

Employment Branding

อาวุธใหม่พิชิตใจผู้สมัครงาน

ในศตวรรษที่ 21 นี้ ชาว HR ชั้นเซียนทั้งหลายต่างต้องสรรหากระบวนยุทธนานัปการมาล่าตัวพนักงานระดับ Top Talent มาทำงานในบริษัทของตน เข้าทำนองมือใครยาวสาวได้สาวเอา และหนึ่งในกลยุทธ์ HR ที่ใช้ในการสรรหา Top Talent คือ "Employment Branding" นี้เอง ซึ่งในลำดับขั้นที่แล้วได้อรรถาธิบายให้ฟังแล้วว่า Employment Branding คือการทำให้ "ชื่อ" หรือ "แบรนด์" ขององค์กรเป็นที่รู้จักและประทับใจของสาธารณชน โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรที่องค์กรคาดหวังจะให้เข้าทำงานขององค์กรในอนาคต

ในอดีตนั้นเราจะเห็นภาพของบุคลากรหรือแรงงานมีหน้าที่ต้องชวนขายเขียนจดหมายสมัครงาน พร้อม Resume เร็ดหูเพื่อประชาสัมพันธ์ตนเองให้นายจ้างสนใจจ้างงาน แต่ในปัจจุบันนี้ นายจ้างเองก็ต้องหันมาโฆษณาประชาสัมพันธ์ตนเองให้กลุ่มลูกจ้างสนใจที่จะสมัครมาทำงานให้ ทำไม่นะหรือ? เหตุผลประการหนึ่งก็คือปัจจุบันนี้มีบริษัทห้างร้านเปิดกิจการขึ้นมากมาย ซึ่งต่างก็ต้องการพนักงานไปร่วมงานด้วย แม้ตลาดแรงงานจะมีผู้จบการศึกษาในแต่ละปีออกมามาก แต่จะหาพนักงานที่มีความรู้ มีประสบการณ์และความชำนาญนั้นหายาก ดังนั้นแรงงานฝีมือดีจึงถูกล่าตัวจากบริษัทต่างๆ กันจ้าละหวั่น คนแก่งๆ เหล่านี้เปลี่ยนงานเป็นว่าเล่น ทำความปวดเศียรเวียนเกล้าให้เหล่า HR ที่ต้องหาวิธีแก้ปัญหาที่น้อยแรงด่วน

การแก้ปัญหาเรื่องการสรรหาพนักงานไม่ใช่เรื่องของการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นคราวๆ ไป กล่าวคือพอพนักงานลาออกที่คอยหาคนใหม่มาแทนที่ แบบนี้รับรองไม่ทันบริษัทคู่แข่งคาบคนตึก เอาไปรับประทาน... เอ๊ย... เอาไปทำงานด้วยก่อน ดังนั้นการสรรหาบุคลากรต้องเป็นการทำงานเชิงรุก มีการกำหนดกลยุทธ์ล่วงหน้า และการนำ

Employment Branding มาใช้ คือการวางแผนในระยะยาว ซึ่งมีผลประโยชน์ต่อองค์กรในหลายๆ ด้าน ไม่เฉพาะด้าน HR เท่านั้น

ประโยชน์ของการทำ Employment Branding

1. ทำให้มีการวางแผนการสรรหาบุคลากรที่คม ชัด ลึก ยิ่งขึ้น (More focused recruiting) เมื่อชาว HR มีการปรึกษาหารือกับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายการตลาด ในการร่วมกันกำหนดภาพลักษณ์ขององค์กรที่ชัดเจนแล้วว่า มีปรัชญาการทำงานและมีแนวทางการบริหารอย่างไร ก็จะทำให้ HR กับฝ่ายการตลาดกำหนดภาพลักษณ์ที่จะสื่อออกเป็น "แบรนด์" ของบริษัทไปสู่บุคคลภายนอกที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจนมากขึ้น

ปัญหาโดยมากที่มักประสบก็คือ ในบางครั้งผู้บริหารเองก็ไม่ค่อยแน่ใจเหมือนกันว่าภาพของบริษัทที่ต้องการสื่อออกไปนั้นเป็นอย่างไร คือยังไม่รู้จุดยืนและจุดเด่นของตัวเอง บางบริษัทเลยต้องจ้างที่ปรึกษามาช่วยวางแผนภาพลักษณ์ให้ก็มี เพราะถ้าบริษัทไม่มีความชัดเจนในเรื่องภาพลักษณ์และค่านิยมของตัวเองแล้ว ก็จะส่งผลถึงความไม่ชัดเจนในเรื่องการกำหนดคุณสมบัติ บุคลิกภาพ และทัศนคติของพนักงานที่ต้องการเช่นเดียวกัน ดังนั้นเมื่อ HR ทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการสร้างแบรนด์ของนายจ้าง จะทำให้ลดปัญหาการจ้างพนักงานที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามเป้าหมายไม่ได้ในระดับหนึ่ง และจะได้พนักงานแบบที่ว่า "คนนี้ใช่เลย" ได้มากขึ้น

อีกประการหนึ่ง การที่ HR จะต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารและฝ่ายการตลาด ในการทำ Employment Branding นี้จะเป็นโอกาสดีที่จะได้บทวนตนเองว่าแท้จริงมีปรัชญาการบริหารและการทำงาน



■ เรื่อง : พ.ศ.ศ.ศิรียุพา รุ่งเรืองสุภ
สภานบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เป็นอย่างไร และของอย่างนี้ก็ไม่ควรเสแสร้งสร้างภาพที่ตนเองไม่ได้เป็นจริง หลายบริษัทมุ่งเน้นจะโฆษณาสร้างภาพที่ดีที่ตนเองอยากจะเป็นหรืออยากใหว่าที่พนักงานประทับใจ แต่ไม่สามารถเป็นได้ ทำให้เมื่อได้พนักงานที่ตนเองต้องการมาทำงานแล้ว ก็ไม่สามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับตนได้นานๆ เพราะเมื่อพนักงานรู้ว่าอะไรเป็นอะไร เขาก็จะลาออกไป ดังนั้นในระหว่างที่อยู่ในขั้นตอนของการกำหนดภาพลักษณ์ที่จะเป็นแบรนด์ของบริษัท ขอให้คิดทบทวนให้ดี

2. มีแบรนด์ดีและชัดเจน เป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงาน ประโยชน์ในข้อนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากกิจกรรมในข้อ 1 กล่าวคือเมื่อบริษัทสามารถสื่อภาพลักษณ์ที่ชัดเจนตรงตามความเป็นจริง ไปยังบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่ม "ว่าที่พนักงาน" ได้แล้ว และเมื่อมีคนในกลุ่มเป้าหมายที่มีปรัชญาการทำงานและค่านิยมตรงกับบริษัท มาสมัครเข้าทำงานก็มีโอกาสสูงที่คนกลุ่มนี้จะเข้ากันได้ดีกับบริษัท และมีปัญหาในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานน้อย หรือแทบไม่มีเลย เพราะการสื่อแบรนด์ของนายจ้างที่ชัดเจนไปยังว่าที่ลูกจ้าง ทำให้ลูกจ้างรู้ว่าบริษัทนี้มีทิศทางของการทำงานแบบไหน และเขาสามารถปรับตัวเข้ากับบริษัทได้หรือไม่ ฉะนั้นการทำ Employment Branding ที่มีประสิทธิภาพ จะลดปัญหาการเลือกนายจ้างผิดของพนักงานได้มาก และเมื่อพนักงานสามารถอยู่กับนายจ้างได้นานๆ นายจ้างก็จะไม่ต้องเสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา

และฝึกอบรมพนักงานอีกด้วย

3. Employment Branding ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของบริษัทในระยะยาว จากที่ได้กล่าวในข้างต้นแล้วว่า การทำ Employment Branding เป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง ฝ่าย HR และฝ่ายการตลาด ดังนั้นการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรออกสู่สายตาสาธารณะจึงเป็นการสื่อถึงปณิธาน วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมการทำงาน และเกียรติภูมิที่ดีของบริษัท อันส่งผลครอบคลุมถึงภาพลักษณ์ของบริษัท ในฐานะเป็นองค์กรธุรกิจ ในฐานะนายจ้าง ในฐานะผู้ผลิตสินค้าและบริการ อันเป็นภาพลักษณ์โดยรวม ดังนั้นการลงทุนทำ Employment Branding จึงเป็นกิจกรรมที่ทำแล้วคุ้มเพราะได้โฆษณาบริษัทในหลายๆ ด้าน ไม่เหมือนการโฆษณาขายสินค้า ที่ขายเฉพาะสินค้าเท่านั้น

วิเคราะห์แล้วการทำ Employment Branding ดูจะมีประโยชน์หลายประการ แต่ก็มีข้อควรระวังคือ อย่าหลงกลวง และอย่าสร้างภาพลักษณ์ที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงเท่านั้น ในลำดับต่อไปจะพูดถึงเคล็ดลับในการทำ Employment Branding ให้ประสบความสำเร็จ

เคล็ดลับสู่การทำ Employment Branding ให้ประสบความสำเร็จ

1. ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ข้อนี้ลืมไม่ได้เด็ดขาดเจ้าค่ะ ถ้า HR อยากทำงานอะไรให้สำเร็จและให้เจ้านายสนับสนุน HR ต้องเข้าไปปรึกษาหารือกับผู้บริหาร จะได้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่สื่อภาพลักษณ์ผิดพลาด

2. ปรึกษากับฝ่ายการตลาด ในเมื่อ HR ไม่ได้เชี่ยวชาญงานการตลาดโดยตรง ดังนั้นเพื่อให้เสียเวลาลองผิดลองถูก ก็ให้ไปปรึกษาทำงานร่วมกับฝ่ายการตลาดให้เขาช่วยวางกลยุทธ์เสียเลย งานนี้น่าจะได้ความร่วมมือจากการตลาดด้วยดี เพราะเป็นการช่วยการส่งเสริมการขายอยู่แล้ว

3. เลือกสื่อให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย แม้จะมีฝ่ายการตลาดมาช่วยวางกลยุทธ์ให้ แต่ HR ต้องช่วยทำการบ้านด้วย โดยต้องไปสำรวจหาข้อมูลว่าบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายนั้นชอบอ่าน ฟัง และดูสื่ออะไร เช่น ถ้าเป็นพนักงานระดับบริหารชอบอ่านวารสารอะไร ชอบเล่นอินเทอร์เน็ตไหม ฟังรายการวิทยุสถานีไหน และรายการอะไร จะได้เลือกสื่อให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย

4. เลือกสื่อเรื่องราวที่แสดงความสำเร็จขององค์กร โดยผ่านพนักงานคนเก่งคนดัง HR ต้องไปทำการบ้านอีกว่ามีพนักงานของบริษัทคนใดที่เป็นดาวเด่นเป็นที่รู้จัก หากได้บุคคลนั้นมาพูดถึงบริษัทในแง่ที่ดี จะทำให้มีน้ำหนักมากต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร แต่ถ้าไม่มีก็ไม่มีไร ให้นำเสนอเรื่องราวที่อาจถือเป็น "กรณีศึกษา" (Case) ที่แสดงถึงความสำเร็จของบริษัทก็ได้ เช่น การได้รับรางวัลต่างๆ หรือในกรณีที่ยังไม่มีเกียรติภูมิอะไรที่เด่นชัดสักอย่าง ก็ให้เลือกแสดงจุดเด่นที่คิดว่าอยู่ที่ลูกจ้างจะประทับใจก็ได้

5. การทำ Employment Branding เป็นการลงทุนระยะยาว และต้องทำอย่างต่อเนื่อง ข้อนี้ต้องขอให้จำให้แม่น กิจกรรมนี้ไม่เหมือนกับการโฆษณาขายสินค้า ที่จะโฆษณาเมื่อตอนจะออกสู่ตลาด หรือตอนจะลดราคากระหน่ำซัมเมอร์เซลส์ แต่การทำ Employment Branding เป็นกิจกรรมที่หวังผลในระยะยาว ดังนั้นต้องทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำเฉพาะตอนอยากรับสมัครพนักงานเท่านั้น ทั้งนี้เพราะการทำแผนงาน Recruitmentเชิงรุกหมายความว่า HR ต้องมี List รายชื่อของ Candidates สำรองไว้ในฐานข้อมูลอยู่ตลอดเวลาพร้อมใช้เสมอ

เรื่องของ Employment Branding ก็เอวังด้วยประการฉะนี้ ○