

Employment Branding

ความท้าทายของ HR ปี 2010

ข้อ ย่อมรับว่าในช่วงที่ผ่านมาองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญหน้ากับปัญหามากมาย ไม่เพียงแต่ภาวะเศรษฐกิจที่ถูกกระชากลงไปถึงจุดต่ำสุด แต่ยังเจอกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่แฉความซึไปเร็วมาก

ที่มากกว่านั้น ยังมีเรื่องช่องว่างของเจเนอเรชันต่าง ๆ ในองค์กรมาให้ปวดหัวกันอีก

ในภาวะที่เงินในกระเป๋ามีจำนวนจำกัด จะทำอะไรที่จะรักษานักงานคุณภาพไว้กับองค์กร จะทำอะไรจริงจะดึงดูดคนดีคนเก่งเข้ามาเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร

นี่คือประเด็นร้อนในปี 2010 ที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงในหลายองค์กรหันไปมองเรื่องการสร้าง Employment Branding มากขึ้น เพราะวันนี้การที่คนคนหนึ่งจะตัดสินใจเลือกทำงานกับบริษัทใดบริษัทหนึ่ง สิ่งที่เขานำมาเป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ คือ ภาพลักษณ์ขององค์กร ถ้าองค์กรใดที่มีภาพลักษณ์ที่ไม่ดีก็ไม่มีใครอยากทำงานด้วย

"**ดร.ศิริยา รุ่งเรืองสุข**" ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาหลักสูตร สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้นิยามคำว่า Employment Branding ว่า คือการสร้างความสำเร็จในอาชีพ การปฏิบัติคือบุคลากรในทิศทางที่นายจ้างต้องการให้เกิดขึ้นกับลูกจ้าง เพื่อสะท้อนถึงปณิธานและค่านิยม สัญญา หรือ promise ขององค์กรที่มีต่อลูกจ้าง ซึ่งองค์กรชั้นนำที่ประสบความสำเร็จระดับโลกล้วนแต่ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ ไม่ว่าจะเป็นเมอร์เซเดส-เบนซ์ แมคโดนัลด์ อนาคตแห่งอเมริกา ห้างวอล-มาร์ต ในเกีย ฯลฯ

ด้วยเหตุนี้ "ปิยะมินท์ รัชชิตเทียนไชย" กรรมการ บริหาร บริษัท กวอลิตี้

โพรไฟล์ จำกัด ผู้คร่ำหวอดในวงการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการตลาดมาอย่างยาวนาน จึงเชื่อว่าในปีหน้าเรื่อง Employment Branding จะเป็นที่มาแรงไม่แพ้เรื่องอื่น ๆ ทางควอลิตี้โพรไฟล์จึงได้เตรียมบุคลากรและแผนงานต่าง ๆ บุคคลลาตรงนี้อย่างเต็มที่

"วันนี้หมดเวลามา นั่งสร้างภาพแล้วทุกอย่างต้องสร้างให้เกิดขึ้นจริง ซึ่งประเด็นสำคัญที่สุดในการทำ Employment Branding ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ประการแรกคือ การสร้าง corporate image ให้คนรู้สึกว่าการรับรู้อะไรในลักษณะ employment impact เช่น ถ้ามาอยู่กับบริษัทนี้แล้วจะมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานอย่างไร จะได้เรียนรู้พัฒนาตัวเองไปสู่เป้าหมายทางวิชาชีพอย่างไร มีความเป็น organization identity"

ทั้งหมดคือความพยายามสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีให้เป็นที่รู้จักในสังคมวงกว้าง เพื่อสานสายสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มบุคลากรคุณภาพหรือกลุ่ม

ทาเลนส์ และผูกสายสัมพันธ์บุคลากรภายในให้อยู่กับองค์กรไปตราบนาน

"ปิยะมินท์" บอกว่า การสร้าง Employment Branding นั้นมีคนเข้ามาเกี่ยวข้องกับหลายกลุ่ม กลุ่มแรกคือนายจ้างที่อยู่ในบริษัท กลุ่มที่สองคือกลุ่มลูกจ้างปัจจุบันของบริษัท และกลุ่มสาม คือ ตัวแทนหรือเอเจนซีที่จะช่วยในการริคิวดเมนส์ และกลุ่มที่กำลังเป็นที่นิยมมากที่สุด คือ นักวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสาย HR ที่จะทำให้แผนงานการสร้าง Employment Branding ประสบความสำเร็จ

การทำ Employment Branding จึงต้องประกอบไปด้วย 5 C

C ตัวแรกมาจากคำว่า create มาจากการสร้างการรับรู้ที่ถูกต้องขององค์กร สร้างข้อมูลที่เป็นความจริงขององค์กร สร้างค่านิยมขององค์กร ซึ่งวันนี้หลายบริษัทได้ทำอยู่แล้วก็สามารถนำมาใช้ได้เลย

C ตัวที่สอง คือ clear ในที่นี้หมายถึง การคัดกรองหรือการทำสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่สมบูรณ์ให้สมบูรณ์มากขึ้น เริ่มตั้งแต่ช่องว่างในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ช่องว่างระหว่างเจเนอเรชันต่าง ๆ ในองค์กร เรียกว่าตรงไหนที่เป็นปัญหาต้องเคลียร์ให้หมด

C ตัวที่สาม คือ cultivate การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข หรือการสร้างสิ่งที่จะมาชดเชยหรือทดแทนความต้องการของพนักงาน เช่น ในต่างประเทศจะมีเวิร์กิงเคย์ คือ ลดวันทำงานจาก 5 วันเหลือ 3 วันในบางช่วงให้พนักงานนั่งทำงานที่บ้านได้เพราะปัจจุบันเทคโนโลยี

สื่อสารต่าง ๆ ช่วยได้เยอะ ซึ่งสิ่งที่องค์กรจะได้ตามมาก็คือความไว้วางใจในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการสร้างค่านิยมในการยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

C ตัวที่สี่ คือ connect ทุกวันนี้เราจะเห็นว่าแบรนด์ของสินค้าหลายตัวเป็นที่รู้จักของคนในวงกว้าง เช่น เบียร์ช้าง แต่ถ้าถามตอบบริษัทที่ผลิตเบียร์ช้างชื่ออะไร หลายคนเริ่มหยุดคิด หรืออย่างเทสโก้โลตัส ทุกคนรู้จัก เคยไปเดิน แต่หากจะถามว่าใครเป็นเจ้าของโลตัส น้อยคนที่รู้จัก ดังนั้นการทำ Employment Branding จะต้อง connect แบรนด์ไปพร้อม ๆ กับภาพที่ดีขององค์กร เพื่อนำเข้าสู่ภาวะ word of mouth คือการพูดในลักษณะปากต่อปาก

C ตัวที่ห้า คือ communicate ถ้าพนักงานคนหนึ่งทำงานกับองค์กรแล้วแฮปปี้ มีความสุข มีความก้าวหน้าเขาก็จะไปพูดต่อ

ฉะนั้นการสื่อสารที่สะท้อนให้เห็นคุณค่าขององค์กรถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการสร้าง Employment Branding ซึ่งที่ผ่านมามีองค์กรใหญ่มากตกม้าตายเพราะเรื่องนี้

"ปิยะมิตน์" บอกต่อว่า ปัญหาใหญ่ ๆ ในการสร้าง Employment Branding มีอยู่ 2 เรื่อง เรื่องแรก คือ วัฒนธรรมขององค์กรบางแห่งนอกจากจะไม่มีวัฒนธรรมชัดเจนในเรื่องนี้แล้วยังไม่มีวิธีสื่อสารกับคนอื่น ๆ เพราะทุกวันนี่สิ่งที่ถูกสื่อออกไปจะเป็นในเชิงของมาร์เก็ตติ้งแบรนด์มากกว่าแบรนด์คอร์ปอเรท เพราะตอนนี้มีค่าใช้จ่าย ซึ่งผู้บริหารมักจะมีผลประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งแน่นอนว่ามาร์เก็ตติ้งแบรนด์นำมาซึ่งยอดขาย แต่มันเป็นช่วงระยะเวลาสั้น ๆ แต่แบรนด์คอร์ปอเรทจะช่วยองค์กรในระยะยาว

ถ้าเป็นบริษัทที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์จะมีผลกับการสร้างมูลค่าเพิ่มจะทำให้หุ้นคึกคักขึ้น เมื่อมีคนอยากจะไปทำงานเยอะ ๆ มีการกล่าวขวัญกันเยอะ ๆ

หรือถ้ามองในแง่ของการดูแลรักษาคนหากบริษัทไหนก็จะลาออกน้อยลง

ประโยชน์อีกอันหนึ่งคือ เรื่องของการจ้างงาน ถ้าองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีก็คนเก่งคนดีอยากเข้ามาทำงานด้วยโดยที่บริษัทไม่ต้องจ่ายสูงกว่าราคาตลาด

สุดท้ายคือเอ็นเกจเมนต์ของพนักงานต่อองค์กรจะดีขึ้น

แต่อย่างไรก็ตาม ในการทำ Employment Branding นั้น "ปิยะมิตน์" บอกว่าไม่มีสูตรสำเร็จ เพราะ

Employment Branding จะต้องออกแบบให้เหมาะสมกับรูปแบบขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้นก่อนที่จะเริ่มโปรเจกต์จะต้องเข้าไปตรวจสอบกับพนักงานในองค์กรก่อนว่าองค์กรแห่งนี้มีอะไรที่ยังขาดตกบกพร่องอยู่บ้าง นั่นคือจะต้องเข้าไปที่ต้นตอของปัญหา ซึ่งนอกจากจะทำรีเสิร์ชกับคนในองค์กรแล้วก็ต้องทำกับคนภายนอกองค์กรด้วย เพื่อมองหาผลรวมของปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นผู้บริหารจะต้องแสดงความจริงจังในการที่จะปรับปรุงแก้ไข เพราะหลังจากจบโปรเจกต์จะต้องทำเซอร์เวย์อีกครั้งเพื่อเช็คดูว่าภาพลักษณ์ขององค์กรในใจของพนักงานนั้นเปลี่ยนไปหรือไม่ เป็นไปในทิศทางเดียวกับที่องค์กรต้องการสื่อสารหรือไม่

ซึ่งบางองค์กรอาจจะมีความธรรมดาที่ได้อยู่แล้วแต่ขาดการสื่อสารกับพนักงานก็อาจจะเพิ่มตรงส่วนนี้เข้าไปให้สมบูรณ์ หรือในหลายบริษัทอาจจะทำหลาย ๆ อย่างที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอยู่แล้วแต่ไม่รู้ว่าเป็น Employment Branding ทางบริษัทก็จะเข้าไปตรวจเช็คแล้วทำความเข้าใจกับผู้บริหาร เพราะบางบริษัทในช่วงวิกฤตอาจจะมีการเอาคนออกไปส่วนหนึ่งแล้วมานั่งทำ Employment Branding ก็ไม่เหมาะสม

แน่นอนว่าคงไม่มีบริษัทไหนที่ดีที่สุดหรือเลวที่สุด เพียงแต่ว่าจะจัดการให้เหมาะสมได้อย่างไร ตรงนี้ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญจะช่วยให้

ที่ควอลิไฟส์ได้เตรียมบุคลากรไว้รองรับความต้องการของลูกค้าครบทุกส่วน อาทิ ที่ปรึกษาด้านการตลาด เพราะในการวาง ระบบเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กรไม่มีใครทำได้ดีกว่านักการตลาด นักการตลาดจะเป็นคนดึงเอาการตลาดมาผสมกับงาน HR จนบริษัทที่กล่าวขานในวงกว้าง

กลุ่มที่สองคือ ผู้เชี่ยวชาญด้านงาน HR ที่ จะเข้ามาทำงานร่วมกับนักการตลาด

และที่ขาดไม่ได้คือ เอเจนซี จะทำหน้าที่ในการดึงจุดแข็ง จุดขายขององค์กรส่งมอบไปยังกลุ่มเป้าหมาย

เมื่อองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี คนดี คนเก่ง คนที่มีความสามารถก็จะวิ่งมาช่วยกันสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กรโอกาสที่องค์กรจะก้าวสู่ความสำเร็จก็อยู่ใกล้แค่เอื้อม