

ทำไม HR ต้องทำ Branding (1)

Market Watch

เสิศ ลิ้มปะวบ

ในโลกแห่งการแข่งขันทางธุรกิจ ในศตวรรษที่ 21 นี้ การแข่งขันไม่ได้แข่งกันที่ใครมีข้อมูลข่าวสารมากกว่ากัน หรือแข่งกันที่ความเร็วในการออกสินค้าใหม่ก่อนคู่แข่งเท่านั้นชัยชนะที่คนส่วนใหญ่ยังมองข้ามก็คือการแข่งขันในด้านของการพัฒนาบุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรนั่นเอง

ด้วยเหตุนี้ องค์กรต่างๆ ในปัจจุบันนี้ จึงได้ปรับเปลี่ยนชื่อของแผนกบุคคลเป็นแผนกทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เพราะคนส่วนใหญ่เริ่มเห็นแล้วว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กร ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะใหญ่แค่ไหน หรือมีสินค้าและบริการที่ดีแค่ไหน หากบุคลากรภายในองค์กรไม่มีความสามารถหรือไม่มีคุณภาพแล้ว องค์กรนั้นก็อาจจะยั่งยืนไม่ ดังจะเห็นได้จากองค์กรต่างๆ ในโลกนี้ ที่มีอันเป็นไป หรือล่มสลาย ก็เป็นเพราะล้วนแล้วแต่มาจากทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรภายในองค์กรนั่นเอง ไม่ว่าจะ WorldCom หรือ Enron ที่ชื้อฮากันมากในปีที่ผ่านมา องค์กรหลายแห่งในเมืองไทยก็เช่นกันที่กลายเป็น NPL หรือเป็นหนี้จนต้องปิดกิจการลง ก็เป็นเพราะต่างมีปัญหาระเบิด บุคลากรไม่มีคุณภาพ ไม่ซื่อสัตย์

ทั้งนั้น
เมื่อเร็วๆ นี้ผม
ได้มีโอกาสได้
รับเชิญไปร่วม
งานเสวนาใน
หัวข้อเรื่อง HR
Branding :
Why and
How to mar-
ket your Image ซึ่งจัดโดย HCM
Club หรือ Human Capital

Management Club ที่โรงแรม J.W. Marriott แถวถนนสุขุมวิท โดยมีผู้คนจากวงการ HR ของบริษัทต่างๆ เข้ามาร่วมงานกันมากมายกว่า 100 คน จนห้องที่จัดสัมมนาเล็กไปทันที งานนี้มีจุดประสงค์เพื่อต้องการจุดประกายให้บรรดา HR ที่อยู่ในแผนกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ ได้มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันแล้วยังเป็นการมารับฟังแนวความคิดของวิทยากรในเรื่องของการสร้าง Brand HR ได้อย่างไร โดยมี Highlight อยู่ที่คุณยิ่งลักษณ์ ชินวัตร President ของบริษัท AIS จำกัด (มหาชน) มาพูดในบรรดา HR ฟังว่า ในฐานะที่เป็นผู้บริหารระดับสูง เขาให้ความสำคัญของ HR อย่างไร

คุณยิ่งลักษณ์ กล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันองค์กรขนาดใหญ่และมีการแข่งขันสูง จำเป็นที่ HR จะต้องทำกิจกรรมเชิงรุก หรือ Proactive ในการช่วยให้องค์กรสามารถบูรณา

การคนกับเทคโนโลยีเข้าด้วยกันเพื่อประสิทธิภาพในการแข่งขัน HR ในปัจจุบันนี้ ไม่สามารถทำงานธุรการด้านการรับสมัครพนักงาน และการพิจารณาเงินเดือนเพียงอย่างเดียวแต่ HR จะต้องทำหน้าที่ที่ปรึกษาให้กับพนักงานในองค์กรอีกด้วย เพื่อที่จะช่วยขับเคลื่อนในองค์กรสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ ฉะนั้น คุณยิ่งลักษณ์ ได้กล่าวเสริมว่า HR จึงจำเป็นต้องสร้าง Branding ของตัวเองเพื่อให้คนในแผนกต่างๆ เกิดความเชื่อถือ และรู้สึกพึ่งพาได้

จากนั้น คุณภัทรศักดิ์ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของ AIS กล่าวใน Pannel Discussion ร่วมกับผมว่า HR AIS ตั้งใจว่าจะเปลี่ยนภาพลักษณ์ (Image) ของ HR จาก

“รับคำสั่ง / รับทำ” ไปเป็น “คู่คิด” จึงมามองว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ตั้งเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงก่อน เช่น ต้องมีความเป็นมืออาชีพ ต้องมีความน่าเชื่อถือแล้วมองว่าต้องทำอย่างไรคิด-พูด-ทำต้องสอดคล้องตรงกัน มีการปฏิบัติที่สม่ำเสมอคงเส้นคงวา (Consistency) ระบบงานโครงสร้างงานภายในก็ต้องปรับเปลี่ยนจัดใหม่ให้คนทำงานแยกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มทำก็ทำให้ดีที่สุด มุ่งที่ Reliability กลุ่มคิด ก็ต้องคิดเป็นมืออาชีพสูง

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญมากคือเราต้องรู้ว่าควรจะต้องเปลี่ยนเมื่อไร เปลี่ยนอะไร จะเปลี่ยนแต่เปลือกเปลี่ยนเนื้อในหรือเปลี่ยนหมดเลย อย่างผมนี้ เลือกเปลี่ยนทั้งหมด ทั้งเปลือกและเนื้อใน

ผมเสนอความเห็นไปว่า การทำ Branding HR นั้น ก่อนอื่น HR ต้องสร้าง Trust หรือความไว้วางใจใจก่อน เพราะ Branding นั้นมาจากความน่าเชื่อถือ หาก HR ทำตัวให้น่าเชื่อถือ HR ก็สามารถสร้าง Brand ตัวเองได้ ในทางการตลาดมองว่าพฤติกรรมของผู้บริโภคจะเปลี่ยนไปเรื่อยๆ และเปลี่ยนเร็วมาก ในองค์กรก็เช่นกันทุกวันนี้เราต้องทำวิจัยลูกค้าของเราอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะได้รู้ว่าเขาคิดอย่างไรกับเรา การพบปะพูดคุยกับพนักงานในระดับต่างๆ มีการสื่อสาร ทำกิจกรรม ทำแบบสำรวจ การตอบกลับทั้งด้านปริมาณและคุณภาพจะสะท้อนให้เห็นถึงความคิด ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อ HR

เราแยกกลุ่มลูกค้า โดยโครงสร้างการทำงานตามสายวิชาชีพ ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์แต่โดยข้อเท็จจริงเราแยกลูกค้าย่อยลงไปตามลักษณะวิธีการคิดและทัศนคติของเขาด้วย และจัดคนทำงานที่เหมาะสมเข้าไป Deal หรือติดต่อกับเขา เช่น คนช่างคิด ช่างต่อรอง ถนนให้เดินตรงๆ ไม่ชอบ

ชอบเลียวซ้าย เลี้ยวขวา ก็ควรเอาคนที่ตรงไปตรงมามีหลักการ รู้วิธีการพูดจาในมน้าวไปดูแล หากใช้คนตรงไปตรงมา พูดจาโผงผางแบบขวานผ่าซากก็คงหง หรือใช้คนหัวอ่อน ก็คงพากันเข้ากรเข้าพง บางครั้งก็ต้องว่ากันตามงาน / ตามฐานะ หากจำเป็นก็ต้อง Deal เอง เพราะลูกค้าก็มีบ้างที่เป็นระดับ Gold หรือ Platinum

คุณภัทรศักดิ์ กล่าวอีกว่า ประการที่สองต้องสร้างความสัมพันธ์ (Relations) ที่ดีกับลูกค้า โดยมองงานของ HR เป็นงานบริการ (Service) ที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่สินค้าที่ขายขาดขายแล้วขายเลยจบกันไปเราต้องสร้างให้ลูกค้ามี Emotional Binding

กับบริการของเรา ในแง่ Positive เพราะเดี๋ยวนี้มีตัวเลือกเยอะ ไม่ถูกใจก็หาคนใหม่มาทำ หรือหนักยิ่งไปกว่านั้นก็ Outsourcing งาน HR เสียเลย หากเป็นเช่นนั้นเป็นอันว่าเลือกกลับบ้าน ปิดกิจการเหมือนบริษัทเจ๊งนั้นแหละ

การจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องคัดสรรคนที่เหมาะสม คือมี Strength ด้านมนุษย์สัมพันธ์ ไม่ใช่ด้านมนุษยสัมพันธ์ ต้องมีลูกล่อลูกชนรับฟังเป็นเจรจาเป็น บุคลิกดี มีความรู้ในงาน มีความยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง (Principle) แต่ก็มี ความยืดหยุ่น สามารถใช้วิจารณ์ญาณตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมบนพื้นฐานหลักการ และการปฏิบัติจริง (Fact, Figure, Feeling) เข้าใจกลุ่มลูกค้าที่ให้บริการ ข้อสำคัญต้องมีความอดทนเป็นเลิศด้วย ต้องหมั่นไปพบลูกค้า ไปพูดคุยให้ข้อมูลข่าวสารความคืบหน้าต่างๆ เรื่องนี้ไม่ใช่่ง่าย ผู้ใหญ่ก็ต้องการพูดคุยกับผู้ใหญ่ มักไม่ค่อยคุยกับเด็ก เด็กก็ไม่ค่อยอยากคุยกับผู้ใหญ่ คุยไปเกร็งไป ที่ AIS ก็ไม่ใช่ทำได้ง่ายๆ ใช้เวลาเป็นปีๆ กว่าที่จะสร้างให้เกิดสิ่งนี้ได้ ■