

# ทำไม HR ต้องทำ Branding (2)

ประการถัดมาก็ต้องตั้งใจหยั่งกับทีมงานว่า ทำอย่างไรลูกค้าซึ่งก็คือพนักงานทุกระดับในองค์กรยินดีใช้บริการของ HR ที่ใช้คำว่า "ยินดี" เพื่อเน้นว่า ไม่ใช่จำใจ" ต้องใช้เพราะไม่มีทางเลือก เรามักจะได้ยินคำพูดที่ว่างาน HR นั้น "ทำดีแค่เสมอตัว" มองอย่างไรก็ไม่มีทางบวก จึงทำงานไปอย่างเสียไม่ได้ Day-to-Day ต้องล้าสมองแล้วใส่ความเชื่อใหม่ลงไปว่า **งาน HR ไม่ใช่โรงงานที่กำลังแต่เพียงอย่างเดียว เป็นงานสมองและต้องใช้มากด้วย ต้องสร้างบุคลิกภาพ (Personality) ใหม่ให้เกิดขึ้น** ทั้งกับผู้ที่ทำงานและตัวบริการ

เราตั้งเป้าว่า ต้องมีลักษณะความเป็นมืออาชีพ (Professional) มีความยืดหยุ่นพร้อมตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องค้นหาแนวคิดปรัชญาการทำงาน ระบบการทำงาน เทคโนโลยีใหม่ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการผลิตบริการ พูดง่ายๆ คือต้อง Innovative ตัวผู้ที่ทำงาน HR ต้องอาศัยทักษะความรู้ความสามารถ ต้องมีความอดทน รับฟังปัญหา หาทางแก้ไข ปัญหาของพนักงาน ให้คำปรึกษา และประสานประโยชน์ทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี

เราลงทุนจัดอบรมด้านการพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงานให้กับพนักงานทุกคน จัดหลักสูตรการพัฒนา HR ให้เป็น Internal Consultant โดยต้องผ่านการ Certify จากสถาบันที่ได้รับการ

ยอมรับโดยสากล สิ่งที่เป็นผลผลิตในงาน HR คือ บริการต้องมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ (Quality and Reliability) คุณภาพต้องได้รับการกำหนดตามลักษณะงาน และตามความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม (เช่น ความรวดเร็วในการตอบสนอง ความต้องการ ความถูกต้อง ฯลฯ) มีการตรวจสอบและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอที่ท่าทั้งหมดนี้ก็เพื่อสร้างให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในการใช้บริการ (Confidence)

ประการที่สี่ พนักงานมักมองว่างาน HR เป็นงานนิรนามเป็นงานความลับ เพราะทำงานเรื่องเงินเดือน เรื่องระดับตำแหน่งงาน จึงไม่ค่อยอยากมาทามาติดต่อ ผู้ที่ทำงานเองก็มองว่าลับทุกเรื่องก็น่าจะดีเพราะถ้าไม่ต้องมาคอยคิดว่า จะเปิดตรงไหน เปิดได้มากน้อยแค่ไหน เปิดแล้วจะเป็นอย่างไร พนักงานก็เลยไม่ค่อยจะรู้เรื่อง HR จึงต้อง "คิดใหม่ทำใหม่" ลูกค้าจะใช้บริการ เขาต้องเข้าใจว่าเนื้อหา (Content) ของงาน HR เป็นอย่างไร ทำอะไรบ้าง ให้อะไรเขาได้บ้าง ต้องติดต่อใคร ที่ไหน เวลาไหน ใช้เวลานานเท่าไร หรือพูดอีกนัยหนึ่งคือ ต้องโฆษณาตัวเอง (Advertising) โฆษณางานจึงทำการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาเพื่อสร้างช่องทาง (Channel) ในการติดต่อกับพนักงานในรูปแบบต่างๆ เช่น จัดกิจกรรม ทำวารสารบริหารเนื้อหาสาระ หรือ Content เพื่อ educate ลูกค้า และให้

สามารถติดตามความเคลื่อนไหวต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องทั้งในทางด้าน HR และของบริษัท

เมื่อก่อนพนักงานเคยบ่นว่า หากต้องการทราบการปรับเปลี่ยนโยกย้ายภายในบริษัท ให้อ่านหนังสือพิมพ์เอาเพราะรู้ก่อนพนักงานทุกที่และรู้ดีกว่าเสียด้วย ปัจจุบันเราให้พนักงานรู้ก่อนไม่ว่าคุณจะไปอยู่ที่ไหน ซอกไหนของประเทศ ก็รู้ได้ผ่านทางเทคโนโลยี Intranet ที่ Broadcast ไปทุกจุดที่หน่วยงานของ AIS ตั้งอยู่โดยทันทีที่มีการชี้แจงหรือประกาศให้พนักงานที่สำนักงานใหญ่ทราบ

ประการสุดท้ายพบว่า **HR มีฐานข้อมูลของพนักงานอยู่ตั้งมากมายไม่ค่อยได้นำมาใช้ประโยชน์ ไม่ได้นำมาวิเคราะห์ ข้อมูลบางเรื่องก็ติดตัวผู้ทำงานไม่ถูกนำมาถ่ายทอดเพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกัน** จึงเป็นที่มาของการจัดตั้งหน่วยงานด้านการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงาน เก็บข้อมูลสถิติที่สำคัญ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาพฤติกรรม และแนวโน้มพฤติกรรมของพนักงาน ตัวอย่างเช่น การรักษาพยาบาลที่ห้องพยาบาลของบริษัท พนักงานชอบมาเวลาไหน ป่วยด้วยโรคอะไรมาก ใครชอบพบแพทย์ ใครไม่ชอบพบแพทย์แต่ชอบสั่งยาเอง

นี่เป็นตัวอย่างของงานที่สามารถใช้ตัวเลขทางสถิติวิเคราะห์ให้ได้ แต่บางเรื่องต้องมาประชุมหารือพูดคุยกัน เช่น ผู้บังคับบัญชาคนไหนเชี่ยวชาญอย่างไร จะทำงานด้วยต้องทำอย่างไร

ความเชี่ยวชาญในเชิงสถิติได้ยาก ก่อนชั่งนามธรรมเป็นความเห็นส่วนบุคคล จึงต้องใช้วิธีลงประชา

มติพูดคุยถ่ายทอด ห้าม Record โดยสรุปเรื่องนี้ก็คือ ต้องทำการวิเคราะห์ลูกค้า เพื่อให้เกิด Employee Insight และวางแผนจัดบริการให้เหมาะสม **จะเห็นว่าแนวคิดด้าน HR นั้น ให้ความสำคัญด้านการตลาด คือ Segmentation ด้วย** เช่นที่ AIS เราทำโครงสร้างเงินเดือน 8 โครงสร้างสำหรับแต่ละสายวิชาชีพ เรามีทีม HR ที่แยกการดูแลตามกลุ่มลูกค้า มีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ตามระดับ/ประเภท พนักงานสิ่งสำคัญเมื่อจัดแยกแล้ว ต้องมีการวิเคราะห์ มีการ Share ข้อมูล และคิดพัฒนาปรับปรุงบริการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานแต่ละกลุ่ม แต่ละประเภท

ผมเห็นว่าในการรับพนักงานเข้าทำงานนั้น **หลายองค์กรหันมาให้ความสำคัญในการพิจารณาเรื่อง IQ และ EQ ในปัจจุบันนี้ องค์กรอาจต้องพิจารณาเพิ่ม SQ และ DQ** เข้าไปด้วย SQ นั้นก็คือ Spiritual Quotient กล่าวคือพนักงานต้องมีจิตวิญญาณของการทำงาน การให้บริการ และ DQ นั้น หมายถึง Dharma Quotient คือต้องมีธรรมะในตัวด้วย ต้องรู้จักตัวเอง รู้จักการทาสมาธิ และการนั่งวิปัสสนา

ทั้งนี้ มีองค์กรขนาดใหญ่ในอเมริกาต่างได้ให้ความสนใจใน

“

โดยสรุปเรื่องนี้ก็คือ  
ต้องทำการวิเคราะห์ลูกค้า  
เพื่อให้เกิด *Employee Insight*  
และวางแผนจัดบริการให้เหมาะสม  
จะเห็นว่าแนวคิดด้าน HR นั้น  
อิงความคิดทางด้านการตลาด คือ  
*Segmentation* ด้วย

”

การส่งผู้บริหารระดับสูงมาเข้า  
หลักสูตรการทำสมาธิ และการนั่ง  
วิปัสสนา มาเรียนรู้ศาสตร์ของทาง  
ตะวันออกกันมากขึ้น ในขณะที่เรา  
ก็มัวแต่ไปสนใจในศาสตร์ของ  
ตะวันตก พวกฝรั่งทำเพลง

นอกจากนั้น ผมยังเห็นว่า  
แผนก HR นั้น จำต้องรู้จักแยก  
แยะและวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงาน  
ในองค์กร และแบ่งประเภท  
ของลูกค้า(พนักงานภายใน) เป็น  
กลุ่มๆ เพื่อง่ายต่อการให้คำปรึกษา  
หรือแนะนำ เพื่อที่จะ *Customize*  
*Package* ตามลักษณะของ  
แต่ละกลุ่มลูกค้าได้ หรือที่เรียกว่า  
ทำ CRM ภายในนั่นเอง พนักงาน  
ที่ทำงานด้าน HR นั้นจำเป็นต้อง  
มีความรอบรู้ทุกด้านไม่ว่าจะเป็น  
ด้านการตลาด การเงิน การบัญชี  
การบริหารจัดการ และที่สำคัญ  
ความรู้ด้านจิตวิทยาด้วย เพราะคน  
เป็นทรัพยากรที่บริหารยากที่สุด  
ขององค์กร ■