

## ERM (Employee Relationship Management):

### แนวคิดใหม่ในการบริหารคน



บทความโดย : ณรงค์วิทย์\_แสนทอง

อีเมล : [narongwit\\_s@hotmail.com](mailto:narongwit_s@hotmail.com)

วันที่ขึ้นบทความ: 11 เม.ย. 46

ในเมื่อแนวคิดในการบริหารลูกค้าของงานด้านการตลาดเปลี่ยนไปจากลูกค้าทั่วไปไปสู่ลูกค้ากลุ่มย่อยหรือกลุ่มเฉพาะที่เรียกกันว่า "Niche Market" องค์กรต่าง ๆ เริ่มนำแนวคิดเรื่องลูกค้าสัมพันธ์แบบเชิงรุก (CRM = Customer Relationship Management) มากยิ่งขึ้น แล้วทำไมเราไม่นำเอาแนวคิดแบบนี้มาใช้ในการบริการลูกค้าภายใน (พนักงาน) ของเราบ้างละครับ ผมคิดว่าถ้าพนักงานของเรายังไม่ได้รับการดูแลในแนวทางเดียวกันกับแนวคิดของ Niche Market และ CRM โอกาสที่พนักงานของเราจะไปดูแลลูกค้าตามแนวคิดนี้คงจะยากเช่นเดียวกัน เพราะอะไร ก็เพราะเขาไม่รู้ว่าถ้าให้บริการลูกค้าแล้วลูกค้าจะรู้สึกอย่างไร แต่ถ้าเขาเคยได้รับการดูแลแบบนี้แล้ว ผมคิดว่าพนักงานของเราก็จะรู้ว่าการให้บริการลูกค้าตามแนวคิดของ Niche Market และ CRM นั้นเป็นอย่างไร

ผมคงจะไม่สาธยายเรื่องแนวคิดทางการตลาดมากนัก เพราะผมไม่ใช่นักการตลาด เพียงแต่อยากจะทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารคนขององค์กรต่าง ๆ ได้ลองนำเอาแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ๆ ในด้านต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารคนเท่านั้นเอง

ในสมัยก่อนพนักงานของเรามักจะเป็น "ผู้ถูกเลือก" หมายถึงนายจ้างมักจะมีอำนาจต่อรองสูงกว่า และการบริหารสวัสดิการต่าง ๆ สามารถใช้เป็น "สวัสดิการไหล" ได้ สวัสดิการไหลก็คงไม่แตกต่างอะไรไปจากเสือไหลนั่นแหละครับ พนักงานทุกคนจะได้รับสวัสดิการและการดูแลในเรื่องต่าง ๆ ที่เหมือน ๆ กัน ไม่ว่าจะคุณจะเป็นโสด คุณจะแต่งงาน คุณจะเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง คุณจะอายุเท่าไร แต่...ในปัจจุบันตลาดแรงงาน (จริง ๆ ไม่ค่อยอยากจะใช้คำนี้เท่าไร เพราะฟังดูแล้วเหมือนผู้ใช้แรงงาน น่าจะเรียกเสียใหม่ เช่น ตลาดบุคลากร ตลาดทรัพยากรมนุษย์ หรือตลาดทุนมนุษย์ อะไรทำนองนี้) มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก ความต้องการของบุคลากรก็เปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการในเรื่องต่าง ๆ ในระดับที่สูงขึ้น และมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

ถ้าเราต้องการบริการลูกค้าภายใน(พนักงาน) ให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดเช่นเดียวกับลูกค้าภายนอก ผมใคร่ขอแนะนำแนวทางในการสร้างในการบริหารพนักงานสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์พอสังเขปดังนี้

- **แบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็นกลุ่มย่อย (Segmentation)**

ก่อนอื่นเราควรจะมีการแบ่งแยกกลุ่มพนักงานของเราให้เห็นชัดเจนก่อนว่ามีกี่กลุ่มย่อย เช่น แบ่งตามเพศ อายุ สถานะการสมรส ระดับรายได้ วุฒิกการศึกษา เชื้อชาติศาสนา ภูมิฐานะ เหตุผลที่เข้ามาทำงานกับองค์กรของเรา อายุงาน อายุตัว ฯลฯ การที่เราแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็นกลุ่มย่อย เราสามารถมองเห็นโครงสร้างทางสังคมของพนักงานได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น มากกว่าการแบ่งตามระดับพนักงานหรือตามหน่วยงาน

- **ศึกษาความต้องการของแต่ละกลุ่ม**

เมื่อแบ่งกลุ่มย่อยตามโครงสร้างทางสังคมแล้วก็ให้ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการของพนักงานแต่ละกลุ่มว่าเขาต้องการอะไรบ้าง ส่วนวิธีการหาความต้องการก็สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การศึกษาจากประวัติพนักงาน การสัมภาษณ์(กลุ่ม หรือรายบุคคล) การสำรวจ หรือดูจากข้อร้องเรียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ภาพที่ชัดเจนกว่าพนักงานแต่ละกลุ่มมีความต้องการเหมือนหรือแตกต่างกันในเรื่องอะไรบ้าง เราอาจจะพบว่าพนักงานกลุ่มที่โสดเขาอาจจะไม่ต้องการทำงานหนัก ต้องการรายได้สูง ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ แต่เขาอาจจะไม่สนใจสวัสดิการเรื่องครอบครัว เขาอาจจะไม่สนใจเรื่องรางวัลการทำงานนาน (หลายองค์กรเรียกว่ารางวัลอยู่ทน)

- **ออกแบบระบบการดูแลให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละกลุ่ม**

หลังจากที่เราได้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของพนักงานแต่ละกลุ่มแล้ว ให้นำมาวิเคราะห์เพื่อออกแบบระบบการให้บริการ การดูแลให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของพนักงานในแต่ละกลุ่ม ซึ่งอาจจะมีบางเรื่องที่เป็นเรื่องหลักที่พนักงานทุกกลุ่มมีเหมือนกัน แต่การบริการบางเรื่องสามารถเลือกได้ตามความต้องการ เช่น แทนที่จะจัดสวัสดิการแบบเหมารวม(ทุกคนใช้เหมือนกัน) ก็อาจจะใช้การจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นที่เขาเรียกกันว่า Flexible Benefits (แนวคิด Cafeteria Benefits เดิม) ที่พนักงานมีสวัสดิการหลักอยู่กลุ่มหนึ่ง และมีสวัสดิการที่เลือกได้อีกกลุ่มหนึ่ง เป็นต้น

- **มีระบบ Call Center**

หลายองค์กรมีระบบ Call Center ให้ลูกค้า ผมคิดว่าลูกค้าภายใน (พนักงาน) ของเราก็น่าจะมีมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน องค์กรน่าจะมีระบบการ Employee Call Center ให้กับพนักงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถขอคำปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ได้ รวมถึงสามารถร้องเรียนในเรื่องคับข้องใจต่าง ๆ ที่มีต่อองค์กร เพราะแทนที่เขาจะไปแสดงออกในรูปแบบอื่น เช่น เปลี่ยนงาน ขาดงาน นินทา ฯลฯ ระบบ Call Center ก็น่าจะช่วยพนักงานให้ระบายออกในทางที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

- **การจัดทำฐานข้อมูลปัจจุบันของพนักงานรายกลุ่ม/บุคคล**

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสู่ความสำเร็จในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าคือ การรู้เขา(รู้ข้อมูล) เช่นเดียวกันกับพนักงาน เราจำเป็นต้องมีการจัดทำเป็น Employee Profile ไม่ใช่แฟ้มเก็บประวัติพนักงานนะครับ แต่เป็นข้อมูลทุกอย่างของพนักงานไม่ว่าจะเป็นประวัติ ลักษณะนิสัยใจคอ บุคคลในครอบครัว บุคคลรอบข้าง ความสนใจพิเศษ บุคคลที่เขารักหรือเกรงใจ ฯลฯ เพราะถ้าเรารู้จักเขามากเท่าไร โอกาสในการบริหารจัดการ

อย่างมีประสิทธิภาพก็มีมากยิ่งขึ้น ใครเคยทำงานเป็นพนักงานขายก็คงจะทราบว่าข้อมูลลูกค้าสำคัญเพียงใด

- **การนำข้อมูลของพนักงานมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อปรับกลยุทธ์**

การที่เราจะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน เราจำเป็นต้องมีระบบการติดตามการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลของพนักงานตลอดเวลาว่าในแต่ละช่วงเวลาความต้องการของเขาเปลี่ยนไปมากน้อยเพียงใด อะไรคือลักษณะเด่นของเขา เช่น เขาเป็นคนชอบมาทำงานเช้า เขาเป็นคนที่ถือเรื่องลูกเป็นเรื่องสำคัญที่สุด เขาเป็นคนที่ชอบทำกิจกรรม ฯลฯ แล้วนำเอาข้อมูลนี้มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดูแลพนักงานคนนั้นหรือกลุ่มนั้น ๆ ให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

- **เน้นการสร้างเครือข่ายพนักงาน**

การบริการลูกค้ายังมีการแบ่งกลุ่มของลูกค้าเป็นลูกค้าหลัก (Key Account) และลูกค้าย่อย เราก็จะนำแนวคิดนี้มาใช้ในการบริหารพนักงานสัมพันธ์ แต่เราอาจจะดัดแปลงบ้าง เช่น ให้เราคัดเลือกผู้มีอิทธิพลทางความคิดของคนแต่ละคนย่อยในสังคมขององค์กรเราออกมา แล้วมีระบบดูแลคนกลุ่มนี้ให้ดี เพื่อให้เขาเป็นเครือข่ายของเรา แล้วเขาก็จะช่วยเราบริหารกลุ่มย่อยที่เขาเป็นผู้นำอยู่ ถ้าเราสร้างเครือข่ายแบบนี้ได้ก็เท่ากับว่าเราบริหารพนักงานในจำนวนที่น้อยลง เพราะหัวหน้ากลุ่มย่อยจะทำหน้าที่บริการแทนเราเอง ผมอยากให้นึกถึงแนวคิดของธุรกิจขายแบบหลายชั้นหรือธุรกิจการขายสินค้าแบบลูกโซ่ที่ผู้บริหารสูงสุดบริหารคนเพียงไม่กี่คน

สุดท้ายนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าการบริหารลูกค้าภายใน(พนักงาน)ในองค์กรต่าง ๆ จะนำเอาแนวคิดเรื่องการบริหารพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relationship Management) ไปใช้กันมากยิ่งขึ้นนะครับ เพราะถ้าเราดูแลลูกค้าภายในดี ย่อมเป็นเครื่องกระตุ้นให้ได้ว่าเขาจะดูแลลูกค้าภายนอกให้เราดีไปด้วย