

การรักษาคนไว้ในองค์กร

สุจิตรา นำทอง

เศรษฐกรชำนาญการพิเศษ

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) เป็นหน่วยงานระดับกรมสังกัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการหนี้สาธารณะของประเทศ เพื่อให้การดำเนินการเกี่ยวกับหนี้สาธารณะเป็นไปอย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพ และสามารถควบคุมดูแลการก่อหนี้โดยรวมเพื่อให้ภาระหนี้สาธารณะอยู่ในระดับที่สอดคล้องกับฐานะการเงินการคลังของประเทศ ในช่วงแรกของการจัดตั้ง สบน. เมื่อปี 2545 สบน. เริ่มต้นด้วยการมีกรอบอัตรากำลังเพียงประมาณ 100 คน ต่อมา ณ วันที่ 18 กรกฎาคม 2561 สบน. มีบุคลากรเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 236 คน ซึ่งเมื่อเทียบกับปริมาณหนี้สาธารณะที่ต้องบริหารถึง 6.50 ล้านล้านบาท เท่ากับว่าบุคลากร สบน. 1 คนจะต้องรับผิดชอบในการบริหารหนี้สาธารณะจำนวนกว่า 27,000 ล้านบาท ซึ่งปริมาณหนี้สาธารณะมีแนวโน้มจะสูงอย่างนี้ไปเรื่อยๆ ในอนาคต รวมถึงการบริหารหนี้สาธารณะยังจะมีความซับซ้อนมากขึ้นและต้องปรับตัวตามนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็น FinTech หรือ Blockchain ที่จะมียุทธศาสตร์ต่อโลกการเงินอย่างมาก เพราะฉะนั้นสิ่งที่น่าหนักใจก็คือ สบน. จะต้องเร่งสร้างคนสร้างองค์กรที่เป็นมืออาชีพเพื่อรองรับงานที่ซับซ้อนและท้าทาย อย่่างไรก็ดี

ผู้เขียนเริ่มต้นทำงานที่ สบन. ในปี 2548 จนถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลาเกือบ 13 ปี ได้มีข้อสังเกตว่า บุคลากรของ สบน. โดยเฉพาะกลุ่มคนที่มีคุณภาพและศักยภาพได้ลาออกหรือโอนย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่นทุกปี โดยในช่วงแรกจะเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการที่ลาออกไปอยู่ภาคเอกชน ซึ่งมีจำนวนไม่มาก และลูกจ้างหรือพนักงานราชการที่ลาออกเพื่อไปบรรจุในหน่วยงานราชการอื่นหรือรัฐวิสาหกิจ แต่ในช่วงหลังพบว่าแม้แต่ข้าราชการในระดับชำนาญการจนถึงระดับผู้บริหารก็ยังลาออกหรือโอนย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่นเพิ่มมากขึ้นทุกปี ซึ่งผู้เขียนมองว่าการสูญเสียบุคลากรกลุ่มดังกล่าวเป็นการสูญเสียทั้งเวลาและทรัพยากรอย่างมาก เนื่องจากการที่จะพัฒนาให้บุคลากรกลุ่มดังกล่าวมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในงานที่จะต้องใช้เวลาและงบประมาณ รวมถึงความพยายามและความทุ่มเทที่จะฝึกฝนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะดีกว่าหรือไม่หากเราสามารถรักษาบุคลากรคุณภาพให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ แทนที่จะต้องรับสมัครและฝึกฝนพนักงานใหม่ ๆ เข้ามาทดแทนบุคลากรที่ทำงานเป็นแล้วที่ออกจากองค์กรไป

หลังจากที่ผู้เขียนได้รับทุนฝึกอบรมสำหรับผู้มีศักยภาพสูง (Talent Network) ที่มีกรอบหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะความเป็นผู้นำ ผู้เขียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลจาก Professor Dr. Eric Kearney University of Potsdam ซึ่งได้บรรยายเกี่ยวกับสิ่งที่บุคลากรต้องการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำและทำให้บุคลากรมีความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ยินดีที่จะทำงานมากกว่าที่ตนได้รับมอบหมาย และมีผลการทำงานที่ยอดเยี่ยม รวมถึงบทบาทของผู้นำ

ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า น่าจะนำมาปรับใช้ กับ สบ. ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรักษาบุคลากรคุณภาพให้อยู่ กับองค์กรไปนาน ๆ ได้

“คน” คือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การบริหารคน ควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลเท่านั้นหรือ?

ทรัพยากรบุคคล คือ บุคลากรที่องค์กรจ้างไว้เพื่อดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ โดยได้รับค่าตอบแทนเป็นค่าจ้างและสวัสดิการอื่น ๆ

การบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การดำเนินกิจกรรมและการบริหารจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพหรือทรัพยากร บุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

องค์กรควรจะตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากร บุคคลเนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะเป็นที่มาของความได้เปรียบทางการ แข่งขัน เป็นกลไกที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรเติบโตและพัฒนาไปได้ตาม วิสัยทัศน์ที่ผู้นำองค์กรกำหนด โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลมีเป้าหมาย เพื่อคัดเลือก บริหารจัดการ และจัดสรรผลตอบแทนให้แก่บุคลากรอย่าง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพภายใต้กรอบกฎหมายและงบประมาณที่มี อย่างจำกัด ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ควรกำหนดให้เป็นหน้าที่ ของฝ่ายบุคคลเท่านั้น แต่ควรจะมีการดำเนินการในทุกฝ่ายทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากทุกฝ่ายต่างก็มีส่วนร่วมในการคัดเลือก สอนงาน พัฒนา ให้ คำแนะนำ เป็นผู้นำ และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร และมีส่วนช่วยให้ องค์กรมีคนดี คนเก่ง และรักษาคนดีคนเก่งเหล่านี้ให้ทำงานกับองค์กรได้ อย่างเต็มความสามารถ การตระหนักในคุณค่าและปฏิบัติต่อพนักงานอย่าง

เหมาะสมยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมากมายและเป็นปัจจัยสำคัญในการขยายตัวขององค์กร เพราะการขยายตัวนั้นไม่มีคนก็ขยายไม่ได้

Job Satisfaction สัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กรและผลการปฏิบัติงานอย่างไร เหตุใดจึงควรให้สำคัญ?

Job Satisfaction หรือความพึงพอใจในงานมีผลในเชิงบวกอย่างมากกับความผูกพันกับองค์กรและผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) โดยบุคลากรที่มีความพึงพอใจในงานสูงมีแนวโน้มที่จะมีความรู้สึผูกพันกับองค์กรสูงและจะไม่อยากเปลี่ยนงานหรือย้ายองค์กร รวมถึงจะมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากผลการศึกษาของ Colquitt et al. เรื่อง Organizational Behavior พบว่า ระดับความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับ 1) ลักษณะงาน 2) เพื่อนร่วมงาน 3) หัวหน้างาน 4) การเลื่อนตำแหน่ง และ 5) ค่าตอบแทน โดยลักษณะงานส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในงานมากที่สุด รองลงมาคือ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ส่วนค่าตอบแทนมีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานน้อยที่สุด จึงเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่า ความเชื่อที่ว่า งานราชการให้เงินเดือนต่ำจึงไม่ดึงดูดคนเก่งให้มารับราชการอาจไม่เป็นความจริงทั้งหมด หากระบบราชการสามารถสร้างลักษณะงานให้มีความน่าสนใจหรือให้สิ่งตอบแทนอื่นที่บุคลากรต้องการได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Daniel Kahneman และ Angus Deaton ที่ระบุว่า การได้รับเงินเดือนสูงสามารถปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นได้แต่ไม่ได้ทำให้คนมีความสุขมากขึ้นเสมอไป เนื่องจากอาจเกิดความเครียดสูงจากการทำงานแลกกับเงินเดือนสูง ๆ ดังนั้น สิ่งที่หัวหน้างานทุกคนจะต้องคิดคือทำอย่างไรให้สามารถเพิ่มความพึงพอใจ

ในงานเพื่อรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรได้ โดยความพึงพอใจในงานสามารถเพิ่มได้โดยการเพิ่มความรู้สึกบวกและลดความรู้สึกลบจากการทำงาน เช่น การเพิ่มชั่วโมงพักหรือกิจกรรมให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์และพูดคุยกันระหว่างวัน การกำหนดให้วันศุกร์สุดท้ายของเดือนบุคลากรสามารถเลิกงานได้เร็วขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้อยู่กับครอบครัวหรือไปทำธุระส่วนตัว สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกบวกกับงานที่ทำอยู่ได้ เป็นต้น ทั้งนี้ Professor Kearney ได้สรุปไว้ให้เข้าใจอย่างง่ายว่า 3 สิ่งที่บุคลากรต้องการจากการทำงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ คือ Fun/Money/Meaning โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. Fun คือ ทำอย่างไรให้บุคลากรมีความรู้สึกสนุกกับงาน เนื่องจาก การมีความรู้สึกด้านบวกกับงานจะทำให้สามารถทำงานนั้น ๆ ออกมาได้ดี และบุคลากรจะมีแรงจูงใจในการทำงานแม้ว่างานดังกล่าวจะมีความยากหรือต้องใช้ความพยายามในการทำมาก หากบุคลากรไม่ได้มีความรักในงานที่ทำหรือรู้สึกสนุกกับงานที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้างานสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้โดยการพยายามที่จะทำความรู้จักกับบุคลากร ได้การดูแลว่า บุคลากรมีความต้องการ เป้าหมาย และความชอบในการทำงานอย่างไร รวมทั้งกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่เรียกว่า SMART (Specific Measurable Attractive Realistic Time-bound) Goal คือ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้ น่าสนใจ สามารถทำได้จริง และมีกำหนดระยะเวลา ซึ่งการกำหนดเป้าหมายแบบ SMART Goal จะทำให้บุคลากรสามารถวางแผนได้ชัดเจนว่าต้องทำอะไร เมื่อไร เพื่ออะไร อีกทั้งยังเป็นเป้าหมายที่ไม่กดดันจนเกินไปและจะทำให้บุคลากรมั่นใจว่าการทำงาน

ของตนสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และบุคลากรจะมีความรู้สึกมั่นใจมากขึ้นหากเมื่อทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงการให้รางวัลเมื่องานดังกล่าวประสบความสำเร็จ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงินในกรณีของราชการ ซึ่งมีงบประมาณจำกัด

2. Money คือ งานที่ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมในจำนวนที่ “พอดี” ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่บุคลากรจะประเมินจากการลงแรงและผลลัพธ์ของงานที่ทำว่าสมน้ำสมเนื้อกับค่าตอบแทนที่ได้รับหรือไม่ การลงแรงของบุคลากรนั้นรวมถึงการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถ และการเสียสละส่วนตัวที่บุคลากรต้องใช้ไปในการทำงาน ส่วนค่าตอบแทนนั้นรวมถึง ความมั่นคงในงาน เงินเดือน สวัสดิการ การได้รับการยอมรับหรือรับรู้ว่าเป็นพนักงานนั้น ๆ การได้รับคำชมและคำขอบคุณ ซึ่งแม้ว่างานราชการจะได้รับเงินเดือนต่ำ แต่ราชการยังสามารถให้ผลตอบแทนในด้านอื่น ๆ ได้ ตัวอย่างเช่น การมอบรางวัลข้าราชการดีเด่นประจำเดือนที่จะรับโอกาสในการพบปะและพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงเพื่อให้เกิดการรับรู้และยอมรับในวงกว้างถึงผลงานและความสำเร็จของงานที่ทำเพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกภูมิใจในผลสำเร็จของงานและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ บุคลากรยังต้องการให้องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลงานที่มีประสิทธิภาพและมีความชัดเจนในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการปฏิบัติต่อบุคลากรที่เท่าเทียมและยุติธรรมซึ่งจะเป็นปัจจัยหนึ่งในการดึงดูดให้บุคลากรอยู่กับองค์กรต่อไป

3. Meaning คือ การทำงานที่มีความสำคัญและมีความหมาย การแสดงออกให้บุคลากรรับรู้ว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ ต่อองค์กรแม้ว่าจะเป็นส่วนงานชิ้นเล็ก ๆ ที่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อคนหมู่มาก รวมถึงการแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของงานที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือ บุคคลภายนอกอย่างไร จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่ทำมากขึ้น บ่อยครั้งที่บุคลากรอาจจะคิดน้อยเนื้อต่ำใจที่ถูกลมองข้ามในความสามารถ เนื่องจากมีความเข้าใจว่าตนเองมีบทบาทความสำคัญน้อยที่สุดในองค์กร ดังนั้นหัวหน้างานควรพยายามที่จะเปลี่ยนมุมมองให้บุคลากรรู้สึกว่าการ ที่ทำมีคุณค่าต่อองค์กรแม้ว่าจะเป็นส่วนเล็ก ๆ ด้วยการให้กำลังใจและ ชื่นชมในผลงานนั้น ๆ การเห็นคุณค่าของบุคลากรและให้ความสำคัญ กับการรักษาบุคลากรให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กรจะทำให้องค์กรได้รับ คุณภาพของงานเป็นผลลัพธ์

ข้อเสนอแนะแนวทางการรักษาคนไว้ในองค์กร

กล่าวโดยสรุปปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน คือ การทำงานในองค์กรที่มั่นคง ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การยอมรับจาก เพื่อนร่วมงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี การมีสวัสดิการและมีสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่ดี การมีความก้าวหน้าในการทำงาน การมีปริมาณงานที่ เหมาะสม และการได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่า ผู้เขียนจึงขอเสนอแนะ แนวทางการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร ดังนี้

1. สร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work – Life Balance) การให้ทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อช่วยให้บุคลากรบริหารการทำงานและความ รับผิดชอบส่วนตัวได้นั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งสามารถทำได้โดยการ

กำหนดเป้าหมายแบบ SMART Goal เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจ ในทิศทางขององค์กรและให้ความสำคัญในงานที่มีคุณค่ามากที่สุด มีการนำ นโยบายและหลักปฏิบัติไปใช้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าปริมาณงานมี การแจกจ่ายอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ มีทักษะและอำนาจการตัดสินใจที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วง สิ่งเหล่านี้จะ ช่วยสนับสนุนพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูง ให้การยอมรับและรับรู้ในงานที่บุคลากรทำ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบใน เรื่องที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นหนึ่ง เดียวกับองค์กร สิ่งที่ควรสร้างให้บุคลากรเข้าใจอีกอย่างก็คือ แม้ว่าจะงานที่ ได้รับมอบหมายจะเป็นเพียงงานชิ้นเล็ก ๆ แต่ก็มีความหมายต่อองค์กร จึงต้องทำด้วยคุณภาพไม่ต่างจากงานใหญ่ เป็นการสร้างความมั่นใจซึ่งจะ ช่วยพัฒนาคุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ การให้รางวัล หรือชื่นชมในผลงานที่ทำอาจมีความสำคัญน้อยกว่าสิ่งที่องค์กรแสดงต่อ พนักงานในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น การจำวันเกิดของบุคลากร การให้ การดอวยพร ซึ่งสิ่งเล็กน้อยเหล่านี้จะทำให้รู้สึกที่ไม่ถูกกลืน หรือ การสนับสนุนในกิจกรรมงานอดิเรกนอกเวลางาน เช่น การเล่นกีฬา เป็นต้น

2. การมีผู้นำที่ดี ผู้นำที่ดีนั้นสามารถสร้างความแตกต่างให้กับ ผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน การมีผู้นำที่มีความสามารถจะมีการวาง แนวทางที่ดี ผลักดันองค์กรเพื่อไปสู่ความสำเร็จ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ บุคลากรมีความเชื่อว่าความมั่นคงในการทำงาน

และการพัฒนาในสายอาชีพ ขึ้นอยู่กับสถานะ ความมั่นคง และทิศทางในอนาคตขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจและทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอำนาจของการเป็นผู้นำมี 2 ประเภท ได้แก่ 1) Position Power คือ อำนาจของผู้นำที่มาจากตำแหน่ง เป็นไปตามสายงานและถูกบังคับโดยกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง หากหัวหน้างานใช้ Position Power เพียงอย่างเดียวบุคลากรอาจยอมทำตามเนื่องจากถือเป็นคำสั่งของผู้บังคับบัญชาหรืออาจแสดงความต่อต้านหากรู้สึกว่าจะถูกบังคับ และ 2) Personal Power คือ อำนาจของผู้นำที่มาจากได้รับการยอมรับในความเชี่ยวชาญหรือถูกอ้างอิงโดยบุคคลอื่น ซึ่งการที่หัวหน้างานมี Personal Power บุคลากรจะมีความเต็มใจและยอมรับในความสามารถของหัวหน้างาน ซึ่งผู้นำที่ดีควรมีการใช้ อำนาจทั้ง 2 ประเภทอย่างสมดุลและระมัดระวัง

3. ให้อิสระในการทำงานและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม องค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานนำทักษะและความสามารถออกมาใช้อย่างเต็มที่ โดยการให้อิสระทางความคิดเพื่อกระตุ้นพนักงานให้เสนอคำแนะนำ เพื่อการพัฒนาปรับปรุง หรือให้อำนาจในการตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม จะนำไปสู่การใช้บุคลากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยบุคลากรจะมีอิสระในการทำงานของตนอย่างเต็มที่เพื่อให้งานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จและมีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมจะเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดและทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กร

เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและประสานงาน ทั้งในระหว่างบุคคลและหน่วยงาน

4. มี Career Path ที่ชัดเจน การเติบโตและการพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เนื่องจากบุคลากรตระหนักดีว่าตนเองเป็นผู้รับผิดชอบต่อความก้าวหน้าในการทำงานของตน ดังนั้นปัจจัยด้านโอกาสการเติบโตและโอกาสในการพัฒนาของบุคลากรจึงมีผลสูงอย่างยิ่งต่อระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยองค์กรควรทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่ามีโอกาสที่จะพัฒนาทักษะจากงานที่ทำและมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายในอาชีพการงานโดยการทำงานในองค์กรนี้ต่อไป

5. มีการสื่อสารที่โปร่งใสและชัดเจน การสื่อสารในองค์กร คือ เครื่องมือในการสร้างความเข้าใจ สร้างวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร องค์กรที่มีการแชร์ข้อมูลให้บุคลากรรับรู้อย่างโปร่งใสโดยไม่ปิดบังจะได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรอย่างสูงสุด นอกจากนี้ การได้รับโอกาสสื่อสารให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลและปัญหาอุปสรรคในการทำงานจะช่วยลดความกดดัน และความเครียดต่าง ๆ ของบุคลากรลงได้ระดับหนึ่ง