

บทความวิชาการ

การสร้างแบรนด์นายจ้าง: กลยุทธ์การดึงดูดและรักษาผู้มี ความสามารถสูง

จิระพงศ์ เรืองกุล¹

บทคัดย่อ

องค์การในปัจจุบันได้หันมาสร้างแบรนด์นายจ้างเพื่อเป็นกลยุทธ์ในการดึงดูดและรักษานักงานที่มีความสามารถสูงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างแบรนด์นายจ้างเป็นกระบวนการสร้างและส่งมอบภาพลักษณ์และผลประโยชน์ที่มีคุณค่าขององค์การให้กับพนักงานปัจจุบันและพนักงานในอนาคตโดยอาศัยการริเริ่มทางทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงาน การสร้างแบรนด์ให้ประสบความสำเร็จนั้นอาศัยการทำงานร่วมกันของหลายฝ่ายและควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ

คำสำคัญ: การสร้างแบรนด์นายจ้าง การดึงดูดและรักษานักงานผู้มี
ความสามารถสูง

¹ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี,
E-mail: jack.dj37@hotmail.com

REVIEW ARTICLE

Employer branding: A strategy for attracting and retaining talented employees**Jirapong Ruanggoon****Abstract**

Organizations recently started using an employer branding as a strategy to attract and retain talented employees for creating a competitive advantage. Employer branding is the process of creating and delivering valuable benefits and a positive image of the organization to current and potential employees. The HR initiatives that align the business strategy and the needs or expectations of the employees should be used to build an employer brand. The success of employer branding relies on the collaboration of multiple stakeholders and support from top management.

Keywords: employer branding, attract and retention talented employee

บทนำ

สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (intangible assets) ได้กลายเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน แบรินด์ (brand) ถือเป็นหนึ่งในสินทรัพย์นั้นที่มีคุณค่ายิ่ง ซึ่งจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ในสภาพของการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ในอดีตเมื่อพูดถึง แบรินด์หลายคนคงจะนึกถึงแบรินด์ของสินค้าและบริการ ซึ่งมักเป็นสิ่งที่ใช้ในการกำหนดเครื่องหมายทางการค้า ในช่วงกลางทศวรรษที่ 1990 แนวคิดแบรินด์นายจ้าง (employer brand) ได้ถือกำเนิดขึ้น (Ambler and Barrow, 1996) ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับแบรินด์ได้ขยายขอบเขตที่กว้างขึ้น โดยเฉพาะในวงการการตลาดและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Backhaus and Tikoo, 2004; Lievens, Van Hoye, and Aseel, 2007)

ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมแบรินด์นายจ้างได้รับความสนใจจากทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก (Frook, 2001) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้นำแนวคิดนี้มาเป็นเครื่องมือในการดึงดูดและรักษานักงานผู้มีความสามารถสูง (Kuchеров and Zavyalova, 2012) ซึ่งจะเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญขององค์กร อย่างไรก็ตามหากขาดความเข้าใจในความหมายและกระบวนการที่จะเป็นประโยชน์ในการสร้างแบรินด์นายจ้างแล้วนั้น ในการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัตินั้นอาจไม่ประสบความสำเร็จ (Roongremsuke, 2010)

บทความนี้ได้ทบทวนความหมายของการสร้างแบรนด์นายจ้าง ประโยชน์ของการสร้างแบรนด์นายจ้าง จากนั้นจึงกล่าวถึงกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง กระบวนการสร้างแบรนด์นายจ้าง และปัจจัยแห่งความสำเร็จในตอนท้าย ทั้งนี้ได้สอดแทรกกรณีศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์นายจ้าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการดึงดูดและรักษาพนักงานผู้มีความสามารถสูง เนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

ความหมายของการสร้างแบรนด์นายจ้าง

แบรนด์เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ายิ่งขององค์การ ในแง่ของการบริหารคนนั้นแบรนด์ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ภายใต้ชื่อ “แบรนด์นายจ้าง” ซึ่ง Ambler and Barrow (1996) สองนักวิชาการที่ทำให้แนวคิดนี้เป็นที่รู้จักได้นิยามแบรนด์นายจ้างในแง่ของผลประโยชน์ที่ได้รับ โดยกล่าวว่าแบรนด์นายจ้าง หมายถึงผลประโยชน์ (benefit) ในเชิงจิตวิทยา เศรษฐกิจ และในเชิงหน้าที่ ซึ่งได้รับจากองค์การผู้ว่าจ้าง ในแง่นี้จึงอาจกล่าวได้ว่าแบรนด์นายจ้างนั้นคือข้อเสนอที่มีคุณค่าซึ่งนายจ้างปรารถนาจะมอบให้กับพนักงานและผู้ที่ได้รับการจ้างงานในอนาคต ในขณะที่ Martin, Gollan and Grigg (2011) กล่าวว่า แบรนด์นายจ้าง หมายถึง การได้รับการยอมรับขององค์การจากผู้ที่มีส่วนได้เสียในเรื่องของประสบการณ์การจ้างงานที่มีคุณภาพสูงและความเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์การ ซึ่งสะท้อนจากค่านิยม ความผูกพัน ความรู้สึกมั่นใจในองค์การ และยินดีที่จะ

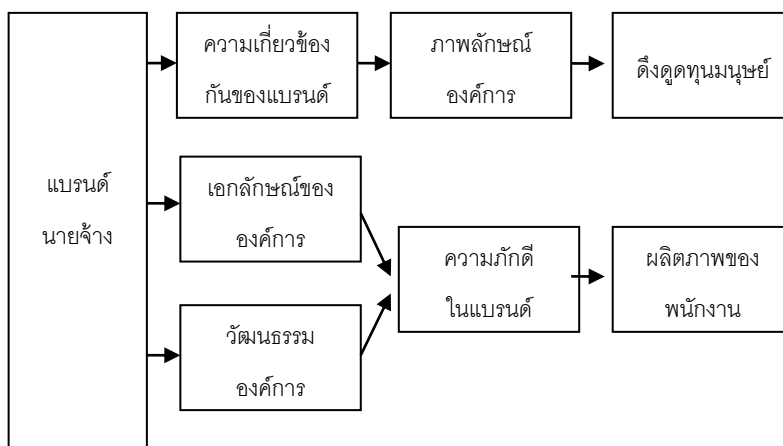
บอกต่อผู้อื่น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า แบรินด์นายจ้าง หมายถึง ผลประโยชน์ที่นายจ้างตั้งใจที่จะมอบให้กับพนักงานปัจจุบันและพนักงานในอนาคต ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำหรับความหมายของการสร้างแบรินด์นั้น Price (2007) ได้นิยามว่า การสร้าง แบรินด์นายจ้าง เป็นการปฏิบัติ (practice) ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนา และการส่งมอบภาพลักษณ์ขององค์กรไปยังพนักงานในปัจจุบันและในอนาคต (potential employee) ซึ่งสอดคล้องกับ Collin and Han (2004), Turban and Cable (2003) และ Lloyd (2002) ที่กล่าวในทำนองเดียวกันว่า การสร้างแบรินด์นายจ้าง หมายถึง กระบวนการในการสร้างภาพลักษณ์ของการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (great place to work) ให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานในอนาคตดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการสร้างแบรินด์นายจ้างนั้นเป็นกระบวนการสร้างและส่งมอบภาพลักษณ์และผลประโยชน์ที่มีคุณค่าขององค์กรให้กับพนักงานปัจจุบันและพนักงานในอนาคต

ประโยชน์ของการสร้างแบรินด์นายจ้าง

การดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงเป็นมิติหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจและท้าทายนักบริหารคนเป็นอย่างมาก การสร้างแบรินด์นายจ้างถือเป็นกลยุทธ์ที่หลายองค์กรได้นำมาใช้เพื่อตอบโจทยดังกล่าว (Mandhanya and Shah, 2010) งานวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าแบรินด์นายจ้างนั้นช่วยเพิ่มความชัดเจนและเอกลักษณ์ขององค์กร (clear and identity) ทำ

ให้พนักงานเชื่อถือและไว้วางใจต่อนายจ้าง (Roongrernsuke, 2010) และเป็นเครื่องมือสำคัญในการดึงดูดและรักษาผู้ที่มีความสามารถสูง (Collins and Han, 2004; Berthon, Ewing, and Hah, 2005; Roongrernsuke, 2010; Wilden, Gudergan and Lings, 2010; Ong, 2011; Alniacik and Alniacik, 2012) การได้มาซึ่งพนักงานที่มีความสามารถสูงนั้นช่วยเพิ่มระดับทุนมนุษย์และส่งผลต่อผลลัพธ์ทางการเงินขององค์การ (Mandhanya and Shah, 2010) โดยสามารถอธิบายด้วยกรอบแนวคิดที่บูรณาการกันระหว่างแนวคิดทางการตลาดและทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ประโยชน์ของแบรนด์นายจ้าง

ที่มา: ปรับจาก Backhaus and Tikoo (2004); นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2552)

จากภาพแสดงให้เห็นว่าแบรนด์นายจ้างทำให้เกิดสินทรัพย์ที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ความเกี่ยวข้องกันของแบรนด์ (brand association) และความภักดีในแบรนด์ (brand loyalty) ความเกี่ยวข้องกันของแบรนด์ คือ ความคิดหรือไอเดียที่ทำให้ลูกค้าจดจำ มีอารมณ์หรือความรู้สึกต่อแบรนด์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการรับรู้ในตัวผลิตภัณฑ์หรือในที่นี้คือภาพลักษณ์ขององค์การ และมีผลต่อความสามารถในการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง ซึ่งตามแนวคิดฐานทรัพยากร (resource-based view: RBV) นั้นกล่าวได้ว่าองค์การที่มีพนักงานที่มีความสามารถสูง (talent) หรือมีทุนมนุษย์ซึ่งเป็นสิ่งที่หายากมีคุณค่า ไม่สามารถลอกเลียนแบบ และไม่สามารถทดแทนได้นั้นจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การ (Barney, 1991) ในขณะเดียวกันแบรนด์นายจ้างก็มีผลต่อวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ขององค์การ ซึ่งมีส่วนร่วมกันทำให้พนักงานมีความภักดีในแบรนด์ (brand loyalty) หรือเกิดความผูกพัน ซึ่งจะนำมาซึ่งผลดีภาพเพิ่ม ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการสร้างแบรนด์นายจ้างถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานผู้มีความสามารถสูงไว้กับองค์การ ทั้งนี้หากองค์การได้เริ่มต้นกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์นายจ้างที่เหมาะสม มีความเข้าใจในขั้นตอนการสร้างแบรนด์ และตระหนักถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จแล้วนั้นจะช่วยให้การนำกลยุทธ์นี้ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง

กลยุทธ์สร้างแบรนด์นายจ้างที่เหมาะสมควรเริ่มต้นจากการสร้างแบรนด์จากภายใน (internal branding) ดังที่ Barrow (2007) กล่าวว่าแบรนด์นายจ้างที่ยิ่งใหญ่ (great employer brand) คือแบรนด์ที่สร้างมาจากข้างในองค์กร ในการสร้างแบรนด์จึงควรให้ความสำคัญกับการนำการริเริ่มทางทรัพยากรมนุษย์ (HR initiatives) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงานมาประยุกต์ใช้ (Holbeche, 2010; Sartain, 2005; Kochanski, 2004) การริเริ่มทางทรัพยากรมนุษย์ก็คือคุณค่าที่องค์กรตั้งใจที่จะส่งมอบไปยังพนักงานกลุ่มเป้าหมาย (employer value proposition: EVP) ซึ่งควรมีความครอบคลุม 4 ประเด็นสำคัญได้แก่ 1) คนและวัฒนธรรมองค์กร 2) คุณลักษณะงาน 3) รางวัลตอบแทน และ 4) ชื่อเสียงองค์กร (Aggerholm, Andersen and Thomsen, 2011; Munsamy and Bosch Venter, 2009; Sartain and Schumann, 2006; Schuler, 2004; Corporate Leadership Council, 2002; นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2552) ตัวอย่างการริเริ่มทั้ง 4 ประเด็นดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการริเริ่มที่ใช้ในการสร้างแบรนด์นายจ้าง

ประเด็น	ตัวอย่างการริเริ่ม
คนและวัฒนธรรมองค์กร	ชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี การยอมรับความคิดเห็น การสื่อสารที่ชัดเจน การมีส่วนร่วม ความมั่นคงในงาน การทำงานเป็นทีม
คุณลักษณะงาน	งานที่ท้าทาย อิสระในงาน งานที่มีกิจกรรม

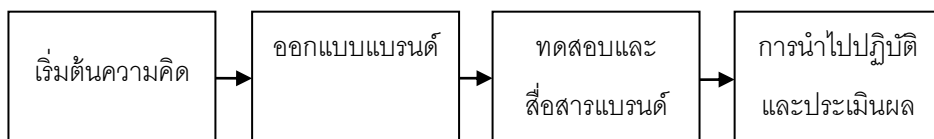
ประเด็น	ตัวอย่างการริเริ่ม
	หลากหลาย งานที่ช่วยทำให้เกิดสื่อสารสังคม (social communication) และช่วยสร้างสมดุลชีวิตการทำงาน
รางวัลตอบแทนและความก้าวหน้า	ค่าตอบแทนที่ดึงดูด ผลประโยชน์เกื้อกูล การวางแผนอาชีพ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา
ชื่อเสียงองค์กร	ความทันสมัย ความรับผิดชอบต่อสังคม

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าการริเริ่มที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างแบรนด์นั้นมีความหลากหลายเป็นอย่างมากผู้เขียนมองว่าการที่จะเลือกการริเริ่มใดเข้ามาใช้ควรคำนึงถึงสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงาน ซึ่งจะทำให้แบรนด์มีความเข้มแข็ง ดึงดูดผู้มีความสามารถสูงเข้ามาร่วมงานและทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน นำมาซึ่งการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ (Holbeche, 2010) ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางการกำหนดการริเริ่มทางทรัพยากรมนุษย์หรือคุณค่าที่องค์กรตั้งใจจะส่งมอบ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีความชัดเจนในกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Patra, 2013) กลยุทธ์ธุรกิจจะเป็นเหมือนเข็มทิศในการนำการริเริ่มทางทรัพยากรมนุษย์เข้ามาใช้ในการสร้างแบรนด์นายจ้างในส่วนของความสอดคล้องกันระหว่างการริเริ่มทางทรัพยากรมนุษย์กับความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงานนั้น ควรให้ความสำคัญกับความหลากหลายของพนักงานตามช่วงวัย (generational diversity) องค์กรจึงอาจนำแนวคิดการแบ่งส่วน

(segmentation) ซึ่งเป็นแนวคิดทางการตลาดเข้ามาช่วยกำหนดการริเริ่มทางทรัพยากรมนุษย์ (Holbeche, 2010; Moroko and Uncles, 2009; Sartain and Schumann, 2006) ทั้งนี้การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นเป็นวิธีการที่ได้ดีและได้รับความนิยมในการนำมาใช้สร้างแบรนด์เป็นอย่างมาก (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2552) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เป็นความเชื่อมโยงกันระหว่างพนักงาน ธุรกิจ และสังคม (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556; สมแก้วรุ่งเลิศเกรียงไกร และ ยุพาวดี สมบุญณกุล, 2553) ซึ่งมีความเหมาะสมสำหรับการออกแบบการริเริ่มทางทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างแบรนด์จากภายในแล้วขยายสู่ภายนอก ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดความรู้สึกดีกับคนในองค์กร ยังทำให้คนภายนอกรู้จักมากขึ้น รวมทั้งยังเป็นการคืนกำไรสู่สังคม (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2552) เกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคมต่อไป

กระบวนการสร้างแบรนด์นายจ้าง

การสร้างแบรนด์นายจ้างประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การเริ่มต้นความคิด 2) การออกแบบแบรนด์ 3) การทดสอบและสื่อสารแบรนด์ และ 4) การนำไปปฏิบัติและประเมินผล (สรุปจาก Sartain, 2005; Roongremsuke, 2010; Mandhanya and Shah, 2010) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการสร้างแบรนด์นายจ้าง

1) **เริ่มต้นความคิด** กระบวนการนี้เป็นการตรวจสอบความเข้มแข็งของแบรนด์นายจ้าง และความสอดคล้องกันของแบรนด์องค์กร (corporate brand) แบรินด์ผลิตภัณฑ์ (product brand) กับแบรนด์นายจ้างในปัจจุบัน ในการนี้นักทรัพยากรมนุษย์ทำงานร่วมกับผู้บริหารจากหน่วยงานสำคัญ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายกลยุทธ์ และฝ่ายคุณภาพ และควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงเป็นบุคคลสำคัญที่ช่วยระบุแบรนด์ และให้แนวคิด แนวทางที่จะช่วยทำให้เกิดการประสานกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ได้ดี ตัวอย่างความสำเร็จของบริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ภายใต้แบรนด์ที่คุ้นหูอย่างเคเอฟซี (KFC) ซึ่งมีผู้บริหารระดับสูงที่ให้ความสำคัญกับศักยภาพของคนเป็นอย่างมาก โดยได้เขียนหนังสือ "Taking People With You" ที่กล่าวถึงการก้าวไปสู่เป้าหมายใหญ่ที่วางไว้ว่าไม่สามารถทำคนเดียวได้ แต่ต้องอาศัยทีมที่พร้อมก้าวไปด้วยกัน หนังสือเล่มนี้เปรียบเสมือนโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของบริษัท (Leadership Program) ซึ่งทำให้พนักงานมองเห็นภาพการบริหารชัดเจน บริษัทได้พยายามทำให้พนักงานทุกคนมีโอกาสนำความรู้ในหนังสือไปปรับใช้ในการทำงาน ด้วยการแจกหนังสือให้กับผู้จัดการอ่านและการบรรจุเนื้อหาลงอีเลิร์นนิ่ง (e-learning) จากนั้นจะมีการจัดเวทีให้พนักงานได้มาแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสรรค์สร้างวัฒนธรรมร่วมเพื่อก้าวไปสู่สถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (The Great Place to Work) (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2555) ซึ่งเป็น แบรินด์นายจ้างในที่สุด

นอกจากนี้ในการเริ่มต้นสร้างแบรนด์นายจ้างนั้นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กร (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2552) การให้พนักงานปัจจุบันได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาแบรนด์ร่วมกันจะช่วยเสริมให้เกิดแบรนด์นายจ้างที่ดียิ่งขึ้น ความสำเร็จในการสร้างแบรนด์นายจ้างของเคเอฟซีนอกจากมีผู้บริหารระดับสูงที่ช่วยระบุแบรนด์แล้วนั้นพนักงานของเคเอฟซียังเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างแบรนด์ กล่าวคือ จากแนวคิดที่ว่า“พนักงานยังไม่รักบริษัทตัวเอง แล้วจะให้ใครที่ไหนมารัก” (Roongremsuke, 2010) ทางบริษัทจึงได้มุ่งเน้นการพัฒนาวัฒนธรรมความเป็นครอบครัวเดียวกัน บริหารงานเพื่อให้พนักงานเกิดความรักในบริษัท ด้วยการมอบโอกาสในการทำงาน การเรียนรู้ ประสบการณ์ใหม่ๆ และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นจริง (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2555) เพื่อสร้างสรรค์สถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งเป็นเป้าหมายของบริษัท สิ่งที่พนักงานได้รับซึ่งถือเป็นตัวริเริ่ม (initiatives) ในการสร้างแบรนด์นั้นได้ถูกส่งมอบต่อไปยังนักศึกษาฝึกงาน โดยผ่านระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน นักศึกษาได้รับประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากการทำงาน มีความสุขที่ได้ร่วมงานกับพี่ๆ พนักงานและการให้บริการลูกค้า ประสบการณ์ทำงานที่ได้รับเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาตัวเองและงานอาชีพ (career) ในอนาคต (Roongremsuke, 2010) การมีส่วนร่วมของพนักงานดังกล่าวเป็นกำลังสำคัญในการสร้างแบรนด์นายจ้างให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

2) **ออกแบบแบรนด์** เมื่อผ่านช่วงของเริ่มต้นความคิดไปแล้ว ควรมีการวิเคราะห์พนักงานเป้าหมาย (target employee) เพื่อให้ได้ข้อมูล

เชิงลึก ซึ่งจะทำให้ทราบว่าพนักงานกลุ่มเป้าหมายมีความต้องการอะไร มีรูปแบบการดำเนินชีวิตแบบไหน และคุณค่าอะไรที่ให้ความสำคัญ ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาใช้กำหนดคุณลักษณะแบรนด์นายจ้างที่เชื่อมโยงความต้องการ (demand) ของกลุ่มพนักงานเป้าหมายหรือผู้หางาน (job seekers) ได้เป็นอย่างดี การออกแบบแบรนด์นายจ้างสะท้อนสิ่งที่ผู้สมัครงานใช้ในการพิจารณาเพื่อเลือกสถานที่ทำงานจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Sehgal and Malati, 2013; Roongrernsuke, 2010) และหากได้มีการออกแบบแบรนด์ที่มีความแตกต่างจากองค์กรอื่นจะยังทำให้เกิดแบรนด์นายจ้างที่น่าสนใจ ดึงดูดผู้ที่มีความสามารถสูงเข้ามาร่วมงานได้อย่างดียิ่ง (Maxwell and 2008; Tuzuner and Yuksel, 2009)

3) ทดสอบและสื่อสารแบรนด์ เมื่อได้คุณลักษณะของแบรนด์ที่จะส่งมอบไปยังพนักงานแล้ว ควรทำการทดสอบคุณลักษณะหรือคุณค่านั้นโดยเลือกพนักงานปัจจุบันและพนักงานเป้าหมายมาเป็นกลุ่มทดสอบ กลุ่มพนักงานที่เลือกมานั้นควรมีความหลากหลายในเรื่องของอายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน (Roongrernsuke, 2010) เพื่อจะทำให้สามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็งของแบรนด์จากมุมมองของผู้ประเมินที่มีคุณลักษณะต่างกันได้ดียิ่งขึ้น เมื่อทดสอบและปรับปรุงแบรนด์ที่เหมาะสมแล้วจึงสื่อสารแบรนด์ไปยังกลุ่มเป้าหมาย การสื่อสารมุ่งเน้นไปที่การสร้างภาพลักษณ์ในคุณค่าที่ตั้งใจจะส่งมอบให้กับพนักงาน ในการสื่อสารแบรนด์นายจ้างนั้นควรตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าแบรนด์นายจ้างไม่

สามารถสร้างให้สำเร็จได้ด้วยการประชาสัมพันธ์หรือกิจกรรมทางการตลาดเท่านั้น แต่ช่องทางไหนที่จะเป็นการส่งมอบคุณค่าไปสู่พนักงานได้นั้นเป็นสิ่งที่ควรริเริ่มที่จะนำไปปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงนั้นเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่ง(Roongrernsuke, 2010) กรณีของบริษัทสยามพารากอน ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ซึ่งประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์เพื่อดึงดูดและสร้างความผูกพันของพนักงาน (Roongrernsuke, 2010) ได้มอบหมายให้แผนกทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานในสายงานต่างๆ ทำหน้าที่หลักในการสื่อสารแบรนด์ โดยตั้งอยู่บนหลักการสำคัญคือการสร้างความเข้าใจในทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายของบริษัท และทำให้พนักงานเกิดความรู้สึภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของสยามพารากอนทางบริษัทได้ใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น เว็บไซต์ โบรชัวร์ จดหมายข่าว การประชุม ควบคู่ไปกับการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถส่งมอบการให้บริการที่เป็นเลิศ รวมทั้งมุ่งเน้นการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยจูงใจพนักงานให้มีผลงานเด่นผลักดันสู่การเป็นห้างสรรพสินค้าชั้นนำระดับโลก (world- class shopping) (Roongrernsuke, 2010)

4) การนำไปปฏิบัติและประเมินผล ในขั้นตอนนี้เป็นกำหนดแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม ซึ่งครอบคลุมวัตถุประสงค์ ระยะเวลางบประมาณ และผู้รับผิดชอบดำเนินงาน ตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานนั้นควรตรวจสอบติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ในการ

ประเมินความสำเร็จของการสร้างแบรนด์ควรทำการประเมินประสิทธิภาพเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการสร้างแบรนด์ รวมทั้งการประเมินประสิทธิผลซึ่งอาจทำการประเมินการรับรู้ที่มีต่อแบรนด์และผลกระทบของแบรนด์โดยทำการเปรียบเทียบประสิทธิผลของแบรนด์กับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม (industry average) ทั้งจากพนักงานในปัจจุบันและอนาคตโดยกำหนดเป็นมาตรวัด (metrics) ดังตัวอย่างในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการวัดและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการสร้างแบรนด์นายจ้าง

ประเภทการวัด (type of metric)	ตัวบ่งชี้ (indicator)
มุ่งเน้นพนักงานในอนาคต	
- อัตราการตอบรับการจ้างงาน	สูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม
- จำนวนผู้สมัครต่อตำแหน่งงาน	สูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม
มุ่งเน้นพนักงานปัจจุบัน	
- ระยะเวลาเฉลี่ยของการดำรงตำแหน่งงาน	สูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม
- อัตราการลาออก	ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม
- ระดับความผูกพันของพนักงาน	สูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม

ที่มา: ดัดแปลงจาก Moroko and Uncles. 2008. p. 169.

มาตรวัดเหล่านี้สามารถนำมาใช้ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสร้างแบรนด์ และทำให้องค์กรทราบว่ากรณีเริ่มต่างๆ ที่นำมาใช้ในการสร้างแบรนด์นายจ้างนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่

เพียงใด (Mandhanya and Shah, 2010; Minchington, 2010; Fernon, 2008)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างแบรนด์นายจ้าง

ผู้บริหารระดับสูงเกื้อหนุน ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนการสร้างแบรนด์ที่สำคัญ หากผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนและร่วมทีมด้วยจะทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น ในการนำการริเริ่มเข้ามาใช้นั้นแน่นอนว่าอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน หากผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้พนักงานผูกพันกับการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่าน (transition) ไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน ซึ่งนอกจากผู้บริหารระดับสูงควรเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นความคิดในการสร้างแบรนด์ นายจ้างแล้วยังควรทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารแบรนด์ ดังที่ผลงานวิจัยของนักวิชาการได้ชี้ให้เห็นว่าหากผู้บริหารระดับสูงลงมาสื่อสารแบรนด์ด้วยตัวเองแล้วจะทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิผลยิ่ง (Kapoor, 2010; Knox and Bickerton, 2008; Bowd, 2006)

บูรณาการคือหัวใจ การที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์นายจ้างนั้นจำเป็นต้องอาศัยการทำงานที่บูรณาการกันของนักทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักกลยุทธ์ และผู้ที่ดูแลงานด้านคุณภาพ ผลงานของ Minchington (2010) พบว่าเมื่อกลุ่มคนดังกล่าวมีการทำงานที่ไม่ประสานสอดคล้องกัน ผลลัพธ์ของการพยายามสร้างแบรนด์นายจ้าง

ที่ได้นั้นอาจเป็นเพียงโครงการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เสียเวลาเสียค่าใช้จ่าย และสร้างความเบื่อหน่ายให้กับพนักงาน ในทางกลับกันการทำงานที่สอดคล้องประสานกันของกลุ่มคนจากต่างแผนกต่างหน้าที่จะทำให้เกิดความหลากหลายทางความคิด ซึ่งทำให้การริเริ่มที่นำเข้ามาในการสร้างแบรนด์นายจ้างนั้นดูมีชีวิตชีวาและแตกต่างจากคู่แข่ง ที่สำคัญไม่ควรลืมว่า “การสร้างแบรนด์นายจ้างไม่ใช่การโฆษณารับสมัครงาน” การกำหนดกลยุทธ์ของการสร้างแบรนด์ที่บูรณาการกับกลยุทธ์ขององค์การและความคาดหวังหรือความต้องการของพนักงานจะเป็นกลไกสำคัญในการทำให้แบรนด์นายจ้างที่สร้างขึ้นมานั้นประสบความสำเร็จ

บทสรุป

การสร้างแบรนด์นายจ้างเป็นกระบวนการสร้างและส่งมอบภาพลักษณ์และผลประโยชน์ที่มีคุณค่าขององค์การให้กับพนักงานปัจจุบันและพนักงานในอนาคต ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่องค์การได้นำมาใช้เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างแบรนด์นายจ้างมีกระบวนการที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การเริ่มต้นความคิด การออกแบบแบรนด์ การทดสอบและสื่อสารแบรนด์ และการนำไปปฏิบัติและประเมินผล ในการสร้างแบรนด์นายจ้างนั้นควรเริ่มต้นจากการสร้างแบรนด์ภายในเพื่อพัฒนาแบรนด์ภายนอก โดยมุ่งเน้นการนำริเริ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคน วัฒนธรรม

องค์การ คุณลักษณะงาน รางวัลตอบแทน และชื่อเสียงเข้ามาใช้ ทั้งนี้ควรเป็นการริเริ่มที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ และตอบสนองของความคาดหวังและความต้องการของพนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต และในการสร้างแบรนด์นั้นจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของหลายฝ่าย โดยมีผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จขององค์การที่ยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). บทบาทเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมให้ประสบความสำเร็จ. **วารสารศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 13(1), 153-163.
- นิสคารักษ์ เวชยานนท์. (2552). **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2).นนทบุรี: เดอะกราฟิกซิสเต็มส์.
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2555). ยัม เรสเทอรองตส์ "วัฒนธรรมองค์กรคือจุดแข็งของเรา".เข้าถึงเมื่อ 2 ธันวาคม 2556, จาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1347536
- 331
- สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร และ ยุพาวดี สมบุญกุล. (2553). ธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม. **วารสารวิทยาการจัดการ**, 27(1-2), 65-76.

Aggerholm, H. K., Andersen, S. E. and Thomsen, C. (2011).
Conceptualising employer branding in sustainable
organisations. **Corporate Communications:**

An International Journal, 16(2), 105-123.

Alniacik, E. and Alniacik, U. (2012). Identifying dimensions of
attractiveness in employer branding: effect of age, gender,
and current employment status.

Procedia- Social and Behavioral Science, 58, 1336-1343.

Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The employer brand. **Journal of
Brand Management**, 4(3), 185-206.

Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and
researching employer branding. **Career Development
International**, 9(2), 501-517.

Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive
advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120.

Barrow, S. (2007). The future of employer branding and HR
research insight. In Sally Humpage. **Employer branding: The
latest fad or the future for HR?** p. 12-
14, London: CIPD.

Berthon, P., Ewing, M., and Hah, L.L. (2005). Captivating
company: dimension of attractiveness in employer branding.
International Journal of Advertising, 24(2), 57-172.

- Collins, C. J. and Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity: The effect of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. **Personnel Psychology**, 57(3), 685-717.
- Corporate Leadership Council.(2002). **Employee preferences survey**. Washington DC: The Corporate Advisory Board.
- Frook, J. E. (2001). Burnish your brand from the inside. **B to B**, 86, 1-2.
- Holbeche, L. (2010). **HR leadership**. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kochanski, J. T. (2004). How business operating models drive talent development. **World at Work Journal**, Third Quarter, 26-33.
- Kuchеров, D. and Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. **European Journal of Training and Development**, 6(1), 86-104.
- Lievens, F. G., Van Hove, and Aseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. **British Academy of Management**, 18, S45-S49.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. **Business review weekly**, 24(10), 64-66.

- Mandhanya, Y. and Shah, M. (2010). Employer branding- a tool for talent management. **Global Management Review**, 4(2), 43-48.
- Martin, G. Gollan, P. J. and Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future foremployer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. **The International Journal of Human Resource Management**, 22(17), 3618–3637.
- Maxwell, R., and Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. **Journal of Marketing Management**, 25, 893-907.
- Minchington, B. (2010). **The employer brand manager’s handbook**: Torrensville: Collective Learning.
- Moroko, L. and Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. **Brand Management**, 16(3), 160-175.
- Moroko, L. and Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. **Journal of Brand Management**, 17, 181–196.
- Munsamy, M. and Bosch Venter, A. (2009). Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government. **SA Journal of Human**

- Resource Management**, 7(1), 1–9. doi: 10.4102/sajhrm.v7i1.198.
- Ong, L. D. (2011). Employer branding and its influence on potential job applicants. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 5(9), 1088-1092.
- Patra, R. K. (2013). Employer branding in global scenario- an analysis of corporate sector. **International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology**, 1(December), 22-28.
- Price, A. (2007). **Human resource management in a business context**. (3rded.). UK:Thomson Learning.
- Roongrernsuke, S. (2010). **Best HR practices in Thailand**. Bangkok: Nation New Network.
- Sartain, L. (2005). Branding from the inside out at Yahoo!: HR's role as brandbuilder. **Human Resource Management**, 44(1), 89-93.
- Sartain, L. and Schumann, M. (2006). **Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, M. (2004). Management of the organizational image: A method for organizational image configuration. **Corporate Reputation Review**, 7(1), 37-5.

- Sehgal, K. and Malati, N. (2013). Employer branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage. **IUP Journal of Brand Management**, 10(1), 51-65.
- Turban, D. B. and Cable, D. M. (2003). Firm reputation and application pool characteristics. **Journal of Organizational Behavior**, 24(6), 733-751.
- Tuzuner, V. L, and Yukse, C. R. (2010). Segmenting potential employees according to firm's attractiveness dimensions in the employer branding concept. **Journal of Academic Research in Economics**, 47-60.
- Wilden, R., Gudergan, S. and Lings, I. (2010). Employer branding: strategic Implications for staff recruitment. **Journal of Marketing Management**, 1(2), 56-73.