# จุดประกาย “แบรนด์นายจ้าง (Employer Brand)” เครื่องมือดึงดูดและรักษาทรัพยากรมนุษย์

EMPLOYER BRAND: TOOL FOR HUMAN RESOURCE ATTRACTION AND RETENTION

**ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร**[1]
**Thanasit Phoemphian**[1]

**บทคัดย่อ**

แนวคิดทางการตลาด (Marketing Concept) เริ่มเข้ามามีบทบาทส่งผลให้การบริหารจัดการองค์การมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในการใช้แบรนด์นายจ้าง (Employer Brand) เพื่อการดึงดูดบุคลากร และรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีศักยภาพและมีความสามารถให้เข้ามาทำงานในองค์การและอยู่กับองค์การไปนานๆ จะมีผลกระทบต่อเนื่องให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับการทำงาน รู้สึกพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ และส่งผลต่อเนื่องไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น การสร้างแบรนด์นายจ้างที่ดีนั้นองค์การควรคำนึงกลยุทธ์ทั้งปัจจัยในภาพกว้างและภาพย่อย ซึ่งประกอบด้วย 1) ความมีชื่อเสียงภายนอก 2) การสื่อสารภายในองค์การ 3) ผู้นำระดับสูง 4) ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม 5) ระบบการวัดผลภายในองค์การ 6) การสนับสนุนด้านบริการ 7) การสรรหาและการเข้ารับตำแหน่ง 8) การบริหารจัดการทีม 9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 10) การเรียนรู้และการพัฒนา 11) ค่าตอบแทนและการยอมรับ และ 12) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนั้นองค์การควรต้องสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Brand) ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ เพื่อองค์การจะสามารถดึงดูดสรรหาบุคลากรจากภายนอกและรักษาพนักงานภายในที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์การนานที่สุด รวมถึงพาองค์การไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคต

**คำสำคัญ:** แบรนด์นายจ้าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การรักษาทรัพยากรมนุษย์

**Abstract**

The marketing concept has more importance role and affected in Human Resource Management (HR). HR used employer brand to attract and retain employees and candidates who have potential and capability moved to the organization and lived for a long time. Employer brand have affected the staff’s efforts, engaged work and job satisfaction through quality of products and service. In addition, employer brand have promoted employees have good performance. Strength employer branding, the employer should determine the strategy that consists of the

[1] อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารคนและกลยุทธ์องค์การ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, Lecturer of Master of Business Administration in People Management and Organization Strategy, E-mail: thanasitpho@pim.ac.th

following factors; 1) external reputation 2) internal communication 3) senior leadership 4) value and CSR 5) internal measurement systems 6) service support 7) recruitment and induction 8) team management 9) performance appraisal 10) learning and development 11) reward and recognition 12) working environment. The organization should create employer branding that aligned with the vision, mission, goals and strategies. Furthermore employer branding have taken organization in competitive advantage.

**Keywords:** Employer brand, Human Resource Management, Human Resource Recruitment, Human Resource Retention

## บทนำ

ปัจจุบันแนวคิดทางการตลาด (Marketing Concept) เริ่มเข้ามามีบทบาทต่อการบริหารจัดการองค์การมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) จากการประชุมวิชาการ (CIPD, 2007) ได้กล่าวถึงการใช้กลยุทธ์แบรนด์นายจ้าง (Employer Brand) เพื่อการดึงดูดบุคลากร และรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพให้เข้ามาทำงานในองค์การและอยู่กับองค์การไปนานๆ (Edward, 2010) แบรนด์นายจ้าง (Employer Brand) จะส่งผลต่อการสรรหาพนักงานจะเป็นไปในแง่ของการสร้างภาพลักษณ์ (Images) ในฐานะนายจ้างที่ดีในสายตาและความรู้สึกของบุคคลภายนอก ซึ่งทำให้บุคคลภายนอกสามารถแยกแยะความแตกต่างขององค์การกับคู่แข่งขันรายอื่นในตลาดแรงงานได้ (Bakhaus & Tikoo, 2004: 517)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า แนวคิดการสร้างแบรนด์นายจ้างเริ่มมาตั้งแต่ยุค 90 (Ambler & Barrow, 1996: 187) ซึ่งอธิบายได้ว่า แบรนด์นายจ้างประกอบด้วยองค์ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์และการใช้ประโยชน์ทางจิตวิทยาเพื่อการจ้างงาน โดยผสมผสานแนวคิดทางการตลาดและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน มีจุดหมายเพื่อความต้องการที่จะตอบสนองลูกค้าในเรื่องเกี่ยวกับการสรรหาพนักงาน (Recruitment) และการสร้างความผูกพัน (Engagement) ที่จะรักษาพนักงาน (Retention) ที่มีศักยภาพให้ทำงานกับองค์การได้นานที่สุด (Figurska & Matuska, 2013: 35)

กลยุทธ์การใช้แบรนด์นายจ้าง (Employer Brand Strategies) ซึ่งเป็นที่นิยมและใช้แพร่หลายในต่างประเทศ โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ (Martin et al., 2006: 397) ในปัจจุบันนั้น พบว่า การใช้กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างมีมากขึ้น วัตถุประสงค์คือ การดึงดูด รักษา และสร้างความผูกพันในองค์การ โดยกลยุทธ์นี้มีความคิดว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าต่อองค์การ ดังนั้นองค์การต้องต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพและสามารถสร้างคุณค่าแก่องค์การได้ Figurska และ Matuska (2013: 37-38) กล่าวว่า ถ้าองค์การต้องการที่จะลงแข่งขันในตลาดแรงงานเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเน้นคนดีและคนเก่ง (Talent) องค์การจำเป็นที่จะต้องสร้างฐานความน่าเชื่อถือโดยเฉพาะศักยภาพทางธุรกิจให้โดดเด่นเพื่อให้เป็นองค์การที่ปรารถนาและอยากเข้ามาทำงานด้วย (Employer of Choice) และสาเหตุหนึ่งที่เป็นอุปสรรคในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ก็คือ การสร้างแบรนด์นายจ้าง

Martin และคณะ (2006: 380) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการสร้างแบรนด์นายจ้างมีอิทธิพลทำให้ต้นทุนของการสรรหาและลดอัตราการเข้าออก (Turn Over) ของพนักงานลดลง รวมถึงการสื่อสารแบรนด์นายจ้างที่มีประสิทธิผลส่งผลให้มีผู้สมัครงานที่มีศักยภาพเข้ามาทำงานในองค์การ อีกสาเหตุที่องค์การจำเป็นต้องพัฒนา

การสร้างแบรนด์นายจ้างเนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก องค์การไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแน่นอน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ ความต้องการของลูกค้า กระบวนการ วิธีการทำงานในองค์การ การเปลี่ยนแปลงประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของคนรุ่นใหม่ (Gen Y) การลดลงของแรงงานวัยทำงาน รวมถึงสงครามการแย่งชิงคนดี คนเก่ง (War of Talent) หมายความว่า ถ้านายจ้างคนใดที่สามารถจัดการกับเรื่องเหล่านี้ได้ ก็มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ปัจจุบันองค์การได้รับแรงกดดันมากมายที่กระตุ้นให้องค์การต้องหันมาดูแลพนักงานมากขึ้นเท่ากับการดูแลลูกค้า เปรียบเสมือนเป็นพันธกิจหนึ่งที่องค์การจะต้องทำให้ตนเองกลายเป็นองค์การที่คนส่วนใหญ่อยากเข้าทำงานและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้ได้ (Figurska & Matuska, 2013: 35) ซึ่งปัญหาเหล่านี้ก่อให้เกิดความยากในการสรรหาและรักษาบุคลากร (Xiang et al., 2012) ดังนั้นจึงเป็นการจุดประกายความคิดที่ดีสำหรับนักจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะใช้แบรนด์นายจ้างเป็นกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาองค์การให้สู่ความยั่งยืนต่อไป

## ความหมายของแบรนด์นายจ้าง (Employer Brand)

ตามที่ SHRM (2008) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แบรนด์นายจ้าง คือ ภาพลักษณ์ขององค์การในสายตาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมด ซึ่งภาพลักษณ์นี้มีความเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ขององค์การในการดำเนินการ เช่น เงินเดือนและผลประโยชน์อื่นๆ รวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น วัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ ส่วน Martin และคณะ (2005: 78) กล่าวว่า การสร้างแบรนด์นายจ้างไม่ได้จำกัดแค่การสื่อสารในองค์การเท่านั้นยังรวมถึงการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อดึงดูด สรรหา สร้างแรงจูงใจ และรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การ นอกจากนี้ CIPD (2007) ให้คำจำกัดความว่า แบรนด์นายจ้างเป็นชุดของคุณลักษณะ และคุณภาพต่างๆ ที่มักอยู่ในรูปของสิ่งที่จับต้องไม่ได้ที่ทำให้องค์การเกิดความโดดเด่นและรวมถึงข้อเสนอต่างๆ ที่องค์การให้ในการจ้างงาน ที่สามารถดึงดูดให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างสุดความสามารถ นอกจากนี้ Ambler และ Barrow (1996) อ้างอิงไว้ในหนังสือ The Employer Brand ค่อนข้างเข้าใจง่ายและตรงประเด็นดี เขากล่าวไว้ว่า *"แบรนด์นายจ้าง คือ คำมั่นสัญญาที่จะส่งมอบประโยชน์หรือคุณค่าต่างๆ ที่พนักงานจะได้รับจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ที่จับต้องได้ เป็นตัวเงิน หรือว่าเป็นคุณค่าทางอารมณ์ความรู้สึก"*

สรุปได้ว่า แบรนด์นายจ้าง คือ รูปแบบของลักษณะและคุณภาพต่างๆ ในการจ้างงาน เพื่อดึงดูดและสร้างแรงจูงใจที่มุ่งสื่อสารทั้งบุคคลภายนอกและภายในองค์การเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์การ และวัฒนธรรมองค์การ ทำให้อยากเข้าร่วมงานกับองค์การและช่วยรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้นานที่สุด

## ความสำคัญของแบรนด์นายจ้าง

Rosenthorn (2009: 4) กล่าวว่า องค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันนี้เริ่มเห็นคุณค่าของพนักงานมากขึ้น โดยเห็นว่า พนักงาน คือ ทรัพย์สินที่มีความสำคัญต่อองค์การอย่างมาก โดยเฉพาะพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถหรือมีศักยภาพสูง เป็นทั้งคนดี และคนเก่ง (Talent) จึงเป็นเหตุผลขององค์การที่ต้องสรรหาและดึงดูดพนักงานเหล่านี้ไว้ Barrow และ Mosley (2005: 87-90) ชี้ให้เห็นว่า การสร้างแบรนด์นายจ้างเริ่มมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ มาจากเหตุผล 2 ประการ คือ 1) ความกดดันทางสังคมในปัจจุบันที่ว่า นายจ้างจะอยู่รอดได้นั้นไม่ใช่ได้รับการสนับสนุนจากลูกค้าเท่านั้น ยังต้องได้รับการสนับสนุนจากพนักงานในองค์การอีกด้วย 2) ในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่มีอุปสรรคหรือความยากในการสรรหาและรักษาพนักงานที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่องค์การต้องการ นอกจากนี้ The Boston Consulting Group

ประมาณการว่า ในปี คศ. 2020 ตลาดแรงงานทั่วโลกจะขาดแคลนแรงงานประมาณ 60 ล้านคน ประชากรส่วนใหญ่ที่มีนั้นค่อนข้างเป็นคนสูงอายุ ทำให้องค์การจึงต้องเน้นการดึงดูด การสรรหา และรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) โดยต้องพัฒนาภาพลักษณ์องค์การทั้งภาพลักษณ์ภายนอกและภายใน (Martin et al., 2005: 78) และจากการศึกษาของ Botha, Bussin และ Swardt (2011: 10) เห็นว่า องค์การจำเป็นต้องค้นหาและสร้างพนักงานที่มีศักยภาพสูง (talent) นั้นค่อนข้างยาก เนื่องจากทุกวันนี้คลังคนดี คนเก่งนั้นก็ลดลง ทำให้องค์การส่วนใหญ่ตัดสินใจเลือกแนวทางดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (talent) นอกจากนี้ปัจจุบันการใช้เครือข่ายทางสังคมค่อนข้างสูง (social networks) ทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทำได้รวดเร็วมากขึ้น ซึ่งจุดนี้ถือว่า เป็นอันตรายอีกอย่างหนึ่งที่จะรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (talent) ไว้ได้

## ภาพลักษณ์ขององค์การเพื่อการสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Brand Image)

ในการสร้างแบรนด์สินค้าหรือบริการ นักการตลาดจำเป็นต้องค้นหารูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ของแบรนด์กับลูกค้า โดยเริ่มจากสร้างความตระหนักในแบรนด์ (Brand Awareness) ทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อหรือลองใช้สินค้าหรือบริการ (Trial) จนมีการซื้อซ้ำเรื่อยมา ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) ตลอดจนการนำไปบอกต่อแก่ผู้อื่น (Active Brand Advocacy) ซึ่งแนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้กับแบรนด์นายจ้าง ดังนั้นก่อนที่องค์การจะสร้างแบรนด์นายจ้างนั้น องค์การควรตอบคำถามต่อไปนี้เกี่ยวกับองค์การตนเองให้ได้ก่อน (Barrow & Mosley, 2005: 107) ดังนี้

1. การจดจำชื่อองค์การ (Name Recognition) มีคนจำนวนเท่าไหร่ที่จดจำชื่อขององค์การได้

2. การตระหนัก (Awareness) มีคนกี่คนที่รู้ว่าองค์การนั้นทำธุรกิจอะไร สินค้าหรือบริการอะไรที่รู้จักบ้าง รวมถึงความสำเร็จของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร

3. ความโดดเด่น (Saliency) มีกี่คนที่อยากเปลี่ยนงานแล้วนึกถึงองค์การ การรับรู้ถึงศักยภาพขององค์การรวมถึงการเป็นองค์การที่อยู่ในรายชื่อขององค์การที่อยู่อันดับแรกของการจ้างงาน

4. ทดลอง (Trial) ผู้สมัครประทับใจอะไรในองค์การจึงต้องการมาสมัครงานกับองค์การ

5. ประสบการณ์ที่มีต่อแบรนด์ (Brand Experience) อะไร คือ ความประทับใจแรกที่บุคลากรเข้าทำงานกับองค์การ รวมถึงความแตกต่างของการรับรู้ในภาพลักษณ์ขององค์การทั้งก่อนและหลังเข้าทำงานกับองค์การ

6. การรักษาและการให้ความสนับสนุน (Retention and Advocacy) เมื่อบุคลากรได้เข้ามาทำงานกับองค์การแล้วอะไรคือสิ่งที่เขาบอกกับคนอื่นถึงศักยภาพขององค์การในการดูแลและสนับสนุนพนักงาน

7. พนักงานที่ออกจากองค์การไปแล้ว (Alumni) มีการพูดถึงองค์การอย่างไร

Rosenthorn (2009: 5) อ้างว่า องค์การบางแห่งแม้จะเป็นองค์การที่คนส่วนใหญ่อยากเข้ามาร่วมงานด้วยก็ตาม ในบางครั้งองค์การนั้นต้องคำนึงถึงสงครามการแย่งชิงพนักงานโดยเฉพาะ talent เนื่องจากในปัจจุบันสถานการณ์ทางเศรษฐกิจนั้นเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน พนักงานอาจมีการปรับเปลี่ยนความคิดที่จะไม่ผูกพันต่อองค์การเดิมที่เคยอยู่ และทำให้ตนเองต้องการเคลื่อนย้ายเพื่อหางานใหม่อยู่ตลอดเวลา (Tam et al., 2005: 171-198) Barrow และ Mosley (2005: 125) ยังกล่าวว่า องค์การที่มีชื่อเสียงหรือมีสถานะทางการเงินที่ดีมักจะเป็นที่ต้องตาต้องใจของผู้สมัครงาน โดยเฉพาะผู้สมัครงานที่เคยมีประสบการณ์มาก่อนและต้องการการพัฒนาตนเองและโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน นอกจากนี้ภาพลักษณ์ขององค์การที่อาจพูดแบบปากต่อปากก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ดึงดูดผู้สมัครงาน และภาพลักษณ์นี้มักจะอยู่ไปเป็นเวลานานและยากที่จะเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของคน ภาพลักษณ์ขององค์การมักจะรับรู้ได้จากผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมรวมถึงการบอกต่อของลูกค้า ที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของธุรกิจทำให้เกิด

ความน่าเชื่อถือ ในทางตรงกันข้ามสิ่งที่บ่งบอกถึงแบรนด์นายจ้าง คือ วัฒนธรรมองค์การจนทำให้องค์การนั้นเป็นที่ใฝ่ฝันของคนได้เหมือนกัน เช่น บรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น การทำงานเป็นทีม พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ ความยุติธรรมและความโปร่งใส เป็นต้น เมื่อองค์การทราบในคำตอบเหล่านี้แล้ว จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่สำคัญเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของนายจ้างได้อย่างชัดเจนมากขึ้น และสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการปรับปรุงหรือสร้างภาพลักษณ์เพื่อก่อให้เกิดแบรนด์นายจ้างให้มีความเหมาะสมกับองค์การและกลุ่มเป้าหมาย และเป็นแรงดึงดูดที่สำคัญให้บุคคลภายนอกสนใจในองค์การ รวมถึงยังส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้กับองค์การได้อีกด้วย (CIPD, 2007)

## การนำเสนอคุณค่าที่ดีแก่พนักงาน (Employee Value Propositions)

การสร้างแบรนด์นายจ้างนั้น องค์การควรกำหนดถึงกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนว่า จะสื่อสารกับบุคคลกลุ่มใดหรือพนักงานประเภทไหน โดยองค์การควรต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อที่จะดึงดูด และรักษากลุ่มพนักงานที่แตกต่างกันในองค์การให้ได้ การสร้างแบรนด์นายจ้างที่เหมาะสมนั้นควรต้องสามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของบุคคลแต่ละคนได้และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งการปรับเปลี่ยนรูปแบบแบรนด์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนที่แตกต่างนี้เรียกว่า “การนำเสนอคุณค่าที่ดีแก่พนักงาน (Employee Value Propositions or EVP)” (Barrow and Mosley, 2005: 124-125) ซึ่งกลยุทธ์นี้เสมือนว่าองค์การใดต้องการที่จะได้พนักงานให้ตรงกับค่านิยมขององค์การ หรืออาจเป็นการกำหนดค่านิยมขององค์การให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน องค์การต้องสื่อสารให้มีความเฉพาะเจาะจงไปยังพนักงานหรือบุคคลกลุ่มต้องการเพื่อจัดกับแพ็กเก็จที่เหมาะสมกับการจ้างงานที่แตกต่างกันตามสายอาชีพ (Martin & Hetrick, 2006: 287)

**ปัจจัยสำคัญในการสร้างแบรนด์นายจ้าง**

**ภาพที่ 1** ปัจจัยองค์ประกอบที่สำคัญของแบรนด์นายจ้าง

**ที่มา:** Barrow และ Mosley (2005: 105)

จากภาพที่ 1 Barrow และ Mosley (2005: 105) ได้เสนอปัจจัยที่สำคัญในการสร้างแบรนด์นายจ้าง ประกอบด้วย 12 มิติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ ในภาพกว้าง ซึ่งเกี่ยวกับนโยบายขององค์การ (Big Picture: Policy) ได้แก่

1. ชื่อเสียงภายนอก (Reputation Management) มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับภาพพจน์ของแบรนด์นายจ้าง รวมทั้งชื่อเสียงของสินค้า และบริการขององค์การ โดยมีความเชื่อว่า ประสบการณ์ที่ดีของแบรนด์ภายนอกสามารถส่งผลต่อแนวโน้มของการเป็นนายจ้างที่ดีได้ นอกจากนี้ยังสามารถสร้างความภาคภูมิใจให้แก่พนักงานภายในที่องค์การของตนนั้นเป็นที่รู้จักของบุคคลภายนอกหรือคนส่วนใหญ่พูดถึงองค์การในแง่ที่ดี

2. การสื่อสารภายในองค์การ (Internal Communication) เกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ และความต้องการที่ชัดเจนของนายจ้าง เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลถึงความเข้าใจของพนักงานและมุมมองที่มีต่อแบรนด์นายจ้าง ซึ่งการสื่อสารภายในนั้นมีอิทธิพลต่อความรู้สึกการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังนั้นจึงต้องมีการสื่อสารแบรนด์นายจ้างให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจในองค์การ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีออกสู่ภายนอก โดยรูปแบบการสื่อสารนี้ต้องเน้นถึงค่านิยมและบุคลิกขององค์การ รวมถึงต้องตรวจสอบถึงความถูกต้องของข่าวสารที่ออกไปด้วย

3. บทบาทผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความน่าเชื่อถือของแบรนด์นายจ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ดีต้องสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่ดียังเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Employee Engagement) ซึ่งบทบาทในการบริหารแบรนด์นายจ้างของผู้นำระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการกระทำสามารถส่งผลต่อการสร้างหรือปรับเปลี่ยนการรับรู้ รวมถึงพฤติกรรมของพนักงานได้

4. คุณค่าและความรับผิดชอบขององค์การต่อสังคม (Value and Corporate Social Responsibility) เป็นองค์การที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงบทบาทในการเป็นนายจ้างที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) การสร้างโอกาสให้พนักงานเท่าเทียมกัน การเคารพความแตกต่างแต่ละบุคคลในเรื่องของ เพศ สัญชาติ เชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ ค่านิยม เป็นต้น อีกเรื่องที่น่าสนใจ คือ การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work Life Balance) ของพนักงาน ให้เป็นที่ดึงดูดให้บุคลากรภายนอกเข้ามาร่วมงาน

5. ระบบการวัดผลภายในองค์การ (Internal Measurement Systems) คือ การกำกับดูแลองค์การที่ดีเกี่ยวกับการควบคุมการปฏิบัติงานภายใน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงาน นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือขององค์การ สำหรับคุณค่าของการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น อยู่ที่ความถูกต้องยุติธรรม และความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ ผลลัพธ์จากระบบการควบคุมภายในที่ดีขององค์การสามารถให้ความเชื่อมั่นแก่พนักงานต่อระบบการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง

6. หน่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Service Support) พนักงานต้องได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากหน่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในองค์การเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า เช่น การผลิตหรือการบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการ เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน หรือเมื่อพนักงานต้องการความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว เพราะพนักงานนั้นเปรียบเสมือนกระบอกเสียงที่ถ่ายทอดแบรนด์นายจ้างสู่ภายนอก

ในภาพย่อย ซึ่งเกี่ยวกับการที่องค์การนำไปปฏิบัติ (Small Picture: Practice) ได้แก่

7. การสรรหา และการเข้าสู่ตำแหน่ง (Recruitment and Introduction) เป็นการเพิ่มความน่าสนใจในองค์การ ในปัจจุบันแบรนด์นายจ้างถูกมุ่งไปยังการดึงดูดคนเข้ามาร่วมงานกับองค์การ แต่กระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งนั้นก็มีความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากเป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาอาชีพแก่พนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานคาดหวังไว้

8. การจัดการทีมงาน (Team Management) การบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น มีบทบาทสำคัญในการให้ประสบการณ์ที่ดีเกี่ยวกับแบรนด์นายจ้าง การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลที่จะมีปฏิสัมพันธ์และได้รับการยอมรับจากคนรอบข้าง ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงาน

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นปัจจัยที่สำคัญของแบรนด์นายจ้างอีกปัจจัยหนึ่ง เพราะผลจากการประเมินนั้นสามารถบอกถึงคุณค่าหลักของพนักงานว่า เป็นไปตามที่องค์การคาดหวังหรือไม่ โดยผ่านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการส่งเสริมพนักงานให้แสดงออกถึงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นแรงขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การมีส่วนร่วมและความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์การและพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ KPIs ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ระบุเป้าหมายในการทำงาน

10. การเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Development) คือ การเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ทักษะความสามารถของพนักงาน กระบวนการนี้เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยในการดึงดูดคนในกระบวนการสรรหาพนักงาน และสามารถรักษาพนักงานที่มีศักยภาพเพื่อเสริมสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์การ (Employee engagement)

11. การให้รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition) เมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี ปฏิบัติตามนโยบาย วิสัยทัศน์ และความต้องการที่ชัดเจนของผู้จ้างงาน การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม สวัสดิการการทำงานต่างๆ รวมถึงการดูแลเอาใจใส่และการให้การยอมรับและอำนาจการตัดสินใจของนายจ้างถือว่าเป็นปัจจัยเสริมทางบวกที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจด้วยคุณค่าและความรู้สึกให้แก่พนักงาน และจะช่วยรักษาพนักงานให้ทำงานร่วมกับองค์การไปนานๆ ลดอัตราการลาออก เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้บุคคลภายนอกอยากที่จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ อีกทั้งเป็นการเพิ่มโอกาสในการสรรหาพนักงานที่ดีและมีคุณภาพ

12. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและบรรยากาศในการทำงานที่ดี นอกจากจะเอื้อประโยชน์ต่อพนักงานและสร้างความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ยังสะท้อนคุณค่า และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การอีกด้วย

ทั้ง 12 มิตินี้เป็นปัจจัยที่สำคัญของการสร้างแบรนด์นายจ้าง ซึ่งแต่ละปัจจัยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์การ ความแตกต่างของแบรนด์นายจ้างนี้จะเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน และดึงดูดคนเข้าสู่กระบวนการสรรหาพนักงาน และการธำรงรักษาพนักงานขององค์การ

นอกจากนี้ Menor (2010) ได้กล่าวถึง การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Brand) ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรคำนึงถึงปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

1. ความสมดุลของงานและชีวิต (Balance work and personal life) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์นายจ้าง สำคัญที่สุดทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี (Loyalty) กับองค์การและเป็นวิธีที่รักษาพนักงานไว้ในองค์การได้เป็นอย่างดี

2. ค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้ (Competitive compensation package) เกี่ยวกับนโยบายการบริหารค่าตอบแทนที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่า มีความเหมาะสมและยุติธรรมกับงานที่ทำและตำแหน่งที่เขาดำรงอยู่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรตรวจสอบเปรียบเทียบกับองค์การอื่นโดยเฉพาะคู่แข่งถึงอัตราเงินเดือนและสวัสดิการ ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจและสร้างความรู้สึกที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์การ จะช่วยรักษาพนักงานให้ทำงานร่วมกับองค์การและลดอัตราการลาออกถือว่าเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่บุคคลภายนอกอยากที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ

3. ให้ความเคารพและดูแลบุคลากรทุกคนเป็นอย่างดี (Treat each employee with respect and as an individual) บุคลากรทุกคนนั้นมีความคาดหวังที่จะได้รับการยอมรับและเคารพจากผู้บริหารของตนเอง

4. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Positive work environment) การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีที่สุด นับว่าเป็นกลยุทธ์ที่จะรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่กับองค์การ ควรปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ง่ายและมีความยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน

5. ขจัดความลำเอียง (Eradicate favoritism) สาเหตุที่ทำให้บุคลากรไม่พึงพอใจในการทำงาน ทำให้ขวัญและผลิตภาพในการทำงานลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากความไม่เท่าเทียมกันในการดูแลพนักงาน ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่จะรักษาบุคลากรที่เก่งและดีให้อยู่กับองค์การ

6. ความพร้อมในการสื่อสาร (Communication and availability) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับบุคลากร พยายามตั้งใจฟัง และรับรู้ความคาดหวังของพนักงาน การสื่อสารควรต้องชัดเจน ให้ความสำคัญกับการป้อนข้อมูลกลับจะได้ช่วยเหลือพนักงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

7. การให้อำนาจและการตัดสินใจ (Employee empowerment) พนักงานส่วนใหญ่นั้นมีความรับผิดชอบและมีความรู้สึกความเป็นเจ้าของในสถานประกอบการ นอกจากนี้เขาเหล่านี้ยังมีความคิดที่วิเศษในการพัฒนาองค์การ ดังนั้นควรมอบอำนาจและความรับผิดชอบในระดับที่เหมาะสมกับเขา เขาจะเกิดความรู้สึกที่ดีและพร้อมที่จะทำงานหนักให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ

8. จัดวางบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เหมาะกับงาน (Placing the right talent for the right job) บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง (Talent) มักมีความคาดหวังในงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง งานที่มีความท้าทาย งานที่มีโอกาสความก้าวหน้า จะทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีกับองค์การและจะอยู่กับองค์การไปนาน

9. ชื่นชมและสร้างสถานที่ทำงานให้สนุก (Celebrate successes and make the workplace fun) เมื่อองค์การประสบกับความสำเร็จ ผู้บริหารควรให้บุคลากรรับรู้และมีส่วนร่วมกับการเฉลิมฉลองกับความสำเร็จนั้นด้วย

10. ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Workplace flexibility) องค์การควรสร้างนโยบายความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยให้พนักงานสามารถเลือกหรือกำหนดสิ่งที่เขาต้องการในการทำงานเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน เช่น เวลาทำงาน วันทำงาน และวันหยุด เป็นต้น

Barrow และ Mosley (2005: 137) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้แบรนด์นายจ้างประสบกับความสำเร็จนั้น การสื่อสารแบรนด์นายจ้างถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการสื่อสารแบรนด์นายจ้างจะต้องนิยามให้มีความชัดเจนและสัมผัสได้อย่างแท้จริง และต้องเป็นไปตามสิ่งที่พนักงานต้องการหรือคาดหวังไว้ องค์การจะต้องทำให้พนักงานรู้สึกถึงความน่าเชื่อถือของแบรนด์นายจ้าง ซึ่งจะมีผลต่อการสื่อสารซึ่งผ่านไปยังลูกค้าและผู้สมัครงานได้อย่างเป็นจริง นอกจากนี้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน เป็นไปไม่ได้เลยที่กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในระยะยาวถ้าปราศจากการสนับสนุน การมอบหมายงานและการสร้างทีมงานเชิงรุก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมงานที่ประกอบด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด การเงินและการสื่อสารองค์การ ที่ต้องมีการพัฒนาประสานความสัมพันธ์ร่วมงานเป็นอย่างดีจึงจะทำให้การสร้างแบรนด์นายจ้างประสบกับความสำเร็จ

## การสื่อสารเพื่อให้เกิดแบรนด์นายจ้าง

การสื่อสารแบรนด์ มีอิทธิพลต่อการสร้างแบรนด์นายจ้าง ทำให้บุคคลทั้งภายนอกและภายในองค์การสามารถรับรู้ เข้าใจในแบรนด์นายจ้างมากขึ้น ซึ่งมีผลต่อการดึงดูดและการรักษา talent ซึ่งหลักการสื่อสารแบรนด์นายจ้าง มีหลักการดังต่อไปนี้

1) การสร้างแบรนด์ภายนอกและภายใน

Freeman และ Knox (2006: 695) การสร้างแบรนด์ภายนอกของนายจ้างเพื่อเรียกร้องความสนใจของผู้สมัครงาน เหมือนกับการสร้างแบรนด์ทางการตลาดที่ทำอย่างไรจะทำให้กลุ่มเป้าหมายหันมาสนใจและยอมรับในผลิตภัณฑ์และตราสินค้าขององค์การธุรกิจ การสร้างแบรนด์นายจ้างก็ใช้เหตุผลเดียวกันที่พยายามสื่อสารโดยผ่านองค์ประกอบของแบรนด์ เช่น โลโก้ ชื่อองค์การ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ความสำเร็จของธุรกิจ เป็นต้น เพื่อให้ผู้สมัครงานที่มีศักยภาพหรือคนทั่วไปเข้าใจและยอมรับในองค์การของตน (Minchington, 2006) ส่วนการสร้างแบรนด์ภายในนั้นเน้นในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงาน และคุณค่าร่วมในเป้าหมายขององค์การ (Sullivan, 2004) นอกจากนี้ Minchington (2006) กล่าวว่า การให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการสร้างนายจ้างแบรนด์ภายในที่ดึงดูดและรักษาพนักงานไว้ได้

การสร้างแบรนด์นายจ้างภายนอกและภายในนั้นสามารถสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Employee Engagement) ในระดับสูง และช่วยลดอัตราเข้าออกงาน (Turnover Rates) ได้มากถึงร้อยละ 20 (Watson Wyatt, 2005)

2) ช่องทางการสื่อสาร

ช่องทางสำหรับการสื่อสารแบรนด์นายจ้างในปัจจุบันนั้นมีความสะดวกมากขึ้น องค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันใช้ระบบออนไลน์ (Online) เพื่อการสื่อสารแบรนด์นายจ้าง (Minchington, 2006) โดยผ่านทางสังคมออนไลน์ (Social Medias) เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) ไลน์ (Line) เฟซบุ๊ก (Facebook) ทวิตเตอร์ (Twitter) เป็นต้น ทำให้บุคคลรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับองค์กรได้เป็นอย่างดี

## ประโยชน์ของการสร้างแบรนด์นายจ้าง

ประโยชน์ของการสร้างแบรนด์นายจ้างที่มีอิทธิพลต่อต้นทุนการสรรหาและอัตราการเข้าออกของบุคลากรลดลง การสื่อสารแบรนด์นายจ้างที่มีประสิทธิผลอันส่งผลให้มีผู้สมัครงานที่มีศักยภาพ ย่อมช่วยลดทั้งต้นทุน การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม เช่น ต้นทุนการประชาสัมพันธ์รับสมัครงาน ต้นทุนค่าจ้าง เงินเดือน และค่าตอบแทนของทีมสรรหา เป็นต้น และยังพบว่า การมีแบรนด์นายจ้างที่ดี ส่งผลให้อัตราการเข้าออกของบุคลากร (Employee Turnover) ลดลง (Martin et al., 2006: 380) เนื่องจากผู้สมัครงานได้ประเมินความเข้ากันได้กับองค์กรของตนเองไว้แล้วนับแต่ก่อนเริ่มกระบวนการสรรหาว่าจ้างและยังมีผลต่ออิทธิพลทางการเงิน เมื่อองค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้จะช่วยให้ธุรกิจมีความเข้มแข็ง และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (Mandhanya, Y. & Shah, M., 2010: 43-48)

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัย (Edward, 2010: 5-23) อ้างถึงประโยชน์จากการใช้กลยุทธ์แบรนด์นายจ้าง การสร้างความผูกพันเมื่อองค์กรสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกท้าทายและสร้างคุณค่าให้กับองค์กรแล้ว จะมีผลกระทบต่อเนื่องให้บุคลากรมีความพยายามและผูกพันกับการทำงาน รู้สึกพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ และส่งผลต่อเนื่องไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพหรือบริการที่เป็นเลิศได้ไม่ยากนัก และการมีแบรนด์นายจ้างที่แข็งแกร่ง ยังส่งเสริมให้องค์การและบุคลากรเป็นรายบุคคล มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อัตราการขาดงานลดลง และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อให้องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่พึงปรารถนา (Desirable Place to Work) ทำให้บุคลากรที่มีความรู้สึกภูมิใจต่อองค์การ มักมีแนวโน้มที่จะรู้สึกพึงพอใจ และเกิดความผูกพันต่อองค์การด้วย บุคลากรที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การที่มีแบรนด์นายจ้าง นอกจากจะรู้สึกรักในงานที่ทำแล้ว ยังมีแนวโน้มที่จะพูดถึงองค์การในทางบวกตลอดจนช่วยผลักดันการสร้างผลงานที่ดีเลิศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายงานขององค์การด้วย และยังพบว่า บุคลากรเหล่านี้ จะบอกต่อถึงชื่อเสียงของทั้งองค์กรและผลิตภัณฑ์

ไปยังผู้สมัครงานหรือคนหางานทั่วไปอีกด้วย (Cable & Turban, 2003: 2244-2266)

Hewitt Association (2003) ได้ทำการศึกษาในเรื่อง Employer of Choice ซึ่งสามารถสรุปประโยชน์ของแบรนด์ผู้จ้างงาน มีดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายลดลง (Lower Cost) โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในด้านการสรรหา การหาคนมาทดแทน อัตราการลาออกจากงานลดลง เมื่อพนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ อัตราการลาออกจะลดน้อยลง ซึ่งการที่มีแบรนด์นายจ้างที่แข็งแรงทำให้องค์การสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การได้ ซึ่งสามารถช่วยลดต้นทุนการสรรหาพนักงานได้ ต้นทุนที่สำคัญอีกต้นทุนหนึ่ง คือ ต้นทุนการลาป่วยของพนักงานที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้องค์การ เพราะการลาป่วยเป็นการเพิ่มต้นทุนอย่างหนึ่งที่ต้องจ่ายค่าจ้างในวันลาที่พนักงานหยุดงาน รวมถึงต้นทุนของผลผลิตที่ต้องหายไป การผลิตต้องหยุดชะงัก ทำให้ประสิทธิภาพลดลง

2. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) แบรนด์นายจ้างจะช่วยให้ลูกค้ารับรู้ถึงความแตกต่าง และเมื่อพนักงานมีความเข้าใจในแบรนด์นายจ้างอย่างชัดเจน จะเกิดการยอมรับและแรงจูงใจให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ พร้อมส่งถ่ายแบรนด์องค์การสู่ลูกค้าอย่างมีคุณภาพ

3. ผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial Results) เมื่อองค์การสามารถลดค่าใช้จ่าย และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ จะช่วยให้ธุรกิจมีความเข้มแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากการตระหนักถึงความสำคัญเรื่องแบรนด์นายจ้าง จากการศึกษาของ Watson Wyatt ศึกษาพนักงานจำนวน 12,750 คน ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นถึงผลกำไรทางการเงินที่ผู้ถือหุ้นได้รับจากองค์การที่มีพนักงานที่มีความผูกพันสูงเมื่อเทียบกับองค์การที่มีพนักงานผูกพันต่อองค์การต่ำ มีความแตกต่างกันถึงร้อยละ 36 (Barrow & Mosley, 2006: 137)

จากการกล่าวถึงประโยชน์ของแบรนด์ผู้จ้างงาน จะเป็นตัวขับเคลื่อนด้านการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลถึงภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาบุคคลภายนอก อันจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ถึงแม้แบรนด์นายจ้างอาจจะไม่เห็นผลทันทีต่อการสร้างแบรนด์สินค้าบริการที่เห็นผลในระยะสั้น แต่นายจ้างที่หวังผลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระยะยาวควรให้ความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากแบรนด์นายจ้างต่อไป

## สรุปและข้อเสนอแนะ

กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างเป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการผสมผสานแนวคิดทางการตลาดมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์นี้ถือว่าเป็นการให้ความสำคัญกับ “มนุษย์” ในฐานะทรัพยากรขององค์การที่มีความสำคัญและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ ดังนั้นองค์การควรต้องสร้างกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างที่สอดคล้องกับความต้องการ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การเพื่อที่จะสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์การนานที่สุด โดยใช้เครื่องมือในการดึงดูดและรักษาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 1) ปัจจัยในภาพกว้างซึ่งเกี่ยวกับนโยบายขององค์การ เช่น ชื่อเสียงภายนอก การสื่อสารภายในองค์การ บทบาทของผู้นำ ความรับผิดชอบต่อสังคม ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม ระบบการวัดผลภายในองค์การ และการสนับสนุนด้านบริการ 2) ปัจจัยในภาพย่อย ซึ่งเกี่ยวกับการนำไปปฏิบัติขององค์การ ได้แก่ การสรรหาและการเข้ารับตำแหน่ง การบริหารจัดการทีม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และการพัฒนา ค่าตอบแทนและการยอมรับ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ในปัจจุบันนี้การสร้างแบรนด์นายจ้างเริ่มมีสำคัญมากขึ้น องค์การส่วนใหญ่เริ่มตระหนักถึงว่า ความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่งนั้นมาจากการที่องค์การสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้ได้ นายจ้างควรสร้างภาพลักษณ์ที่ดีที่ทำให้องค์การนั้นเป็นสถานที่ทำงานที่ลูกจ้างปรารถนา และยังสามารถสื่อสารสิ่งที่ดีๆ ไปยัง

ภายนอกองค์การ แต่อย่างไรก็ตามการทำให้องค์การเป็นองค์การที่ใฝ่ฝันของบุคลากรหรือบุคคลทั่วไปนั้น นายจ้างต้องเอาใจใส่สร้างแนวทางที่ดีการสร้างแบรนด์นายจ้างให้เป็นกลยุทธ์หลักส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างไม่ได้มีอิทธิพลต่อต้นทุนการสรรหาและอัตราการเข้าออกองค์การลดลงเท่านั้น ยังมีประโยชน์ต่อบุคลากรในหน่วยงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อัตราการขาดงานลดลง ทำให้บุคลากรที่มีความรู้สึกภูมิใจต่อองค์กร มีแนวโน้มที่รู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้วย ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะรู้สึกรักในงานที่ทำแล้ว ยังมีแนวโน้มที่จะพูดถึงองค์กรในทางบวก มีความเชื่อถือศรัทธาในตัวนายจ้าง มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของในองค์การ ตลอดจนช่วยผลักดันให้องค์การสร้างผลงานที่ดีเลิศ ซึ่งส่งผลที่ดีต่อชื่อเสียงและผลกำไรขององค์การ นี่คือกุญแจสำคัญในการที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในอนาคต

**บรรณานุกรม**


Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management, 4,* 185-206.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(5), 501-517.

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons.

Botha, A., Bussin, M. & Swardt de, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management, 9*(1).

Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003), The value of organizational image in the recruitment context: a brand equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(11), 2244-2266.

CIPD. (2007). *Chartered Institute of Professional Development*. Retrieved March 10, 2015, from http://www.cipd.co.uk

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, *39*(1), 5-23.

Figurska, I. & Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics, 7*(2), 35-51.

Freeman, C. & Knox, S. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management, 22*(7-8), 695-716.

Hewitt Associates. (2003). *Best Employers in Asia: Regional results—2003*. Retrieved March 10, 2015, from http://was4.hewitt.com/bestemployers/asia/english /results2003/index.htm

Mandhanya, Y. & Shah, M. (2010). Employer branding- a tool for talent management. *Global Management Review*, *4*(2), 43.

Martin, G. & Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputation Branding Management. A Strategic Approach to HR.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR?. *European Management Journal, 23*(1), 76-88.

Martin, A., MacTaggart, D. & Bowden, J. (2006), "The barriers to recruitment and retention of supervisors / managers in the Scottish tourism industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18*(5), 380-397.

Menor, J. H. (2010). *10 Strategic Tips for Employee Retention. 2010. The Recruiters Lounge.* Retrieved March 10, 2015, from http://www.therecruiterslounge.com/2010/08/17/10-strategic-tips-for-employee-retention

Minchington, B. (2006). *Measuring Employer Brand Effectiveness*. Retrieved March 10, 2015, from http://www.pageuppeople.co.uk/Newsletter

Rosethorn, H. (2009). *The employer brand. Keeping faith with the deal.* Farnham: Gower.

SHRM. (2008). The Employer Brand: A Strategic Tool to Attract, Recruit and Retain Talent. *Society for Human Resources Management, April/June 2008*.

Sullivan, J. (2004). "Eight elements of a successful employment brand", ER Daily, 23 February, Retrieved March 10, 2015, from www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A

Tam, M., Korczynski, M. & Frenkel, S. (2005). "Organizational and occupational commitment: knowledge workers in large organizations", in Little, S. & Ray, T. (Eds.), *Managing Knowledge*. London: Sage.

Watson Wyatt. (2005). *Maximizing the return on your human capital investment. Human capital index report*. Retrieved May 10, 2015, from http://www.watsonwyatt.com

Xiang, X., Zhan, Z. & Yanling, L. (2012). *The Impact of Employer Brand on Corporate Financial Performance.* Singapore: IACSIT Press.

**Thanasit Phoemphian** received his Bachelor Degree of Public Administration from Prince of Songkla University, he graduated MS major in Industrial Psychology from Kasetsart University and last his graduated was the Doctor of Philosophy Degree in Human Resource Development (International Program) from Burapha University. Present is currently a full time lecturer in Panyapiwat Institute of Management.