

GLOBAL TRENDS IN EMPLOYEE ENGAGEMENT

จุดเปลี่ยนครั้งสำคัญ:  
แนวโน้มล่าสุด  
เรื่องความผูกพันของ  
พนักงานที่มีต่อองค์กร

---

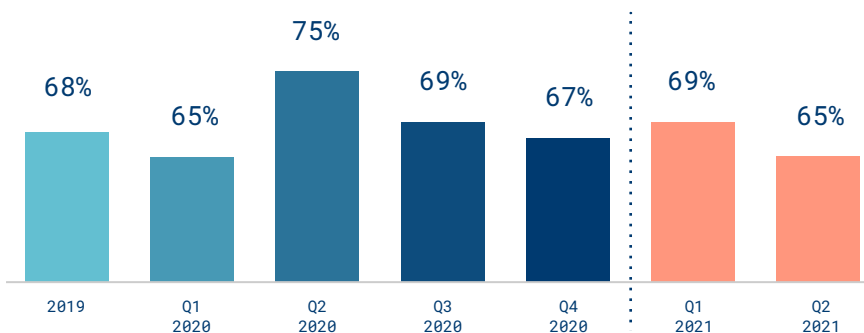
**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

จากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการระบาดของโควิดและผลกระทบที่เกิดตามมาในรูปแบบการทำงาน ความเข้าใจในปัจจุบันที่ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันนั้นมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยเตรียมองค์กรให้พร้อมรับมือกับอนาคตและรูปแบบการทำงานในรูปแบบใหม่

ในไตรมาสที่ 2 ของปี 2021 ที่ผ่านมา คินเซ็นทริก ได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากองค์กรทั่วโลกที่อยู่ในฐานข้อมูลของเรา และได้ค้นพบจุดเปลี่ยนที่น่าสนใจที่เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และการบริหารประสบการณ์พนักงาน (Employee eXperience : eX) เราจึงได้รวบรวมข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ จัดทำออกมาเป็นรายงานแนวโน้มล่าสุดที่จะช่วยให้องค์กรจัดการกับความท้าทายในครั้งนี้ได้สำเร็จ

## จุดเปลี่ยนครั้งสำคัญ

GLOBAL EMPLOYEE ENGAGEMENT 2020 / 2021



ถึงแม้ว่าระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในไตรมาสที่ 2 ปี 2020 จะเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ แต่ระดับความผูกพันกลับลดลงในช่วงครึ่งหลังของปี 2020 ยาวไปจนต่ำสุดในไตรมาสที่สองของปี 2021 เป็นระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรต่ำกว่าก่อนจะเกิดสถานการณ์โควิด-19 เสียอีก ทำให้องค์กรต้องกลับมาตั้งคำถามง่ายๆ ว่าเราจะไม่ปรับวิถีในการบริหารประสบการณ์พนักงาน และปล่อยให้ประสบการณ์ของพนักงานที่มีต่อการทำงานเป็นอย่างนี้ต่อไปจริงๆ หรือ ทั้งๆ ที่เราได้บทเรียนจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหลังโควิดระบาดและความคาดหวังของพนักงานที่เปลี่ยนไปแล้วจากเดิม

# ทำไมพนักงานถึงผูกพันกับองค์กรน้อยลงใน Q2 2021?

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากพนักงานหกแสนคนใน 150 องค์กรในไตรมาสที่ 2 ปี 2021 เพื่อทำความเข้าใจสาเหตุที่ทำให้พนักงานผูกพันกับองค์กรน้อยลง พบว่า ประสิทธิภาพของพนักงานในที่ทำงานนั้นส่งผลทั้งในแง่บวกและลบกับระดับความผูกพันของพนักงาน เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงก่อนเกิดสถานการณ์โควิด-19 (เช่น ในปี 2019) เกิดเป็นแนวโน้มที่น่าสนใจที่ทำให้เกิด **ความท้าทายในการดูแลพนักงาน**

- อัตราการลาออกเพิ่มสูงขึ้นในตลาดแรงงานปี 2021 และคาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นอีกในปี 2022 ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการการตั้งใจลาออกที่ตกร้างจากปี 2020 ความคาดหวังของพนักงานที่เปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง และการปรับตัวของตลาดแรงงาน ซึ่งสะท้อนออกมาในฐานข้อมูลเชิงพฤติกรรม

**"ความอยากจะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป (Stay)" ลดลง 3 จุดจากปี 2019 และครึ่งแรกของปี 2020**
- เพราะพนักงานลาออกเพิ่มขึ้น องค์กรเริ่มมองเห็นความลำบากในการสรรหาและรักษาคนที่ใช้ให้อยู่กับองค์กร พนักงานเพียง 58% จากทั่วโลกรู้สึกว่างค์กรที่ตนเองทำงานอยู่สามารถดึงดูดคนที่เหมาะสมเข้าร่วมงานด้วยได้ และ **56% รู้สึกว่า องค์กรสามารถรักษาคนเก่งที่จะช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้** ซึ่งลดลง 6 จุด และ 7 จุด ตามลำดับ จากปี 2019 (และทั้งคู่ต่ำกว่าในไตรมาสที่ 1 ของปี 2021)
- การขาดบุคลากรที่เหมาะสมนี้ แน่แน่นอนว่าจะส่งผลต่อความสมดุลในชีวิตการทำงานของพนักงาน เกิดความเครียด ทำงานหนักเกินกำลัง และรู้สึกหมดไฟ ตามที่ได้ให้ข้อมูลไปแล้วครั้งหนึ่งทีพูดถึง **แนวโน้มความเครียดในการทำงาน** และเกิดซ้ำอีกครั้งในไตรมาสที่ 2 ปี 2021 ด้วย **ระดับความสมดุลในชีวิตการทำงานลดลง 7 จุด** เมื่อเทียบกับปี 2019 (ปัจจุบันอยู่ที่ 61%) ในเมื่อความหมายของ “ความสมดุลในชีวิตการทำงาน” ของพนักงานเปลี่ยนไปแล้ว องค์กรจะต้องก้าวสู่การทำงานแบบไฮบริดผสมผสาน (Hybrid Work) และเริ่มคิดใหม่เรื่องวิธีการทำงาน เวลา และสถานที่ที่จะทำงานสำเร็จ
- ถึงแม้องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงาน (Wellness) ในปี 2020 แต่กลับสวนทางกันในไตรมาสที่ 2 ปี 2021 โดยพนักงาน 68% รู้สึกว่าองค์กรใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Well-Being) ลดลง 9 จุดจากปี 2019 ที่เห็นได้ชัดที่สุดก็คือ **การได้รับความห่วงใยและใส่ใจจากผู้บริหารระดับสูง** จากที่เคยสูงถึง 85% ในช่วงครึ่งแรกของปี 2020 กลับลดลงเหลือ 74% ในไตรมาสที่ 2 ของปี 2021 แสดงให้เห็นถึงสัญญาณความคาดหวังที่เปลี่ยนไปในเรื่อง “ความเป็นอยู่ที่ดี” และ “ความเอาใจใส่” ซึ่งแน่นอนว่าจะส่งผลต่อแผนการกลับมาทำงานในออฟฟิศ (Return-to-Office Plan) และ “วิถีของการทำงานในอนาคต (Next Normal)” ว่าจะหน้าตาเป็นอย่างไรในรูปแบบไฮบริด

พนักงานขอลาออกเพิ่มขึ้น และองค์กรไม่สามารถรักษาคนเก่งเอาไว้ได้ ทำให้คนที่ยังทำงานอยู่เกิดภาวะเบิร์นเอาท์ (Burnout)



**อนาคตที่ไม่ชัดเจน ทำให้คนรู้สึกไม่มั่นคง**

- เมื่อองค์กรจำเป็นต้องคอยปรับแผนงานและรับมือกับผลกระทบจากการระบาดทำให้ไม่สามารถดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานได้เต็มที่เท่าที่ควร การให้ความสำคัญต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Well-Being) และการสนับสนุนด้านการบริหารความสมดุลในชีวิตการทำงานที่ลดลง ยิ่งทำให้พนักงานไม่มั่นใจกับอนาคตที่องค์กร เมื่อปี 2020 มีพนักงาน 7 ใน 10 คนรู้สึกที่ผู้บริหารเปิดกว้างและสื่อสารตรงไปตรงมา แต่ตอนนี้ **พนักงานรู้สึกว่า ผู้บริหารไม่ค่อยมีทิศทางสำหรับอนาคต และไม่ได้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเหมือนแต่ก่อน** (ทั้งสองข้อได้คะแนนลดลง 3 จุด จากปี 2019) ซึ่งข้อมูลนี้ ช่วยสะท้อนถึงความไม่มั่นใจกับอนาคตของบริษัท และเริ่มไม่มั่นใจว่าตนเองจะยังคงทำงานที่นี้ต่อไปหรือไม่
- เมื่อนำประเด็นข้างต้นมาวิเคราะห์เพิ่มเติมแล้ว ไม่น่าแปลกใจที่**พนักงานมีความมั่นใจน้อยลงว่าจะมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในองค์กร** มีคนมากกว่าครึ่งหนึ่งเท่านั้น (55%) ที่ยังมองเห็นโอกาสที่ชัดเจน (ลดลง 6 จุดจากปี 2019) การขาดโอกาสในการเติบโตก้าวหน้า มักจะส่งผลเสียต่อความผูกพันและมักเป็นสาเหตุหลักของการลาออก ยิ่งทำงานผ่านระบบออนไลน์ (Virtual) ด้วยแล้ว ยิ่งเป็นเรื่องท้าทายที่จะทำให้พนักงานมองเห็นโอกาสในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

แล้วจะเป็นอย่างไรเมื่อคนทำงานไม่รู้สึกตื่นเต้นกับอนาคตและไม่เห็นโอกาสในการก้าวหน้าในงาน? พนักงานมีความเสี่ยงสูงที่จะพบหาความสามารถของตนไปใช้กับองค์กรอื่นแทน การจะหยุดวงจรนี้ได้ คือการทบทวนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ว่าค่านิยม ความเชื่อ และระบบคิดที่ทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเหมาะสม พร้อมกับการบริหารประสบการณ์พนักงานในรูปแบบของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

ถึงแม้ว่าระดับความผูกพันกับองค์กรจะน้อยลง แต่ไม่ใช่ทุกอย่างที่แย่ลงในไตรมาสที่ 2 ของปี 2021 แต่ดูเหมือนว่าจะผูกพันกับหัวหน้างานมากขึ้น เช่น **พนักงานรู้สึกว่า หัวหน้างานได้สร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีมงานมากขึ้นกว่าในปี 2019** ซึ่งนี้อาจเป็นสัญญาณของทักษะในการเป็นผู้นำยุคใหม่ที่จะสร้างความผูกพันกับพนักงานผ่านโลกออนไลน์ ซึ่งได้เคยกล่าวไว้ใน**รายงานผู้นำที่ดูแลและเอาใจใส่** ซึ่งข้อมูลล่าสุดนี้ก็สนับสนุนข้อสังเกตนี้ด้วย



# สิ่งที่ต้องทำ: สร้างกระแสใหม่

เมื่อได้ก็ตามที่คินเซนทริคนำเสนอแนวโน้มเหล่านี้กับลูกค้า คำถามแรกที่เราเจอคือ “แล้วองค์กรจะต้องทำอะไร” ดังนั้น เราจึงหยิบยกข้อเสนอแนะที่จะช่วยให้ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมขับเคลื่อนองค์กรได้ในแม้ว่าภายใต้บทบาทและความรับผิดชอบที่ต่างกันออกไป เพราะการที่จะสร้างความผูกพันของพนักงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับใครคนใดคนหนึ่ง

## หากคุณคือ หัวหน้างาน

- หากคุณเป็นผู้นำทีมที่ทำงานผ่านจามาเกือบปีแล้ว และตอนนี้กำลังปรึกษากับทีมเพื่อให้กลับมาทำงานที่ออฟฟิศดั้งเดิม ซึ่งท้าทายมาก เพราะต้องแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจและใช้ทักษะขั้นสูงเพื่อรับฟังพนักงาน และถึงแม้ว่าความพึงพอใจต่อหัวหน้างานจะเพิ่มขึ้นในด้านต่างๆ แต่ยังมีอีกสองประเด็นที่ลดลงในไตรมาสที่ 2 ของปี 2021 เมื่อเทียบกับปี 2019 นั่นก็คือ การที่หัวหน้างานกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและให้ฟีดแบคอย่างสม่ำเสมอ (ลดลง 3 จุดและ 1 จุดตามลำดับ) จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะทำให้พนักงานที่แม้ไม่ได้เข้าออฟฟิศก็ยังได้รับการสอนงาน มีฟีดแบค และมีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนได้เหมือนเดิม โดยเฉพาะเมื่อต้องทำงานในรูปแบบไฮบริดอย่างต่อเนื่องในอนาคต

## หากคุณคือ ผู้บริหารระดับสูง

- พนักงานอาจชื่นชมการสื่อสารที่เปิดกว้างและโปร่งใสของผู้บริหารระดับสูงในช่วงโควิด-19 ในระยะแรก ลูกค้าของคินเซนทริคหลายรายต่างก็ได้เล่าถึงเคล็ดลับที่ผู้นำในแต่ละองค์กรให้นำพวงศักรให้ก้าวผ่านวิกฤตมาได้ ต้องยอมรับว่า ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่ได้ดีมากในปี 2020 ในแง่ของการเปิดกว้าง สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และมีมุมมองที่กว้างไกลต่ออนาคต แต่สิ่งเหล่านี้กลับลดน้อยลงในไตรมาสที่ 2 ของปี 2021 พนักงานต่างต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารทิศทางต่ออีกว่า เราจะเดินทางกันต่อไปอย่างไรหลังจากจบปี 2021 ไปแล้ว พนักงานยังไม่มั่นใจทิศทางที่ไม่ชัดเจนของอนาคตและส่งผลให้คะแนนลดลง 3 จุดในไตรมาสที่ 2 ของปี 2021



### คำถามชวนคิด:

ฉันจะกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนกับทีมและเดินหน้าต่อได้ อย่างไร ทำอย่างไรจะสามารถให้ฟีดแบคตลอดทั้งปี? ฉันสื่อสารกับพนักงานที่ไม่ได้เจอหน้ากันบ่อยเท่าที่คนอื่นหรือไม่? ลองจัดให้มีเวทีที่พูดถึง "ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (Tour of Duty)" ให้เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารที่เปิดกว้างตรงไปตรงมา และเอาใจใส่กับลูกทีมโดยตรงของคุณ



### คำถามชวนคิด:

ฉันจะทำให้พนักงานตื่นตัวในการทำงาน มั่นใจในอนาคต และรู้สึกถึงการสนับสนุนได้อย่างไร? ฉันกำลังทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างที่ต้องการเห็นพนักงานเป็นหรือไม่? ฉันจะสื่อสารกลยุทธ์ของเราอย่างไร? ที่จะมีประสิทธิภาพ และแสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกคน ถึงแม้จะอยู่ในบทบาทที่ต่างกันก็สามารถมีส่วนร่วมในการนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

หากคุณคือ  
CHRO

- หนึ่งปีครึ่งที่ผ่านมา โลกได้แสดงให้เห็นแล้วว่างานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เดิมต้องใช้เวลาหลายเดือนหรือหลายปีกว่าจะเสร็จนั้นไม่ตอบโจทย์อนาคต **เลือกลงทุนในคนตอนนี้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว** เพราะงาน HR เติบโตด้วยความท้าทายใหม่ๆ เหมือนที่ลูกค้าเข้ามาปรึกษาคนเซนเซทริก เพราะไม่เพียงแต่ต้องเปลี่ยนกระบวนการ/โครงการ (เช่น การปฐมนิเทศ การบริหารผลงาน การฝึกอบรม ฯลฯ) ให้ทำงานอยู่บนโลกออนไลน์ได้ทั้งหมด แต่ยังคงช่วยขับเคลื่อนธุรกิจในช่วงเวลาสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กรครั้งใหญ่ **HR Business Partner** ต้องตอบโจทย์ธุรกิจให้ได้มากที่สุด เช่นเดียวกับงานส่วนอื่นๆ ของ HR และยังคงต้องหมั่นตรวจเช็คค่า โครงการต่างๆ ของ HR นั้นกำลังตอบโจทย์พนักงานอยู่เช่นกัน



**คำถามชวนคิด:**

ส่วนงาน HR ของฉันมีศักยภาพมากพอที่จะตอบโจทย์ธุรกิจอยู่หรือเปล่า? มีโครงสร้าง มีวิธีการ และมีผู้บริหารที่พร้อมที่จะสนับสนุนองค์กรให้บรรลุภารกิจอยู่ในส่วนงานต่างๆ ของ HR หรือไม่?

หากคุณคือ  
CEO

- วัฒนธรรมได้กลายเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในปีที่ผ่านมา ทำให้ผู้บริหารองค์กรหลายแห่งต้องกลับมาย้อนมองว่า องค์กรมีวัฒนธรรมที่เหมาะสมในการสนับสนุนภารกิจที่สำคัญทางธุรกิจในอนาคตหรือไม่ หรือกำลังตกอยู่ในภาวะวิกฤตของคนทำงาน (**Talent Uprising**) ภายในองค์กรเอง การที่คนลาออกมากขึ้น ทำให้พนักงานบางส่วนเริ่มไม่ผูกพันกับบริษัท แม้จะเป็นไปได้หลายอย่าง แต่สาเหตุหนึ่งอาจเป็นที่วัฒนธรรมที่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ดังนั้นจึงไม่สามารถดึงดูดและรักษาพนักงานเก่งๆ ของคุณไว้ได้



**คำถามชวนคิด:**

เรามีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือไม่? ฉันกำลังปรับวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของเราและทำให้เกิดขึ้นจริงและเห็นผลลัพธ์อยู่หรือไม่? ฉันจะมีส่วนร่วมในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรและเปลี่ยนให้เป็นขีดความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างไร?



**เราได้เดินทางมาถึงจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลงแล้ว**

หลังจากการทำผลงานที่ดีในปี 2020 ตอนนี้เราพบว่าความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้นต่ำลงกว่าในปี 2019 พนักงานเริ่มพูดถึงความคาดหวังที่มีต่อองค์กรและลาออกมากขึ้น ซึ่งองค์กรควรยอมรับการตื่นตัวของพนักงาน (**Talent Uprising**) และใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ในระยะเวลาหนึ่งปีครึ่ง ปรับตัวต่อยอดจากคลื่นลูกนี้ที่จะช่วยให้บริษัทต่างๆ สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในที่ทำงานยกระดับประสบการณ์ที่ดีของพนักงาน (**Employee eXperience**) เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยแรงบันดาลใจ แครพพซึ่งกันและกัน เชื่อมโยงกัน และมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย

## Contacts

### Christopher Adair, Ph.D.

Director

Culture & Engagement Practice | U.S.

[christopher.adair@kincentric.com](mailto:christopher.adair@kincentric.com)

---

## About Kincentric

Kincentric, a Spencer Stuart company, helps organizations unlock the power of people and teams to ignite change and drive better business results. With decades of experience and specialist expertise in areas such as culture; employee engagement; leadership assessment and development; HR and talent advisory; and diversity, equity and inclusion, we use data-driven insights to architect solutions that add value, enhance agility and increase organizational effectiveness. For more information, visit [kincentric.com](http://kincentric.com).

## Social Media @ Kincentric

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @ KincentricCo

©2021 Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.  
For information about copying, distributing and displaying this work,  
contact: [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com).