

ห ลังลมหนาวมาเยือนไม่นานก็ล่วงถึง ธันวาคม เดือนแห่งเทศกาลต้อนรับปีใหม่ ตลอดจนอวลไปด้วยเสียงสรวลเสเฮฮา เดือนแห่งความรื่นรมย์ในทุ่งแข่งธุรกิจที่ต่างต้องการปิดยอดขายก่อนใหญ่สงท้ายปีเก่า และยังเป็นเดือนแห่งฤดูกาลโยกย้ายงานของมนุษย์เงินเดือน

เกริ่นรับประเด็นร้อนในแวดวง HR ซึ่ง **เอียน ทิลด์ ซีอีโอ**ของทีพีพีการจัดการองค์กร "อีวีที" จะพูดถึงคือ "แบรนด์ภาพลักษณ์องค์กร" (Employer Branding) หรือในแวดวง HR เรียกกันง่ายๆ ว่า "แบรนด์นายจ้าง"

ต้องยอมรับว่าไม่ว่าภาวะการแข่งขันจะสูงมากน้อยเพียงไร ทุกๆ องค์กรธุรกิจต่างต้องการความสำเร็จ ซึ่งหากเป็นเรื่องของเครื่องจักรหรือวัตถุดิบนั้นสามารถคัดสรรได้ด้วยเม็ดเงิน ยกเว้น "คนที่มีความสามารถและศักยภาพสูง"

องค์กรธุรกิจในโลกยุคนี้จึงเปิดศึกแย่งชิงคนเก่งกันอย่างดุเดือด และคาดว่าเหตุการณ์นี้ที่ไม่สงบนี้จะไม่วันสิ้นสุดด้วย โอกาสจึงเปิดกว้างให้คนสามารถเปลี่ยนงานได้บ่อยๆ เพราะนอกจากความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้วยังหมายถึงค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

"เราทราบกันอยู่แล้วว่าแบรนด์นั้นมีอำนาจมากแค่ไหน ไม่เช่นนั้นหลายองค์กรคงไม่ทุ่มงบการตลาดเป็นร้อยเป็นพันหรือหมื่นล้าน เพื่อทำให้มันใจว่าผู้บริโภคจะนึกถึงสินค้าและบริการของตนเป็นอันดับแรก ไม่ว่าจุดประสงค์ต้องการเพื่อให้เกิดการซื้อ หรือเตือนความทรงจำของคุณค่าสินค้า เช่น Nike ก็มักโฆษณาว่าคำว่า "Just Do It" ที่ต้องการยอดขายและสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นภายในใจของลูกค้า"

หลายต่อหลายครั้งที่องค์กรพยายามทุ่มเติมกำลังเพื่อผลักดันให้แบรนด์ตนเองพุ่งทะยานสู่อันดับหนึ่ง จนลืมเหลือवलหลังไปดูว่าในองค์กรนั้นมีกลุ่มคนซึ่งผลของการกระทำของพวกเขา มีผลได้และผลเสียโดยตรงกับความสำเร็จขององค์กร

"กลุ่มคน" ดังกล่าวที่ เอียน ทิลด์ เอ่ยถึงก็คือ "พนักงาน" ซึ่งเขาอยากให้องค์กรระลึกว่านอกเหนือจากการโฆษณาแบรนด์เพื่อการตลาด (External Brand) แล้วอย่าลืม "อานูภาพ" ของแบรนด์นายจ้างด้วย

เพราะแบรนด์นายจ้าง จะช่วยสร้างความสัมพันธ์อันลึกซึ้ง เสมือนหนึ่งเป็นสัญญาใจที่องค์กรทำกับพนักงาน โดยภาพรวมคือ มันหมายถึงองค์กรนั้นกำลังบอกกับพนักงานว่าเราคือใคร? อะไรเป็นสิ่งที่เราได้สัญญาไว้กับ

Employer Branding

โลกยุคพนักงาน'เล่นตัว'

■ ชนิดา ภระมรทัต

พนักงาน? และอะไรคือสิ่งที่เรคาดหวังจากพนักงาน?

องค์กรที่มีการวางยุทธศาสตร์สร้างแบรนด์นายจ้างจนเข้มแข็ง จะช่วยให้สามารถล่วงรู้ถึงความคาดหวังของพนักงานและว่าที่พนักงาน ตลอดจนได้ประกาศให้สาธารณชนรู้ถึง ค่านิยม จุดมุ่งหมาย และความคาดหวังในฐานะขององค์กรผู้จ้างได้อย่างชัดเจน

ปี 2001 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกามีการศึกษาวิจัยพบว่า 63% ขององค์กรที่สร้างแบรนด์นายจ้าง จะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถและตอบสนองต่อสิ่งที่ท้าทายและอุปสรรคต่างๆ ทั้งยังสร้าง high performance workforce สูการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และการปรับเปลี่ยนจุดมุ่งหมายธุรกิจ ได้อย่างมั่นใจ

เชื่อว่าเรื่องนี้นับวันยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น ด้วยข้อเท็จจริงพบว่าเบื้องหลังของการโยกย้ายคนเก่งนั้น กลับเจอความลับ 2 ข้อที่องค์กรอาจต้องกินยา "ทำใจ" ซึ่งข้อแรก ก็คือ คนเก่งนั้นมีความต้องการผูกมัดองค์กรน้อยกว่าที่องค์กรต้องการผูกมัดเขา และข้อสองก็คือ เงินสด คือสิ่งที่มีความหมายที่คนเก่งต้องการมากที่สุด ดังนั้นความสัมพันธ์ขององค์กรกับพนักงาน จึงมีรูปแบบการแลกเปลี่ยนมากขึ้น ดังนั้นอย่าถามหาความทุ่มเทใดๆ โดยปราศจากเงิน

"เงินแลกกับความสามารถ" เพราะพนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรน้อยลง เขาจึงไม่คิดอยู่ติดกับองค์กรใด องค์กรหนึ่งเนิ่นนาน รวมถึงไม่คิดทำงานให้ดีที่สุดเพื่อองค์กร

เรื่องนี้เป็นเรื่องซ้ำในความเครียด แต่ที่สำคัญกว่าก็คือ มันเป็นเรื่องจริงเพราะมีสถิติที่พิสูจน์ว่าองค์กรต้องการผูกใจพนักงานมากขึ้น โดยทั้งคำว่า employer of choice สูการ

สร้างแบรนด์องค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่ง **เอียน ทิลด์ บอกว่า บ่อยครั้งที่เกิดความสับสนว่าแบรนด์นายจ้าง คือวิธีการสร้างแบรนด์การตลาด ที่อาศัยคำโฆษณาที่สวยหรูดูดี แต่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับวิธีการทำงานขององค์กรและการปฏิบัติต่อพนักงานเลยแม้แต่นิด**

ซึ่งวิธีการที่แท้ก็คือ การวางค่านิยมและ

ความรับผิดชอบขององค์กรทั้งต่อกลุ่มลูกค้าและกลุ่มพนักงานคนเก่งขององค์กร ที่ต้องสอดคล้องกันทั้งระบบ รวมถึงกับแบรนด์การตลาดด้วย หลักค่านิยมภาพที่ชัดเจนขึ้นก็คือ

ภาพองค์กรที่สร้างภาพว่า กำลังมุ่งสู่ออนาคต เปลี่ยนแปลงเร็ว นวัตกรรมพร้อม แต่ทางกลับกันในระบบบริหารงานบุคคลกลับไม่ยืดหยุ่น ยึดติดกับระบบ เป็นแบบควบคุม เป็นต้น

ซึ่งความไม่สอดคล้องจะส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร งานวิจัยของบริษัทอีวีทีเองพบว่า องค์กรที่ไม่ทำตามสัญญาที่ให้ไว้กับพนักงาน มักเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกไม่มีความผูกพันและไม่เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม (engagement)

เมื่อองค์กรตกเป็นจำเลย เป็นผู้ร้ายที่ไม่ได้รับการแก้ไข หรือแก้ต่าง จะทำให้เกิดเสียงวิพากษ์วิจารณ์ โดยพนักงานจะมององค์กรด้านลบตลอดกาล เอียน ทิลด์บอกว่า เคยมีกรณีเมื่อพนักงานเข้าร่วมงาน เพราะเชื่อว่าองค์กรนั้นจะมอบความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่ไม่นานกลับพบว่า สิ่งที่เขาเจอนั้น เกือบไม่มีเลยในองค์กร และเลวร้ายกว่านั้นคือเขาถูกใช้งานหนักเนื่องจากองค์กรว่าจ้างพนักงานน้อยกว่าจำนวนงานที่มี

แต่เอียน ทิลด์ก็มีตัวอย่างที่ดีแบรนด์นายจ้าง เช่น American Express, Starbucks และ Intel ซึ่งติดลำดับรายชื่อ 100 องค์กรที่ดีที่สุดสำหรับมนุษย์ทำงานในประเทศสหรัฐอเมริกา เหตุผลก็คือ องค์กรเหล่านี้ปฏิบัติกับพนักงานดีกว่าองค์กรทั่วไป มีความซื่ออก

เข้าใจพนักงานดีกว่าองค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกัน และพวกเขาลงทุนอย่างมากและ

ต่อเนื่องในการผูกใจพนักงาน

ว่ากันว่าหากแบรนด้นายจ้างดีจนทำให้พนักงานมีความเชื่อมโยงกับองค์กร มีความรู้สึกว่าตนเองที่มีคุณค่า และมองเห็นจุดมุ่งหมายเดียวกันกับองค์กร พฤติกรรมของพวกเขาจะเปรียบเสมือน “ทูตสันถวไมตรี” คือพูดถึงองค์กรในทางที่ดีไม่ว่ากับใครก็ตามตลอดจนจะทำงานอย่างเต็มความสามารถสู่จุดสำเร็จ (say, stay and strive)

เอียน ทิลด์ ยังเตือนเหล่าผู้บริหารเรื่องกระทำ ว่านอกเหนือจากการแสดงคำนิยมองค์กรในรายงานผลประกอบการประจำปี หรือคำมั่นสัญญาซ้ำๆ ซากๆ ในงานเลี้ยงพนักงานทุกปีแล้ว การแสดงออกในชีวิตประจำวันต้องเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อให้พนักงานซึมซับ และตั้งใจ

กลุ่มโรงแรม The Ritz Carlton เป็นกรณีศึกษาในเรื่องนี้ องค์กรนี้จะมีประโยคที่กล่าวว่า “เราสุภาพบุรุษและสุภาพสตรีให้บริการต่อสุภาพบุรุษและสุภาพสตรี” “Ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen”

เป็นการตั้งกฎเกณฑ์ของการทำงานทุกๆ วัน เพื่อตอกย้ำความเชื่อที่ไม่ว่าจะเป็นทำให้บริการลูกค้า VIP หรือปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกระดับ พนักงานของ The

Ritz Carlton จะปฏิบัติด้วยความเคารพและให้เกียรติต่อกัน

**เพราะ
พนักงานทุกคน
คือวีรบุรุษและ
วีรสตรี ที่จะ
ช่วยสร้าง
และรักษา
แบรนด้องค์กร
ให้ยืนยงต่อไป**