

การสรรหาและการรักษาคนเก่งด้วยกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง

วันที่รับบทความ : 14/05/62
วันแก้ไขบทความ : 02/05/63
วันตอบรับบทความ : 17/06/63

สุรีย์พร สลับสี¹
พงษ์พัทธ์ วัฒนพงศ์ศิริ²

บทคัดย่อ

การสร้างแบรนด์นายจ้างเป็นแนวคิดที่ดึงดูดยุทธศาสตร์การตลาดเข้ามาผสมผสานกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นเครื่องมือในกระบวนการสรรหาและกระบวนการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพและศักยภาพสูงเข้ามาปฏิบัติในองค์กร กล่าวคือ เป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ประทับใจกลุ่มเป้าหมายในตลาดแรงงาน เพื่อดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้ามาในองค์กรให้ตรงกับความต้องการและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานนั้น ๆ ดังนั้นวัตถุประสงค์หลักของบทความนี้คือการนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง เพื่อสนับสนุนกระบวนการสรรหาพนักงานและกระบวนการรักษาพนักงาน (คนเก่ง) ซึ่งในส่วนแรกจะนำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง ส่วนที่สองเป็นการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ส่วนที่สามการสร้างแบรนด์นายจ้างดึงดูดคนเก่ง และส่วนสุดท้ายเป็นการเสนอกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างตามแนวคิด Employer Brand Mix สำหรับองค์กร 12 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงภายนอก 2) กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร 3) กลยุทธ์สร้างภาวะผู้นำ 4) กลยุทธ์สร้างค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม 5) กลยุทธ์สร้างระบบการวัดผลภายในองค์กร 6) กลยุทธ์ด้านบริการ 7) กลยุทธ์การสรรหาและการให้เข้ารับตำแหน่ง 8) กลยุทธ์การบริหารจัดการทีม 9) กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน 10) กลยุทธ์การเรียนรู้และการพัฒนา 11) กลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนและการยอมรับ 12) กลยุทธ์การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นกลยุทธ์สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

คำสำคัญ แบรนด์นายจ้าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์

¹ อาจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี E-mail: sureeporn.s@dru.ac.th

² อาจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

Talent Recruitment and Retention using Employer Branding Strategy

received : 14/05/62

revised : 02/05/63

accepted: 17/06/63

Sureeporn salapsri¹

Pongpat wattanapongsiri²

Abstract

Employer branding is the concept of marketing strategies to be merged with human resources management which is the tools for recruitment and retention of high-efficient employees or talented people towards the organization, that is the creation of organizational images to impress the targeted group of the labor market to attract employees matched with requirements and qualified for specific works. Therefore, the purpose of this article is to present issues of an employer branding strategy to recruit and retain employees (talented people). The first, the article represents the concept of talent recruitment. The second, the article shows the concept of retention employees and talented people in the organization. The third, the article describes the concept of employer branding to attract talented people. And the last, the article gives some advice on the strategy of building employer branding as employer brand mix, it consists of 12-strategies: 1) External Reputation Management strategy 2) Internal Communication strategy 3) Senior Leadership strategy 4) Values and Corporate Social Responsibility strategy 5) Internal Measurement Systems strategy 6) Service Support strategy 7) Recruitment and Induction strategy 8) Team Management strategy 9) Performance Appraisal strategy 10) Learning and Development strategy 11) Reward and Recognition Administration strategy and 12) Working Environment strategy as a useful organizing framework for strategic human resource management.

Keywords: employer brand, human resource management, strategy

¹ Lecturer Faculty of Humanities and Social Sciences E-mail: sureeporn.s@dru.ac.th

² Lecturer Faculty of Humanities and Social Sciences

บทนำ

ในการบริหารองค์การ “มนุษย์” เป็นทุนที่มีค่ายิ่งขององค์การ ดังนั้นจะอย่างไรที่จะให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันในทรัพยากรนี้ได้มากที่สุด เพราะทุนมนุษย์มีความแตกต่างจากปัจจัยในการผลิตประเภทอื่น ๆ ในส่วนที่สามารถเพิ่มมูลค่า และถูกสะสมได้อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด (ภาวิน ศิริประภาณุกุล, 2547, หน้า 2) ดังนั้นองค์การ จึงจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) โดยมีการสร้างกลยุทธ์ตลอดจนมีกระบวนการในการจัดการพนักงานในองค์การ อาทิ กระบวนการสรรหาคัดเลือก กระบวนการการใช้ประโยชน์ กระบวนการการรักษาไว้ และกระบวนการการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ซึ่งกระบวนการสรรหาเป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญสำหรับองค์การ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดึงดูดและได้มาซึ่งผู้มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาในองค์การ การที่องค์การได้มาซึ่ง “พนักงานที่มีคุณภาพและศักยภาพ หรือ คนเก่ง” ก็จะทำให้ให้องค์การมีทุนมนุษย์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง ประโยชน์ที่องค์การจะได้รับตามมาก็คือ ความสามารถในการแข่งขันขององค์การที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นสิ่งอันมีค่าที่มีส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์การนั่นเอง (Xie, Bagozzi, & Meland, 2015, pp. 124-146) แต่อย่างไรก็ตามการได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีคุณภาพและมีศักยภาพสูงเข้ามาอยู่ในองค์การแล้วนั้น การรักษาให้พนักงานเหล่านี้อยู่กับองค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญเช่นกัน

ในปัจจุบันได้มีการเริ่มนำแนวคิดด้านการตลาดภายในองค์การมาใช้ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ได้นำมาพัฒนากระบวนการสรรหาพนักงานขององค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่าง ๆ เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพและมีศักยภาพสูง ซึ่งการนำแนวคิดดังกล่าวจะส่งผลดีต่อพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์การและกลุ่มเป้าหมายของการสรรหา ซึ่ง Kotler (2000, p. 553) กล่าวว่าการตลาดภายในคือ ความสำเร็จของภาระงานในการสรรหา การพัฒนาฝึกอบรม และการจูงใจให้พนักงานใช้ความสามารถในการบริการลูกค้าอย่างดี จะเห็นได้ว่า Kotler ผู้ที่มีชื่อเสียงทางด้านการตลาด ให้ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาพนักงานซึ่งเป็นกระบวนการแรกสุดที่จะได้มาซึ่งพนักงานที่จะเข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์การ

ดังนั้นกลยุทธ์หนึ่งที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างแพร่หลายในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) (Theurer, Tumasjan, Welpe, & Lievens, 2018, pp.155-179) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ผสมผสานวิธีการทางการตลาดเข้ากับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำเอากลยุทธ์การบริหารแบรนด์มาใช้ เนื่องจากแบรนด์เป็นสิ่งที่มียุทธพลเป็นอย่างมากต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและเลือกใช้บริการของมนุษย์ในปัจจุบัน รวมถึงการสื่อสารของแบรนด์ ก็มีความหลากหลายและมีช่องทางใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมากมาย สินค้าดังกล่าวก็มีลักษณะเช่นเดียวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นเมื่อมีการนำการจัดการแบรนด์มาใช้กับองค์การ โดยเฉพาะในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์การสามารถสร้างความแตกต่างและความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงานได้ โดยการสร้างภาพลักษณ์ให้แก่องค์การ ในฐานะของ “นายจ้างที่ดี” เพื่อประโยชน์ที่องค์การจะได้รับ คือ ทำให้องค์การมีความสามารถในการดึงดูด การรักษา และการสร้างความผูกพันให้แก่พนักงานภายในองค์การ (Barrow & Mosley, 2006, pp. 3-8) ตลอดจนบุคคลภายนอกที่อาจจะมาเป็นพนักงานขององค์การในอนาคตได้ เช่นเดียวกับที่ Backhaus and Tikoo (2004, p. 503) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การสร้าง

แบรนด์นายจ้างเป็นแนวคิดที่มีเป้าหมายชัดเจน และเป็นกลยุทธ์ในการบริหารการรับรู้ในองค์การทั้งจากพนักงาน และกลุ่มคนที่เข้ามาเป็นพนักงานขององค์การในระยะยาว

โดยกลยุทธ์นี้จะทำหน้าที่สะท้อนภาพลักษณ์ขององค์การ พันธะสัญญาระหว่างองค์การกับพนักงาน และองค์การกับลูกค้า รวมถึงเป็นเครื่องมือในการสรรหา กล่าวคือ เป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มเป้าหมายในตลาดแรงงาน เพื่อดึงดูดพนักงานที่ตรงกับความต้องการและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงาน เพื่อสร้างแรงดึงดูดกลุ่มคนที่เป็น Talent มากขึ้น อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างจะเป็นส่วนเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการสรรหาคนเก่งให้กับองค์การ และรักษาให้อยู่กับองค์การได้นั้น อาจจะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยที่ประกอบกันด้วย

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง (คนเก่ง)

การสรรหาบุคลากรถือเป็นภารกิจสำคัญของทุกองค์การเพราะเป็นภารกิจที่ทำให้้องค์การได้บุคลากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานจากตลาดแรงงาน ตรงกันข้ามหากการสรรหาบุคลากรไร้ประสิทธิภาพก็ย่อมส่งผลให้องค์การมีพนักงานที่ไร้คุณภาพตามไปด้วย ซึ่งสิ่งที่จะตามมาคือทำให้งานของ้องค์การไม่บรรลุเป้าหมายและล้มเหลวในที่สุด อีกทั้งการสรรหาพนักงานเป็นงานขั้นแรกของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อจัดสรรคนเข้าทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับงาน ซึ่ง Flippo (1966, p. 131) ระบุว่า การสรรหาบุคคล คือ กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการคาดหวังไว้ และ้องค์การจะต้องหาวิธีการกระตุ้น หรือจูงใจให้บุคคลเหล่านั้นมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของ้องค์การให้ได้ นอกจากนี้ Breauh and Starke (2000, pp. 405-434) ยังกล่าวถึงการสรรหาไว้ว่า เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการโดย้องค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ในการระบุ ค้นหา และดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ (คนเก่ง) เข้ามาใน้องค์การ หาก้องค์การได้มีการสรรหาพนักงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้้องค์การได้รับผลประโยชน์มากมายในระยะยาว ดังนั้นการสรรหาพนักงานจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการบริหารทุนมนุษย์ โดย Dale (1978, อ้างถึงใน กอบกุล เลิศกษิต, 2537, หน้า 8) กล่าวถึงการสรรหาบุคคลไว้ว่า การดึงดูดผู้สมัครงานโดยการจูงใจให้บุคคลเข้ามาที่้องค์การเพื่อสมัครเข้าทำงานที่้องค์การนั้นจะเป็นไปโดยง่ายหรือยากเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของ้องค์การนั้น ๆ ถ้า้องค์การนั้นมีชื่อเสียงก็จะสามารถดึงดูดบุคคลได้มาก ซึ่งสอดคล้องกับมิติด้านที่หนึ่งของการสร้างแบรนด์นายจ้างที่เกี่ยวกับความมีชื่อเสียงภายนอกที่เป็นมิติหนึ่งที่ดึงดูดให้บุคคลภายนอกอยากเข้าร่วมงานกับ้องค์การได้

ดังนั้นสิ่งที่สำคัญของการสรรหาจะเป็นการกระทำของ้องค์การ เพื่อจะดึงดูดบุคคลให้เข้ามาสมัครงานกับ้องค์การนั้น เพื่อ้องค์การจะได้บุคคลตามที่ต้องการ ทั้งในแง่ของจำนวน ระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงคุณสมบัติของผู้สมัครที่เหมาะสมกับลักษณะงานและ้องค์การมากที่สุด สำหรับการสรรหาในปัจจุบันเป็นการดำเนินกลยุทธ์ในเชิงรุก (Proactive Recruitment) มากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน นอกจากนี้ยังพบว่าภาครัฐมีความโดดเด่นมากขึ้นในการสรรหาพนักงาน โดย้องค์การได้ให้ความสำคัญกับการสรรหามากขึ้น ซึ่งทำให้งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ดังนั้นบุคคลที่จะมาทำงานด้านนี้จะต้องมีคุณสมบัติเพิ่มมากขึ้น เพื่อสามารถรองรับแนวโน้มของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งกลยุทธ์ในการสรรหานี้ แบ่งได้เป็น 2 มุมมอง ได้แก่ การสรรหาในเชิงรุก และการสรรหาในเชิงรับ (Katoen & Macioschek, 2007, p. 14) ปัจจุบันมีการเปลี่ยนไปเน้นการสรรหาในเชิงรุกมากขึ้น เพื่อรองรับความต้องการในแรงงานที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญสูง แต่ในทางกลับกันหากความต้องการด้านแรงงานที่มีทักษะไม่สูงมาก และต้องการเป็นจำนวนมาก ซึ่ง้องค์การต่าง ๆ มักจะใช้การสรรหาในเชิงรับมากกว่า แม้ว่า้องค์การจะเลือกกลยุทธ์ในการสรรหาที่แตกต่างกัน แต่ในทุกกลยุทธ์นำไปสู่ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ

สรรหาซึ่งก็คือการคัดเลือกเกี่ยวข้องกับการคัดกรองผู้สมัครจากความสามารถ ลักษณะทางกายภาพ เพื่อประเมินว่าผู้สมัครจะสามารถประสบความสำเร็จ และเข้ากับการทำงานในองค์กรได้ (Russo, 1995, p.6) ดังนั้นอาจจะพอสรุปว่าการสรรหาให้ปัจจุบันนั้น ควรใช้กระบวนการสรรหาในเชิงรุก มากกว่าในเชิงรับ ซึ่งกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างน่าจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างกระบวนการเชิงรุกด้วย แต่อย่างไรก็ดีเมื่อได้คนเก่งมาแล้วนั้น การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรนั้นก็ยากเช่นกัน

การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ต่างให้ความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากคนเก่ง (Talent) เป็นสินทรัพย์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างมาก ส่งผลให้เกิดสงครามการแย่งชิงคนเก่ง คำว่า Talent นั้น พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของบุคคล ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายในภารกิจที่มีความสำคัญกับองค์กร ดังที่ Berger and Berger (2004, p. 4) ให้ความหมายไว้ว่า คนเก่ง หมายถึง คนกลุ่มเล็ก ๆ ในองค์กรที่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้และเป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถและมีค่านิยมตรงตามที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายคนเก่งในภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) กล่าวว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คือ กลุ่มข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (High Performance) และเป็นผู้ที่หน่วยงานเห็นว่ามีศักยภาพสูง (High Potential) มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นกำลังสำคัญให้กับหน่วยงานราชการ (สำนักงาน ก.พ., 2547, หน้า 4) นอกจากนี้คนเก่งจะต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่นและต่างจากบุคคลอื่น เช่น เป็นผู้สร้างสรรค์ ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และผู้สร้างสรรค์ความรู้ (Chowdhury, 2002, pp. 35-36) อีกทั้ง คนเก่งจะเป็นบุคคลที่มีจะมีรูปแบบชีวิตน่าสนใจ ไม่ว่าจะเป็นความกระตือรือร้น และจิตใจที่เข้มแข็งสามารถฝ่าฟันอุปสรรคได้ โดยความสามารถของบุคคลเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป็นผู้ที่ถูกคาดหวังไว้ให้เป็นผู้นำขององค์กรในอนาคต ซึ่งคุณลักษณะที่โดดเด่นนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะโดดเด่นตามแบบที่แต่ละองค์กรต้องการด้วย ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงต้องบริหารจัดการคนแตกต่างกันไปตามกลุ่มคนแต่ละประเภทหรือใช้นโยบายที่สอดคล้องกับกลุ่มนั้น ๆ โดยเฉพาะกลุ่มคนเก่ง (Talent) เพื่อที่จะดึงดูด จูงใจ และรักษาคนเก่งที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ในองค์กรหรือที่เรียกว่า การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อจะทำให้คนเก่งเลือกอยู่กับองค์กรซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของตนได้มากที่สุด (Chowdhury, 2002, pp. 23-26) ซึ่งการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรนั้น ต้องมีกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในกับองค์กร ที่จะเป็นกระบวนการสำคัญในการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้

การสร้างแบรนด์นายจ้างดึงดูดคนเก่ง

ต้นกำเนิดของแบรนด์นายจ้าง กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างเกิดจากแนวคิดของ Simon Barrow ผู้มีประสบการณ์ทำงานในสายการตลาดในธุรกิจอุปโภคบริโภค ก่อนที่จะผันตนเองมาทำงานในบริษัทที่ปรึกษาในสายงานด้านทรัพยากรบุคคล จากการผสมผสานประสบการณ์จากงานทั้งสองด้านของ Simon นี้เองที่นำไปสู่แนวคิดการสร้างแบรนด์นายจ้าง ตลอดจนการพัฒนาวิธีการในการบริหารแบรนด์ (Brand Management) ที่มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างประสบการณ์ในการทำงานให้แก่พนักงานด้วยรูปแบบเดียวกันกับที่ต้องการสร้างคุณค่าให้เกิดกับลูกค้า โดยแรงจูงใจของ Simon เกิดจากความต้องการในการตอบสนองลูกค้าในเรื่องของการสรรหาพนักงาน เพื่อเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่างในองค์กรให้ได้เร็วที่สุด อันเป็นที่มาของแนวคิดในเรื่องการสร้างประสบการณ์ในการจ้างงาน (Employment Experience) ให้เกิดกับพนักงาน โดยการนำเอา

กลยุทธ์การตลาดเรื่องของการบริหารแบรนด์เข้ามาใช้ในการสร้างแบรนด์นายจ้าง Simon เห็นว่าองค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้นเกิดจากการที่องค์การมีความสามารถในการสรรหา (Recruitment) การสร้างความผูกพัน (Engagement) และการรักษานักงานที่ดีขององค์การไว้ได้ (Retention) ในขณะนี้แนวคิดเรื่องของการสร้างแบรนด์นายจ้าง ยังคงมีข้อขัดแย้งในเรื่องของการนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาประยุกต์ใช้กับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากว่าการรับรู้ของคนในเรื่องของการตลาดมักเป็นในรูปแบบของการสร้างเรื่องที่เกินจริง หรือเป็นการสร้างภาพ แต่ก็มีบุคคลอีกฝ่ายที่มองว่าการสร้างแบรนด์นายจ้างเป็นแนวคิดใหม่ที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ (Barrow & Mosley, 2006, pp. 3-8)

ในปัจจุบันงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น เริ่มใช้กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างกันมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มประเทศอเมริกา และแถบเอเชียที่ให้ความสำคัญกับแบรนด์ (Brand Conscious) เป็นอย่างมากและในยุโรปเองก็เช่นกัน พบว่า ในประเทศอังกฤษก็มีหลายองค์การที่ประชาสัมพันธ์ว่าได้มีการใช้กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างที่เป็นแบบฉบับขององค์การนั้น ๆ เอง (Martin & Hetrick, 2006, p. 277) จากการพิจารณาวัตถุประสงค์ของการใช้กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างที่มีเป้าหมายในการดึงดูด รักษา และสร้างความผูกพันแก่นักงานในองค์การนี้เอง จะพบว่ากลยุทธ์นี้ มองว่า “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ โดยองค์การจะต้องต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ (The war for talent) และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์การได้ ดังนั้นจึงมีการกล่าวว่า การนำกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างไปใช้ในทางปฏิบัติ นั้น ตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) สามารถนำคุณค่ามาสู่องค์การได้ จึงสนับสนุนการลงทุนในทุนมนุษย์ เพื่อส่งเสริมผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ในเรื่องของ Resource-Based View (RBV) สนับสนุนแนวความคิดนี้ โดย Resource-Based View กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะของทรัพยากรขององค์การที่จะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 503)

ดังนั้นการกำเนิดของแบรนด์นายจ้าง คือการใช้กลยุทธ์ใหม่ที่ประยุกต์แนวคิดทางการตลาดมาใช้เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยนักวิชาการส่วนมากเห็นพ้องกันว่าองค์การที่มีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีในฐานะนายจ้าง และการที่พนักงานมีความผูกพันที่ดีกับองค์การ ทั้งสองส่วนนี้จะสามารถทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบแข่งขันทางธุรกิจได้ เนื่องจากถ้าองค์การใดสามารถดึงดูดคน รักษา และสร้างความผูกพันแก่นักงานที่มีศักยภาพได้แล้ว พนักงานที่มีความสามารถเหล่านี้ก็จะเป็นตัวแทนขององค์การในการส่งมอบคุณค่าที่ดีแก่ลูกค้าต่อไป โดยการช่วยให้้องค์การสามารถรักษาค่านับสัญญาในสินค้า หรือบริการที่องค์การมีให้กับลูกค้าได้ตามที่ใ้ได้มุ่งหวังไว้ การสร้างแบรนด์นายจ้างมักถูกจำกัดอยู่เพียงประโยชน์ในแง่ของการโฆษณา เพื่อการสรรหาพนักงาน หรือเป็นกิจกรรมการสื่อสารภายในองค์การ เพื่อสร้างความรู้สึกและการรับรู้ว่าองค์การเป็นสถานที่ที่ดีที่สุดในการทำงานแท้จริงแล้วแนวคิดนี้ขาดมุมมองในเชิงลึกเกี่ยวกับการรับรู้ความเป็นจริงในเรื่องของประสบการณ์ในการจ้างงาน ซึ่ง Ambler and Barrow (1996, pp. 185-206) ได้ให้คำจำกัดความของแบรนด์นายจ้างไว้ว่า คือ รูปแบบของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจ้างงานประกอบไปด้วยประโยชน์ในทางหน้าที่ (Functional Benefits) ประโยชน์ในทางเศรษฐกิจ (Economic Benefits) และประโยชน์ในทางจิตวิทยา (Psychological Benefits) ซึ่งถูกกำหนดโดยองค์การที่ทำการว่าจ้าง ซึ่งหน้าที่หลักของแบรนด์นายจ้าง คือ การกำหนดกรอบที่มีความสอดคล้องกันในการบริหารที่จะจัดลำดับความสำคัญของงานและทำให้งานง่ายขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการปรับปรุงการสรรหา การรักษาคนให้อยู่กับองค์การ และการสร้างความผูกพัน

นอกจากนี้ แบรนด์นายจ้าง ในลักษณะที่เป็นภาพลักษณ์ขององค์การ (Company's Image) ในใจของพนักงาน รวมถึงในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์การ โดยที่ Martin and Hetrick

(2006, p.278) ระบุว่า เนื้อหาของการสร้างแบรนด์นายจ้างนั้น ไม่ได้จำกัดแค่การสื่อสารภายในองค์กรเท่านั้น แต่การสร้างแบรนด์นายจ้างเทียบได้กับการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) เพื่อดึงดูด สรรหา สร้างแรงจูงใจ และรักษานักงานให้อยู่กับองค์กร

ภาพลักษณ์ของแบรนด์นายจ้าง (Employer Brand Image) การสร้างแบรนด์สินค้าและบริการ นักการตลาดจะใช้รูปแบบของการสร้างความสัมพันธ์ของแบรนด์ที่เป็นขั้นบันได คือ เริ่มจากการตระหนักในตัวแบรนด์ (Brand Awareness) จนลูกค้าตัดสินใจลองใช้สินค้าหรือบริการ (Trial) และมีการซื้อซ้ำเมื่อเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) ตลอดจนการช่วยบอกต่อแก่ผู้อื่น (Active Brand Advocacy) ซึ่งแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่น่าสนใจในการนำไปประยุกต์กับการสร้างแบรนด์นายจ้าง ถึงแม้ว่าแบรนด์นายจ้างจะมีมิติที่ซับซ้อนกว่า โดยในบริบทของการจ้างงานนั้น ควรจะพิจารณามุมมองของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อภาพลักษณ์ของแบรนด์นายจ้างโดยการตอบคำถามในเรื่องต่อไปนี้ (Barrow and Mosley, 2006, p. 107) เริ่มแรกด้วยการจดจำชื่อ (Name Recognition) มีคนจำนวนเท่าไรที่สามารถจดจำชื่อขององค์กรได้ ต่อมาคือการตระหนักถึง (Awareness) นอกจากการจดจำชื่อขององค์กรได้แล้ว มีกี่คนที่รู้อย่างชัดเจนว่าองค์กรประกอบกิจการอะไร สินค้าและบริการอะไรขององค์กรที่เป็นที่รู้จัก ความสำเร็จขององค์กรด้านไหนที่เป็นที่รับรู้ รวมทั้งความโดดเด่น (Saliency) มีกี่คนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กรจะนึกถึงองค์กร เมื่อพวกเขาต้องการเปลี่ยนงาน บุคคลทั่วไปรับรู้ถึงองค์กรในฐานะของนายจ้างที่มีศักยภาพหรือไม่ มีองค์กรไหนบ้างอยู่ในความคิดที่อยากจะเข้าไปทำงาน นอกจากนี้เหตุผลสำคัญของการสมัครงานกับองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญ ผู้สมัครมีความประทับใจอะไรในกิจกรรมการสรรหาขององค์กร หรือเรียกว่า การทดลอง (Trial) รวมทั้งประสบการณ์ที่มีต่อแบรนด์ (Brand Experience) ความประทับใจแรกของบุคคลในการเข้าทำงานกับองค์กร การรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรทั้งก่อนและหลังเข้าทำงานกับองค์กร นอกจากนี้ เรื่องการรักษาและการสนับสนุน (Retention and Advocacy) ก็สำคัญเช่นกัน ภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองของบุคคลเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เมื่อเข้ามาเป็นพนักงานขององค์กรแล้วและสิ่งที่พนักงานบอกกับผู้สมัครที่เป็น talent เกี่ยวกับองค์กรและสิ่งที่องค์กรต้องสนใจอีกประการหนึ่งคือ พนักงานที่ออกจากองค์กรไปแล้ว (Alumni) บุคคลที่ออกจากองค์กรไปแล้วมีการกล่าวถึงองค์กรอย่างไร เมื่อทราบถึงคำตอบของกลุ่มเป้าหมายที่มีในแต่ละหัวข้อดังกล่าวแล้วก็จะทำให้องค์กรทราบถึงภาพลักษณ์ของแบรนด์นายจ้างขององค์กรได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้รับนี้มาใช้ในการสร้าง หรือปรับปรุงเอกลักษณ์ของแบรนด์นายจ้างให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กรต่อไป เพราะไม่มีองค์กรที่จะมุ่งสร้างทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อดึงดูดบุคคลทุกประเภท บุคคลที่แตกต่างกันก็ย่อมเหมาะสมกับประเภทขององค์กรที่แตกต่างกัน (Rosethorn & Mensink, 2007, pp. 4-6) ดังนั้นแบรนด์นายจ้างจึงเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบัน

การสร้างกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างด้วยตัวแบบ Employer Brand Mix

วัตถุประสงค์หนึ่งที่สำคัญของการสร้างแบรนด์นายจ้าง คือการดึงดูดบุคคลให้สนใจเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งอรรถิพลของแบรนด์นายจ้าง ในส่วนของคุณค่าด้านอารมณ์ความรู้สึก (Emotional Benefit) จะมีอรรถิพลมากกว่าคุณค่าด้าน Functional Benefit เพราะคุณค่าด้าน Emotional Benefit จะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้มากกว่าคุณค่าด้าน Function Benefit ที่ง่ายต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง (Barrow & Mosley, 2006, p. 59) โดยองค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าด้าน Emotional Benefit ที่สามารถดึงดูดใจบุคคลให้อยากเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้โดยการสร้างการรับรู้ที่แตกต่าง และสร้างความน่าสนใจในเรื่องของประสบการณ์ในการจ้างงานให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของผู้สมัคร

ภายนอกได้ ซึ่งจะทำให้ผู้สมัครภายนอกรู้จักและสามารถแยกความแตกต่างขององค์กรกับคู่แข่งอื่น ๆ ได้อันจะนำมาซึ่งภาพลักษณ์ของแบรนด์นายจ้างที่มีความแข็งแกร่ง และส่งผลต่อความสามารถในการสรรหาขององค์กรให้มีมากขึ้น ดังนั้นแบรนด์นายจ้างจะส่งผลต่อความสามารถในการสรรหาพนักงานขององค์กรในหลาย ๆ ด้าน เช่น จำนวนของผู้สมัครที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากองค์กรเป็นที่รู้จักของบุคคลภายนอกโดยเฉพาะในตลาดแรงงานมากขึ้น ตลอดจนคุณสมบัติของผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการขององค์กรมากขึ้น เนื่องมาจากการสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์นายจ้างที่มีประสิทธิภาพทำให้้องค์การสามารถดึงดูดผู้สมัครที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้เมื่อองค์กรมีการสื่อสารแบรนด์นายจ้างออกไปสู่ภายนอกที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ในแง่ของการสรรหาแล้ว ้องค์การต้องมีความตระหนักว่าข้อความที่องค์กรได้สื่อสารออกไปนั้น พนักงานภายในขององค์กรได้รับรู้ถึงคุณค่าในการจ้างงานที่องค์กรได้กล่าวอ้างไว้อย่างถูกต้อง ซึ่งเรื่องดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้แบรนด์นายจ้างที่องค์กรสื่อสารออกไปนั้นมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นทั้งในสายตาของบุคคลภายในตลอดจนบุคคลภายนอกองค์กรอีกด้วย

ทั้งนี้ผู้เขียนได้นำแนวคิด Employer Brand Mix 12 มิติ ของ Barrow & Mosley ในการพิจารณาว่าองค์กรใดนำกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างมาใช้ในองค์กรอย่างแท้จริง (Barrow & Mosley, 2006, pp. 150-160) มาเป็นแบบในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งทำให้ได้กลยุทธ์ 12 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงภายนอก (External Reputation management strategy) องค์กรที่สามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีของแบรนด์ภายนอกได้มีแนวโน้มที่จะเป็นนายจ้างที่ดี ส่วนพนักงานในองค์กรก็เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรที่เป็นที่รู้จักและเป็นที่พูดถึงในแง่ดีจากภายนอก รวมถึงภาพลักษณ์ในด้านบวกที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก นอกจากนี้ความมีชื่อเสียงขององค์กรสามารถดึงดูดให้บุคคลอยากทำงานในองค์กรได้อีกด้วย โดย Balmer and Gray (1998, pp.695-702) มองว่าการจัดการชื่อเสียงของแบรนด์ขององค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางที่มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ด้านการจ้างงานเป็นอย่างดี ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างแบรนด์ให้แสดงออกถึงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรในสายตาของภายนอก

2. กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication strategy) ต้องมีความสอดคล้องกัน และให้การสื่อสารจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รูปแบบการสื่อสารก็ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบ เพื่อให้ข้อความที่ต้องการสื่อสารออกไปนั้นได้รับการถ่ายทอดอย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับ Gibson and Hodgetts (1991, pp.12) มองมิติการสื่อสารภายในองค์กร ว่าเป็นการถ่ายทอดข่าวสาร และความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะบรรลุถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้การสื่อสารแบรนด์แก่พนักงานภายในองค์กรเช่นเดียวกับการทำการสื่อสารแบรนด์กับภายนอกองค์กร โดยมองว่าพนักงานภายในองค์กรเปรียบเสมือนลูกค้าขององค์กร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารลักษณะนี้จะใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาด อาทิ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย ตลอดจนการจัดกิจกรรมพิเศษต่าง โดยการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรจะเป็นสิ่งที่ต้องกระทำไปพร้อม ๆ กันกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (หิสรพ ทองแดง, ยุทธนา ไชยจุล, วิชุดา กิจธรรม และพัชนี เสงี่ยมรายา, 2561, หน้า 284)

3. กลยุทธ์สร้างภาวะผู้นำ (Senior Leadership strategy) ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดทั้งต่อการสร้างความน่าเชื่อถือและส่งผ่านในการสร้างแบรนด์นายจ้าง ซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นหนึ่งในพลังผลักดันในการสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ซึ่งบทบาทด้านการบริหารจัดการแบรนด์นายจ้างของผู้มีระดับสูง คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งจากคำพูดและการกระทำ

ที่ส่งผลต่อการสร้างและปรับเปลี่ยนการรับรู้ของพนักงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจะเป็นแรงเสริมต่อประสิทธิภาพขององค์กร

4. กลยุทธ์สร้างค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Values and Corporate Social Responsibility strategy) การมีความรับผิดชอบต่อสังคมกับบทบาทขององค์กรในฐานะที่เป็นนายจ้างที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความหลากหลาย (Diversity) รวมถึงการเคารพในความแตกต่างของปัจเจกบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นนายจ้างในดวงใจ (Employer of Choice) อาทิ ความหลากหลายทางเพศ และเรื่องของความสมดุลระหว่างเวลาในการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมจะเป็นการป้องกันและสร้างสรรค์ ผลประโยชน์ให้แก่บุคคลอื่น และสังคม รวมถึงการไม่ทำให้บุคคลอื่นหรือสังคมต้องเสียหายด้วย (Plunkett & Attner, 1994, p. 819) ซึ่ง Griffin (1996, p. 11) มองว่าความรับผิดชอบต่อสังคมว่าเป็นเป็นข้อผูกพันและเป็นหน้าที่ขององค์กร ทั้งนี้การสร้างกลยุทธ์นี้ส่งผลต่อพนักงานและสังคมในวงกว้าง อีกทั้งยังทำให้แบรนด์อยู่ในใจสังคมด้วย

5. กลยุทธ์สร้างระบบการวัดผลภายในองค์กร (Internal Measurement Systems strategy) องค์กรที่มีแบรนด์นายจ้างที่แข็งแกร่ง จะมีระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ที่เรียกว่า “Viewpoint” จะมีวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานหลายวิธี เช่น การประเมินผลแบบ 360 องศา และการวัดผลภายในองค์กรโดยใช้ KPIs หรือดัชนีวัดผลสำเร็จโดยจะมุ่งไปสู่การวัดผลสำเร็จขององค์กร หรือธุรกิจทั้งที่เป็นวัตถุประสงค์ด้านการเงิน (Financial Perspective) และไม่ใช้การเงิน (Non-Financial Perspective) ซึ่งจะครอบคลุมใน 4 ด้าน (Perspectives) คือด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต (दनัย เทียนพุม, 2545, หน้า 22)

6. กลยุทธ์ด้านบริการ (Service Support strategy) พนักงานต้องเรียนรู้ในเรื่องของคุณค่าที่ส่งผ่านให้แก่ลูกค้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องให้เห็นภาพที่ชัดเจนในเรื่องของความสอดคล้องและการมุ่งที่ลูกค้า แต่ก็มีแนวโน้มที่ว่าพนักงานมักจะเกิดคำถามในเรื่องของคุณค่าที่แท้จริงของแบรนด์ และคุณค่าที่แบรนด์ควรจะนำเสนอ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับประสบการณ์จริงที่พนักงานได้รับจากองค์กรก็เป็นได้ ดังนั้นกลยุทธ์นี้ต้องสร้างให้พนักงานเปรียบเสมือนผู้ใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร จึงจะสามารถถ่ายทอดคุณค่าที่แท้จริง และสร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงานในองค์กรด้วย ดังเช่น บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด ที่มีกลยุทธ์ Singha Way ที่มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของคนหัวใจสิงห์ ซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างคน บน 4 แกนหลัก คือ ความกล้า (Courage) กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ดีที่สุด เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ (Premium Quality) เป็นการส่งต่อความสุข (Happiness) ให้กับทุกคน ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนพนักงาน คู่ค้า ลูกค้า เพราะทุกคนคือสมาชิกครอบครัวเดียวกัน (วัลภา สุขใหญ่, 2562, หน้า 1)

7. กลยุทธ์การสรรหาและการให้เข้ารับตำแหน่ง (Recruitment and Induction strategy) การนำแบรนด์นายจ้างไปปฏิบัติในปัจจุบันมักที่จะมุ่งไปที่เรื่องของการสรรหา ทั้งนี้กระบวนการในการให้เข้ารับตำแหน่งก็มีความสำคัญเช่นกัน เพราะแสดงถึงโอกาสในการสร้างความประทับใจในคุณลักษณะขององค์กร สิ่งที่ต้องการคาดหวังจากพนักงาน และในทางกลับกันสิ่งที่พนักงานแต่ละบุคคลสามารถคาดหวังจากองค์กรได้เช่นกัน องค์กรจึงจำเป็นต้องมองทั้งสองมิติควบคู่กันไปด้วย ดังเช่น บริษัท ออลล์ อินสไปร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการบริหารคน เพราะทรัพยากรบุคคลจะมีส่วนในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร จึงให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการสรรหาพนักงานใหม่ที่มีคุณภาพ รวมไปถึงกระบวนการรักษา โดยเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพสูง หรือ Talent ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ เป็นการรักษาประสิทธิภาพขององค์กร ลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์ และนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ ตามโรดแมป Employer of Choice นั่นเอง (รตินันท์ ชัยวิบูลย์เวช, 2561, หน้า 1)

8. กลยุทธ์การบริหารจัดการทีม (Team Management strategy) การทำงานเป็นทีม โดยบุคคลที่เข้ามาร่วมกันทำงาน เพื่อให้สำเร็จวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และแต่ละคนที่เข้ามารวมกลุ่มรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตามโครงสร้างที่แบ่งภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตามที่ พิระพงษ์ จันทวโร (2559, หน้า 60-62) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมของกำลังพลกองบัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่ต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของการทำงานเป็นทีม จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เข้าใจง่าย มีการมอบหมายตามบทบาทหน้าที่ มีการจัดประชุมเพื่อชี้แจงให้ทราบถึงขอบข่ายของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้วยการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง (Two – way Communication) ซึ่งทำให้ทราบผลว่าบรรลุจุดประสงค์หรือไม่ การกระจายความเป็นผู้นำโดยให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนดำเนินงาน และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อความสะดวกรวดเร็ว ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทุกครั้ง และติดตามว่าผู้รับข้อมูลข่าวสารได้รับข้อมูลข่าวสารครบถ้วนทันเวลา

9. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal strategy) หนึ่งในคุณสมบัติของการสร้างแบรนด์นายจ้างที่ประสบความสำเร็จ คือ เรื่องของคุณค่าหลักขององค์กรที่ฝังลึกลงไปในการบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปลูกฝังค่านิยมขององค์กรในการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงาน ซึ่งเรื่องดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของกระบวนการ และความจริงจังในการนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ ดังเช่น บริษัท ออล อินสไปร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีกลยุทธ์ OKR (Objective & Key Result) ซึ่งวัตถุประสงค์ที่อยากทำให้สำเร็จหรือมีเป้าหมาย และมีตัวชี้วัดที่จะแสดงถึงการไปสู่เป้าหมาย โดยการตั้งเป้าหมายให้แต่ละคน โดยเป้าหมายของทุก ๆ คนสอดคล้องกันทั้งองค์กร เพื่อผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายในภาพรวมได้ (รติพันธ์ ชัยวิบูลย์เวช, 2561, หน้า 1)

10. กลยุทธ์การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development strategy) ทั้ง 2 เรื่องนี้มีอิทธิพลทั้งต่อความน่าดึงดูดขององค์กรต่อผู้สมัครงาน และช่วยในการรักษาระดับความผูกพันของพนักงานให้อยู่ในระดับสูง ซึ่งความต้องการในเรื่องของการพัฒนาในส่วนบุคคลและในสายอาชีพหรือที่เรียกว่า “Development Contract” การพัฒนาในเรื่องดังกล่าวจะทำให้องค์กรมีโอกาสนำไปใช้ในการทำให้กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างของตนเองมีความแตกต่าง และช่วยผลักดันให้มีระดับความผูกพันของพนักงานในองค์กรเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ยังมีการกล่าวว่าการพัฒนาไม่ได้จบลงเมื่อพนักงานได้ออกจากองค์กรแล้วเท่านั้น เพราะเชื่อว่าคำถามหลักของบุคคลที่กำลังพิจารณาเข้าร่วมงานกับองค์กรคือ คำถามเกี่ยวกับความสำเร็จที่มีอย่างต่อเนื่องของพนักงานที่ได้ออกจากองค์กรแล้ว ตามมุมมองของ Barrow and Mosley (2006, p.159) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าองค์กรไม่สามารถจดจำรายชื่อของพนักงานที่ออกจากองค์กรแล้วและสามารถประสบความสำเร็จในชีวิตได้ ก็อาจส่งผลในแง่ลบแก่แบรนด์นายจ้างขององค์กรได้

11. กลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนและการยอมรับ (Reward and Recognition Administration strategy) ดังเช่นที่ Hieronimus, F., Schaefer, K., & Schroder, J. (2005, อ้างถึงใน Barrow & Mosley, 2006, p. 159) ได้กล่าวไว้ใน The Wars for Talents ว่า “ในขณะที่มีปัจจัยอื่น ๆ อีกนอกเหนือจากเรื่องของเงินในการนำเสนอคุณค่าแก่พนักงาน (Employee Value Proposition) ให้ประสบความสำเร็จได้ แต่ถ้าองค์กรไม่สามารถกล่าวได้ว่ามีความสามารถในการแข่งขันเรื่องของอัตราค่าจ้างเมื่อเทียบกับตลาดสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้นั้น องค์กรก็จะประสบกับภาวะที่ยากลำบาก” นอกจากนี้การสร้างการยอมรับก็เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน สอดคล้องกับ Mondy and Noe (1996, pp. 484-486) ได้มองว่าผลตอบแทนที่ไม่ได้เป็นตัวเงินโดยตรง เป็นสวัสดิการหรือผลประโยชน์

เกื้อกูลที่บริษัทจัดให้กับพนักงาน ซึ่งจะไม่เกี่ยวข้องกับผลผลิตในกรปฏิบัติงานของพนักงาน แต่สวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลนี้จะช่วยในการสรรหาพนักงานและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพขององค์กร ดังเช่น บริษัท ออลล์ อินสไปร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีกลยุทธ์ Reward เพื่อที่จะดึงดูดและจูงใจพนักงานให้ทำงานให้กับองค์กร โดยมุ่งเน้นให้พนักงานเกิดแรงกระตุ้นทางบวกในการทำงาน ส่งเอาแรงผลักดันนี้ไปสร้างผลงานที่ดี และเมื่อสร้างผลงานที่ดีแล้วก็จะย้อนกลับมาได้รับ Reward ที่ดีต่อไป (รติพันธ์ ชัยวิบูลย์เวช, 2561, หน้า 1)

12) กลยุทธ์การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment strategy) พนักงานที่ทำงานในสถานที่ทำงานที่ทันสมัยจะมีทัศนคติที่เป็นบวกมากกว่าพนักงานที่ทำงานในสถานที่ทรุดโทรมไม่ทันสมัย และตั้งอยู่ในทำเลที่ไม่ดี โดย Likert and Likert (1976, p. 73) กล่าวว่า การคำนึงถึงพนักงาน โดยการที่องค์กรมีความเอาใจใส่ในการจัดสวัสดิการ และปรับปรุงสภาพการทำงาน เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพักผ่อน มีขวัญกำลังใจที่ดี และเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น และมีการกล่าวว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงานจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการแสดงถึงภาพลักษณ์ของแบรนด์ ดังเช่น บริษัท ออลล์ อินสไปร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีกลยุทธ์ Working Environment สภาพแวดล้อมการทำงาน เมื่อพนักงานได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดีจะส่งผลให้มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสุขพร้อมจะถ่ายทอดสิ่งดี ๆ ลงไปในผลงานที่ทำ อีกทั้งการสนับสนุนทุกด้านเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานไม่ว่าเป็นด้านโปรแกรมต่าง ๆ รวมไปถึงการดูแลเรื่องการใช้ชีวิตของพนักงาน อาทิ การจัดอาหารเข้าให้กับพนักงาน การจัดพื้นที่พักผ่อน ห้องนอนกลางวัน เป็นต้น (รติพันธ์ ชัยวิบูลย์เวช, 2561, หน้า 1)

บทสรุป

การสร้างกลยุทธ์แบรนด์นายจ้าง เป็นการนำแนวคิดทางการตลาดมาผสานเข้ากับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กร โดยกลยุทธ์ดังกล่าว ทำให้ดึงดูดบุคคลให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กรนั้น เพื่อองค์กรจะได้บุคคลตามที่ต้องการ และที่สำคัญไม่น้อยไปกว่ากันคือ การที่ให้องค์กรรักษาพนักงานไว้ในองค์กร องค์กรจำเป็นจะต้องสร้างความแตกต่าง เพื่อดึงดูดคนเก่งในตลาดแรงงานภายนอก และรักษาคนเก่งที่อยู่ภายในองค์กรเอง ผู้เขียนจึงเสนอแนวคิดทางการตลาดมาสร้างกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างจำนวน 12 กลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนนำไปปรับใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายสูงสุดขององค์กร และเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง สามารถแข่งขันได้ในปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

- กอบกุล เลิศกษิต. (2537). ระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรเอกชน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2545). การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กรโดยมีอาชีพเพื่อมีอาชีพ” กรุงเทพมหานคร: นาโกตา.
- พีระพงษ์ จันทวโร. (2559). การศึกษาสมรรถนะด้านการงานเป็นทีมของกำลังพล กองบัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ: เอกสารวิจัย. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.
- ภาวิน ศิริประภาณุกุล. (2547, 15 เมษายน). ว่าด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์. ประชาชาติธุรกิจ, หน้า 2.

- รตินันท์ ชัยวิบูลย์เวช. (2561, 27 เมษายน). ศึกษากลยุทธ์ “Employer of Choice” ของ All Inspire ทางลัดในการดึงแรงงานหัวกะทิ. **Brand inside**. ค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2563, จาก <https://brandinside.asia/all-inspire-employer-of-choice/>
- วัลภา สุขใหญ่. (2562, 20 พฤศจิกายน). ‘สิงห์’ กวาด 3 รางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่น จากเวที Best Employers Thailand 2019. **Positioning**. ค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2563, จาก <https://positioningmag.com/1254221>
- สำนักงาน ก.พ. (2547). **คู่มือภาพรวมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**. ค้นเมื่อ 10 เมษายน 2562, จาก <https://www.ocsc.go.th/HiPPS>
- หัสพร ทองแดง, ยุทธนา ไชยจุล, วิชุดา กิจธรรม และพัชนี เขยจรรยา. (2561). กระบวนการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรกับพฤติกรรมการสนับสนุนแบรนด์ของพนักงานองค์กรเอกชนรुकตลาดอาเซียน. **วารสารสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ**. 4 (1), หน้า 274-290.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. **Journal of Brand Management**. 4(3), pp. 185-206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching on employer branding. **Career Development International**. 9 (5), pp. 501-517.
- Balmer, J., & Gray, E.R. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. **Long Range Planning**. 31 (5), pp. 695-702.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2006). **The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work**. Chichester : John Wiley & Sons.
- Berger, L. A., & Berger, D. (2004). **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People**. New York: McGraw-Hill.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment so many remaining questions. **Journal of Management**. 26 (3), pp. 405-434.
- Chowdhury, S. (2002). **The Talent Era: Achieving a High Return on Talent**. New York, NY: Prentice Hall.
- Dale, Y. (1978). **Personal Management and Industrial Relation**. Ohio: Manager Company.
- Russo, E. M. (1995). **What’s My Communication Style? Organization Design and Development**. Boston: Allyn and Bacon.
- Flippo, E. B. (1966). **Management: A Behavioral Approach**. 2 nd ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Gibson, J. W., & Hodgetts, R. M. (1991). **Organizational Communication: A Managerial Perspective**. New York: HarperCollins Publishers.
- Griffin, R. W. (1996). **Management**. Boston: Houghton Mifflin.
- Hieronimus, F., Schaefer, K., & Schroder, J. (2005). Using branding to attract talent. **McKinsey Quarterly**. 2005 (3), pp.12-14.
- Katoen, R.J., & Macioschek, A. (2007). **Employer branding and talent-relationship-management-improving the organizational recruitment approach**. Retrieved April 10, 2019, from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0972150916631214>

- Kotler, P. (2000). **Marketing Management: The Millennium Edition**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Likert, R., & Likert, J.G. (1976). **New Ways of Managing Conflict**. New York: McGraw-Hill.
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). **Corporate Reputations, Branding and Managing People: A Strategic Approach to HR**. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Mondy, R. W., & Noe, R. W. (1996). **Human Resource Management**. New York: Prentice Hall.
- Plunkett, W. R., & Attner, R. F. (1994). **Introduction to Management**. Belmont, Calif: Wadsworth.
- Rosethorn, H., Mensink, J. (2007). **Employer Branding – More Than Just a Fashion Statement? Employer Branding: The Latest Fad or The Future For HR?**. London: CIPD.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A brand equity-based literature review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**. 20 (1), pp.155-179.
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Meland, K. V. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. **Marketing Intelligence & Planning**. 33 (2), pp. 124-146.