

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
IN INTERNAL BRANDING CONCEPT

ศิระ ศรีโยธิน

Sira Sriyothin

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Faculty of Management Science, Silpakorn University

Received: August 8, 2020 / Revised: January 8, 2021 / Accepted: January 14, 2021

บทคัดย่อ

บทความนี้มีเป้าหมายที่จะอธิบายเกี่ยวกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเชื่อมโยงให้เห็นถึงผลลัพธ์ต่อการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และวิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ การพัฒนาประสิทธิภาพของการฝึกอบรมพนักงาน การกำหนดผลตอบแทนที่จูงใจ การพัฒนาวิธีการเผยแพร่ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพไปสู่พนักงาน และการกำหนดวิธีการคัดสรรพนักงานที่สอดคล้องกับพันธะสัญญาของแบรนด์

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร การบริหารการตลาด

Abstract

This paper aims to explain the role of human resource management that can have the effects on employee attitudes and behaviors based on the internal branding concept. The human resource management to connect with the outcome of the internal branding creation and the practice of human resource management were the following: the integrative human resource management, the development of efficiency of employee training, the determination of motivating remuneration, the efficient dissemination of data to employees, and the determination of employee screening method that is consistent with the brand obligation.

Keywords: Human Resource Management, Internal Branding Concept, Marketing Management

บทนำ

องค์กรธุรกิจบริการในปัจจุบันใช้แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding Concept) ผ่านพนักงานผู้ให้บริการเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยพนักงานผู้ให้บริการมีบทบาทสำคัญต่อการถ่ายทอดพันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ผ่านพฤติกรรมของผู้ให้บริการไปสู่ผู้บริโภค ส่งผลให้ผู้บริโภคได้รับความพึงพอใจ นำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริการและองค์กรผู้ให้บริการ และส่งผลต่อเนื่องถึงความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) ของผู้บริโภคในระยะยาว (Ind, 2017; Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009; Ravens, 2014; Sriyothin, 2016)

แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ถูกนำไปใช้ในธุรกิจบริการหลายแห่ง กรณีตัวอย่างขององค์กรธุรกิจบริการที่ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดไปปรับใช้คือ สายการบิน “Southwest Airlines” ที่นำแนวคิดนี้ไปช่วยให้เกิดภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่แตกต่างในสายตาของผู้บริโภค เป้าหมายส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ความเป็นสายการบินที่เต็มไปด้วยความสนุกสนานในการให้บริการ และเต็มไปด้วยชีวิตชีวาของพนักงานผู้ให้บริการนำมาซึ่งความพึงพอใจทั้งผู้บริโภคเป้าหมายที่เป็นผู้รับบริการ (Liu, Ko, & Chapleo, 2017; Vatankhah & Darvishi, 2018) นอกจากนี้การศึกษาของ Vatankhah & Darvishi (2018) ยังพบผลดีของการนำแนวคิดไปปรับใช้โดยพบว่า มีผลต่อความพึงพอใจของนักลงทุนด้วยเช่นเดียวกัน ทำให้นักลงทุนตัดสินใจลงทุนในหุ้นของ “Southwest Airlines” เพิ่มขึ้นด้วย

Vatankhah & Darvishi (2018) ได้ศึกษาวิธีปฏิบัติการของ “Southwest Airlines” พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จมาจากวิธีการปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่มีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งผลลัพธ์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ความสำเร็จ

ของ Southwest Airlines ดังกล่าว มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของนักวิชาการด้านการตลาดท่านอื่นๆ เรื่องบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรด้วยเช่นกัน (Cheung, Kong, & Song, 2014; Du Preez & Bendixen, 2015; Ind, 2017; Ravens, 2014; Suomi et al., 2019)

อย่างไรก็ตามแม้จะมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์เชิงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานผู้ให้บริการ ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร แต่จะพบว่า งานวิจัยเกือบทั้งหมดเป็นการศึกษาในบริบทของต่างประเทศไม่ใช่ประเทศไทย

ดังนั้นบทความนี้จึงมีเป้าหมายที่จะนำเสนอที่มากระบวนกรและผลลัพธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปใช้ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อจุดประกายให้นักวิจัยการตลาดในประเทศไทยนำมาศึกษาวิจัยในบริบทของประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น โดยหวังว่าจะเป็นการช่วยพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการในประเทศไทยต่อไป

แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

ความสำเร็จของการสร้างแบรนด์ให้กับสินค้านั้น มุ่งเน้นการสื่อสารพันธสัญญาของแบรนด์สินค้านั้นไปยังผู้บริโภคเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติที่ดีต่อสินค้า และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคตามมา อย่างไรก็ตามการมุ่งเน้นสื่อสารไปยังผู้บริโภคดังกล่าวพบว่า มีประสิทธิผลน้อยลงเมื่อนำมาใช้สร้างแบรนด์ให้กับธุรกิจบริการ (Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009; Sriyothin, 2016)

การศึกษาของ Sriyothin (2016) ได้ศึกษาปัญหาความล้มเหลวในการสร้างแบรนด์ในธุรกิจบริการและพบสาเหตุสำคัญคือ ธุรกิจบริการเหล่านั้น

มุ่งเน้นสื่อสารไปยังผู้บริโภคเป้าหมายโดยละเลยการสื่อสารไปยังพนักงานผู้ให้บริการ ทำให้พนักงานผู้ให้บริการไม่มีความเข้าใจในพันธสัญญาของแบรนด์ ส่งผลให้ไม่เกิดทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์ และไม่สามารถถ่ายทอดพฤติกรรมการให้บริการที่ดีไปสู่ลูกค้าตามพันธสัญญาของแบรนด์ได้

ดังนั้น Sriyothin (2016) ได้เสนอให้ธุรกิจบริการให้ความสำคัญกับการสื่อสารพันธสัญญาของแบรนด์ไปยังพนักงานผู้ให้บริการควบคู่ไปกับการสื่อสารไปยังผู้บริโภคเป้าหมาย ซึ่งก็คือการให้ความสำคัญกับ “แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร” นั่นเอง สอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการตลาดอีกหลายท่านด้วยเช่นกัน (Ind, 2017; Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009; Ravens, 2014) Sriyothin (2017) ได้ให้ความหมายของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

“การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นกระบวนการสร้างแบรนด์องค์กร (Corporate Brand) โดยพยายามให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจในคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรที่ต้องการมอบให้กับลูกค้า ซึ่งนักการตลาดเรียกว่าพันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) และกระตุ้นให้พนักงานเหล่านั้นแสดงพฤติกรรมเพื่อนำเสนอพันธสัญญาของแบรนด์เหล่านั้นไปสู่ลูกค้าภายนอก”

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นนั้นจะพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมุ่งเน้นให้พนักงานในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับแบรนด์ (Employee Brand Attitudes) ซึ่งจากการศึกษาของ Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson (2009) และ Sriyothin (2017) พบว่า ประกอบด้วยทัศนคติสำคัญ 3 ทัศนคติ ได้แก่ ความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ (Employees' Brand Commitment) ความรู้สึกที่แบรนด์เป็นส่วนหนึ่งของตนเองของพนักงาน (Employees' Brand Identification) และความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand

Loyalty) ทัศนคติดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีต่อการถ่ายทอดพันธสัญญาของแบรนด์ไปสู่ผู้บริโภคที่รับบริการ (Employee Brand Behaviour) ต่อไป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การศึกษาของ Bach & Edward (2013) และ Boxall & Purcell (2016) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการองค์ความรู้ที่สำคัญ 3 ศาสตร์ ประกอบด้วย การบริหารงานบุคคล อุตสาหกรรมสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์

ในระยะแรกของการพัฒนาองค์ความรู้การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น นิยามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีความหลากหลาย (Boxall & Purcell, 2016) อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า การศึกษาของ Boxall & Purcell (2016) คือนักวิชาการที่ให้นิยามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง (Wilkinson, Redman, & Dundon, 2017) โดยนิยามดังกล่าวสามารถสรุปความได้ดังต่อไปนี้

“การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์ความรู้ในการจัดการพนักงานในองค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นพัฒนาวิธีปฏิบัติที่จะทำให้พนักงานในองค์กรพัฒนาความรู้ความสามารถและความตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยวิธีปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นนั้นจะให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้น”

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มจากการวางแผนวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และนำวิธีปฏิบัติดังกล่าวไปใช้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้การทำงานของพนักงานในองค์กรสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบ

ในการแข่งขันเหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นยังพบว่า มีความหลากหลายของวิธีปฏิบัติที่นำไปใช้เป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามการศึกษาของ Pfeffer (1998) ได้จำแนกวิธีปฏิบัติออกเป็น 7 วิธี ได้แก่ การสร้างความมั่นคงในการจ้างงาน การคัดสรรและจ้างงานบุคลากรใหม่ให้องค์กร การพัฒนาทีมบริหารตนเองของพนักงานและการจัดโครงสร้างองค์กรที่เกิดการกระจายอำนาจ การกำหนดค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะขั้นที่สูงขึ้นของพนักงาน การฝึกอบรมอย่างเข้มข้นให้กับพนักงาน การลดช่องว่างสถานภาพของพนักงานในองค์กร และการเผยแพร่ข้อมูลสำคัญขององค์กรไปยังพนักงานอย่างโปร่งใสและทั่วถึง

นอกจากการพัฒนาวิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกหลายท่าน ยังได้ทำการศึกษาต่อเนื่องถึงผลลัพธ์ที่มีต่อองค์กรโดยเฉพาะองค์กรธุรกิจบริการ โดยผลการศึกษาที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

การศึกษาของ Chao & Shih (2016) และ Wikhamn (2019) ได้แสดงให้เห็นถึงผลเชิงประจักษ์ของอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลโดยตรงต่อสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นต่อการให้บริการลูกค้าขององค์กร การศึกษาของ Bondarouk, Harms, & Lepak (2015) และ Nurlina et al. (2020) พบว่า ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดแรงจูงใจและพัฒนาทักษะการทำงานเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการเพิ่มคุณภาพการให้บริการของพนักงาน การศึกษาของ Stahl et al. (2019) พบว่า ส่งผลโดยตรงถึงความพึงพอใจของผู้ถือหุ้น ผู้บริโภคและพนักงานภายในองค์กร การศึกษาของ Wikhamn (2019) พบว่า ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและส่งผลโดยตรงไปยังความพึงพอใจในบริการของลูกค้าเป้าหมายขององค์กรตามมา

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

สาเหตุที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถส่งผลตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้นั้น มีอยู่ 2 สาเหตุ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยพัฒนาระบบควบคุมการทำงานของพนักงานในองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป็นเครื่องมือการพัฒนา “สาร (Message)” ที่สื่อสารไปยังพนักงานภายในองค์กร ที่มีอิทธิพลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับพนักงานตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Punjaisri (2008) ที่พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้เกิดการสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์ไปยังพนักงานผู้ให้บริการ ส่งผลให้เกิดความเข้าใจ เกิดทัศนคติที่ดี และส่งผลต่อเนื่องให้เกิดการนำเสนอบริการที่ดีไปยังลูกค้าผู้รับบริการ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบการศึกษาวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

Kotler et al. (2017) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทัศนคติและการนำเสนอบริการของพนักงานในองค์กรต่อการนำเสนอบริการที่ดีให้กับลูกค้าเป้าหมาย

การศึกษาของ Iyer (2018) และ Suomi et al. (2019) พบว่า มีอิทธิพลต่อทัศนคติของพนักงาน ได้แก่ ความรู้สึกที่แบรนด์เป็นส่วนหนึ่งของตนเองของพนักงานและความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ ส่งผลต่อเนื่องไปยังพฤติกรรมในการถ่ายทอดพันธะสัญญาของแบรนด์ไปยังลูกค้าเป้าหมายได้ และส่งผลต่อเนื่องทำให้ลูกค้าเป้าหมายเกิดความพึงพอใจ

วิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลให้เกิดผลลัพธ์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า วิธีปฏิบัติที่ใช้มีความสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติที่ได้กล่าวถึงในการศึกษาของ Pfeffer (1998) ที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การคัดสรรและจ้างงานบุคลากรใหม่ให้องค์กร

การศึกษาของ Lovelock & Wirtz (2015) และ Jones & George (2019) ระบุว่า การคัดสรรงานบุคลากรใหม่เป็นวิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่มีบทบาทต่อการให้บริการที่ดีของพนักงานไปยังลูกค้าเป้าหมายในการถ่ายทอดพันธะสัญญาของแบรนด์ไปสู่ลูกค้าเป้าหมาย

การศึกษาของ Bach & Edwards (2013) และ Boxall & Purcell (2016) พบว่า การคัดสรรพนักงานที่ดีคือ วิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันโดยกระบวนการคัดสรรพนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นจุดเริ่มต้นในการส่งสารเกี่ยวกับเป้าหมายของแบรนด์ไปสู่ผู้สนใจสมัครงานในองค์กรตั้งแต่เริ่มต้น ทำให้สามารถคัดเลือกพนักงานใหม่ที่มีทัศนคติที่สอดคล้องกับเป้าหมายของแบรนด์ หรือคัดเลือกพนักงานใหม่ที่จะพร้อมจะปรับตัวให้เข้ากับเป้าหมายของแบรนด์ได้ต่อไป

การศึกษาของ McKenna (2020) เสนอวิธีปฏิบัติของการคัดสรรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว นั้น ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อพิจารณาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานนั้น ทำให้ได้คุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการส่งผลไปถึงการพัฒนาวิธีการคัดเลือกที่เหมาะสมต่อมา

2. การเผยแพร่ข้อมูลสำคัญขององค์กรไปยังพนักงานอย่างโปร่งใสและทั่วถึง

การศึกษาของ Narteh & Odoom (2015) ได้ระบุถึงความสำคัญของการเผยแพร่ข้อมูลสำคัญของ

องค์กรไปยังพนักงานอย่างโปร่งใสและทั่วถึง โดยพบว่า มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ McKenna (2020) ที่เสนอแนะให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดวิธีปฏิบัติในการเผยแพร่ข้อมูลไปยังพนักงาน ตั้งแต่ขั้นการเริ่มต้นการคัดสรรพนักงานใหม่เรื่อยมาจนกระทั่งรับพนักงานเข้าทำงานแล้ว และควรให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารทุกช่องทาง ที่จะสามารถเข้าถึงพนักงานในองค์กรทุกคน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไปพร้อมกันด้วย โดย McKenna (2020) พบว่า การเผยแพร่ข้อมูลขององค์กรไปสู่พนักงานนี้ จะทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

การศึกษาของ Sriyothin (2017) พบว่า ข้อมูลสำคัญที่ควรเผยแพร่ให้กับพนักงานที่ส่งผลให้ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์องค์กร เป้าหมายการตลาด งบการเงิน แผนการพัฒนาบุคลากร และผลตอบแทน โดยช่องทางการสื่อสารไปยังพนักงานที่สำคัญในปัจจุบันคือ การสื่อสารผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์

3. การฝึกอบรมอย่างเข้มข้นให้กับพนักงาน

การศึกษาของ Noe et al. (2014) พบว่า การฝึกอบรมนอกจากจะเป็นวิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยพัฒนาทักษะและความรู้ด้านการให้บริการที่ดีของพนักงานแล้ว การฝึกอบรมยังเป็นเครื่องมือการส่งสารเกี่ยวกับพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้าให้พนักงานได้รับรู้อีกด้วย ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายของแบรนด์ และส่งผลไปถึงพฤติกรรมการถ่ายทอดบริการที่ดีไปยังลูกค้าตามพันธะสัญญาของแบรนด์ด้วยเช่นกัน

การศึกษาของ Noe et al. (2014) ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า คุณภาพบริการที่ดีของธุรกิจบริการที่มีไปถึงลูกค้าเป้าหมายนั้น มีสาเหตุมาจากทักษะส่วนตัวของพนักงานผู้ให้บริการร่วมกับการฝึกอบรมการที่ได้รับของพนักงานผู้ให้บริการ นอกจากนั้นการฝึกอบรม

เป็นการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานสำหรับการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าเป้าหมายแล้ว ยังช่วยจุดประกายให้พนักงานในองค์กรมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถทำงานและพัฒนางานในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ สิ่งสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ส่งผลต่อความได้เปรียบการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และองค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

การศึกษาของ McKenna (2020) ได้เสนอแนะวิธีปฏิบัติการฝึกอบรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ดังกล่าว โดยให้หัวหน้างานพัฒนาทักษะการโค้ช (Coaching) และการเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) นำไปใช้กับพนักงานที่ตนดูแล โดยทักษะทั้งสองจะมุ่งเน้นให้หัวหน้างานฝึกตั้งคำถาม ฝึกให้ลูกน้องหาคำตอบ และตั้งศักยภาพและประสิทธิภาพของลูกน้องออกมาได้อย่างเต็มที่

4. การกำหนดค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะในขั้นที่สูงขึ้นของพนักงาน

การศึกษาของ Noe et al. (2014) พบว่าการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นแรงจูงใจสำคัญให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ และเกิดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ นอกจากนี้ยังพบว่า ทักษะที่เกิดขึ้นนี้จะส่งผลต่อเนื่องไปถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อลูกค้าอีกด้วย

การศึกษาของ McKenna (2020) ได้เสนอแนะให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ รางวัลตอบแทนการทำงาน เช่น พนักงานดีเด่น พนักงานอายุงานยาวนาน พนักงานที่ไม่เคยขาดลามาย เป็นต้น รวมถึงรางวัลตอบแทนด้านสังคม เช่น รางวัลขวัญใจเพื่อนร่วมงาน รางวัลให้ความช่วยเหลือกับสังคม เป็นต้น ซึ่งสามารถส่งผลประสิทธิภาพในการให้บริการที่ดีไปสู่ลูกค้าได้

โดยสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้น สามารถจำแนกกลยุทธ์ออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่หนึ่งเกี่ยวข้องกับการ

ดึงดูดพนักงานใหม่ (Attraction) ประกอบด้วย การคัดสรรและจ้างงานบุคคลากรใหม่ให้องค์กร กลุ่มที่สองเกี่ยวข้องกับการรักษาพนักงาน (Retention) ประกอบด้วย การเผยแพร่ข้อมูลสำคัญขององค์กรไปยังพนักงานอย่างโปร่งใสและทั่วถึง และการกำหนดค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะในขั้นที่สูงขึ้นของพนักงาน และกลุ่มที่สามเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน (Development) ประกอบด้วย การฝึกอบรมอย่างเข้มข้นให้กับพนักงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยและการนำไปใช้เกี่ยวกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ในองค์กร

1. การใช้วิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ

การนำวิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปรับใช้ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้น ผู้บริหารธุรกิจจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการใช้วิธีปฏิบัติร่วมกันแบบบูรณาการ เนื่องจากผลลัพธ์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้นไม่สามารถพึ่งพาวิธีปฏิบัติใดวิธีหนึ่งได้เพียงวิธีเดียว (Jones & George, 2019; Noe et al., 2014)

2. การใช้วิธีปฏิบัติการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นให้กับพนักงาน

2.1 การฝึกอบรมจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกัน ทำงานอย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายบริหารการตลาด ในการร่วมพิจารณาออกแบบพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับพนักงานผู้ให้บริการ (Sriyothin, 2016)

2.2 การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงานของพนักงานผู้ให้บริการ เนื่องจากในสภาพแวดล้อมทางการตลาดในปัจจุบันความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับ การนำเสนอบริการที่ดีและแตกต่างจากคู่แข่ง ดังนั้น การติดตามกลยุทธ์การนำเสนอบริการของคู่แข่งและสภาพแวดล้อมทางการตลาดอื่นๆ และนำมาปรับปรุง

พัฒนาการฝึกอบรมพนักงานผู้ให้บริการอยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การบริการมีความโดดเด่นและแตกต่าง (Sriyothin, 2016)

2.3 การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญ 3 ส่วน ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์ลักษณะงานของพนักงานผู้เข้าอบรม และการวิเคราะห์ภูมิหลังของพนักงานก่อนที่จะพัฒนามาเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับพนักงานผู้ให้บริการ (McKenna, 2020)

3. วิธีปฏิบัติในการให้คำตอบแทนเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะในขั้นที่สูงขึ้นของพนักงาน

3.1 การกำหนดคำตอบแทนเป็นวิธีปฏิบัติที่สำคัญ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาให้คำตอบแทนเพิ่มขึ้นอย่างรอบคอบและโปร่งใส (Noe et al., 2014)

3.2 การกำหนดคำตอบแทนเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้นสามารถทำได้ใน 2 รูปแบบ ได้แก่ การกำหนดคำตอบแทนเป็นตัวเงิน และการกำหนดคำตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (McKenna, 2020) ซึ่งการศึกษาของ McKenna (2020) พบว่า การกำหนดคำตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินมีบทบาทให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานผู้ให้บริการ ไม่แตกต่างจากการใช้การกำหนดคำตอบแทนเป็นตัวเงิน

4. วิธีปฏิบัติการเผยแพร่ข้อมูลสำคัญขององค์กรไปยังพนักงาน

4.1 “สาร” หรือ “ข้อมูลสำคัญ” ที่เผยแพร่ไปสู่พนักงานในช่องทางต่างๆ นั้น จะต้องมีความถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะจะทำให้พนักงานในองค์กรไม่เกิดความสับสน ทำให้เกิดการรับรู้ มีทัศนคติที่ดี และนำไปสู่การถ่ายทอดพฤติกรรมบริการที่ดีไปสู่ผู้บริโภคเป้าหมาย (Sriyothin, 2016)

ข้อมูลที่น่าเสนอไปยังพนักงานนั้นสามารถแบ่งแหล่งที่มาของข้อมูลออกได้เป็น 2 แหล่ง ได้แก่ แหล่งข้อมูลที่อยู่ภายในองค์กร และ

ภายนอกองค์กร สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญก็คือ ความสอดคล้องกันในเรื่องของความถูกต้องของข้อมูลจากทั้ง 2 แหล่ง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร รวมถึงพันธสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้าเป้าหมายขององค์กรโดยไม่เกิดความสับสนในข้อมูล (McKenna, 2020)

4.2 การเผยแพร่ข้อมูลไปยังพนักงานในองค์กรนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบสองทางระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เนื่องจากจะเปิดโอกาสให้พนักงานและผู้บริหารได้เปิดใจพูดคุยซักถามข้อสงสัยในข้อมูลสำคัญขององค์กรในด้านต่างๆ และร่วมกันแก้ปัญหาการทำงาน อันจะนำมาซึ่งความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Noe et al., 2014)

5. วิธีปฏิบัติการคัดสรรและจ้างงานบุคลากรใหม่ให้องค์กร

5.1 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจ “พันธสัญญาของแบรนด์” ที่มีต่อลูกค้าขององค์กรก่อนที่จะเริ่มต้นการคัดสรรงานบุคลากรใหม่ การศึกษาดังกล่าวจะทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ถึงความต้องการขององค์กรเกี่ยวกับทัศนคติและทักษะจำเป็นเบื้องต้นของพนักงานผู้ให้บริการที่ต้องการรับเข้ามาทำงาน (Sriyothin, 2016)

5.2 ตัวอย่างของทักษะสำคัญของพนักงานผู้ให้บริการที่ควรใช้พิจารณาคัดสรรและจ้างงานบุคลากรใหม่ ได้แก่ ทักษะทางสังคม และทักษะเกี่ยวกับมุมมองความคิด (McKenna, 2020)

5.3 ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการสื่อสาร “พันธสัญญาของแบรนด์” ให้กับผู้ที่สนใจสมัครรับการคัดสรรเป็นพนักงานรับทราบล่วงหน้า เนื่องจากจะช่วยให้ผู้สมัครพิจารณาทัศนคติและพฤติกรรมของตนในเบื้องต้นว่ามีความสอดคล้องกับ “พันธสัญญาของแบรนด์” ที่จะต้องนำเสนอให้กับลูกค้าเป้าหมายหรือไม่ และในกรณีที่ผู้สมัครพิจารณาแล้วว่าตนอาจจะยังไม่มีคุณสมบัติที่สอดคล้อง ผู้สมัครจะได้ทำการ

พิจารณาต่อว่ามีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้สอดคล้องหรือไม่ (Sriyothin, 2016)

6. การศึกษาวิธีปฏิบัติอื่นๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ในองค์กร

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรพบว่า ยังมีวิธีปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อย 3 วิธี ที่ยังไม่ได้นำมาศึกษาหาความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมากนัก ได้แก่ การสร้างความมั่นคงในการจ้างงาน การพัฒนาทีมบริหารตนเองของพนักงานและการจัดโครงสร้างองค์กรที่เกิดการกระจายอำนาจ และการลดช่องว่างทางสถานภาพของพนักงานในองค์กร

7. การศึกษาบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ในองค์กรในบริบทของประเทศกำลังพัฒนา

จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้นพบว่า การศึกษาวิจัยเกือบทั้งหมดทำในประเทศพัฒนาแล้ว ดังนั้นการศึกษาในบริบทของประเทศกำลังพัฒนาโดยเฉพาะในประเทศไทยจะเป็นการช่วยพัฒนาองค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าวให้

กว้างขวางมากขึ้น และยังเป็นการทำให้เกิดการนำความรู้ไปใช้พัฒนาองค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจบริการในประเทศไทยให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และสร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนตามมา

บทสรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับการนำไปปรับใช้กับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบการแข่งขันโดยเฉพาะในธุรกิจบริการ ซึ่งผู้บริหารธุรกิจบริการควรมุ่งเน้นความสำคัญในสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ การพัฒนาประสิทธิภาพของการฝึกอบรมพนักงาน การกำหนดผลตอบแทนที่จูงใจ การพัฒนาวิธีการเผยแพร่ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพไปสู่พนักงาน และการกำหนดวิธีการคัดสรรพนักงานที่สอดคล้องกับพันธะสัญญาของแบรนด์

นอกจากนี้สำหรับนักวิชาการที่สนใจศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ หัวข้อสำคัญที่ควรพิจารณาศึกษาเพิ่มเติม ได้แก่ การหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการปฏิบัติใหม่ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และการศึกษาประเด็นดังกล่าวในบริบทที่แตกต่างโดยเฉพาะองค์กรในประเทศกำลังพัฒนา

References

- Bach, S. & Edwards, M. R. (2013). *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. London: John Wiley & Sons Ltd.
- Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2015). Does e-HRM Lead to Better HRM Service? *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1332-1362.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave MacMillan.
- Chao, M. & Shih, C. T. (2016). Customer Service-focused HRM Systems and Firm Performance: Evidence from the Service Industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 29(19), 2804-2826.
- Cheung, C., Kong, H., & Song, H. (2014). How to Influence Hospitality Employee Perceptions on Hotel Brand Performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1162-1178.
- Du Preez, R. & Bendixen, M. T. (2015). The Impact of Internal Brand Management on Employee Job Satisfaction, Brand Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- Ind, N. (2017). *Branding Inside Out: Internal Branding in Theory and Practice*. London: Kogan Page.
- Iyer, P., Davari, A., & Paswan A., (2018). Determinants of Brand Performance: The Role of Internal Branding. *Journal of Brand Management*, 25, 1-15.
- Jones, G. R. & George, J. M. (2019). *Contemporary Management*. New York: McGraw Hill.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Tan, C. T., & Leong, S. M. (2017). *Marketing Management: An Asian Perspective*. Singapore: Prentice-Hall.
- Liu, G., Ko, W. W., & Chapleo, C. (2017). Managing Employee Attention and Internal Branding, *Journal of Business Research*, 79, 1-11.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2015). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. New York: Pearson Education.
- McKenna, E. (2020). *Business Psychology and Organizational Behavior*. London: Routledge.
- Narteh, B. & Odoom, R. (2015). Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence from the Ghanaian Banking Industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112-135.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (9th ed.). New York: McGraw Hill.
- Nurlina, N., Situmorang, J., Akob, M., Quilim, C. A., & Arfah, A. (2020). Influence of e-HRM and Human Resources Service Quality on Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(10), 391-399.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

- Punjaisri, K. (2008). *Brand Promise Delivery from the Customer Interface Employees' Perspective*. Doctoral Dissertation, The University of Strathclyde.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand Supporting Behaviors. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Ravens, C. (2014). *Internal Brand Management in an International Context*. New York: Springer.
- Sriyothin, S. (2016). *Influence of Internal Communication on Employees' Brand Outcomes*. Doctoral Dissertation, The University of Salford.
- Sriyothin, S. (2017). *Internal Branding and Competitive Advantage*. *Veridian E-Journal*, 10(2), 1011-1024. [in Thai]
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2019). Enhancing the Role of Human Resource Management in Corporate Sustainability and Social Responsibility: A Multi-stakeholder, Multidimensional Approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-16.
- Suomi, K., Saraniemi, S., Vähätalo, M., Kallio, T. J., & Tevameri, T. (2019). Employee Engagement and Internal Branding: Two Sides of the Same Coin? *Corporate Reputation Review*, 11, 1-16.
- Vatankhah, S. & Darvishi, M. (2018). An Empirical Investigation of Antecedent and Consequences of Internal Brand Equity: Evidence from the Airline Industry. *Journal of Air Transport Management*, 69, 49-58.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, Sustainable HRM and Customer Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Wilkinson, A., Redman, T., & Dundon, T. (2017). Human Resource Management: A Contemporary Perspective. In A. Wilkinson, T. Redman, & T. Dundon (Eds.), *Contemporary Human Resource Management: Texts and Cases* (5th ed.). Harlow: Pearson.



Name and Surname: Sira Sriyothin

Highest Education: Doctor of Philosophy in Marketing,
University of Salford, UK.

Affiliation: Faculty of Management Science, Silpakorn University

Field of Expertise: Business Management and Marketing
Management