

องค์กรจะอย่างไรเมื่อ Quiet Quitting ไม่ใช่แค่เทรนด์

ความเครียดและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในช่วงโควิด-19 ทำให้คนจำนวนมากรู้สึกว้าวุ่นกับสิ่งที่ตนเองทุ่มเทและเสียสละเพื่อองค์กรนั้นไม่คุ้มค่ากับสิ่งที่ได้รับกลับคืนมา จนเกิดเป็นปรากฏการณ์ Quiet Quitting หรือการลาออกแบบไม่ลาออก โดยตัวยังคงอยู่กับองค์กรแต่ไม่ผูกพัน ทำงานแค่ Minimum Requirements เฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น ไม่ใช่เวลา ความพยายาม แม้แต่ความกระตือรือร้นเพื่อองค์กรอีกต่อไป เช่น ปฏิเสธการทำงานนอกเวลา ไม่รับอาสาทำงานเพิ่ม ไม่คิดปรับปรุงงานหรือเสนอไอเดียใหม่ๆ ให้ความสำคัญกับเรื่องส่วนตัวมากกว่างาน เป็นต้น

Quiet Quitting ได้รับความพูดถึงเป็นอย่างมากในกลุ่มคนทำงาน โดยเฉพาะ Gen Z และ Gen Y ที่อายุต่ำกว่า 35 ปี จำนวนพนักงานที่ทำงานแบบ Quiet Quitting หรือที่เรียกว่า Quiet Quitters กำลังเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว State of the Global Workplace: 2022 Report ของ Gallup พบข้อมูลที่น่าตกใจว่า พนักงานมากกว่าครึ่งหนึ่งในสหรัฐเป็น Quiet Quitters ซึ่งการมีพนักงานที่ยังอยู่กับองค์กรแต่ทำงานไปวันๆ โดยไม่มีใจรักและทุ่มเท ถือเป็นความน่ากังวลสำหรับองค์กรยิ่งกว่าการที่พนักงานลาออก เนื่องจากการที่พนักงานไม่มีความผูกพันส่งผลกระทบต่อให้องค์กรมีผลิตภาพและความสามารถในการทำกำไรต่ำลงเป็นอย่างมาก Gallup พบว่า Quiet Quitters ทำให้องค์กรทั่วโลกเกิดความสูญเสียทางเศรษฐกิจคิดเป็นมูลค่าถึง 271.1 ล้านล้านบาท หรือเทียบเท่ากับร้อยละ 11 ของ GDP โลก

ถึงแม้ Quiet Quitting จะถูกผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่มองว่าเป็นแค่เทรนด์ระยะสั้นๆ ในช่วงโควิด-19 ต่อเนื่องจาก Great Resignation และจะถูกเทรนด์อื่นมาทดแทนในเร็ววัน แต่ผลการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านกลับชี้ให้เห็นตรงกันว่า Quiet Quitting ไม่ใช่เรื่องใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นและเป็นแค่เทรนด์ในระยะสั้นเท่านั้น แต่กำลังจะกลายเป็น New Normal ของคนทำงานรุ่นใหม่และเป็นความท้าทายขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าในการเตรียมรับมือ ดังนี้

1. หาปัจจัยที่สร้างความผูกพันให้พบ

สิ่งที่ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานไม่ใช่แค่การขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง ผลการสำรวจของ LiveCareer เมื่อเดือนตุลาคม 2565 แสดงให้เห็นว่า ร้อยละ 80 ของ Quiet Quitters ที่ตอบแบบสำรวจได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ในขณะที่ร้อยละ 77 ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องหาให้พบว่าสิ่งใดที่สามารถสร้างความผูกพันแก่พนักงานอย่างแท้จริง เช่น Work-life Balance โอกาสในการพัฒนาตนเอง ความเสมอภาคและยอมรับความหลากหลาย (DEI) เป็นต้น พนักงานแต่ละคนในแต่ละองค์กรมีปัจจัยความผูกพันที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์กรจะต้องหาให้พบเพื่อจูงใจพนักงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนที่พนักงานจะหมดไฟเป็นการถาวร

2. ใส่ใจสุขภาวะของพนักงาน

สุขภาวะ (Wellbeing) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะสำหรับพนักงาน Gen Z ผลการสำรวจ 2022 Gympass State of Work-Life Wellness Report สะท้อนว่า

พนักงาน Gen Z เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญต่อสุขภาพมากกว่าคนรุ่นอื่นถึง 3 เท่า และร้อยละ 89 ของ Gen Z ต้องการลาออกหากรู้สึกว่ องค์กรที่ไม่ใส่ใจสุขภาพของพนักงาน ซึ่งสุขภาพไม่ใช่เพียงสภาพร่างกายเท่านั้น งานวิจัยของ Tom Rath และ Jim Harter ระบุว่า สุขภาพประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. สุขภาพทางอาชีพ (Career Wellbeing) การตระหนักถึงคุณค่าในงานของตนเอง
2. สุขภาพทางสังคม (Social Wellbeing) การมีเพื่อนร่วมงานที่มีทัศนคติดีและไว้วางใจได้
3. สุขภาพทางการเงิน (Financial Wellbeing) การบริหารรายได้และรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
4. สุขภาพทางกาย (Physical Wellbeing) การมีสุขภาพดีและมีพลังที่สามารถทำสิ่งต่างๆ ในชีวิตประจำวัน
5. สุขภาพทางสังคมแวดล้อม (Community Wellbeing) ความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งกับสังคมรอบข้าง

องค์กรควรดูแลและสุขภาพของพนักงานในทุกด้าน และกำหนดเป็นตัวชี้วัดใน Dashboard ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและติดตามอยู่เสมอ และเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินความเสี่ยงที่มีต่อพนักงาน

3. วางแผนกำลังคนและการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การทำงานหนักจนเกินไป (Work Overload) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานกลายเป็น Quiet Quitters ต้นตอของการทำงานหนักจนเกินไปมักเกิดจากปัญหาในการวางแผนกำลังคนและการมอบหมายงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารและหัวหน้างาน เช่น การมอบหมายงานแก่พนักงานอย่างไม่เท่าเทียม การกำหนดวันส่งงานอย่างกระชั้นชิดจนแทบไม่มีทางทำสำเร็จ จนทำให้พนักงานเกิดความเครียดและความเหนื่อยล้าสะสมในระยะยาว ดังนั้น องค์กรต้องออกแบบแนวทางในการวางแผนกำลังคนและการกระจายงาน เช่น การวางแผนอัตรากำลังแบบยืดหยุ่น การออกแบบการจ้างงานในลักษณะที่หลากหลาย การกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการมอบหมายงาน การจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือการฝึกอบรมซ้ำแก่พนักงานบางส่วนเพื่อให้สามารถกระจายงานได้ใกล้เคียงกันมากขึ้น การสร้างระบบการให้รางวัลเพื่อจูงใจและตอบแทนพนักงานที่ทำงานหนัก เป็นต้น

4. เพิ่มช่องทางรับฟังเสียงของพนักงาน

จุดเด่นสำคัญของ Quiet Quitting นั่นคือ ความเงียบ (Quiet) พนักงานเป็น Quiet Quitters ส่วนใหญ่ไม่มีโอกาสสื่อสารถึงสิ่งที่ไม่พึงพอใจ ความต้องการ หรือแม้แต่เสนอวิธีการใดๆ ที่องค์กรจะสามารถช่วยให้พนักงานรู้สึกผูกพันและตั้งใจในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น และสะสมความไม่พึงพอใจนั้นเอาไว้กับตนเองกระทั่งถึงขีดจำกัดจนกลายเป็น Quiet Quitters ในที่สุด ดังนั้น เพื่อป้องกันไม่ให้มี Quiet Quitters เกิดเพิ่มขึ้น องค์กรควรมีช่องทางในการสื่อสารที่เปิดเผยและเป็นอิสระ ทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยที่จะสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และสิ่งสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารต้อง “ลงมือ” แก้ไขหรือจัดการปัญหาอย่างเหมาะสม ทำให้พนักงานรู้สึกว่ องค์กรให้ความสำคัญและใส่ใจต่อเสียงของพนักงานอย่างแท้จริง นอกจากช่องทางสื่อสารแล้ว องค์กรควรมีกลไกในการสังเกตพฤติกรรมที่เป็นสัญญาณเตือน เช่น ไม่มีสมาธิในการทำงาน ส่งงานช้ากว่ากำหนด มาทำงานสายหรือลางานบ่อยครั้งโดยไม่มีเหตุจำเป็น เพื่อให้สามารถเข้าถึงและช่วยเหลือพนักงานได้อย่างทันท่วงที

5. ตระหนักถึงความทุ่มเทของพนักงาน

พนักงานทุกคนที่ทำงานหนักและทุ่มเทย่อมต้องการรางวัลทั้งแบบจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ การที่องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานที่ทุ่มเทไม่แตกต่างหรือด้อยกว่าคนที่ไม่ทุ่มเท จะทำให้คนที่มีความตั้งใจรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองไม่มีคุณค่าและไม่มีความหมายกับองค์กร แล้วถอดใจลดระดับความทุ่มเทดังกล่าวลง พนักงานที่องค์กรไม่เห็นคุณค่านั้นมีโอกาสสูงมากที่จะกลายเป็น Quiet Quitters หรือลาออกเพื่อไปแสวงหาการยอมรับจากองค์กรอื่นแทน ซึ่งการแสดงออกว่าองค์กรตระหนักถึงความทุ่มเทของพนักงานไม่ใช่เพียงการให้โบนัสหรือรางวัลเป็นครั้งเป็นคราว แต่ต้องมีการแสดงออกให้พนักงานเห็นอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปีว่าองค์กรมองเห็นและให้คุณค่าต่อพนักงานที่ทำงานมีคุณภาพและทุ่มเทเพื่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง

การเปลี่ยนพนักงานที่เป็น Quiet Quitters ให้กลับมาทุ่มเทและผูกพันต่อองค์กรไม่ใช่เรื่องง่ายและต้องใช้เวลา ดังนั้น องค์กรควรเริ่มต้นตั้งแต่วินาที ก่อนที่ Quiet Quitting จะทำลายองค์กรโดยไม่รู้ตัว

Reference

1. Agata Szczepanek. (2022, October 17). *Making Noise for Quiet Quitting | 2023 Study*. LiveCareer. <https://www.livecareer.com/resources/careers/planning/quiet-quitting>
2. Gallup. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
3. Tom Rath and Jim Harter. (2010, May 4). *The Five Essential Elements of Well-Being*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/237020/five-essential-elements.aspx>