหรือเรียนรู้จากความผิดพลาด แล้วก้าวไปข้างหน้าด้วยกัน”

สุดท้ายนี้ คุณปริญญายังได้ให้คำแนะนำสำหรับองค์กรที่จะเริ่มต้นทำโครงการ Engagement ด้วยจุดเริ่มต้นจากการตั้ง Vision และ Mission “เราต้องมาคุยกันถึงภาพ Vision และ Mission ในใจก่อนซึ่งคนในองค์กรต้องเห็นภาพเดียวกันก่อน ถ้าเราต้องการทำเรื่อง Engagement ต้องแน่ใจว่า Key Man ของโครงการจะต้องเห็นภาพเดียวกับองค์กร ต่อมาคือตั้งเป้าหมายให้รู้ว่าเราทำ Engagement ไปเพื่ออะไร บวกกับ HR ต้องมี strategy หรือ Blueprint ที่ชัดเจน ต่อด้วยเรื่องของ Culture ซึ่งถ้าสร้างได้แล้วก็จะนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนต่อไป”



“ Engagement ก็ถือเป็นเครื่องมือหนึ่ง  
ในการวัดอุณหภูมิภายในองค์กร  
จะทำให้เรา Take Action ได้ถูกต้อง ”

### คุณพีรเวท กิจบุรณะ

ผู้ช่วยกรรมการ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคคลากร  
บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

หันกลับมาพิจารณาเรื่อง Employee Engagement กับอีกหนึ่งองค์กรยักษ์ใหญ่ในวงการธุรกิจโทรคมนาคมอย่าง บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ เอไอเอส โดยสถาบันได้รับเกียรติจากคุณพีรเวท กิจบุรณะ ผู้ช่วยกรรมการ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคคลากร มาร่วมแชร์ประสบการณ์ในประเด็นนี้ร่วมกัน โดยคุณพีรเวทชี้ให้เห็นถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ที่จะเข้ามามีส่วนในการปรับเปลี่ยนธุรกิจ

“ในปัจจุบันโทรศัพท์มือถือมีความสามารถของการสื่อสารที่ไม่ใช่เพียงแค่เครือข่ายอย่างเดียว แต่มีความสามารถในเรื่องของตัวโทรศัพท์ เรากำลังเปลี่ยนจาก Telecom Service Provider ไปเป็น Digital Life หรือ Digital Service Provider เพราะเมื่อพูดถึง Digital มันกว้างมาก เราจึงเข้าไปทำธุรกิจ Digital Content หรือ Digital Broadband ซึ่งจะเห็นว่าธุรกิจและ

สิ่งแวดล้อมของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จึงเป็นที่มาว่าสุดท้ายเราต้องมา มุ่งเน้นที่ “คน” AIS มีบุคลากรที่เป็น Gen Y ถึง 70% ซึ่งถือว่าสูง และอนาคตของเรากำลังต้องการ คนที่มีความหลากหลายในเชิงของความคิดด้วย ซึ่งก็ต้องให้ความสำคัญในเรื่อง Generation”

เอไอเอส จึงมองเห็นว่าการนำแนวทางการสร้าง Engagement ในองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้าได้ด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ดังที่คุณพีรเวท ได้กล่าวไว้ว่า “เราอยากรู้ว่าต้องทำอะไรถึงจะทำให้คนที่มีความคิดที่ดีและมีความสามารถ อยู่กับเรา รู้ว่าบรรยากาศในการทำงานควรเป็นอย่างไร เราต้องการให้พนักงานที่รักองค์กร คือคนที่รักแบบ Say ว่ารักบริษัท Stay แบบอยู่ด้วยกัน และ Strive คือรักแบบทุ่มเทพลังลงไป ซึ่งถ้าคะแนนทั้ง 3 ส่วนนี้เต็ม ถือว่าสุดยอดแล้ว ซึ่งเราคาดหวังว่าจะได้พนักงานแบบนี้”



“เพราะฉะนั้น ถ้าจะบอกว่าค่านิยมของ Engagement คือ เราต้องการให้พนักงานที่ดีอยู่กับองค์กร และอยากรู้ว่าทำไมพนักงานบางคนถึงไม่มีพลัง อยากรู้อะไรเป็นตัวแปร และอะไรเป็น Key Driver ที่จะเป็นตัวผลักดันให้คนกลุ่มนี้

อยากทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์กร ทำอย่างไรให้เขาพูดถึงองค์กรในทางที่ดี ซึ่ง Engagement ก็ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการวัดอุณหภูมิภายในองค์กร จะทำให้เรา Take Action ได้ถูกต้อง”

“ธุรกิจและสิ่งแวดล้อมของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จึงเป็นที่มาว่าสุดท้าย เราต้องมามุ่งเน้นที่ “คน” AIS มีบุคลากรที่เป็น Gen Y ถึง 70% ซึ่งถือว่าสูง และอนาคตของเรต้องการคนที่มีความหลากหลายในเชิงของความคิดด้วย ซึ่งก็ต้องให้ความสำคัญในเรื่อง Generation ”

คุณพีรเวท ยังได้บอกเล่าถึงจุดเริ่มต้นในการนำ Engagement มาใช้ภายในองค์กรตามแบบฉบับของเอไอเอส โดยเริ่มต้นจากการ Survey ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จนนำไปสู่การปิดจุดอ่อนเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในที่สุด “สิ่งแรกเลยคือการจัดทำ Survey พนักงานในทุกๆ ระดับ โดยสาเหตุที่ทำให้เราต้อง Take Action คือในปี 2014 ผลคะแนนด้าน Engagement ตกจาก 73% เหลือ 70% การทำ Survey จึงถือเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้บริหารตระหนักว่ากำลังเกิดอะไรขึ้น เพราะ Survey จะช่วยสะท้อนว่าอะไรเป็นจุดอ่อนที่ต้องได้รับการปรับปรุง”

ผลลัพธ์การประเมินที่ตกลงมาจากการทำ Engagement Survey นั้น นำไปสู่การพิจารณา Soft Side หรือประเด็นที่ละเอียดอ่อนเกี่ยวกับพนักงานในด้านต่างๆ หนึ่งในปัญหาที่คุณพีรเวท หยิบยกขึ้นมาพูดถึง คือประเด็นด้าน Manager และผู้บริหารระดับสูง “Engagement Survey” ทำให้เห็น Feedback ว่า พื้นที่ใดในองค์กรที่ต้องเข้าไปปรับปรุง ซึ่งสิ่งที่จะต้องเข้าไปปรับปรุงก่อนเชื่อว่าน่าจะมีผลคล้ายๆ กันกับองค์กรอื่นๆ คือ ตอนเข้ามาพนักงานรักองค์กร แต่ตอนจากไปจากไปเพราะนาย ตัวอย่างการปรับปรุงจากผลของ survey เช่น ผู้จัดการฝั่ง Technician ที่บางครั้งเขาอาจไม่เข้าใจในเรื่อง Human Touch เราจึงส่งไปอบรมในเรื่องพวกนี้ เขาก็จะพยายามศึกษาหาแม้กระทั่งวิธีการพูดคุยกับลูกน้อง และวิธีการปฏิสัมพันธ์”

นอกจากประเด็นด้านผู้บริหารแล้ว Engagement Survey ยังทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงสไตล์การบริหารด้วย Work Life Balance ที่สามารถเข้าถึงคนรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นกำลังพลขององค์กรได้ในเชิงปฏิบัติไม่ใช่เรื่องง่ายนัก แต่เอไอเอสก็พยายามตอบสนองความต้องการในประเด็นนี้ให้ได้มากที่สุด “เรามีการทำ Activity หลากอย่าง เช่น การทำ Well-being Project เนื่องจากเด็กยุคใหม่มีความสนใจตัวเอง และดูแลเรื่องสุขภาพ ดังนั้น เราจึงทำ project นี้ โดยการให้มีการตรวจร่างกาย การวัดมวลกาย โดยเชิญโรงพยาบาลให้มาวัดให้ มีกิจกรรมต่อเนื่องหลายๆ กิจกรรม หรือปกติเราจะมีการประชุมทุกวันศุกร์ก็จะมีปรับเปลี่ยนงดการประชุมสัก 1 ศุกร์ในแต่ละเดือน เพื่อเพิ่ม Work Life Balance”

“ กิจรรม Work Life Balance จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ Manager ว่ามีความสามารถในการบริหารจัดการแค่ไหน ก็จะเข้าไปปรับวิถีชีวิตอีกด้านของลูกน้อง แสดงความใส่ใจลูกน้องโดยต้องอยู่บนบรรทัดฐานและกฎระเบียบของบริษัทด้วย ”

นอกจากการทำ Survey แล้ว ยังมีกิจกรรมอีก 2 อย่างที่เป็นส่วนหนึ่งในการสร้าง Engagement ของเอไอเอส ได้แก่ กิจกรรม People Champion และ Focus Group “การทำเรื่อง People Champion ซึ่งเป็นลักษณะของ Bottom Up โดยจะมี Tools ที่วัดว่าหน่วยงานของพนักงานมีปัญหาในเรื่องอะไรบ้าง แล้วให้เขาช่วยกันคิดว่าหน่วยงานต้องมีกิจกรรมใดมาช่วยแก้ปัญหา โดยสรุปแล้วคือการช่วย HR หรือองค์กรดูปัญหา และมี HR เป็นผู้สนับสนุนเงิน สิ่งของ หรือแนวทางการ Facilitate ตลอดจนการติดอาวุธให้กับพนักงาน โดยการอบรมสอนวิธีการหาประเด็นปัญหา HR ก็จะอยู่ในบทบาทในการให้การสนับสนุน โดยพนักงานในหน่วยงานเป็นผู้คิดกิจกรรมเอง”

“นอกจากนี้ ทางผู้บริหารมีการทำ Focus Group จากการนำสถานการณ์ต่างๆ มาพูดคุยกันโดยการเชิญผู้บริหารทั้ง 4 ระดับเข้ามาพูดคุยกับพนักงาน ในลักษณะ Tea Talk ให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีการบันทึกเสียง ทั้งนี้ กิจกรรมนี้จะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อถืออย่างสูง”

คุณพีรเวทย์ยังได้ฝากทิ้งท้ายสำหรับองค์กรที่อยากเริ่มต้นการทำ Engagement ในองค์กรของตนเองไว้ว่า “ต้องหาโจทย์ให้เจอ หาเครื่องมือในการวัดให้ออกมาเป็นรูปธรรมให้ได้ เมื่อได้ผลมาแล้ว ก่อนอื่นเลยผู้บริหารต้องเปิดใจ (Openness) ให้ได้จริงๆ และต้องรับได้กับสิ่งที่จะฟัง และเมื่อรับรู้ปัญหาแล้วก็ต้องนำไปแก้ไข โดยอาจแยกแก้ไขปัญหาทีละประเด็นไป ตลอดจน HR ก็ต้องมีความเข้าใจในบริบทของคนทำงานในแต่ละสายงานมากขึ้นด้วยเช่นกัน”

