

แบรนด์ทรัพยากรมนุษย์: สื่อกลางของการสร้างชื่อเสียงและความยั่งยืนขององค์กร

HR brand: Transmitter of developing the organizational reputation and sustainability

ศุภรักษ์ อติคมสุวรรณ^{1*}

Supharuk Aticomswan^{1*}

บทคัดย่อ

การสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่ง เริ่มเป็นประเด็นที่องค์กรให้ความสนใจมากขึ้น เนื่องจากความสำเร็จของธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงขององค์กรโดยตรง ชื่อเสียงที่แข็งแกร่งในเชิงบวกจะช่วยดึงดูดความสนใจได้ง่าย และช่วยขยายโอกาสในการแข่งขันขององค์กรทุกด้าน อาทิ ความได้เปรียบในการดึงดูดและรักษาทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านลูกค้า คู่ค้า และอื่นๆ ที่สนับสนุนให้องค์กรเติบโตและประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น แนวคิดการสร้างอัตลักษณ์ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กร จึงถูกนำมาเป็นกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร และได้ขยายแนวทางปฏิบัติไปในทุกส่วนงานขององค์กร ซึ่งรวมถึงหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่ต้องดูแล และพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กร บทความนี้ จึงได้นำเสนอแนวคิดเรื่อง HR brand หรือ แบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบและขั้นตอนการสร้างแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ได้รับบทบาทของการเป็นแบรนด์องค์กร โดยการเชื่อมโยงแนวคิดแบรนด์ ซึ่งเป็นศาสตร์ด้านการตลาด มาขยายสู่ศาสตร์ด้านการบริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร นอกจากนี้ ยังเปิดมุมมองให้กับนักบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์สู่การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอย่างมีทิศทางในอนาคต

คำสำคัญ: แบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ การสร้างแบรนด์องค์กร ชื่อเสียงองค์กร

Abstract

Creating a strong reputation is dramatically interesting for corporating due to the success of the business which directly related to the organization's reputation. A strong positive reputation helps to attract attention easily and enhances the competitiveness of the organization, including all the advantages in attracting and retaining valuable resource of the organization whether its customers, suppliers and others who support organizations to grow and succeed. Therefore, the concept of corporate identity, corporate image and corporate reputation are being a strategically important for operations of the organization. Additionally, these concepts have been expanded into practices to all functions of the organization, including human resource department where the primary role is to take care of people in the organization. This article proposes the concept of HR brand, the element of HR brand and the process of HR brand building. This demonstrates importantly of human resources in an organization that has been

¹ คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน นครปฐม 73140

¹ Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng saen campus, Nakhon Pathom 73140, Thailand

* Corresponding author. E-mail: fedusrat@ku.ac.th

the role of the corporate brand. It proposes the linkage of the marketing concept of the brand into the human resource area. Furthermore, it also opens up the view of HR professionals as employing more strategic thinking, thereby helping develop their skills of being a strategic partner in their company's mission.

Keywords: HR brand, corporate branding, corporate reputations

บทนำ

การมีชื่อเสียงที่ดีจะดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ (Fombrun and Shanley, 1990) และจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Lado and Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Turban and Greening, 1997) อย่างไรก็ตาม Porter (1996) กล่าวว่า ทรัพยากรภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ คน แปรณดี ชื่อเสียง และองค์ความรู้ขององค์กร จะมีคุณค่าในการแข่งขันหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่า สิ่งเหล่านั้นถูกนำมาใช้อย่างไร และในบริบทอะไรที่จะส่งเสริมให้พวกเขาได้แสดงศักยภาพในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร โดยองค์กรใดที่สามารถบริหารจัดการแบรนด์องค์กรของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะได้รับประโยชน์จากการเข้าสู่ตลาดการเจาะและสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่งของพวกเขาในรูปแบบที่ช่วยให้พวกเขามุ่งเน้นภารกิจที่หลากหลายของพวกเขาได้ (Hatch and Schultz, 2008) การสร้างแบรนด์องค์กร (corporate branding) จึงถูกเชื่อมโยงสู่เรื่องของชื่อเสียงองค์กรที่ได้รับการสร้างขึ้นและธำรงรักษาไว้บนพื้นฐานของการประเมินในระยะยาวผนวกกับการประเมินอัตลักษณ์แบรนด์องค์กร (corporate brand identity) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ โดยแบรนด์องค์กรจะแสดงออกถึงคุณค่าเชิงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งกลายเป็นจุดสนใจเชิงสัญลักษณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะระบุถึงองค์กรนั้น รวมไปถึงการประเมินว่า

แท้ที่จริงแล้วองค์กรนั้น มีความจริงแท้ โปร่งใส และเชื่อถือได้เพียงใดด้วย (Karmark, 2013)

อัตลักษณ์องค์กร : เครื่องมือสำคัญของการสร้างแบรนด์องค์กร

รุ่งรัตน์ (2558) กล่าวว่า ระบบการสร้างอัตลักษณ์องค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญของการสร้างแบรนด์องค์กร โดยอัตลักษณ์องค์กร (corporate identity) หมายถึง การแสดงออกเชิงประจักษ์ (visual manifestation) เกี่ยวกับความเป็นจริงขององค์กร ซึ่งถ่ายทอดผ่านองค์ประกอบต่างๆ อัตลักษณ์องค์กรครอบคลุมตั้งแต่ชื่อ ตราสัญลักษณ์ คำขวัญ ชุดสี อาคารสถานที่หรือสถาปัตยกรรม เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องแบบพนักงาน สินค้าหรือบริการ นอกจากนี้ยังอาจหมายรวมไปถึงส่วนประกอบอื่นๆ ทั้งหมดอันมีลักษณะที่สัมผัสได้ผ่านการมองเห็น (see) การได้กลิ่น (smell) การได้ยิน (hear) และการจับต้อง (touch) ซึ่งองค์กรสร้างขึ้นและสื่อสารออกไปสู่กลุ่มที่เกี่ยวข้อง (Argenti, 2009) นอกจากนี้ Van Riel and Fombrun (2007) อธิบายเกี่ยวกับอัตลักษณ์ โดยคำนึงถึงส่วนประสมของอัตลักษณ์ (identity mix) ว่าอัตลักษณ์ขององค์กรประกอบด้วยภาพรวมของลักษณะต่างๆ ที่สมาชิกขององค์กรใช้ในการอธิบายถึงองค์กรของตน และเพื่อให้ลักษณะเหล่านั้นได้รับการยอมรับทั้งจากกลุ่มภายในและภายนอก องค์กรจึงต้องกำหนด

ส่วนประสมของอัตลักษณ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับสารเป้าหมาย โดยที่การแสดงตนเองขององค์กรอาจจัดอยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งของส่วนประสมกับอัตลักษณ์ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. ส่วนประสมด้านการสื่อสาร (communication) หมายถึง การสื่อสารเรื่องราวขององค์กรให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้

2. ส่วนประสมด้านพฤติกรรม หรือการกระทำ (behavior) หมายถึง การกระทำขององค์กรที่กลุ่มเป้าหมายจะสังเกตเห็นได้จากการดำเนินงาน และการแสดงออกขององค์กรต่อสังคม

3. ส่วนประสมด้านการแทนสิ่งต่างๆ ด้วยสัญลักษณ์ หรือระบบสัญลักษณ์ (symbolism) อย่างเช่น การออกแบบสัญลักษณ์ที่เห็น รูปทรง สี เพื่อสื่อความหมายเฉพาะเกี่ยวกับองค์กร

เมื่อองค์กรมีการออกแบบและสร้างสรรค์อัตลักษณ์ขึ้นแล้วสื่อสารไปยังกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่างๆ กลุ่มประชาชนเป้าหมายขององค์กรจะเกิดการรับรู้ (perceptions) จากสารต่างๆ ที่มีลักษณะสัมผัสได้ อย่างเป็นรูปธรรม (tangible message) เกิดภาพลักษณ์ในใจของกลุ่มเป้าหมายหรือภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งอาจไม่ใช่สิ่งที่องค์กรสามารถกำหนดทิศทางที่จะให้เกิดขึ้นในใจของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างที่ต้องการเสมอไป

ภาพลักษณ์องค์กร (corporate image) เป็นภาพในใจ (mental image) หรือความรู้สึกประทับใจ (impression) ที่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ มีต่อองค์กรหนึ่งๆ โดยภาพลักษณ์องค์กรอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามระยะเวลา ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ตรงที่แต่ละกลุ่มได้รับจากการสื่อสารอัตลักษณ์ของ

องค์กรนั้น รวมถึงการได้มีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรตลอดจนได้รับประสบการณ์ทางอ้อมจากคำบอกเล่าที่สำคัญคือ ภาพลักษณ์มีความเกี่ยวข้องกับ “วัฒนธรรมองค์กร” ซึ่งหมายถึง ค่านิยมขององค์กรนั้นที่สมาชิกหรือพนักงานทุกคนสัมผัสได้ และรู้สึกร่วมกัน และมีวิสัยทัศน์ ซึ่งฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้กำหนดขึ้นเพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะให้องค์กรนั้นก้าวหน้า (รุ่งรัตน์, 2558) ดังนั้นภาพลักษณ์องค์กรเป็นหนึ่งในสามองค์ประกอบที่เป็นพื้นฐานของการสร้างชื่อเสียงได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม และภาพลักษณ์ โดยเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารงานสื่อสารองค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจ คู่คู่กันไปและร่วมดำเนินงานให้สอดคล้องกันเสมอ (Cornelissen, 2014) ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กรแสดงดัง (Figure 1)

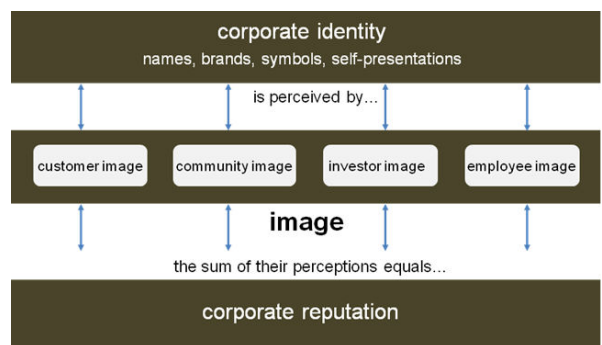


Figure 1 The relationship between identity, image, and reputation of the organization (Argenti, 2009).

แนวคิดแบรนด์ (brand concept)

แนวคิดแบรนด์ หรือยี่ห้อ เป็นอีกหนึ่งแนวคิดสำคัญที่ถูกกล่าวถึงและนำมาประยุกต์ใช้ในการ

ดำเนินการสร้างภาพลักษณ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับชื่อเสียงองค์กร โดย Karmark (2013) ได้อธิบายถึงความเกี่ยวพันระหว่างแบรนด์กับชื่อเสียงซึ่งสามารถพิจารณาจากพัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับแบรนด์จำแนกออกเป็นคลื่น 3 ระยะดังนี้ (รุ่งรัตน์, 2558)

คลื่นลูกแรก แบรนด์องค์กร (corporate brand) ถูกมองว่าเป็นส่วนขยายของแบรนด์ผลิตภัณฑ์โดยค่อนข้างเน้นการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีลักษณะแบบทางเดียว (one-way communication) และการเชื่อมโยงแบรนด์องค์กรกับชื่อเสียงองค์กรนั้นค่อนข้างอิงมุมมองที่ว่า “ชื่อเสียง คือ สินทรัพย์” ที่จะนำไปสู่ผลตอบแทนแก่องค์กรในรูปต่างๆ

คลื่นลูกที่สอง การสร้างแบรนด์องค์กรเริ่มก้าวสู่ความเป็นสหสาขาวิชา (interdisciplinary) และมีลักษณะพลวัต (dynamic) ด้วยมุมมองอันลึกซึ้งจากมิติต่างๆ ด้านการตลาด กลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรบุคคล ทฤษฎีองค์กร และการสื่อสารองค์กร โดยเริ่มหันมาให้ความสำคัญแก่แบรนด์องค์กรในระยะยาว รวมทั้งความสัมพันธ์เชิงพลวัตกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ด้วยเหตุนี้จนเกิดการปรับแนวคิดจากมุมมองเดิมที่ว่า ชื่อเสียงคือสินทรัพย์ ไปอิงมุมมองของแบบจำลองที่ว่า ชื่อเสียงองค์กรนั้นต้องมียอดประกอบสำคัญของอัตลักษณ์องค์กร 5 อย่าง ได้แก่ ความเป็นที่ประจักษ์หรือการเป็นที่มองเห็นได้ (visibility) ความโดดเด่น (distinctiveness) ความโปร่งใส (transparency) ความแท้จริง (authenticity) และความสอดคล้องกันอย่างสม่ำเสมอ (consistency)

คลื่นลูกที่สาม เป็นช่วงที่พัฒนาสู่ปัจจุบัน แตกต่างจากสองระยะแรกในแง่ของแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมแบรนด์ จากเดิมที่เคยเห็นว่าการสร้างแบรนด์

องค์กรและการตอบสนองจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นสามารถควบคุมได้ด้วยการจัดการมาเป็นการสร้างแบรนด์ที่จำเป็นต้องคำนึงถึงการรับฟังและเรียนรู้จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตระหนักถึงคุณค่าที่ต้องสร้างและตอบสนองต่อสังคมให้ความสำคัญแก่การปรับตัวอยู่เสมอเพื่อส่งเสริมคุณค่าของแบรนด์องค์กรให้เกิดขึ้นในใจของกลุ่มเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม แม้องค์กรหนึ่ง อาจจะมีแบรนด์ของผลิตภัณฑ์หรือสินค้า (product brand) ที่แข็งแกร่งหรือแม้กระทั่งอาจจะมีแบรนด์องค์กร (corporate brand) ที่แข็งแกร่งด้วย แต่ก็อาจจะยังคงมีชื่อเสียงที่อ่อนแอหรือยังไม่ดีพอก็เป็นได้ (Aula and Mantera, 2008) ด้วยเหตุนี้การสร้างชื่อเสียงองค์กรจึงหันไปมุ่งสร้างแบรนด์ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันที่เกี่ยวข้องกับแนวค่านิยมทางวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ และการเป็นผู้นำขององค์กรโดยเน้นที่จะให้เปิดเผยและโปร่งใสมากขึ้นนอกจากนี้ Martin and Hetrick (2006) ได้กล่าวว่า ความยั่งยืนของชื่อเสียงและแบรนด์องค์กรขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่สำคัญซึ่งเกิดจากผลลัพธ์ของความรู้ ทักษะ และทัศนคติของทุกคนในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้มันจะกลายเป็นทุนทางปัญญาขององค์กรเช่นกัน ดังนั้น แนวคิดการสร้างอัตลักษณ์ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กร จึงถูกนำมาเป็นกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร และได้ขยายแนวทางปฏิบัติไปในทุกส่วนงานขององค์กร ซึ่งรวมถึงหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่ต้องดูแล และพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กร จึงมีแนวคิดเรื่อง HR brand ซึ่งในบทความนี้แปลว่า “แบรนด์ทรัพยากรมนุษย์”

แบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ คืออะไร

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว พบว่า แนวคิดแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับแบรนด์นายจ้าง (employer brand) และแบรนด์องค์กร (corporate brand) โดย Banerjee (2008) กล่าวว่า การสร้างแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ (HR branding) เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแบรนด์นายจ้างหรือกล่าวในอีกมุมหนึ่งได้ว่า เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแบรนด์องค์กรนอกจากนี้ Sullivan (2004) ได้ให้นิยามแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ เป็นแบรนด์การจ้างงาน โดยเป็นกลยุทธ์ด้านการสรรหาและรักษารักษาคคนเก่งในระยะยาว ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรว่าเป็นสถานที่ที่น่าทำงานสำหรับคนที่มีความสามารถ รวมถึงการมีภาพลักษณ์ที่ดีกับพนักงานทุกคนในองค์กรดังนั้นแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ จึงมีผลต่อบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นในบริบทของต่างประเทศ และยังไม่มีการศึกษานิยามที่ชัดเจนของแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุนี้ Aticomsuwan (2012) ได้ศึกษาและทำความเข้าใจแนวคิดของแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของสังคมไทย โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบการสร้างทฤษฎีจากฐานราก (grounded theory) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเมืองไทยและผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างแบรนด์จำนวน 25 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สาระสำคัญของแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ สามารถมองได้ 3 มิติ ได้แก่

(1) แบรนด์ทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนบทบาทหน้าที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ (HR brand as roles of the HR function) โดยทุกบทบาทของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ อาทิ บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (administrative expert) บทบาทตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (change agent) เป็นต้น แสดงให้เห็นคุณค่าของแบรนด์แต่ละระดับ โดยบทบาทด้านการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (business partner) ถูกมองเป็นแบรนด์ระดับพรีเมียม (premium brand) เนื่องจากบทบาทนี้ตอบสนองต่อการทำงานขององค์กรในเชิงรุกที่ยึดการบริการลูกค้าเป็นศูนย์กลาง นอกจากนี้ ยังทำให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้แสดงความสามารถของตนเองในระดับยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจะสร้างความน่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง

(2) แบรนด์ทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนภาพลักษณ์ของคนในองค์กรที่เป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์ (HR brand as image of people-driven business strategy) โดยลูกค้าจะรับรู้ว่าแบรนด์องค์กรแต่ละแห่งเป็นอย่างไรจากพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร อาทิ การจัดการแก้ไขปัญหา การตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น ดังนั้น ภาพลักษณ์ที่ดีของพนักงานจะเกิดขึ้นในใจของลูกค้า เมื่อพวกเขาได้แสดงถึงคุณภาพในการทำงาน และมันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

(3) แบรนด์ทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนสัญลักษณ์ขององค์กร (HR brand as a symbol of the organization) ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker (2010) ที่กล่าวว่า ทุกสิ่งที่เป็นตัวแทนของแบรนด์ สามารถเป็นสัญลักษณ์ โดยสัญลักษณ์ที่แข็งแกร่ง สามารถ

เป็นรากฐานกลยุทธ์ของแบรนด์ได้ แบรินด์ทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่จะเป็นตรา หรือสัญลักษณ์ทางการค้า แต่มันยังเป็นมากกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้ที่อ้างอิงไปยังค่านิยม และทิศทางขององค์กร

จากสาระสำคัญของแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 มิติดังกล่าว สามารถสังเคราะห์คุณสมบัติร่วมของสาระสำคัญที่ค้นพบ ซึ่งได้แก่ การเป็นตัวแทนขององค์กร การสะท้อนภาพลักษณ์ของแบรนด์องค์กร การสร้างความไว้วางใจและน่าเชื่อถือ และความจำเป็นในการสะสมความน่าเชื่อถืออย่างต่อเนื่อง หรือกล่าวได้ว่าแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์เป็นสัญลักษณ์ที่สะท้อนภาพลักษณ์โดยรวมทั้งหมดขององค์กร ซึ่งทุกคนในองค์กรจะเป็นตัวแทนของการสร้างแบรนด์องค์กร อาทิ แบรินด์นายจ้าง แบรินด์ลูกจ้าง แบรินด์สินค้า และแบรนด์ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ดังนั้น แบรินด์ทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็น “สัญลักษณ์ขององค์กรที่เป็นผลมาจากภาพลักษณ์ที่ดีของคนในองค์กรในการเป็นตัวแทนและสะท้อนให้เห็นทุกแบรนด์ขององค์กร ตัวตนขององค์กรและสภาพแวดล้อมเช่นเดียวกับคุณภาพของคนและระบบการบริหารจัดการ และมันจะสร้างความศรัทธาในแบรนด์องค์กรให้กับพนักงาน ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งสังคมและชุมชน ซึ่งจะส่งผลในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน” (Aticomswan, 2012)

นอกจากนี้ องค์ประกอบที่สำคัญของแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ สามารถอธิบายได้ดัง (Figure 2)

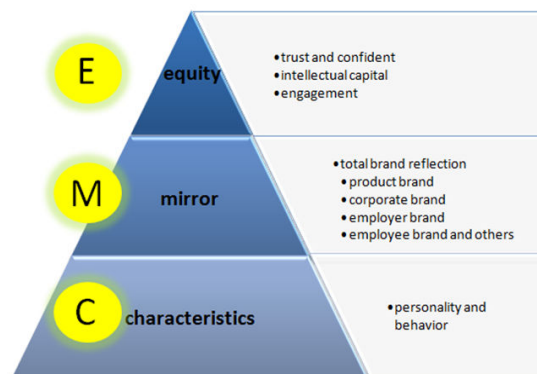


Figure 2 Model of CME: The element of HR brand
(modified from Aticomswan, 2012).

จากภาพโมเดล “C-ME” อธิบายองค์ประกอบของแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ได้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. บุคลิกภาพของแบรนด์ (C: characteristic)

หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรที่องค์กรต้องการนำเสนอต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยจะต้องออกแบบลักษณะบุคลิกภาพให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของแบรนด์องค์กร บุคลิกภาพของแบรนด์ประกอบด้วย ท่าทางการแสดงออกของปัจเจกบุคคล เช่น ทักษะคติ นิสัย และพฤติกรรม รวมถึงเครื่องแต่งกายหรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่มีตราสัญลักษณ์ขององค์กร

2. กระกระจกสะท้อนตัวตน (M: mirror) หมายถึง

การสะท้อนบทบาทหน้าที่ของแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ แบรินด์ทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเสมือนกระจกขององค์กรที่สะท้อนเรื่องราว ความเป็นมาขององค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก อาทิ บริบทของธุรกิจ ทิศทางธุรกิจ สภาพแวดล้อม และการบริหารจัดการคนในองค์กร เป็นต้น ในอีกด้านหนึ่ง แบรินด์ทรัพยากรมนุษย์ ยังทำหน้าที่สะท้อนการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรทั้งในเชิงบวกและ

เชิงลบ โดยได้รวมถึงทัศนคติ และประสบการณ์การ
จ้างงานของพนักงานแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็น
ตัวแทนสะท้อนแบรนด์ทั้งหมดขององค์กร

3. คุณค่าแห่งแบรนด์ (E: equity) กล่าวถึง
ความไว้วางใจ และความศรัทธาในแบรนด์องค์กรของ
ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงพนักงาน มูลค่า
ของแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่น
ผูกพันของพนักงาน สร้างความภักดีของลูกค้าและผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงดึงดูดคนที่มีความสามารถมี
ศักยภาพสำหรับการเจริญเติบโตของธุรกิจในอนาคต
และสร้างความยั่งยืน

โมเดล C-ME อธิบายได้ว่า แบรนด์ทรัพยากร
มนุษย์ เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กร
ผู้ซึ่งเป็นคนนำเสนอภาพลักษณ์และอัตลักษณ์ของ
องค์กร ทั้งในสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ และมัน
ทำให้คนอื่นพิจารณาว่าจะเชื่อมั่น หรือไม่เชื่อมั่นต่อ
แบรนด์นั้น ดังนั้น “C-ME” กลายเป็นตัวแทนของ
แบรนด์ทั้งหมดที่ต้องการเติมพลังด้วยแรงจูงใจ
ภายในและแรงจูงใจภายนอก เพื่อจะได้ปฏิบัติหน้าที่
ของตนด้วยความภาคภูมิใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อ
องค์กร

วิธีการสร้างแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์

การสร้างแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์
เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ต้องจัดทำอย่าง
เป็นระบบ สอดคล้องกันในเชิงนโยบายและวิธี
ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ระบบการสื่อสารภายในองค์กร
ต้องมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การสร้างและพัฒนา
คุณภาพของแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับ
ทิศทางขององค์กร และความต้องการของคนใน

องค์กรที่ต้องมีบทบาทเป็นแบรนด์องค์กร เป็นกลยุทธ์
สำคัญที่จะสื่อสารคุณภาพของสินค้าและบริการ
คุณค่าขององค์กรที่มีต่อสังคม ชุมชน และ
ประเทศชาติ อันจะนำมาซึ่งความยั่งยืนขององค์กร
ทั้งนี้ ขั้นตอนการสร้างแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์
อธิบายได้ ดังนี้ (Aticomswan, 2012)

1. การกำหนดให้แบรนด์ทรัพยากรมนุษย์
เป็นหนึ่งในวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร
2. จัดตั้งคณะกรรมการด้านการสร้างและ
พัฒนาแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์
3. สำรวจและจัดทำบุคลิกภาพของแบรนด์
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร : สมรรถนะของแบรนด์
ทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องการ
4. ตรวจสอบสมรรถนะของแบรนด์ทรัพยากร
มนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
5. ออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่เอื้อต่อการสร้างและพัฒนาแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์
และการสร้างคู่มือพัฒนาแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์
6. สื่อสารและขับเคลื่อนนโยบายด้านการ
สร้างและพัฒนาแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์
7. สร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในการ
สร้างและพัฒนาแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับ
8. เผยแพร่และทำให้เกิดการรับรู้ เรียนรู้ และ
พร้อมที่จะเป็นแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
(education and training)
9. สร้างกลุ่มต้นแบบของแบรนด์ทรัพยากร
มนุษย์ เพื่อทำให้เกิดคลื่นของการเปลี่ยนแปลงตาม
แผนที่กำหนดไว้
10. สร้างระบบการให้รางวัลและการยกย่อง
ชมเชยแก่แบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ดาวเด่น

11. สร้างเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความสำเร็จของการเป็นแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร)

12. ขับเคลื่อนกระบวนการสร้างและพัฒนาแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยฝังอยู่ในแนวคิด วิถีปฏิบัติ สร้างเป็นวัฒนธรรมขององค์กรอย่างถาวร

สรุปและข้อเสนอแนะ

ความยั่งยืนของชื่อเสียงและแบรนด์องค์กร ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่สำคัญซึ่งเกิดจากผลลัพธ์ของความรู้ ทักษะ และทัศนคติของทุกคนในองค์กร แนวคิดแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ ได้นำมาเป็นกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ สร้างความแข็งแกร่งในการตลาด และความได้เปรียบในการแข่งขันโดยแนวคิดการสร้างแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์มีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กรด้านการสร้างอัตลักษณ์ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร มาสู่แนวทางปฏิบัติที่ทุกคนในองค์กรมีหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กร สะท้อนภาพลักษณ์ของแบรนด์องค์กร สร้างความไว้วางใจและน่าเชื่อถือ และความจำเป็นในการสะสมความน่าเชื่อถืออย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า แบรนด์ทรัพยากรมนุษย์เป็นสัญลักษณ์ที่สะท้อนภาพลักษณ์โดยรวมทั้งหมดขององค์กร ซึ่งทุกคนในองค์กรจะเป็นตัวแทนของการสร้างแบรนด์องค์กร องค์ประกอบของแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์มี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ บุคลิกภาพของแบรนด์ (C) กระเจกสะท้อนตัวตน (M) ที่กล่าวถึงบทบาทของแบรนด์ และคุณค่าแห่งแบรนด์ (E) โดยเรียกว่า “C-ME”

(see me) คือ การมองเห็นและจำได้ว่าคนๆ นี้คือใคร ทำงานที่ไหน คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กรนี้เป็นอย่างไร และภาพรวมทั้งหมดที่องค์กรนี้เป็นอยู่ ซึ่งทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพิจารณาได้ทันทีว่าจะเชื่อมั่น หรือไม่เชื่อมั่นต่อแบรนด์นั้น ด้วยเหตุนี้ การสร้างและพัฒนาแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างจากการสร้างแบรนด์สินค้าโดยทั่วไป เนื่องจากการแสดงตัวตนของแบรนด์มีส่วนผสมของความเป็นตัวตนของปัจเจกบุคคลนั้นๆ

แบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ “ไม่ใช่แพชั่น” สร้างภาพลักษณ์ให้ดูดีหรือทันสมัยต่อองค์กรเพียงระยะใดระยะหนึ่งเท่านั้น แต่คือกลยุทธ์สำคัญที่จะแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายองค์กรสู่หลักปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับคนทุกยุคทุกสมัย เพื่อให้คนในองค์กรมีความเข้าใจ มองเห็นอนาคตร่วมกันกับองค์กร และพร้อมที่จะเป็นกระบอกเสียง สะท้อนตัวตนขององค์กรสู่ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนให้เกิดการรับรู้เชิงบวกต่อองค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จ และยั่งยืนในอนาคตนอกจากนี้ แบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ ยังเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้แสดงความสามารถในการบริหารและพัฒนาคนในองค์กรได้เป็นอย่างดี สร้างการยอมรับ ความน่าเชื่อถือต่อผู้บริหารระดับสูง และยังเป็นคำตอบที่จะช่วยให้ภาพลักษณ์ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ดีขึ้นในสายตาของทุกคนในองค์กร เช่นเดียวกัน

ดังนั้น การสร้างและพัฒนาแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับตัวตนขององค์กรจึงเป็นประเด็นที่ท้าทายสำหรับองค์กร ที่จะต้อง

พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร ซึ่งก็คือพนักงานในองค์กรนั่นเอง ต้องมีระบบการสื่อสารที่ชัดเจน และสม่ำเสมอเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการเป็นแบรนด์องค์กร ทำให้คนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของพฤติกรรมในการทำงานของตนที่จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กร และที่สำคัญผู้นำองค์กร หรือผู้กำหนดนโยบายขององค์กร ต้องตระหนักถึงคุณค่าของคนในองค์กรแบรนด์ทรัพยากรมนุษย์ จึงจะสามารถเป็นสื่อกลางที่แท้จริงที่ของการสร้างชื่อเสียงและความยั่งยืนขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ. 2558. การสื่อสารองค์กร: แนวคิดการสร้างชื่อเสียงอย่างยั่งยืน. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- Aaker, D.A. 2010. Building strong brands. Pocket Books, London.
- Argenti, P.A. 2009. Corporate communication. 5th ed. MacGraw-Hill, New York.
- Aticomswan, S. 2012. HR brand building in Thailand. PH.D. Dissertation. Burapha University, Chonburi.
- Aula, P. and S. Mantere. 2008. Strategic reputation management: Towards a company of good. Routledge, New York.
- Banerjee, I. 2008. Handling identity crisis. *The Human Factor* 1: 36-37.
- Comelissen, J. 2014. Corporate communication: A guide to theory and practice. 4th ed. Sage, London.
- Fombrun, C., & Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal* 33(2): 233-258.
- Hatch, M.J., and M. Schultz. 2008. Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding. Jossey-Bass, San Francisco.
- Karmark, E. 2013. Corporate branding and corporate reputation. pp. 446-458. In: Carroll, C.E. (eds.). The handbook of communication and corporate reputation. Wiley-Blackwell, West Sussex, UK.
- Lado, A.A., and M.C. Wilson. 1994. Human resources systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review* 19(4): 699-727.
- Martin, G., and S. Hetrick. 2006. Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HR. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Pfeffer, J. 1994. Competitive advantage through people. *California Management Review* 36(2): 9-28.
- Porter, M.E. 1996. What Is Strategy? *Harvard Business Review* 74(6): 61-78.
- Sullivan, J. 2004. Rethinking strategic HR. CCH Incorporated, Chicago, IL.
- Turban, D.B., and D.W. Greening. 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal* 40(3): 658-662.
- Van Riel, C.B.M. and C.J. Fombrun. 2007. Essentials of corporate communication. Routledge, New York.