

บทบาทสื่อบุคคลในการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร



นายธันช ชูพรหมวงศ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR) are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานิติศาสตร์

คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE ROLES OF PERSONAL MEDIA IN CORPORATE BRAND MANAGEMENT

Mr. Thanut Chupromwong



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts (Communication Arts) Program in Communication  
Arts

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2014

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	บทบาทสื่อบุคคลในการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร
โดย	นายธনীช ชูพรหมวงศ์
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒน์านุกูล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ พัทธนี เขยจรรยา

---

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต

.....คณบดีคณะนิเทศศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมลชาติประเสริฐ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม)  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒน์านุกูล)  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(รองศาสตราจารย์ พัทธนี เขยจรรยา)  
.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กุลธิดา ธรรมวิวัฒน์)

ธันช ชูพรหมวงศ์ : บทบาทสื่อบุคคลในการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร (THE ROLES OF PERSONAL MEDIA IN CORPORATE BRAND MANAGEMENT) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ. เมตตา วิวัฒนานุกูล, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รศ. พัทณี เขยจรรรยา, 166 หน้า.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) แนวทางในการสร้างตราสินค้าองค์กรในภาพรวมและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค (2) บทบาทสื่อบุคคลและการใช้สื่อบุคคลในการสร้างตราสินค้าองค์กร (3) คุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร และ (4) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สื่อบุคคลกับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค โดยเก็บข้อมูลจากองค์กร 2 แห่ง คือ ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) และบริษัท แอดวานซ์อินโฟร์เซอร์วิส (AIS) ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัล Thailand's Top Corporate Brand Value 2014 โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและบุคลากรองค์กรละ 2 คน และการวิจัยเชิงสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการละ 200 คน รวมทั้งสิ้น 400 คน

ผลการศึกษาพบว่า

1. แนวทางในการสร้างตราสินค้าองค์กรของกลุ่มตัวอย่างองค์กรทั้ง 2 แห่ง แตกต่างกัน องค์กรหนึ่งใช้วิสัยทัศน์ผู้นำผนวกกับเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรในการสร้างตราสินค้าองค์กร ขณะที่อีกองค์กรหนึ่งใช้แรงขับเคลื่อนทางธุรกิจผนวกกับวิสัยทัศน์องค์กรและการสำรวจความคิดเห็นจากผู้บริโภค ส่วนการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้ใช้บริการทั้งสององค์กร พบว่า การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรทั้งสองแห่งมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.26 และ 4.17) ขณะที่ผู้บริโภครับรู้บทบาทสื่อบุคคลเป็นปัจจัยอันดับสองและอันดับสาม (ค่าเฉลี่ย 3.94 และ 3.89 ตามลำดับ)

2. บุคลากรในฐานะเป็น “สื่อบุคคล” ขององค์กรมีส่วนสำคัญในการสร้างและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรทั้งในองค์กรที่ใช้สื่อบุคคลทำหน้าที่เป็น “ทูตตราสินค้า” อย่างเป็นทางการและไม่มีกำหนดอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้การใช้สื่อบุคคลในการสร้างตราสินค้าองค์กรเริ่มจากกระบวนการคัดเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับบุคลิกตราสินค้าขององค์กร ถ่ายทอดค่านิยมองค์กรที่ส่งเสริมแนวคิดตราสินค้าองค์กรในทิศทางเดียวกัน สร้างการซึมซับและความผูกพันกับตราสินค้าองค์กรผ่านการสื่อสารภายในและการฝึกอบรม สร้างความเข้มแข็งผ่านระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกับแนวคิดตราสินค้าองค์กร และจัดระบบเสริมหนุน เช่น การให้รางวัล ให้ค่า KPI พิเศษประจำปีกับบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นสื่อบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร ฯลฯ

3. กลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการของทั้งสององค์กรรับรู้ตราสินค้าองค์กรผ่าน “บุคลิกภาพภายนอก” ของสื่อบุคคลมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.47 และ 3.36 )

4. พบความสัมพันธ์ระหว่าง “การรับรู้บทบาทสื่อบุคคล” กับ “การรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค” อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สาขาวิชา นิเทศศาสตร์

ปีการศึกษา 2557

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

# # 5684671928 : MAJOR COMMUNICATION ARTS

KEYWORDS: CORPORATE BRAND / PERSONAL MEDIA / CORPORATE BRANDING

THANUT CHUPROMWONG: THE ROLES OF PERSONAL MEDIA IN CORPORATE BRAND MANAGEMENT.

ADVISOR: ASSOC. PROF. METTA VIVATANANUKUL, CO-ADVISOR: ASSOC. PROF. PATCHANEE CHEYJUNYA, 166 pp.

The purposes of this research are to study: (1) corporate branding guidelines and consumers' perception toward a corporate brand, (2) roles and uses of personal media in corporate branding, (3) characteristics of personal media affecting consumers' perception toward a corporate brand, and (4) the relationship between consumers' perception of personal media and their perception of a corporate brand.

Data are collected from 2 organizations: Siam Commercial Bank (SCB) and Advance Info Service (AIS), awarded with Thailand's Top Corporate Brand Value 2014. The research is conducted by an in-depth interview with 2 executives of each organization, and by survey questionnaires with 200 consumers of each organization, totaling 400 consumers.

The results of this research are as follow:

1. Corporate branding of both organizations are different: one uses the leader's vision combined with unique identity of the organization whereas the other one uses core business drive, the organization's vision, and consumers' opinion survey. It is found that the factor affecting consumers' perception of corporate brand of each organization the most is advertising and public relations (Means = 4.26 and 4.17) while personal media are perceived as the second and third influential factor. (Means = 3.94 and 3.89 respectively).

2. Employees as "Personal media" are found to play an important role in corporate branding and in consumers' perception toward corporate brands of both organizations, either with or without formally designated "Brand Ambassador". It is also found that in using personal media for corporate branding, it starts with the process of recruiting employees with identical personality with the corporate brand personality, then transmitting organizational values which supports the corporate brand, cultivating them with the corporate brand through internal communication and training, strengthening them through assessment system which is congruent to the corporate brand concept, and providing them reinforcement system, such as rewards, increased annual "KPI" for any staff who can perform as a personal media in accordance with the corporate brand.

3. Consumers of both organizations perceive the corporate brands through "physical appearance" of personal media the most. (Means = 3.47 and 3.36)

4. The relationship between "consumers' perception of personal media" and "their perception of the corporate brand" is found statistically significant at the level 0.05.

Field of Study: Communication Arts

Academic Year: 2014

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

Co-Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ รศ.เมตตา วิวัฒนานุกูล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและมอบแนวทางอันประโยชน์กับผู้ทำวิจัย จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงขึ้นมาได้ ขอขอบคุณ รศ.พัชนี เขยจรรรยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมที่ช่วยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการวิจัยเพิ่มเติม ทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบคุณ ผศ.ดร.สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และ รศ.ดร.กุลธิดา ธรรมวิภาชน์ ที่ให้คำวิจารณ์และให้คำแนะนำสำหรับวิทยานิพนธ์เล่มนี้ และขอบคุณอาจารย์ผู้สอนระดับปริญญาโททุกท่านที่มอบความรู้และให้คำแนะนำกับผู้วิจัยมาเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ ครอบครัว คุณพ่อ คุณแม่ ที่คอยช่วยเหลือ คอยสนับสนุนและคอยให้กำลังใจทุกการตัดสินใจของลูกคนนี้อย่างตลอด

ขอขอบคุณเพื่อนๆปริญญาโทนิติศาสตร์ รุ่น 4 ทุกคน ที่คอยมอบความสนุกสนาน ความช่วยเหลือทั้งตอนเรียนและตอนวิจัย ถ้าไม่มีเพื่อนๆการเรียนปริญญาโทคงไม่มีสี่ส้น

ขอขอบคุณเพื่อนๆชาวศิลปากรทุกคน ที่คอยช่วยเหลือ คอยให้คำปรึกษา ตลอดจนช่วยมอบความบันเทิงและความสนุกสนานให้กับผู้ทำวิจัย

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	1
สารบัญรูปภาพ.....	1
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
ปัญหาวิจัย.....	5
ขอบเขตงานวิจัย.....	6
นิยามศัพท์.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 คณวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและบริหารตราสินค้าองค์กร.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้า.....	9
ความหมายของตราสินค้า.....	10
ความสำคัญของตราสินค้า.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กร.....	11
ความหมายของตราสินค้าองค์กร.....	12
ความสำคัญของตราสินค้าองค์กร.....	13
ความแตกต่างระหว่างตราสินค้าผลิตภัณฑ์และตราสินค้าองค์กร.....	16

องค์ประกอบของตราสินค้าองค์กร.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าองค์กร .....	20
กรอบแนวคิดการสร้างตราสินค้าองค์กร .....	22
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กร.....	28
ปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร.....	30
แนวคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กร .....	32
แนวคิดเกี่ยวเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity).....	32
ความหมายของของเอกลักษณ์องค์กร .....	32
องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดเอกลักษณ์องค์กร .....	34
การสร้างเอกลักษณ์องค์กร.....	37
ลักษณะการสื่อสารเอกลักษณ์องค์กร .....	39
แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กร.....	40
ความหมายของภาพลักษณ์องค์กร.....	40
แหล่งข้อมูลที่น่าไปสูการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กร .....	41
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาพลักษณ์องค์กร .....	43
การเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรกับมิติต่างๆขององค์กร .....	44
แนวคิดเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กร .....	45
ความหมายของชื่อเสียงองค์กร .....	46
ความสำคัญของชื่อเสียงองค์กร.....	47
องค์ประกอบของชื่อเสียงองค์กร.....	48
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร .....	50
ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร .....	51
ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร.....	52



องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร .....	54
การสร้างวัฒนธรรมองค์กร.....	58
การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร .....	59
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร.....	62
ความหมายของการสื่อสารองค์กร .....	62
บทบาทของการสื่อสารองค์กร .....	63
รูปแบบการสื่อสารองค์กร.....	64
แนวคิดเกี่ยวกับสื่อบุคคลในองค์กร .....	71
ความหมายของสื่อบุคคล .....	71
บทบาทสื่อบุคคลในองค์กร .....	72
แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องบุคลิกภาพในสื่อบุคคล.....	74
แนวคิดเกี่ยวกับสื่อบุคคลในฐานะนักประชาสัมพันธ์ .....	75
บทบาทสื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้าองค์กร .....	76
คุณลักษณะสื่อบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร.....	77
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	80
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย .....	84
รูปแบบการวิจัย .....	84
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	84
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างระดับองค์กร .....	84
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล .....	86
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	88
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือในงานวิจัย .....	92
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	93

การวิเคราะห์ข้อมูล .....	94
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	96
ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ .....	96
แนวทางในการสร้างตราสินค้าองค์กรในภาพรวมและผลการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค..	99
บทบาทสื่อบุคคลและการใช้สื่อบุคคลขององค์กรในการสร้างตราสินค้าองค์กร.....	110
คุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร .....	132
ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทสื่อบุคคลและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค.....	134
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	136
สรุปผลการวิจัย.....	136
อภิปรายผลการวิจัย.....	139
ข้อจำกัดในงานวิจัย.....	148
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต .....	148
รายการอ้างอิง .....	150
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	174

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	10 อันดับมูลค่าสูงสุดของตราสินค้าองค์กรปี 2013.....	2
ตารางที่ 2	การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตราสินค้าผลิตภัณฑ์และตราสินค้าองค์กร.....	17
ตารางที่ 3	ความสอดคล้องระหว่างแบบจำลอง VCI Model และ กรอบแนวคิด AC2ID กับการ ตรวจสอบช่องว่างตราสินค้าองค์กร .....	28
ตารางที่ 4	รางวัลมูลค่าตราสินค้าองค์กรสูงสุดปี 2557 (Thailand Top Corporate Brand Value 2014).....	85
ตารางที่ 5	รางวัลอัตราการเติบโตมูลค่าตราสินค้าองค์กรสูงสุด ปี 2557 (Corporate Brand Rising Stars 2014) .....	85
ตารางที่ 6	แสดงจำนวน ร้อยละ เพศของกลุ่มตัวอย่างธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัทเอไอเอส .....	96
ตารางที่ 7	แสดงจำนวน ร้อยละ เพศของกลุ่มตัวอย่างธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัทเอไอเอส .....	97
ตารางที่ 8	แสดงจำนวน ร้อยละระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัทเอไอ เอส.....	97
ตารางที่ 9	แสดงจำนวน ร้อยละ อาชีพของกลุ่มตัวอย่างธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัทเอไอเอส ...	98
ตารางที่ 10	จำนวนร้อยละรายได้เฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัทเอไอเอส ...	99
ตารางที่ 11	การเปรียบเทียบแนวทางในการสร้างและการสื่อสารตราสินค้าองค์กรในภาพรวม.....	104
ตารางที่ 12	แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการรับรู้ตรา สินค้าองค์กร ก่อน ใช้บริการของธนาคารไทยพาณิชย์ .....	105
ตารางที่ 13	แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการรับรู้ตราสินค้า องค์กร หลัง ใช้บริการของธนาคารไทยพาณิชย์.....	105
ตารางที่ 14	แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการรับรู้ตราสินค้า องค์กร ก่อน ใช้บริการของเอไอเอส.....	106
ตารางที่ 15	แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการรับรู้ตราสินค้า องค์กร หลัง ใช้บริการของเอไอเอส .....	106

ตารางที่ 16 แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการรับรู้ตราสินค้าองค์กรโดยรวมของผู้บริโภคผ่านภาพลักษณ์ต่างๆของธนาคารไทยพาณิชย์ .....	107
ตารางที่ 17 แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการรับรู้ตราสินค้าองค์กรโดยรวมของผู้บริโภคผ่านภาพลักษณ์ต่างๆของเอไอเอส .....	109
ตารางที่ 18 ตารางเปรียบเทียบการสร้างและการสื่อสารตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคล .....	121
ตารางที่ 19 แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภคธนาคารไทยพาณิชย์ .....	124
ตารางที่ 20 แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภคเอไอเอส .....	125
ตารางที่ 21 แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสื่อบุคคลที่สะท้อนภาพตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ .....	126
ตารางที่ 22 แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสื่อบุคคลที่สะท้อนภาพตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส .....	127
ตารางที่ 23 แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของบทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ .....	129
ตารางที่ 24 แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของบทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส .....	131
ตารางที่ 25 แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของคุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ .....	132
ตารางที่ 26 แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของคุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส .....	133
ตารางที่ 27 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค .....	134
ตารางที่ 28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในกลุ่มต่างๆขององค์กรกับการรับรู้ตราสินค้าองค์กร .....	135
ตารางที่ 29 การสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กรตามแนวคิดของ Gregory (2003).....	143

## สารบัญรูปภาพ

รูปที่ 1	พฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นผลจากการมีตราสินค้าองค์กร .....	14
รูปที่ 2	พฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นผลจากการมีตราสินค้าองค์กร .....	20
รูปที่ 3	ขั้นตอนการสร้างตราสินค้าองค์กร .....	21
รูปที่ 4	การสร้างความสอดคล้องระหว่าง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและภาพลักษณ์ .....	23
รูปที่ 5	ภูมิทัศน์การแข่งขัน (Competitive landscape) .....	26
รูปที่ 6	องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดเอกลักษณ์องค์กร .....	36
รูปที่ 7	ขั้นตอนการสร้างเอกลักษณ์องค์กร .....	38
รูปที่ 8	กระบวนการเกิดภาพลักษณ์องค์กร .....	42
รูปที่ 9	ปัจจัยที่ทำให้เกิดภาพลักษณ์องค์กร .....	44
รูปที่ 10	แบบจำลอง RepTrak® System .....	49
รูปที่ 11	ความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงองค์กร เอกลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์องค์กร .....	50
รูปที่ 12	กระบวนการขัดเกลาทางวัฒนธรรมในองค์กร .....	60
รูปที่ 13	แนวคิดในการสร้างตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส .....	102
รูปที่ 14	เปรียบเทียบค่านิยมที่ส่งเสริมแนวคิดตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคล .....	115

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญ

ในปัจจุบันด้วยแนวทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการด้วยการสร้างตราสินค้าผลิตภัณฑ์ (Product Branding) อย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป เนื่องจากตลาดมีความซับซ้อนมากขึ้น อันเป็นผลมาจากการพัฒนาของเทคโนโลยีที่ทำให้สินค้าที่ผลิตออกมามีความคล้ายคลึงกันในด้านประโยชน์ใช้สอย (Keller, 2003) ประกอบกับผู้บริโภคในปัจจุบันมีความรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น (D. A. Aaker, 1996) ส่งผลให้การตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการในแต่ละครั้ง ผู้บริโภคไม่ได้พิจารณาเฉพาะประโยชน์ที่ได้รับจากสินค้าเท่านั้น แต่พิจารณาถึงภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรที่อยู่เบื้องหลังการผลิตของสินค้าและบริการนั้นด้วย (Hatch & Schultz, 2003) ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้หลายองค์กรหันมาใช้กลยุทธ์ “ตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand)” โดยการสร้างความน่าเชื่อถือและสร้างความแตกต่างให้เกิดในทุกด้าน ซึ่งรวมถึงบทบาทและภาพลักษณ์สื่อบุคคลในองค์กร (Gregory & Wiechmann, 1997; F. Harris & de Chernatony, 2001)

ตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand) เป็นกลยุทธ์ที่นำเสนอผลรวมของประสบการณ์และชื่อเสียงที่มีขององค์กร โดยประสบการณ์และชื่อเสียงเกิดขึ้นจากการแสดงออกผ่านทางเอกลักษณ์และพฤติกรรมทั้งหมดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกสิ่งที่เป็นกายภาพจับต้องได้ (Tangible) เช่น โลโก้ การออกแบบ การแต่งกายของบุคลากร สถานที่ตั้งองค์กร ฯลฯ หรือเป็นการแสดงออกสิ่งที่ไม่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่น คุณค่าทางความรู้สึก พฤติกรรมท่าทางของบุคลากร ค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ ทั้งนี้ตราสินค้าที่องค์กรสร้างขึ้นต้องมีความโดดเด่นและแตกต่าง (Distinction and Differentiation) จากองค์กรคู่แข่งทางธุรกิจ ความสำคัญอีกประการของตราสินค้าองค์กรคือการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากตราสินค้าองค์กรไม่เพียงสื่อสารกับผู้บริโภคขององค์กรเท่านั้น แต่สื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น บุคลากร ผู้ถือหุ้น นักลงทุน สื่อมวลชนหรือแม้กระทั่งชุมชนที่แวดล้อมองค์กร การสื่อสารตราสินค้าองค์กรเปรียบเสมือนการสร้างคำสัญญาองค์กร (Corporate Brand Promise) ซึ่งเป็นการสร้างความคาดหวังให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร หากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการรับรู้ตามที่องค์กรได้ให้คำสัญญาไว้ จะนำไปสู่ความภักดี (Loyalty) และความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of belonging) ที่มีต่อองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำมาสู่ความเข้มแข็งและความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวขององค์กร (Argenti & Druckenmiller, 2004; Einwiller & Will, 2002; Hatch & Schultz, 2003; Ind, 1997; Van Riel & Fombrun, 2007)

นอกจากสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจแล้ว ตราสินค้าองค์กรยังเปรียบเสมือนทรัพย์สินที่มีมูลค่าขององค์กร (D. A. Aaker, 1996) จากการวิจัยของ InterBrand บริษัทชั้นนำในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้า พบว่าองค์กรที่มีตราสินค้าองค์กรเข้มแข็ง แม้ในบางช่วงเวลาจะต้องเผชิญกับสถานะเศรษฐกิจตกต่ำ แต่ผลประกอบการและราคาหุ้นกลับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 1.1 องค์กรที่มีตราสินค้าเข้มแข็งสามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้อย่างมหาศาล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อตราสินค้าองค์กร (กุลชนธิ์รัมย์, 2556)

ตารางที่ 1 10 อันดับมูลค่าสูงสุดของตราสินค้าองค์กรปี 2013

อันดับ	องค์กร	มูลค่าตราสินค้าองค์กร (ล้านดอลลาร์สหรัฐ)
1	Apple Inc.	98,316
2	Google Inc.	93,291
3	Coca-Cola Company.	79,213
4	IBM	78,805
5	Microsoft	59,546
6	GE	46,947
7	McDonald's	41,992
8	Samsung	39,610
9	Intel	37,257
10	Toyota	35,346

ที่มา: Interbrand.com (2013)

เมื่อตราสินค้าองค์กรมีความเข้มแข็ง นอกจากจะทำให้องค์กรได้รับความน่าเชื่อถือและผลประกอบการขององค์กรสูงขึ้น องค์กรสามารถนำตราสินค้าองค์กรมาเป็นฐานในการขยายสินค้าและบริการ (Brand Extension) ให้มีความหลากหลายมากขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคมีความมั่นใจในภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัท เวอร์จิน (Virgin) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีตราสินค้าองค์กรเข้มแข็งมากที่สุดองค์กรหนึ่งในอังกฤษ โดยมีคำสัญญาองค์กร คือ “Challenging and Cheeky (ท้าทายและซุกซน)” เวอร์จินสามารถดึงเอาความเข้มแข็งของตราสินค้าองค์กรขยายไปยังสินค้าและบริการอื่นๆของบริษัทในเครือ ไม่ว่าจะเป็น Virgin Cola (เครื่องดื่ม) Virgin Direct (ประกันภัย) และ Virgin Airline (สายการบิน) เป็นต้น

ทั้งนี้ไม่เฉพาะธุรกิจระดับโลกเท่านั้นที่ให้ความสนใจกับตราสินค้าองค์กร ในวงการธุรกิจไทยก็ได้เริ่มให้ความสำคัญกับตราสินค้าองค์กรมากขึ้น ซึ่งเห็นได้จากการมอบรางวัลที่เกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรให้กับองค์กรธุรกิจไทย หนึ่งในนั้นคือรางวัล Thailand's Top Corporate Brand Value ซึ่งจัดโดยภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อมอบ

รางวัลให้กับ องค์กรที่มีมูลค่าตราสินค้าองค์กรสูงสุด (Top Corporate brand values) และองค์กรที่มีอัตราการเติบโตมูลค่าตราสินค้าองค์กรสูงสุด (Corporate Brand Rising Stars) ใน 8 หมวดอุตสาหกรรมซึ่งเป็นองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีการจัดงานมอบรางวัลตั้งแต่ ปี 2555 เป็นต้นมา

จากความสำคัญของตราสินค้าองค์กรทำให้เกิดงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบและกลยุทธ์ต่างๆของการสร้างและการบริหารตราสินค้าองค์กร เช่น สลิตตา ลายลิขิต (2547) ที่ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างตราสินค้าองค์กรของบริษัทที่แปลงสภาพจากรัฐวิสาหกิจ กับการรับรู้และทัศนคติของผู้บริโภค ของ บริษัท ปีโตรเลียมไทย (ปตท.) และบริษัท ทศท คอปอเรชั่น จำกัด ซึ่งค้นพบว่ากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างตราสินค้าองค์กรหลังจากการแปรสภาพองค์กรจะใช้การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานขององค์กร โดยอาศัยสื่อสาธารณะภายนอกเพื่อสร้างตราสินค้าองค์กร ได้แก่ การโฆษณาองค์กรผ่านการสื่อสารมวลชน การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์และเข้าไปเป็นผู้สนับสนุนในกิจกรรม และใช้บุคลากรเป็นผู้ส่งมอบคำสัญญาตราสินค้าองค์กรเพื่อให้ผู้บริโภคมีการรับรู้และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

ในส่วนของ Kowalczyk และ Pawlish (2002) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Corporate Branding through External Perception of Organization Culture โดยสำรวจการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้าองค์กร ใน 6 องค์กร ได้แก่ Oracle, Hewlett-Packard, Cisco system, 3Com, Apple และ Sun Micro โดยใช้เกณฑ์การวัด 2 เกณฑ์ คือ **1) Organizational Culture profile** ซึ่งมี 8 ลักษณะได้แก่ องค์กรที่กล้าเผชิญความเสี่ยงและเป็นผู้นำนวัตกรรม (Risk taking and Innovative) องค์กรที่มีความถูกต้องแม่นยำ (Precision Oriented) องค์กรที่เน้นการประสบความสำเร็จ (Achievement Oriented) องค์กรที่มีความก้าวร้าวและเน้นโอกาส (Aggressive and Opportunistic) องค์กรที่เน้นพฤติกรรมส่งเสริม (Supportive and acknowledge performance) องค์กรที่เน้นค่าตอบแทนสูง (High pay and opportunities for growth) และองค์กรที่ความเด็ดขาด (Decisive) และ **2) เกณฑ์การวัดชื่อเสียงองค์กร Reputation Quotient** ซึ่งวัดชื่อเสียงจากความดึงดูดทางด้านความรู้สึก (Emotional appeal) ผลประกอบการทางการเงิน (Financial Performance) สินค้าและบริการ (Product and Service) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) วิสัยทัศน์และผู้นำ (Vision and Leadership) และ สภาพแวดล้อมสถานที่ทำงาน (Workplace Environment) จากนั้นนำเกณฑ์ทั้งสองมาสร้างแบบสอบถาม ผลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ทางสถิติแบบ Regression พบว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นส่งผลต่อความมีชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งชื่อเสียงขององค์กรเป็นสิ่งที่ใช้วัดความสำเร็จของตราสินค้าองค์กร ดังนั้น Kowalczyk และ Pawlish จึงได้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

จากงานวิจัยจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบและปัจจัยต่างๆที่ก่อให้เกิดตราสินค้าองค์กรเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะเชิงโครงสร้างขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการจัดสถานที่และสิ่งแวดล้อมขององค์กร การรับรู้เกี่ยวกับองค์กร เช่น ภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร การสื่อสารไปยังสาธารณะชนผ่านสื่อมวลชนขององค์กร อย่างไรก็ตามอีกหนึ่ง



ปัจจัยสำคัญที่เป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดตราสินค้าองค์กร ก็คือ “สื่อบุคคลในองค์กร” (Ind, 1997, 2007)

เหตุที่บุคลากรในฐานะที่เป็น “สื่อบุคคล” ขององค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างตราสินค้าองค์กร เพราะบุคลากรมีหน้าที่สำคัญในการสื่อสารสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Argenti, 2013) และเป็นภาพตัวแทนที่มีลักษณะจับต้องได้ (Tangible) ขององค์กร ดังนั้นองค์กรต้องแน่ใจว่าสิ่งที่บุคลากรสื่อสารออกไปสอดคล้อง (Alignment) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้ที่จะทำให้คำสัญญาขององค์กรเป็นจริงขึ้นมา แม้องค์กรจะมีการโฆษณาองค์กรหรือมีการประชาสัมพันธ์องค์กรมากเท่าใด แต่การสื่อสารและพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกไม่สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กรอาจจะส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรหนึ่งนำเสนอตัวตนผ่านสื่อสารมวลชนว่าเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรมและความทันสมัย ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังจะได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับนวัตกรรมในทุกจุดสัมผัส (All contact point) ตามที่องค์กรได้ให้คำสัญญา แต่เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรและส่วนอื่นๆขององค์กร ก็พบว่าสิ่งที่แสดงออกผ่านบุคลากรและส่วนอื่นๆขององค์กรกลับเต็มไปด้วยความเชื่องช้า ไม่คล่องตัวและไม่ทันสมัย หากเป็นเช่นนี้อาจจะทำให้ตราสินค้าองค์กรขาดความน่าเชื่อถือและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระยะยาว

ทั้งนี้ในการสร้างตราสินค้าองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญอีกประการคือการสื่อสารองค์กร (Organizational Communication) เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กร พันธกิจองค์กร เอกลักษณ์องค์กร ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Argenti, 2013) ทั้งภายใน (Internal Stakeholder) และ ภายนอก (External Stakeholder) เนื่องจากตราสินค้าองค์กรเป็นการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่มขององค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องสื่อสารให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม ทั้งนี้การสื่อสารตราสินค้าองค์กรไปสู่กลุ่มคนภายนอก (External communication) จะถูกนำเสนอผ่าน การประชาสัมพันธ์ สื่อมวลชนสัมพันธ์ การโฆษณาองค์กร การสื่อสารนักลงทุนสัมพันธ์ ฯลฯ ในส่วนของการสื่อสารภายใน (Internal Communication) จะเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดให้ “บุคลากร” ซึมซับคุณค่าของตราสินค้าองค์กร (Van Riel, 1995) โดยเริ่มตั้งแต่ การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) ที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับสิ่งที่ตราสินค้าองค์กรต้องการนำเสนอ การฝึกอบรมบุคลากร (Training) เพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงแก่นของตราสินค้าองค์กร และการให้รางวัลแก่บุคลากร (Rewarding) เพื่อตอกย้ำในสิ่งที่ตราสินค้าองค์กรต้องการสื่อสาร (Abratt & Kleyne, 2010; Barlow & Stewart, 2004; Cornelissen, 2004; Keller & Richey, 2006)

ในส่วนขององค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาคบริการ การรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อ “ตราสินค้าองค์กร” ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร (Barlow & Stewart, 2004) ผ่านพฤติกรรมของบุคลากรและคุณลักษณะต่างๆของบุคลากร ซึ่งมีบทบาทเสมือน “ภาพตัวแทนที่มองเห็นได้ขององค์กร (Brand’s visual representation)” หรือเป็นเสมือน “แบรนด์แอมบาสเดอร์ขององค์กร (Brand Ambassador)” ซึ่งส่งผลต่อ “การรับรู้ตราสินค้าองค์กร” ของผู้บริโภค (De

Chernatony, 2006) ตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างตราสินค้าองค์กรโดยที่บุคลากรมีหน้าที่ถ่ายทอดคำสัญญาตราสินค้าองค์กรไปยังผู้บริโภค คือ สายการบิน Southwest Airlines ที่มีคำสัญญาตราสินค้าองค์กรว่า “นำเสนอบริการที่มีคุณภาพด้วยความรู้สึกอบอุ่น เป็นกันเอง ภาคภูมิใจ และด้วยจิตวิญญาณขององค์กร” โดยองค์กรทำให้บุคลากรทุกระดับขององค์กรซึมซับคำสัญญานี้และแสดงออกให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอ เช่น การแต่งตัวที่สบายๆ การบริการและการพูดคุยที่เป็นการเองไม่มีพิธีตรอง ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ Southwest Airlines เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ประสบความสำเร็จเป็นอันดับ 1 ในประเทศสหรัฐอเมริกา

ทั้งนี้จากการทบทวนงานของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรหลายท่าน ไม่ว่าจะเป็น Abratt และ Kleyn (2010) Balmer (1998, 2001a, 2001b) de Chernatony (2001) Hatch และ Schultz (2001,2003) Ind (2001,2007) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างตราสินค้าองค์กร แต่อย่างไรก็ตามยังไม่มียานวิจัยในไทยที่ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของบุคลากรที่ส่งผลต่อการรับรู้และการสร้างและบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร จึงทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาบทบาทของบุคลากรในฐานะที่เป็นสื่อบุคคลในองค์กรว่ามีผลต่อการสร้าง บริหารและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรอย่างไร คุณลักษณะอะไรในสื่อบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร และนอกจากนี้ผู้วิจัยยังต้องการศึกษาว่าปัจจัยอื่นๆนอกเหนือจากสื่อบุคคลอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการสร้างและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค จากเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นที่มาของงานวิจัยครั้งนี้

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างตราสินค้าองค์กรในภาพรวมและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค
2. เพื่อศึกษาบทบาทของสื่อบุคคลและการใช้สื่อบุคคลขององค์กรในการสร้างและบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร
3. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของสื่อบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

### ปัญหานำวิจัย

1. องค์กรมีแนวทางในการสร้างตราสินค้าองค์กรในภาพรวมอย่างไรและผู้บริโภครับรู้ตราสินค้าที่องค์กรสร้างขึ้นไปในทิศทางใด
2. สื่อบุคคลมีบทบาทอย่างไรต่อการสร้างและบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร
3. คุณลักษณะอะไรในสื่อบุคคลที่มีผลต่อการสร้างและการรับรู้ตราสินค้าองค์กร
4. มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภคหรือไม่

## สมมติฐานงานวิจัย

1. การรับรู้บทบาทสื่อบุคคลมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค
2. การรับรู้บทบาทสื่อบุคคลในแต่ละกลุ่มขององค์กรมีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

## ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยนี้แบ่งขอบเขตการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือขอบเขตประชากรขององค์กร ผู้วิจัยเลือกองค์กรที่ได้รับรางวัลจากงาน Thailand's Top Corporate Brand Value 2014 ซึ่งจัดโดยภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อมอบรางวัลให้กับ องค์กรที่มีมูลค่าตราสินค้าองค์กรสูงสุด (Top Corporate brand values) และ องค์กรที่มีอัตราการเติบโตมูลค่าตราสินค้าองค์กรสูงสุด (Corporate Brand Rising Stars) ใน 8 หมวดอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ส่วนที่สองคือขอบเขตประชากรในการวิจัย ผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูลกับผู้บริโภคและผู้ที่มาใช้บริการอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) บริเวณอาคารสำนักงานใหญ่ขององค์กรตัวอย่าง แต่ละองค์กร โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ทั้งนี้ในการเลือกเก็บข้อมูลเฉพาะบริเวณอาคารสำนักงานใหญ่ของแต่ละองค์กร เนื่องจากบริเวณดังกล่าวสามารถนำเสนอภาพของตราสินค้าองค์กรได้ชัดเจนมากที่สุด

## ข้อตกลงเบื้องต้นของงานวิจัย

การวัดการรับรู้แนวคิดตราสินค้าองค์กร ก่อนและหลังใช้บริการของผู้บริโภค เป็นการวัดความเข้าใจจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในการใช้บริการหรือปฏิสัมพันธ์กับองค์กรของผู้บริโภค ว่าภาพที่องค์กรนำเสนอออกมาสอดคล้องกับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรหรือไม่

## นิยามศัพท์

**สื่อบุคคล** หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้นำสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งในลักษณะการสื่อสารแบบเห็นหน้าค่าตา (Face-to-face Communication) และสื่อสารผ่านสื่ออื่นๆ ในงานวิจัยนี้ สื่อบุคคล หมายถึง บุคลากรในองค์กรที่มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคหรือผู้รับบริการและที่มีหน้าที่ถ่ายทอดสิ่งที่ตราสินค้าองค์กรที่องค์กรต้องการนำเสนอไปยังผู้บริโภคหรือผู้รับบริการ

**บทบาทสื่อบุคคล** หมายถึง บทบาทของสื่อบุคคลในการถ่ายทอดตราสินค้าองค์กรและบทบาทการใช้สื่อบุคคลขององค์กรที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค ซึ่งในงานวิจัยนี้ แบ่งระดับการรับรู้ออกเป็น 6 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุดและไม่รับรู้

**ตราสินค้าองค์กร** หมายถึง ผลรวมของประสบการณ์และชื่อเสียงที่มีขององค์กร โดยที่ประสบการณ์และชื่อเสียงเกิดขึ้นจากการนำเสนอเอกลักษณ์และพฤติกรรมทั้งหมดขององค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นสิ่งจับต้องได้ (Tangible) เช่น โลโก้ การออกแบบ การแต่ง

กายของบุคลากร สถานที่ตั้งองค์กร หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่น คุณค่าทางความรู้สึก ค่านิยมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ตราสินค้าองค์กรที่สร้างขึ้นต้องมีความแตกต่างและโดดเด่น จากคู่แข่งทางธุรกิจ

**คุณลักษณะสี่บุคคล** หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภค ที่มีต่อตราสินค้าองค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 มิติ

- **บุคลิกภาพภายนอกของบุคลากร** ได้แก่ การแต่งกาย การแต่งชุดเครื่องแบบ การนำเสนอตัวเองและบุคลิกภาพภายนอกอื่นๆที่สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร
- **พฤติกรรมบุคลากร** ได้แก่ ความประพฤติในขณะที่ปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ ยินดีให้บริการเสมอ และพฤติกรรมอื่นๆที่สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร
- **ความสามารถในการสื่อสาร** แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยย่อย คือ การสื่อสารภาษาพูดที่สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร และภาษาท่าทาง ได้แก่ การยิ้ม การใช้สีหน้า การสัมผัส ท่าทาง การเคลื่อนไหว และอื่นๆที่สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร
- **ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร** ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการ ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ความเอาใจใส่ต่อลูกค้า และให้การปฏิบัติตามคำสัญญาขององค์กรของบุคลากร

**ปัจจัยต่างๆ** หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลในการบริหารและการรับรู้ตราสินค้าองค์กร เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อมวลชน ผลประกอบการทางการเงิน ความเป็นผู้นำ นวัตกรรม การรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจต่อสังคม การกำกับดูแลกิจการ สภาพแวดล้อมขององค์กร ฯลฯ

**ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

#### ด้านวิชาการ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ช่วยขยายฐานความรู้ด้านตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand) การสื่อสารองค์กร (Organizational Communication) การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) และการจัดการตราสินค้า (Brand Management) โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของบุคลากรในฐานะที่เป็นสี่บุคคลซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้าง สื่อสารและบริหารตราสินค้าองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

#### ด้านการนำไปประยุกต์ใช้

องค์กรเห็นความสำคัญของบทบาทและปัจจัยต่างๆของสี่บุคคลว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ตราสินค้าองค์กรประสบความสำเร็จ และสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปพัฒนาศักยภาพการสื่อสารและการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอ นอกจากนี้องค์กรยังสามารถนำผลวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารตราสินค้าองค์กรไปสู่ผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาศัย “สี่บุคคล” เป็นตัวแทนในการนำเสนอตราสินค้าองค์กร

## บทที่ 2

### ศแนความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคลในการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กรมีแนวคิดและทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาดังต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและการบริหารตราสินค้าองค์กร

- แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าผลิตภัณฑ์ (Product Branding)
  - ความหมายของตราสินค้า
  - ความสำคัญของตราสินค้า
- แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กร (Corporate Branding)
  - ความหมาย ประเภท และองค์ประกอบของตราสินค้าองค์กร
  - ความสำคัญของตราสินค้าองค์กร
- แนวคิดและกลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand Building)
- แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กร
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

#### 2. แนวคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กร

- แนวคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กร
  - ความหมายและองค์ประกอบของเอกลักษณ์องค์กร
  - การสร้างและการสื่อสารเอกลักษณ์องค์กร
- แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กร
  - ความหมายและปัจจัยต่อการรับรู้เอกลักษณ์องค์กร
  - การเชื่อมโยงภาพลักษณ์กับมิติต่างๆขององค์กร
- แนวคิดเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation)
  - ความหมาย องค์ประกอบและความสำคัญของชื่อเสียงองค์กร
  - ความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงองค์กร เอกลักษณ์องค์กร และภาพลักษณ์องค์กร

#### 3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

- ความหมาย ระดับ รูปแบบและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร
- การสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร

- ความหมาย และรูปแบบของการสื่อสาร
- บทบาทการสื่อสารองค์กร

#### 5. แนวคิดเกี่ยวกับสื่อบุคคลในองค์กร

- ความหมายและบทบาทของสื่อบุคคล
- บทบาทสื่อบุคคลในองค์กรและบทบาทสื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้าองค์กร
- คุณลักษณะสื่อบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

#### 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและบริหารตราสินค้าองค์กร

##### แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้า

การศึกษาเรื่องตราสินค้าองค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดตราสินค้าผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานของแนวคิดตราสินค้าองค์กร ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับตราสินค้าในงานวิจัยชิ้นนี้มีแนวคิดสำคัญ 2 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าผลิตภัณฑ์ (Product Branding)
2. แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กร (Corporate Branding)

ในปัจจุบันด้วยแนวทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป การสร้างความแตกต่างให้กับตราสินค้าผลิตภัณฑ์ (Product Branding) ไม่เพียงพออีกต่อไป หลายองค์กรหันมาให้ความสนใจกับการสร้างตราสินค้าองค์กร (Corporate Branding) มากกว่าสมัยก่อน (Balmer,2001; Gregory, 2003; Harris and de Chernatony,2001; Hatch and Schultz, 2003) เหตุที่ทำให้กลยุทธ์ตราสินค้าองค์กรได้รับความนิยม เนื่องจากตลาดมีความซับซ้อนมากขึ้น (Market more complex) เป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทำให้สินค้าที่ผลิตออกมามีความคล้ายคลึงกันในด้านประโยชน์ใช้สอย (Keller, 2003) ทำให้การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ไม่คุ้มค่ากับการลงทุนและให้ผลตอบแทนในระยะสั้น ประกอบกับผู้บริโภคมีความรู้มีประสบการณ์มากขึ้น (Well-educated and More sophisticated ) ส่งผลให้การตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการแต่ละครั้ง ผู้บริโภคไม่ได้พิจารณาเฉพาะประโยชน์ที่ได้รับจากสินค้าเท่านั้น แต่ผู้บริโภคพิจารณาถึงภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรที่อยู่เบื้องหลังการผลิตสินค้านั้นด้วย (Hatch and Schultz, 2003) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องสร้างความโดดเด่นและรักษาชื่อเสียง (Reputation) ให้เป็นที่ยอมรับอยู่เสมอเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวให้กับองค์กร

## ความหมายของตราสินค้า

ตราสินค้าเป็นแนวคิดที่เริ่มจาก ความต้องการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า (Product) ทั้งทางด้านรูปลักษณะภายนอกของสินค้าและคุณค่าที่อยู่ในสินค้า ผู้ที่ริเริ่มให้คำนิยามของตราสินค้า (Brand) คือ **AMA (American Marketing Association)** โดยให้คำนิยามว่า ตราสินค้า คือ “ชื่อ ถ้อยคำ เครื่องหมายสัญลักษณ์ หรือการออกแบบ หรือรวมกันทั้งหมดของสิ่งดังกล่าว โดยตั้งใจที่จะระบุสินค้าและบริการว่าเป็นของผู้ขายคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพื่อให้สินค้าของตนแตกต่างจากคู่แข่ง (กฤษณี รื่นรมย์, 2556)

นอกจากนิยามของ AMA แล้วยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ให้ความหมายเกี่ยวกับตราสินค้า เนื่องจากนักวิชาการหลายคนมองว่าคำนิยามของตราสินค้าโดย AMA ให้ความหมายเป็นเพียงแค่ส่วนประกอบหนึ่งของตราสินค้าเท่านั้น ยังไม่ครอบคลุมความหมายทั้งหมดของตราสินค้า นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้านตราสินค้าที่มาให้คำนิยามเพิ่มเติมเกี่ยวกับตราสินค้าได้แก่ **Achenbaum (1993)** มองว่า ตราสินค้าคือการรวมกันทั้งหมดของการรับรู้และความรู้สึกของลูกค้าที่มีต่อคุณลักษณะของสินค้านั้น นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับจุดยืนและตำแหน่งทางการตลาดของสินค้านั้น ในส่วนของ **Levitt (1960)** เพิ่มเติมว่าตราสินค้าต้องมีคุณค่า (Value) บางอย่างที่ผู้บริโภครับรู้ได้ **Aaker (1991)** กล่าวว่า ตราสินค้าเป็นทรัพย์สิน (Asset) อย่างหนึ่งขององค์กร ซึ่งให้คุณค่าทั้งด้านการเงิน (Financial Value) และคุณค่าด้านอารมณ์ (Emotional Value) สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร **Knox (2000)** ยังกล่าวเพิ่มเติมว่าตราสินค้าเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริโภครับรู้ความแตกต่างของสินค้าและบริการซึ่งเป็นความแตกต่างที่มากกว่าประโยชน์ด้านการใช้สอยและราคา

นอกจากนี้ **Kotler (1991)** ยังได้กล่าวว่าตราสินค้าสามารถสื่อความหมายได้ 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านคุณลักษณะ (Attribute) หมายถึงสิ่งที่เป็คุณสมบัติของสินค้านั้น เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์มีหน้าจอ มีแป้นพิมพ์ เป็นต้น
- 2) ด้านประโยชน์ (Benefit) หมายถึงสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับหลังจากใช้สินค้านั้น เช่น คอมพิวเตอร์ใช้พิมพ์งานได้ เล่นอินเทอร์เน็ตได้
- 3) ด้านคุณค่า (Value) เช่น ให้คอมพิวเตอร์ Apple แล้วรู้สึกได้รับการยอมรับ
- 4) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ตราสินค้าเมื่อใช้แล้วสามารถบ่งบอกถึงบุคลิกภาพของผู้ใช้สินค้านั้นได้ เช่น ใช้ให้คอมพิวเตอร์ Apple แล้วรู้สึกว่าตนมีความทันสมัย มีความเป็นมืออาชีพ เป็นต้น

จากนิยามของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้านตราสินค้าสามารถสรุปได้ว่า ตราสินค้า คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้บริโภครับรู้เกี่ยวกับสินค้านั้นไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้ (Tangible) เช่น โลโก้ สัญลักษณ์ หรือการออกแบบของตราสินค้านั้น เป็นต้น หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่น ประสบการณ์ที่ได้ใช้สินค้า เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งหมดจะเป็นคุณค่าของตราสินค้า โดยที่ตราสินค้าจะมีจุดยืนที่ชัดเจนและตำแหน่งทางการตลาดเป็นของตนเองที่แตกต่างจากตราสินค้าคู่แข่ง

## ความสำคัญของตราสินค้า

หลักสำคัญของการสร้างตราสินค้าคือสร้างความได้เปรียบให้กับสินค้าในการแข่งขันทางธุรกิจ แต่นอกจากการสร้างความได้เปรียบยังมีความสำคัญในด้านอื่นๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (กุลขลิ รื่นรัมย์, 2556)

1. ตราสินค้าทำให้เกิดการรับรู้ การสร้างตราสินค้าทำให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ที่ดี ทำให้ผู้บริโภคมีความเชื่อถือในตราสินค้า และช่วยให้ผู้บริโภคสามารถแยกแยะ (Differentiation) สินค้าออกจากสินค้าคู่แข่งได้ โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นรับรู้ได้ทั้งทางกายภาพ (Physical) และทางอารมณ์ (Emotional) เช่น คอมพิวเตอร์ Apple ถูกรับรู้ถึงความแตกต่างทางด้านกายภาพด้วยรูปลักษณ์ที่บางกว่าคอมพิวเตอร์ทั่วไปและดูทันสมัยกว่า ส่วนทางด้านอารมณ์ให้ความรู้สึกเป็นคนทันสมัย ดูเป็นมืออาชีพในการทำงานเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

2. ตราสินค้าทำให้เกิดตัวตนของสินค้า ตราสินค้าที่มีตัวตนชัดเจน (Identity) จะทำให้ผู้บริโภคจดจำสินค้าได้ง่ายจากการเห็น (Visual Impression) องค์กรมักจะสร้างสัญลักษณ์ให้กับสินค้าเพื่อให้ลูกค้าจดจำสินค้าได้ง่ายขึ้น ตัวอย่างตราสินค้าที่มีสัญลักษณ์ทางการค้าที่โดดเด่นได้แก่ แมคโดนัลด์ กูเกิล ไนกี้ เป็นต้น แต่สัญลักษณ์เป็นเพียงส่วนหนึ่งของตราสินค้าเท่านั้นไม่ใช่ทั้งหมดของตราสินค้า เพราะตราสินค้าจะต้องประกอบด้วยคุณค่าและการยอมรับจากผู้บริโภค (Keller, 2003)

3. ตราสินค้าทำให้ตั้งราคาสูงได้ ตราสินค้าที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค จะใช้คุณค่าของตราสินค้า (Brand Value) มาเป็นตัวกำหนดราคาสินค้า ผู้บริโภคยินดีที่จะจ่ายเพื่อซื้อสินค้าไม่ว่าจะราคาสูงแค่ไหนก็ตาม เพราะสิ่งผู้บริโภคได้รับคือคุณค่าทางสังคม หรือคุณค่าทางจิตใจที่ได้รับมากกว่าราคาที่จ่าย ความสำคัญข้อนี้มักจะเกิดขึ้นกับสินค้าหรูหรา เช่น นาฬิกา Rolex กระเป๋า Louis Vuitton เป็นต้น

4. ตราสินค้าเป็นสินทรัพย์ขององค์กร ตราสินค้าถือว่าเป็นทรัพย์สินที่จำต้องไม่ได้แต่มีมูลค่าขององค์กร เพราะตราสินค้าที่มีชื่อเสียงย่อมนำมาซึ่งผลประโยชน์อันดีขององค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากลูกค้ามีความพึงพอใจ (Satisfaction) และความภักดี (Loyalty) ดังนั้นองค์กรจึงต้องวางแผนในการสร้างตราสินค้าผลิตภัณฑ์

## แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กร

การสร้างตราสินค้า (Branding) ในปัจจุบันไม่ถูกจำกัดอยู่ที่ตัวสินค้าและบริการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างตราสินค้าให้กับองค์กรที่อยู่เบื้องหลังสินค้านั้นด้วย การสร้างตราสินค้าองค์กรไม่ได้สื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภคเท่านั้น แต่ยังสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร (Balmer & Greyser, 2003) ทั้งบุคลากร นักลงทุน ผู้จัดซื้อ หุ้นส่วน และชุมชนแวดล้อม (Gregory and Wiechmann, 2002; Hatch and Schultz, 2003) ซึ่งบุคคลแต่ละกลุ่มมีความคาดหวัง (Expectation) และ ความเข้าใจ (Understanding) แตกต่างกัน เช่น นักลงทุนอาจจะสนใจในกลยุทธ์และผลประโยชน์ขององค์กร ผู้บริโภคอาจจะสนใจในคุณภาพและราคาของสินค้า เป็น



ต้น ดังนั้นการสร้างตราสินค้าองค์กรจึงมีความซับซ้อนในการบริหารจัดการมากกว่าการสร้างตราสินค้าผลิตภัณฑ์ (Ind, 2007)

ความหมายของตราสินค้าองค์กร

ทั้งนี้เกี่ยวกับความหมายตราสินค้าองค์กรมีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านที่ได้ให้คำจำกัดความซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**Einwiller และ Will (2002)** ให้คำนิยามตราสินค้าองค์กรไว้ว่า เป็นการสื่อสารสัญลักษณ์ (Symbolism) และพฤติกรรม (behavior) อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อรักษาความนิยมชมชอบ (Favorable) และ ความมีชื่อเสียง (Reputation) ขององค์กรที่มีต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วน **Balmer (1998)** มองว่าตราสินค้าองค์กรคือคำสัญญา (Brand Promise) ที่ชัดเจนระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยคำสัญญาของตราสินค้าองค์กรได้มาจากการเข้าใจเอกลักษณ์และวัฒนธรรมขององค์กรของตน สอดคล้องกับ **Argenti และ Druckenmiller (2004)** ที่ให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกัน โดยมองว่าตราสินค้าองค์กร เป็นเหมือน การถ่ายทอดคำสัญญาและสิ่งที่องค์กรต้องการจะสื่อสารทั้งหมดไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในลักษณะสินค้า การให้บริการ และการถ่ายทอดเอกลักษณ์องค์กร นอกจากนี้ **Balmer (2001)** ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่าตราสินค้าองค์กรเป็นการสื่อสารคุณลักษณะทั้งหมดของเอกลักษณ์องค์กร เช่น โลโก้ สโลแกน เครื่องหมายขององค์กร วิสัยทัศน์องค์กร หรือวัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ การสื่อสารที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอ ซึ่งจะมีส่วนในการสนับสนุนความพยายามขององค์กรที่ต้องการนำเสนอความแตกต่างให้กับตราสินค้าองค์กร

ส่วน **van Riel และ Balmer (1997)** กับ **Ind (1997)** มองตราสินค้าองค์กรในมุมมองทางกายภาพ โดยให้ความหมาย ตราสินค้าองค์กรว่าเป็นชื่อขององค์กร โลโก้ สโลแกน การออกแบบองค์กร และสิ่งอื่นๆที่สามารถมองเห็นได้ด้วยสายตาซึ่งสิ่งเหล่านี้จะบ่งบอกความตัวตน (Identity) ขององค์กร สอดคล้องกับ **van Riel และ Fombrun (2007)** มองว่าตราสินค้าองค์กรเป็นสิ่งที่มองเห็นเกี่ยวกับองค์กร ทำให้องค์กรเป็นที่รู้จักผ่านการมีชื่อเรียก สัญลักษณ์และเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจอื่น

**Gregory (2003)** มองว่า ตราสินค้าองค์กรเป็นผลรวมทั้งหมดจากการประสบการณ์และความรู้สึกของ พนักงาน นักลงทุน ชุมชน และผู้บริโภค ที่มีต่อองค์กร สอดคล้องกับ **Knox และ Bickerton (2003)** ที่มองว่าตราสินค้าองค์กรถูกสื่อสารผ่านประสบการณ์และการปฏิสัมพันธ์กับทุกจุดสัมผัส (All contact point) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดขึ้นกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่มองเห็นได้จากภายนอก คำพูด หรือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมีเอกลักษณ์ขององค์กร โดยที่ **Hatch และ Schultz (2003)** เน้นย้ำว่าการสื่อสารผ่านตราสินค้าองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเอกลักษณ์ พฤติกรรม หรือรูปแบบการสื่อสาร จะต้องมีความสอดคล้อง (Alignment) ไม่ว่าจะเป็นสื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal stakeholder) หรือ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External

Stakeholder) โดยความสอดคล้องจะแสดงให้เห็น ตั้งแต่วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร และภาพลักษณ์ขององค์กร

นอกจากนี้ **Aaker (2004)** มองว่าตราสินค้าองค์กรเป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่าขององค์กร การสร้างตราสินค้าองค์กรเปรียบเสมือนการนำเสนอองค์กรเป็นผลิตภัณฑ์ แต่เป็นการนำเสนอระดับที่ใหญ่กว่าผลิตภัณฑ์ เพราะตราสินค้าองค์กรจะเชื่อมโยงคุณลักษณะต่างๆขององค์กรเข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็น บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรมองค์กร ค่านิยมองค์กร และสิ่งอื่นๆ แล้วสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในส่วนของ **Abratt และ Kleyn (2010)** มองว่าตราสินค้าองค์กร เป็นการแสดงออกทางความรู้สึก (Expressions) และ ภาพลักษณ์ (Images) ของเอกลักษณ์องค์กร ซึ่งเป็นกลไกที่นำเสนอความคาดหวังขององค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

จากนิยามที่กล่าวสามารถสรุปได้ว่า ตราสินค้าองค์กรเป็นการนำเสนอเอกลักษณ์และพฤติกรรมทั้งหมดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเอกลักษณ์ทางกายภาพที่จับต้องได้ เช่น โลโก้ การออกแบบ สถานที่ตั้งองค์กร และเอกลักษณ์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น พฤติกรรม ท่าทางของบุคลากร ค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ตราสินค้าองค์กรต้องมีความแตกต่างและโดดเด่นจากคู่แข่งทางธุรกิจ สิ่งที่ตราสินค้าองค์กรสื่อสารออกมานั้นเป็นเสมือนคำสัญญาขององค์กรที่สร้างความคาดหวังให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ตราสินค้าองค์กรจะต้องเกิดมาจากวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร และเอกลักษณ์ขององค์กรที่สอดคล้องกัน ซึ่งการมีตราสินค้าองค์กรที่เข้มแข็งจะนำมาสู่ภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีขององค์กร

#### ความสำคัญของตราสินค้าองค์กร

**Kitchen และ Schultz (2001)** ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างตราสินค้าองค์กร ไว้ 3 ประการ **ประการแรก** ตราสินค้าองค์กรเป็นการทำให้องค์กรเป็นที่รู้จัก ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร อันได้แก่ ผู้บริโภค นักลงทุน บุคลากร และชุมชน เกิดความศรัทธา และไว้วางใจในองค์กร **ประการที่สอง** ตราสินค้าองค์กรช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ **ประการสุดท้าย** ตราสินค้าองค์กรแสดงออกถึงคุณค่าที่อยู่ในองค์กร ซึ่งคุณค่าขององค์กรเป็นสิ่งที่จะทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรคู่แข่ง

ขณะที่ **Hatch และ Schultz (2001)** ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของตราสินค้าองค์กรไว้อีก 4 ประการ ดังนี้

1) ตราสินค้าองค์กรช่วยลดต้นทุนทางด้านเศรษฐกิจขององค์กร (Corporate reduce costs) เพราะทำให้องค์กรสามารถทุ่มงบประมาณด้าน การโฆษณาและการสื่อสารตลาด ไปยังตราสินค้าองค์กร จุดเดียว ทั้งก็เพื่อให้ตราสินค้าองค์กรสนับสนุนทุกสินค้าและบริการที่องค์กรผลิต

2) ตราสินค้าองค์กรให้ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (They give customers a sense of community) ผู้บริโภคหลายคนยอมจ่ายมากกว่าเพื่อให้ตัวเองมีเอกลักษณ์ต่างจากคนอื่น และทำให้ตัวเองรู้สึกเป็นพวกเดียวกันกับคนที่ใช้ตราสินค้าเดียวกัน เช่น ผู้บริโภคยอมจ่ายเงินมากกว่าเพื่อซื้อคอมพิวเตอร์ Apple เพื่อต้องการมีเอกลักษณ์และได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของคนทันสมัย

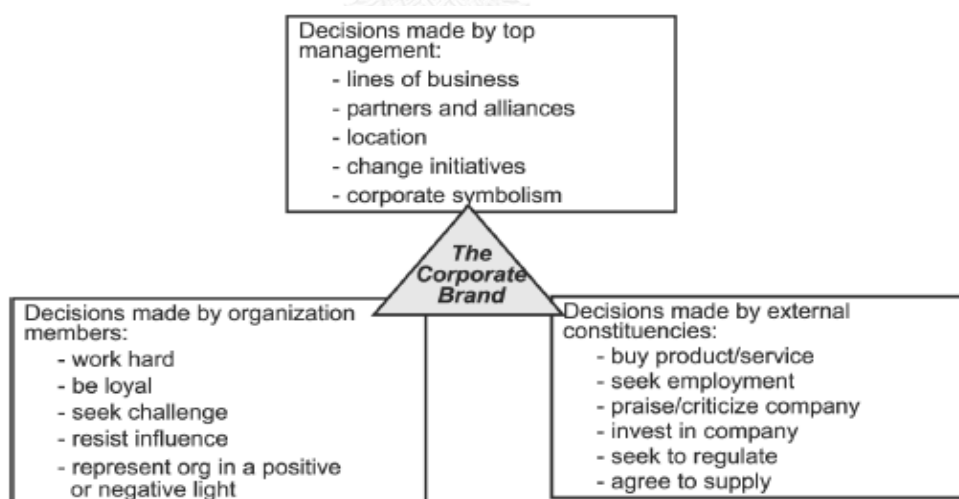
3) ตราสินค้าองค์กรเป็นเครื่องหมายแห่งการยอมรับ (They provide a seal of approval) ตราสินค้าองค์กรที่มีความเข้มแข็ง จะทำให้เราทราบได้ทันทีว่าจะสามารถคาดหวังอะไรจากองค์กรได้บ้าง เช่น บริษัท Volvo เมื่อเราใช้สินค้าและบริการที่มาจากองค์กรนี้สิ่งที่เราจะรับรู้ได้ทันที คือ ความปลอดภัย ซึ่งสิ่งที่ Volvo นำเสนอตลอดมา (Urde, 2003)

4) ตราสินค้าองค์กรสร้างความเข้าใจร่วมกัน (They create common ground) ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จ จะมีความเป็นสากล และไม่ว่าจะไปอยู่ในวัฒนธรรมใดจะได้รับการยอมรับและการตีความที่ไม่แตกต่างกัน เช่น ตราสินค้าองค์กร ของ McDonald's แม้จะอยู่ในวัฒนธรรมใด ผู้บริโภคก็จะสัมผัสได้ถึงความสุขและความสนุก

นอกจากนี้ Hatch และ schultz (2003) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมถึงความสำคัญของตราสินค้าองค์กร ไว้ว่าการสร้างตราสินค้าองค์กรไม่เพียงแต่ทำให้องค์กรเกิดความแตกต่างเท่านั้น แต่ยังทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ความรู้สึกความเป็นเจ้าขององค์กร (Sense of belonging) จะส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะนำไปสู่การมีตราสินค้าองค์กรที่เข้มแข็งในที่สุด

การตัดสินใจและพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งผลต่อตราสินค้าองค์กรแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ (รายละเอียดตามรูปภาพที่ 1)

**รูปที่ 1** พฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นผลจากการมีตราสินค้าองค์กร



ที่มา: Hatch, M.J., and Schultz, M. (2003). Bringing the Corporation into the Corporate Branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8). P, 1041-1054.

ส่วนแรก คือการตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูง (Decision made by top management) ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การตัดสินใจเลือกหุ้นส่วนหรือพันธมิตร การ

เลือกสถานที่ตั้งขององค์กร การตัดสินใจเริ่มแนวคิดใหม่ๆ ให้กับองค์กร และการตัดสินใจเลือกสัญลักษณ์ให้กับองค์กร

ส่วนที่สอง การตัดสินใจโดยบุคลากรในองค์กร (Decision made by organization Members) ได้แก่ การทำงานหนัก การซื้อสัตย์ต่อองค์กร การค้นหาความท้าทาย การต่อต้านระบบอิทธิพล และการนำเสนอองค์กรในด้านดี และ

ส่วนสุดท้าย คือ การตัดสินใจโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Decision made by External Constituencies) ได้แก่ การตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ อยากเข้ามาทำงานกับองค์กร การตัดสินใจขึ้นชมหรือวิพากษ์วิจารณ์องค์กร การตัดสินใจร่วมลงทุนกับองค์กร และ การเป็นส่วนหนึ่งในการกำกับดูแลองค์กร

ในส่วนของ **Aaker และ Keller (1998)** ยังกล่าวถึงความสำคัญของตราสินค้าองค์ในแง่ที่สัมพันธ์กับตราสินค้าผลิตภัณฑ์ไว้ว่า เมื่อมีผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เริ่มเข้าสู่ตลาด หากตราสินค้าองค์กรเข้มแข็งและมีชื่อเสียงอยู่แล้วจะทำให้ตราสินค้าผลิตภัณฑ์ติดตลาดง่ายขึ้น

ขณะที่ **Einwiller และ Will (2002)** ได้กล่าวถึงความสำคัญของตราสินค้าองค์กรใน 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1) การเติบโตและความซับซ้อนของตลาดในปัจจุบัน ทำให้แต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีตราสินค้าองค์กรที่เข้มแข็งและมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ องค์กรที่มีชื่อเสียงในด้านบวกจะส่งผลถึงราคาหุ้นและผลประกอบการ ซึ่งสถานะการเงินขององค์กรยังเกี่ยวข้องกับความคาดหวังของผู้ลงทุนในอนาคตอีกด้วย

2) การแข่งขันด้านความสามารถ ในปัจจุบันหลายองค์กรต้องเผชิญกับการขาดแคลนบุคลากร เนื่องจากหลายองค์กรแข่งขันเพื่อแย่งชิงบุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถ ดังนั้นองค์กรที่มีตราสินค้าเข้มแข็งและมีชื่อเสียงที่ดี ย่อมดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาสู่องค์กร

3) ความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้าผลิตภัณฑ์และตราสินค้าองค์กร เนื่องจากการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการในปัจจุบัน ผู้บริโภคพิจารณาคุณค่าขององค์กรที่อยู่เบื้องหลังการผลิตสินค้ามากขึ้น โดยคุณค่าขององค์กรวัดได้จาก คุณธรรมในการดำเนินธุรกิจขององค์กร สถานะทางการเงิน ความรับผิดชอบขององค์กรต่อสังคม ซึ่งแนวโน้มในการเชื่อมโยงตราสินค้าผลิตภัณฑ์และตราสินค้าองค์กรมีมากขึ้นในปัจจุบัน

4) ปัญหาทางด้านอัตลักษณ์ในบริษัทข้ามชาติ ในปัจจุบันองค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรข้ามชาติมากขึ้น ตราสินค้าองค์กรจะช่วยให้เกิดค่านิยมและความคิดร่วมกัน ลดปัญหาความซับซ้อนในการสื่อสารท่ามกลางผู้คนที่มีความแตกต่างหลากหลาย

### ความแตกต่างระหว่างตราสินค้าผลิตภัณฑ์และตราสินค้าองค์กร

Balmer (2001 as cited in Hatch and Schultz, 2003) กล่าวว่าแม้ตราสินค้าองค์กรจะมีพื้นฐานมาจากแนวคิดตราสินค้าผลิตภัณฑ์ แต่ในการนำประยุกต์ใช้มีความแตกต่างกันใน 7 แง่มุม ดังนี้

1) จุดมุ่งเน้นของกลยุทธ์ทั้งสองมีความแตกต่างกัน ตราสินค้าผลิตภัณฑ์ (Product Brand) จะเน้นในการสร้างความโดดเด่นและความแตกต่างให้เฉพาะตัวสินค้าแต่ ตราสินค้าองค์กรจะสร้างความแตกต่างและความมีชื่อเสียงให้ทั้งองค์กร

2) ความแตกต่างในหน้าที่รับผิดชอบตราสินค้าผลิตภัณฑ์หน้าที่รับผิดชอบจะเป็นของผู้บริหารระดับกลาง แต่ตราสินค้าองค์กรจะเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดมาจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

3) ความแตกต่างในการให้ความสนใจ ตราสินค้าผลิตภัณฑ์จะให้ความสนใจแต่เฉพาะผู้บริโภคของสินค้าตัวนั้นๆ แต่ตราสินค้าองค์กรจะให้ความสนใจกับภาพลักษณ์ที่เกิดจากการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร

4) การดำเนินการภายในองค์กร การสร้างตราสินค้าผลิตภัณฑ์เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายการตลาด แต่ตราสินค้าองค์กรจะเป็นความ รับผิดชอบทั้งหมดขององค์กร เป็นการบูรณาการการทำงานของทุกส่วน ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายสื่อสารองค์กร ฝ่ายการตลาด และบุคลากรทุกคนต่างมีส่วนช่วยในการสร้างตราสินค้าองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

5) กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ ตราสินค้าผลิตภัณฑ์จะใช้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) โดยเน้นใช้หลัก 4P's (Product, Price, Place, Promotion) ในการวางกลยุทธ์ แต่ตราสินค้าองค์กรจะใช้ช่องทางการสื่อสารทั้งหมดที่มีขององค์กร (Total Corporate Communication Mix) ไม่ว่าจะเป็นการบูรณาการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร สื่อสารผ่านพฤติกรรมของบุคลากร สื่อสารผ่านสื่อใหม่ การจัดสถานที่ และการฝึกอบรม ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างตราสินค้าองค์กร

6) เกี่ยวกับขอบเขตเวลา (Time Horizon) ตราสินค้าองค์กรจะมีอายุสั้น เนื่องจากจะต้องทำการตลาดให้สินค้าคู่กันสมัยและมีนวัตกรรมตลอดเวลาเพื่อไม่ให้สินค้าของตนถูกคู่แข่งแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดไป แต่เมื่อตราสินค้าผลิตภัณฑ์ตัวใดตัวหนึ่งไม่สามารถทำยอดขายได้อีกต่อไป บริษัทก็จะทำการพัฒนาตราสินค้าตัวใหม่ออกมา แตกต่างกับตราสินค้าองค์กรที่จะช่วยสร้างกำไรให้กับองค์กรในระยะยาว เพราะถ้าตราสินค้าองค์กรเข้มแข็งและได้รับความเชื่อมั่นไม่ว่าจะผลิตสินค้าและบริการได้ออกมา ก็จะได้รับผลตอบแทนที่ดีจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสมอ

7) ตราสินค้าผลิตภัณฑ์จะให้ประโยชน์เกี่ยวกับการทำตลาดและยอดขาย แต่ตราสินค้าองค์กรจะเป็นเสมือนกลยุทธ์ให้กับองค์กร ไม่เพียงแต่ช่วยในการวางตำแหน่งทางการตลาดให้กับองค์กรเท่านั้น ยังช่วยให้เกิดการจัดการภายในองค์กรที่ดี (Internal arrangement) ตัวอย่างเช่น

โครงสร้างองค์กร การออกแบบภาพขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างความหมายให้กับตราสินค้าองค์กร

ทั้งนี้ความแตกต่างระหว่างตราสินค้าผลิตภัณฑ์และตราสินค้าองค์กร ได้สรุปให้เห็นความแตกต่างที่ชัดเจนของทั้งสองแนวคิดไว้ในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตราสินค้าผลิตภัณฑ์และตราสินค้าองค์กร

	Product Brand	Corporate Brand
Focus attention on	The Product	The Company
Managed by	Middle Manager	Executive Office
Attract attention and gain support of	Consumers and Customers	All Stakeholders
Delivered by	Marketing	Whole company
Communication Mix	Marketing Communication	Total corporate communication
Time horizon	Short (life of product)	Long (Life of company)
Importance to company	Functional	Strategy

**ที่มา:** Hatch, M. and Schultz, M. (2003) Bringing the corporate into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8).

องค์ประกอบของตราสินค้าองค์กร

แม้ว่าตราสินค้าองค์กรจะมีจุดกำเนิดจากภายในองค์กรแต่คุณค่าของตราสินค้าองค์กรจะได้รับการตระหนักก็ต่อเมื่อถูกรับรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Fournier, 1998; Holt, 2003 as cited in Abratt and Kleyn, 2010) การบริหารตราสินค้าองค์กรประกอบด้วยกระบวนการ 2 ส่วน คือ 1) เกิดจากการแสดงออกขององค์กร (Corporate Expressions) 2) ภาพลักษณ์ตราสินค้าองค์กร (Corporate brand images) ที่เกิดจากความเข้าใจและการตอบสนองการแสดงออกขององค์กรที่ปรากฏอยู่ในใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Abratt and Kleyn, 2010) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. การแสดงออกขององค์กร (Corporate Expression)

การแสดงออกนี้จะครอบคลุมเอกลักษณ์ขององค์กรและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างตราสินค้าองค์กร ซึ่งสิ่งที่แสดงออกจากองค์กรจะรวมไปถึงการพัฒนา เอกลักษณ์ที่มองเห็นได้ (Visual identity) คำสัญญาองค์กร (Corporate brand promise) บุคลิกภาพตราสินค้าองค์กร (Corporate brand personality) และการสื่อสารตราสินค้าองค์กร (Corporate brand communication)

1.1 เอกลักษณ์ที่มองเห็นได้ (Visual identity) เอกลักษณ์ที่มองเห็นได้ขององค์กรนั้น ประกอบไปด้วย ชื่อองค์กร รูปแบบโลโก้ สิ่งพิมพ์ และการสื่อสารผ่านสี (Malewar and Saunder, 1998) สิ่งเหล่านี้จะถูกนำไปใช้ผ่านอาคารสถานที่ขององค์กร ยานพาหนะ เครื่องเขียน และเสื้อผ้าของบุคลากร เป็นต้น โดยที่การพัฒนาการสื่อสารผ่านเอกลักษณ์ที่มองเห็นได้ จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการรับรู้ การจดจำและผูกพันกับองค์กร และกลายเป็นประสบการณ์ที่มีต่อองค์กร ยิ่งองค์กรมีการจัดการที่ดีกับเอกลักษณ์ที่มองเห็นได้ เมื่อผ่านไประยะเวลาหนึ่งสิ่งเหล่านี้จะกลายมาเป็นชื่อเสียงขององค์กร

1.2 คำสัญญาองค์กร (Corporate brand promise) คำสัญญาองค์กรเป็นสิ่งเกิดจากการสื่อสารเพื่อสร้างความคาดหวังให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร คำสัญญาองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างตราสินค้าองค์กร ความคาดหวังที่มีต่อคำสัญญาองค์กรสามารถเป็นได้ทั้งความคาดหวังทางด้านประโยชน์ใช้สอย (Functional) หรือความคาดหวัง ทางด้านความรู้สึก (Emotional) เช่น องค์กร A ต้องการสร้างตราสินค้าองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและความทันสมัย คำสัญญาที่เกิดขึ้นคือ องค์กรจะสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงการมีนวัตกรรมขององค์กร ส่วนความคาดหวังที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านประโยชน์ใช้สอยย่อมต้องการเห็นสินค้าที่มีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และเทคโนโลยี ในด้านความรู้สึก เช่น เห็นบุคลากรแสดงออกถึงความทันสมัย ผ่านการแต่งกาย หรือการทำงาน เป็นต้น ซึ่งคำสัญญาองค์กรบุคลากรมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการสื่อสารและทำให้คำสัญญาขององค์กรให้กลายเป็นจริงขึ้นมา

1.3 บุคลิกภาพตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand Personality) บุคลิกภาพตราสินค้าคือ กลุ่มของลักษณะนิสัยของมนุษย์ที่มีความเกี่ยวข้องกับตราสินค้า (J. L. Aaker, 1997) บุคลิกภาพตราสินค้าองค์กรจะเกี่ยวข้องกับอุปนิสัย (Trait) ของบุคลากรซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนผ่านค่านิยมองค์กร คำพูดและการกระทำของบุคลากรทั้งหมดขององค์กร (Keller and Richey, 2006) เนื่องจากการฉายภาพตราสินค้าองค์กรเกี่ยวข้องกับบุคลากร ดังนั้นกระบวนการฝึกอบรม (Training) จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะทำให้พฤติกรรมของบุคลากรมีความสอดคล้องกับเอกลักษณ์ตราสินค้าขององค์กร

1.4 การสื่อสารตราสินค้าองค์กร (Corporate brand communication) การสื่อสารองค์กร เป็นหนึ่งในเครื่องมือของการบริหารจัดการที่ใช้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มใช้วิธีการสื่อสารที่แตกต่างกัน (Melewar & Karaosmanoglu, 2006) เช่น เมื่อต้องการเพิ่มยอดขายสินค้าและบริการจะใช้แนวทางของการสื่อสารการตลาด (Marketing communication) กับผู้บริโภค หรือเมื่อต้องการให้บุคลากรซึมซับค่านิยมองค์กรจะใช้การสื่อสารองค์กร (Organization communication) เป็นต้น (Van Riel, 1995) การมีตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จเป็นผลมาจากความสอดคล้องของการสื่อสาร

## 2. ภาพลักษณ์ตราสินค้าองค์กร (Corporate brand image)

ภาพลักษณ์ตราสินค้าขององค์กรเป็นสิ่งที่แสดงถึงภาพสะท้อนการรับรู้ในปัจจุบันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร (Bick, Jacobson, & Abratt, 2003) ภาพลักษณ์ตราสินค้าองค์กรมีความ

เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ (Attribute) ทั้งด้านกายภาพและพฤติกรรมขององค์กร ทั้งนี้ภาพลักษณ์องค์กรเกิดขึ้นจาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสบการณ์ตราสินค้า (Brand experiences) ความสัมพันธ์กับตราสินค้า (Brand relationships) และ ชุมชนตราสินค้า (Brand communities)

2.1 ประสบการณ์ตราสินค้า (Brand Experiences) เนื่องจากองค์กรต้องการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดที่มีความภักดี องค์กรจึงจำเป็นต้องมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับกลุ่มคนเหล่านี้ทุกครั้งที่มีการปฏิสัมพันธ์กับองค์กร ประสบการณ์ที่ได้รับจะรวมไปถึงเอกลักษณ์ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นสีที่องค์กรเลือกใช้ การออกแบบของสินค้าและบริการขององค์กร สโลแกน คุณลักษณะตราสินค้า การสื่อสาร และสิ่งแวดล้อมขององค์กร ทั้งนี้ประสบการณ์ตราสินค้าจะประกอบด้วย 4 มิติ (Abratt and Kley, 2010) ได้แก่ ประสาทสัมผัส (Sensory) ความรู้สึก (affective) พฤติกรรม (Behavioral) และความรู้ (Intellectual)

ประสบการณ์ที่ได้จากประสาทสัมผัสจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริโภคได้รับการกระตุ้นจากเอกลักษณ์ทางกายภาพขององค์กร ประสบการณ์ด้านความรู้สึกจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริโภคมีความรู้สึกร่วมกับตราสินค้า มีการประเมินตราสินค้าว่าดีหรือไม่ดี ชอบหรือไม่ชอบ ส่วนประสบการณ์ด้านพฤติกรรมเป็นผลมาจากประสบการณ์ด้านความรู้สึก ด้านพฤติกรรมนี้จะแสดงออกมาในรูปของการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการขององค์กร และสุดท้ายประสบการณ์ด้านความรู้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริโภคมีความกระตือรือร้นที่จะค้นหาข้อมูลและเรียนรู้สิ่งต่างๆเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กร

2.2 ความสัมพันธ์กับตราสินค้า (Brand Relationships) ความสัมพันธ์ของตราสินค้ากับผู้บริโภค จากงานวิจัยของ Bhattacharya และ Sen (2003) พบว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความน่าดึงดูดใจของเอกลักษณ์องค์กร ทำให้องค์กรจำเป็นต้องสื่อสารเอกลักษณ์ด้วยความชัดเจนและโดดเด่น เพื่อทำให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกกับลูกค้า ทั้งนี้การสร้างสัมพันธ์ของตราสินค้าผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดคือบุคลากรทุกคนในองค์กร ที่ต้องสื่อสารไปในทิศทางเดียวกันและสามารถส่งมอบคำสัญญาตามที่ตราสินค้าองค์กรนำเสนอแก่ผู้บริโภคให้ได้

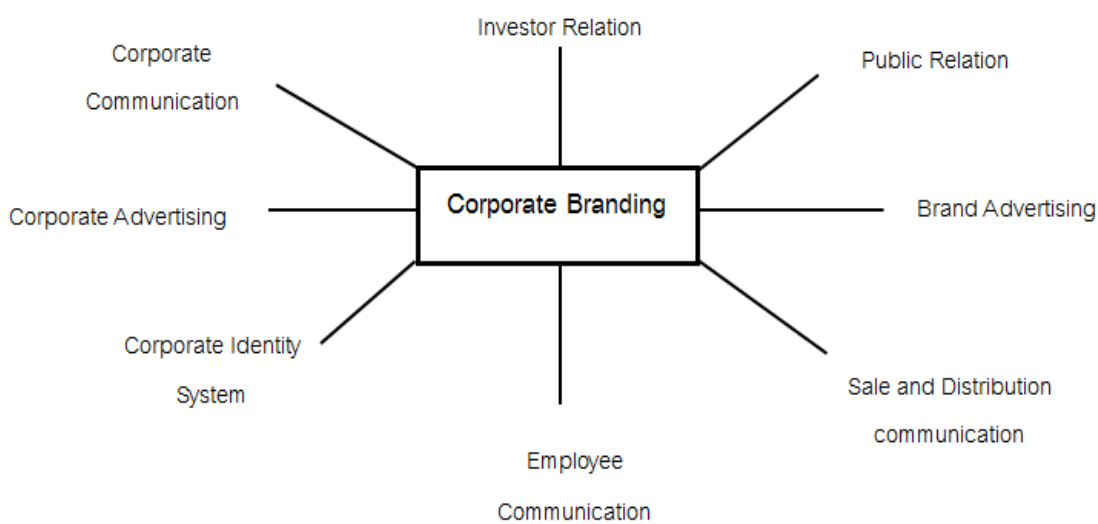
2.3 ชุมชนตราสินค้า (Brand Communities) ชุมชนตราสินค้าเป็นชุมชนที่มีโครงสร้างทางสังคมของผู้ที่มีความชื่นชอบตราสินคาร่วมกัน ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางภูมิศาสตร์ (Muniz Jr & O'guinn, 2001) คนเหล่านี้จะมีค่านิยมบางอย่างร่วมกันและมีความเชื่อไปในทิศทางบวกกับตราสินค้า เช่น กลุ่มคนรัก Harley-Davidson นอกจากนี้ตราสินค้าชุมชนยังมีการแบ่งปันข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างแพร่หลาย ตราสินค้าชุมชนยังมีบทบาทมากขึ้น ซึ่งหากองค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมและสนับสนุนชุมชนตราสินค้าที่ผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างขึ้น ยังมีส่วนทำให้ตราสินค้าองค์กรแข็งแกร่งมากขึ้นในสายตาผู้บริโภค (Shang, Chen, & Liao, 2006) กล่าวโดยสรุปการทราบองค์ประกอบของตราสินค้าองค์กร จะทำให้แนวทางที่จะใช้ในศึกษาการสร้างตราสินค้าองค์กรชัดเจนขึ้น เนื่องจากองค์ประกอบเหล่านี้จะสอดแทรกอยู่ในทุกลำดับของการสร้างตราสินค้าองค์กร ซึ่งจะกล่าวถึงในลำดับต่อไป



## แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าองค์กร

การสร้างตราสินค้าองค์กรเป็นการนำเสนอตัวตนขององค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มย่อมต้องการรูปแบบและเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริโภคต้องการ การโฆษณาตราสินค้า ผู้ถือหุ้น ต้องการโปรแกรมนักลงทุนสัมพันธ์ หรือบุคลากร ต้องการการจัดการสื่อสารองค์กรสัมพันธ์ เป็นต้น เนื่องจากรูปแบบและเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างตราสินค้าองค์กรรับผิดชอบโดยหน่วยงานภายในองค์กรที่แตกต่างกัน จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่องค์กรจะต้องทำให้หน่วยงานแต่ละหน่วยสื่อสารไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับตราสินค้าที่องค์กรสร้างขึ้น (Gregory & Wiechmann, 1997)

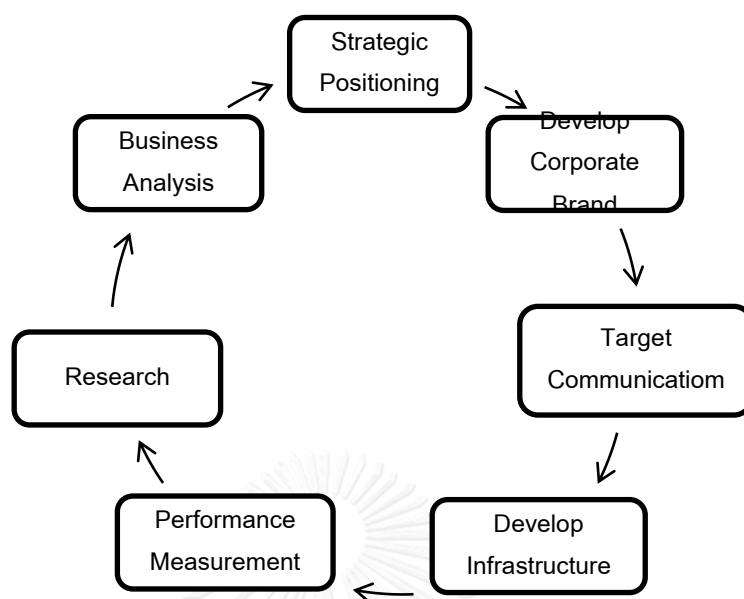
### รูปที่ 2 พฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นผลจากการมีตราสินค้าองค์กร



ที่มา: Gregory, J.R., and Wiechmann, J.G. (1997). *Leverage the corporate brand*. Lincolnwood, Illinois.

กระบวนการสร้างตราสินค้าองค์กร (Gregory and Wiechmann, 1997) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน (ภาพที่ 3)

### รูปที่ 3 ขั้นตอนการสร้างตราสินค้าองค์กร



ที่มา: Gregory, J.R., and Wiechmann, J.G. (1997). *Leverage the Corporate Brand*.  
Lincolnwood, Illinois: NTC

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนฐานข้อมูลวิจัยทางการตลาดขององค์กรตนเอง พิจารณาข้อมูลที่มีอยู่รอบคอบเพื่อที่จะสร้างเกณฑ์ว่าตราสินค้าองค์กรที่สร้างขึ้นจะสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายใดบ้าง จากนั้นทำการวิจัยกลุ่มเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 คือการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ เมื่อวิเคราะห์แล้วจะต้องเลือกโปรแกรมการสื่อสารที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรตนเอง

ขั้นตอนที่ 3 จะต้องวางตำแหน่งของตราสินค้าองค์กรให้แตกต่างจากองค์กรคู่แข่ง โดยการวางตำแหน่งจากต้องมาจากแก่นในการดำเนินธุรกิจขององค์กร และต้องมีใจความหลักหนึ่งเดียว (Single-minded) ทั้งนี้การวางตำแหน่งจะประสบความสำเร็จจะต้องสะท้อนออกมาจากวิสัยทัศน์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 คือการพัฒนาตราสินค้า การพัฒนาตราสินค้าองค์กรต้องทำทั้งภายในและภายนอกองค์กร ภายในอาจจะมีการฝึกอบรมบุคลากรให้ซึมซับตราสินค้าองค์กร โดยใช้แนวทาง *Living the Brand* (Aaker, 2004; Ind, 2007) เพื่อให้ตราสินค้าองค์กรเข้าไปอยู่ในชีวิตประจำวันของการทำงานของบุคลากร และพัฒนาตราสินค้าองค์กรภายนอกอาจจะใช้การโฆษณาองค์กร (Corporate Ads) โปรแกรมการรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) หรือโปรแกรมการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 คือสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย เพราะถ้าไม่มีการสื่อสารตราสินค้าก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ (Balmer and Gray, 2003; Keller, 2003)

ขั้นตอนที่ 6 คือการพัฒนาสาธารณูปโภคขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับตราสินค้าที่สร้างขึ้น เช่น ตราสินค้าที่สร้างเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ แต่สาธารณูปโภคขององค์กรยังดูล้ำสมัย อาจจะทำให้ตราสินค้าที่สร้างขึ้นไม่มีความชัดเจนในใจของผู้บริโภค

ขั้นตอนที่ 7 คือการวัดผล การวัดตราสินค้าองค์กรอาจจะได้จากสถานะการเงินขององค์กร (Financial Performance) หรือชื่อเสียงองค์กรที่ดีขึ้น โดยวัดจากเครื่องมือ RepTrak Model ของสถาบันการจัดการชื่อเสียงองค์กร เป็นต้น

#### กรอบแนวคิดการสร้างตราสินค้าองค์กร

ในการสร้างตราสินค้าองค์กรสามารถทำได้ทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่แสวงหากำไรหรือไม่แสวงหากำไร (ศิริกุล เลากัยกุล, 2547) แต่ไม่ใช่ว่าทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จในการสร้างตราสินค้าองค์กร จากทบทวนงานวิชาการและงานวิจัย พบว่ามี 3 กรอบคิด ที่จะช่วยให้ตราสินค้าองค์กรมีความเข้มแข็งและโดดเด่น ดังนี้

- 1) แบบจำลอง VCI (The VCI Model) ของ Hatch และ Schultz
- 2) กรอบแนวคิด AC2ID (The AC2ID Framework) ของ Balmer และ Greyser
- 3) กลยุทธ์การใช้วิธีแบ่งประเภทตราสินค้าองค์กร ของ Olins

#### 1) แบบจำลอง VCI (The VCI Model) ของ Hatch และ Schultz

จากการศึกษา VCI Model ของ **Hatch และ Schultz (2003)** พบว่าตราสินค้าองค์กรจะประสบความสำเร็จและเกิดความเข้มแข็งต่อเมื่อ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) และ ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) สอดคล้องกัน (Alignment)

1) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) เปรียบเสมือนความคิดหลัก (Central Idea) ที่อยู่เบื้องหลังองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดว่าองค์กรต้องการจะเป็นอย่างไรในอนาคต

2) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นมาจากประวัติความเป็นมา (The heritage of company) แล้วสื่อสารความหมายไปยังสมาชิกภายในองค์กร ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรจะปรากฏออกมาในวิธีการทำงานขององค์กรและความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

3) ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) เป็นภาพของการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Stakeholder) ที่มีต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการรับรู้ของลูกค้า สื่อ นักลงทุน หรือกลุ่มสาธารณะประโยชน์ทั่วไป

องค์ประกอบทั้งสามเป็นเสมือนตัวแทนของ ฝ่ายบริหาร (Management) บุคลากรในองค์กร (Employees) และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External stakeholder) โดยทั้งสามส่วนจะส่งผลซึ่งกันและกัน (Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2008) ดังนี้

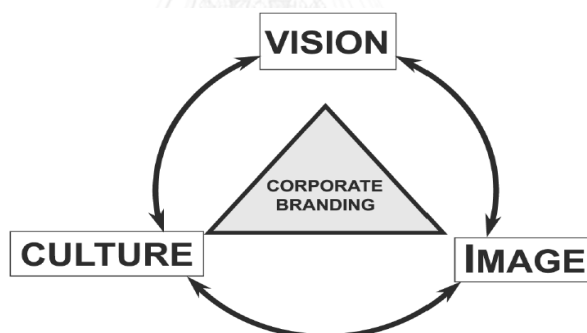
*วิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กร* เปรียบเสมือนความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดจากฝ่ายบริหาร และการทำงานของบุคลากร

*วัฒนธรรมองค์กรและภาพลักษณ์* เปรียบได้กับความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของบุคลากร และการรับรู้ของกลุ่มคนภายนอก

*ภาพลักษณ์และวิสัยทัศน์* เปรียบได้กับแนวทางที่ฝ่ายบริหารขององค์กรสร้างขึ้นจะได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกหรือไม่

การสร้างสอดคล้องให้องค์ประกอบทั้งสามคือการตรวจสอบช่องว่างของทั้ง 3 ปัจจัย เพราะยิ่งช่องว่างน้อยเท่าไร ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสามก็จะสัมพันธ์กันมากขึ้น ส่งผลถึงความเข้มแข็งและชื่อเสียงของตราสินค้าองค์กร ซึ่งช่องว่างใน VCI Model (รูปที่ 4) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**รูปที่ 4** การสร้างความสอดคล้องระหว่าง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและภาพลักษณ์



**ที่มา:** Hatch, M.J., and Schultz, M. (2003). Bringing the Corporation into the Corporate Branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8). P, 1041-1054.

#### ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กร

Collins และ Porras (1996) ให้คำนิยามของวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นสิ่งที่องค์กรปรารถนาที่จะเป็นในอนาคต องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจจะสร้างวิสัยทัศน์มาจากค่านิยมและความเชื่อที่องค์กรมีอยู่แล้ว มากกว่าที่จะประดิษฐ์วิสัยทัศน์ขึ้นมาใหม่ ทั้งนี้วิสัยทัศน์องค์กรและวัฒนธรรมองค์กรต้องอาศัยความร่วมมือในการสนับสนุนซึ่งกันและกัน วิสัยทัศน์จะเป็นตัวกำหนดแนวทางการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กร ว่าต้องทำอะไรองค์กรจึงจะประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่วิสัยทัศน์กำหนดไว้ เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่กำหนดมาจากฝ่ายบริหาร ดังนั้นหากฝ่ายบริหารให้ความสำคัญในการสร้างตราสินค้าองค์กร ตราสินค้าองค์กรจะถูกกำหนดลงไปในวิสัยทัศน์ และจะ

ส่งผลต่อแนวทางในการทำงานของบุคลากรที่ให้ความสำคัญกับตราสินค้าขององค์กร (Balmer & Soenen, 1999)

นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังเปรียบเสมือนสิ่งที่องค์กรให้สัญญา (Brand promise) และ วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือน การกระทำที่ส่งต่อคำสัญญาขององค์กร (Performance the corporate delivers) แต่ทั้งนี้วิสัยทัศน์ที่ตราสินค้าที่องค์กรสร้างขึ้นจากฝ่ายบริหารจะต้องไม่ขัดแย้งกับค่านิยมและความเชื่อที่บุคลากรในองค์กรยึดถืออยู่ (Hatch and Schultz, 2003) ตัวอย่างเช่น สายการบิน British Airways กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า ต้องการจะเป็น *world's favorite airlines* เนื่องจากค้นพบว่าลูกค้าที่มาใช้บริการส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติไม่ใช่ชาวอังกฤษ ดังนั้นเมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ว่าจะนำเสนอตัวตนการบริการด้วยความเป็นสากล เป็นผลให้องค์กรกำหนดแนวทางใหม่ในการทำงานของบุคลากร ด้วยการให้บุคลากรลดกริยาแบบอังกฤษที่ค่อนข้างถือตัวและลดการพูดด้วยสำเนียงอังกฤษ ซึ่งเป็นผลทำให้ได้รับการต่อต้านจากบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก เป็นผลทำให้สิ่งที่องค์กรเสนอและสิ่งที่ผู้บริโภคได้รับไม่สอดคล้องกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของตราสินค้าองค์กรในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (D. A. Aaker, 1996)

#### ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและภาพลักษณ์องค์กร

จุดมุ่งหมายของตราสินค้าองค์กรคือการเพิ่มคุณค่าและสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร โดยเน้นการสร้างภาพประทับใจให้กับกลุ่มเป้าหมายขององค์กร การจะเป็นตราสินค้าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องฉายภาพคุณค่าที่อยู่ภายในองค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกให้ได้ ทั้งนี้คุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกสามารถรับรู้ตราสินค้าองค์กร มักจะมีพื้นฐานมาจากแนวทางในการปฏิบัติงานทุกๆวันของบุคลากรในองค์กร ซึ่งแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรย่อมเกิดจากวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ดังที่กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนการส่งต่อคำสัญญาขององค์กร ถ้าองค์กรทำตามสิ่งที่ตนเองนำเสนอได้สำเร็จย่อมนำมาซึ่งการรับรู้ที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร แต่อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมที่องค์กรนำเสนอ มักจะเป็นค่านิยมที่องค์กรปรารถนา (Desired organizational value) ในบางครั้งอาจไม่ตรงกับค่านิยมจริงๆขององค์กร (Actual organization value) ดังนั้นการสำรวจภาพลักษณ์องค์กรจะมีส่วนช่วยทำให้องค์กรทราบถึง ค่านิยม ตัวตนที่แท้จริงขององค์กร (Yaniv & Farkas, 2005) หากพบว่าวัฒนธรรมองค์กรและภาพลักษณ์องค์กรไม่สอดคล้องกัน นั้นแสดงถึงความไม่ชัดเจนของสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอ ซึ่งในระยะยาวจะสร้างความเสียหายให้กับภาพลักษณ์องค์กร

ตัวอย่างดังที่กล่าวข้างต้นว่า British Airway ต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้สายการบินของตนมีความเป็นสากลมากขึ้น จึงปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงานให้บุคลากรลดวิถีปฏิบัติแบบอังกฤษลง ซึ่งขัดแย้งกับภาพลักษณ์ในการรับรู้ของผู้ใช้บริการที่ British Airways ที่สะท้อนความเป็นชาตินิยมของคนอังกฤษ (Hatch and Schultz, 2003)

### ช่องว่างระหว่างภาพลักษณ์และวิสัยทัศน์

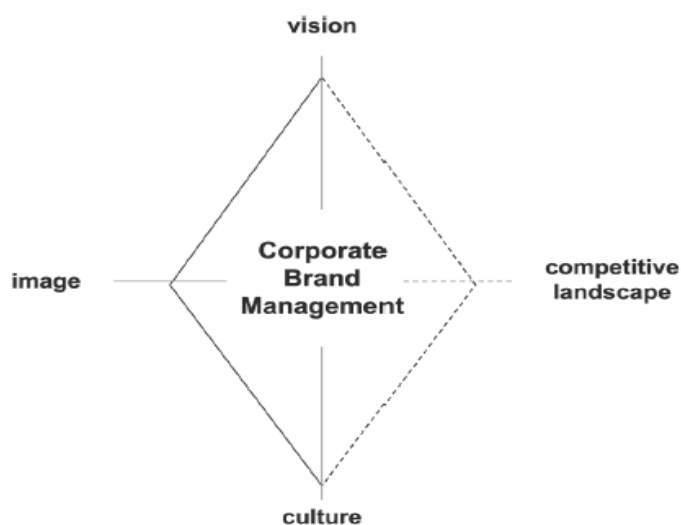
การสร้างวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งส่วนใหญ่ต้องการจะนำเสนอภาพในอนาคตขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์มักสร้างจากความปรารถนาในทางการตลาดขององค์กร (Desired market position) โดยไม่คำนึงถึงค่านิยมหรือตัวตนที่แท้จริงขององค์กร การนำภาพลักษณ์จากการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เข้ามาสู่กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร เปรียบได้กับการสะท้อนตัวตนจริงๆขององค์กรมาสู่กระบวนการบริการ (Gioia, Schultz, & Corley, 2000; Schultz, Hatch, & Larsen, 2000) เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือผู้ปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับบุคลากรและส่วนอื่นๆขององค์กร เช่น การได้รับบริการหรือรับข้อมูลข่าวสารจากองค์กร ผู้บริหารขององค์กรใดที่ให้ความใส่ใจกับภาพลักษณ์องค์กร จะสามารถสร้างตราสินค้าได้โดดเด่นมากว่าองค์กรคู่แข่ง และสามารถลดช่องว่างที่เกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างภาพลักษณ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร

ดังที่กล่าวถึงสายการบิน British Airways วิสัยทัศน์ขององค์กรคือต้องการเป็น world's favorite airline ดังนั้นองค์กรจึงได้พยายามลบความเป็นอังกฤษจากเอกลักษณ์องค์กร เช่น การลบสัญลักษณ์ธงชาติอังกฤษออกจากตัวเครื่องบิน ซึ่งผลที่ตามมาคือการต่อต้านจากบุคลากร และผู้โดยสารชั้นธุรกิจของสายการบิน และนำมาสู่ภาพลักษณ์ในทางลบของสายการบิน

ในส่วนตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความสอดคล้องระหว่าง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม และภาพลักษณ์ ได้แก่ บริษัท เลโก้ (Lego) โดยที่เลโก้เริ่มสร้างตราสินค้าองค์กรจากการเริ่มสำรวจภาพลักษณ์องค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่องค์กร ซึ่งภาพลักษณ์ที่ได้คือ “ธุรกิจของเล่นที่เต็มไปด้วยความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้” ลำดับต่อมาคือการนำภาพลักษณ์ที่ได้มากำหนดวิสัยทัศน์ของตราสินค้าองค์กร ซึ่งจากการระดมสมองของฝ่ายบริหาร จึงได้สิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอคือ “Just Image...” เมื่อภาพลักษณ์และวิสัยทัศน์สอดคล้องกันแล้วลำดับต่อไปคือ การทำให้วิสัยทัศน์ซึมซับไปสู่วัฒนธรรมองค์กร เลโก้ได้จัดทำ Workshop โดยได้นำพนักงานและผู้บริหารของเลโก้จำนวน 7,000 คนจากทั่วโลก มาเพื่อถ่ายทอดตราสินค้าใหม่ที่องค์กรสร้างขึ้น และรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของ Lego ในแต่ละภูมิภาค เพื่อนำไปปรับวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานในแต่ละประเทศ แม้ในที่สุดจะพบว่าในบางประเทศจะมีวัฒนธรรมในการทำงานไม่สอดคล้องกับแนวทางตราสินค้าองค์กรที่เลโก้สร้างขึ้น แต่จำเป็นต้องปล่อยไป แต่อย่างไรก็ตามความพยายามในการจัดการตราสินค้าองค์กร โดยนำแนวทางของ VCI Model มาประยุกต์ใช้ ทำให้ผลประกอบการของ Lego เพิ่มขึ้นร้อยละ 28 และได้รับการขนานนามว่าเป็น Toys of Century โดยนิตยสาร Fortune นำมาซึ่งชื่อเสียงที่ดีและความน่าเชื่อถือของ Lego

ในเวลาต่อมา Knox และ Bickerton (2003) ได้พัฒนา VCI Model ของ Hatch และ Schultz โดยได้เพิ่มเติมปัจจัยเกี่ยวกับ *ภูมิทัศน์การแข่งขันขององค์กร (Competitive landscape)* เข้ามาเพื่อให้แนวคิดการการสร้างตราสินค้าองค์กรสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งภูมิทัศน์การแข่งขัน คือแนวโน้มการแข่งขันในอนาคตขององค์กร ซึ่งหากนำไปปัจจัยทั้ง 4 มาพิจารณา ก็ยังจะทำให้แนวทางการสร้างตราสินค้าองค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

## รูปที่ 5 ภูมิทัศน์การแข่งขัน (Competitive landscape)



Source: Adapted from Hatch and Schultz (1997)

ที่มา: Knox, S., and Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7).

### 2) กรอบแนวคิด AC2ID (The AC2ID Framework) ของ Balmer และ Greyser

The AC2ID Model พัฒนาโดย Balmer and Greyser (2003) เน้นที่ความสอดคล้องของ 5 เอกลักษณ์ในองค์กร ข้อสันนิษฐานมีความคล้ายคลึงกับ VCI Model คือเอกลักษณ์หลายๆด้านในองค์กรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อให้ตราสินค้าองค์กรมีความเข้มแข็ง ความไม่สอดคล้องของเอกลักษณ์ทั้ง 5 จะนำมาสู่ผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งเอกลักษณ์ทั้ง 5 ช่วยให้ตราสินค้าองค์กรมีความแข็งแกร่ง มีรายละเอียดดังนี้

2.1) เอกลักษณ์จริงขององค์กร (Actual identity) คือ เป็นคุณสมบัติขององค์กร ที่ถูกสร้างขึ้นจากองค์ประกอบหลายประการ เช่น การแสดงความเป็นเจ้าของ รูปแบบของผู้นำในการบริหาร องค์กร โครงสร้างองค์กร กิจกรรมทางธุรกิจและการตลาด คุณภาพของสินค้าและบริการ และผลงานทั้งหมดขององค์กร ซึ่งทั้งหมดเป็นคุณค่าที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กร

2.2) เอกลักษณ์การสื่อสาร (Communicated Identity) คือ ประกอบไปด้วยการสื่อสารที่ควบคุมได้ เช่น การโฆษณา การเป็นผู้ให้การสนับสนุน การประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น word-of-mouth, Media commentary

2.3) เอกลักษณ์ที่ได้รับขององค์กร (Conceived identity) คือ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียงขององค์กร และสิ่งที่มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ต่อองค์กร

2.4) เอกลักษณ์ในอุดมคติขององค์กร (Ideal Identity) คือ การวางตำแหน่งขององค์กรที่ได้รับประโยชน์สูงสุดในตลาด โดยเอกลักษณ์ประเภทนี้จะขึ้นอยู่กับเอกลักษณ์ทางอุตสาหกรรม

2.5) เอกลักษณ์ที่ปรารถนา (Desired identity) คือ แสดงถึงตำแหน่งที่ดีที่สุดขององค์กรในตลาดหรือการที่ตลาดเข้าใจถึงจุดแข็งและความสามารถขององค์กรเมื่อพิจารณาปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อม การแข่งขันทางเทคโนโลยี แนวโน้มอุตสาหกรรม การมอบคุณค่าผู้บริโภค พฤติกรรมการซื้อสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งเอกลักษณ์ประเภทนี้จะขึ้นอยู่กับเอกลักษณ์ของอุตสาหกรรมที่องค์กรดำเนินอยู่

เอกลักษณ์ทั้ง 5 ที่กล่าวมาควรมีความสอดคล้องกันอย่างใกล้ชิด ถ้าหากมีองค์ประกอบใดไม่สอดคล้องกันแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปลี่ยนเอกลักษณ์ตัวใดตัวหนึ่ง

ทั้งนี้จากการศึกษาจะพบว่าแบบจำลอง VCI Model และ กรอบแนวคิด AC2ID มีความสอดคล้องและเกี่ยวข้องกันดังที่สรุปให้เห็นในตารางที่ 2.2

### 3) กลยุทธ์การใช้วิธีแบ่งประเภทตราสินค้าองค์กร ของ Olins

Olins (1989) ได้นำเสนอการแบ่งประเภทกลยุทธ์ตราสินค้าองค์กร โดยแบ่งกลยุทธ์ตราสินค้าองค์กรเป็น 3 ประเภท ได้แก่

3.1) กลยุทธ์ตราสินค้าองค์กรเดี่ยว (Monolithic Strategy) กลยุทธ์นี้ทั้งองค์กรจะใช้รูปแบบสัญลักษณ์ที่มองเห็นได้ร่วมกัน ซึ่งทำให้ทั้งองค์กรเป็นที่จดจำได้ในทันที องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ ได้แก่ เชลล์ (Shell) ฟิลิป (Phillips) และ บีเอ็มดับเบิลยู (BMW)

3.2) กลยุทธ์ตราสินค้าสนับสนุน (Endorsed Strategy) ในกรณีนี้ตราสินค้าผลิตภัณฑ์ที่อยู่ภายใต้ตราสินค้าองค์กรจะมีรูปแบบการทำงานเป็นของตัวเอง แต่จะถูกทำให้รับรู้ว่ามีองค์กรอะไรอยู่เบื้องหลังการผลิต โดยที่จะใช้ชื่อตราสินค้าองค์กรมาสนับสนุนเพื่อให้ตราสินค้าผลิตภัณฑ์ได้รับการยอมรับมากขึ้น องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ ได้แก่ เจเนอรัล มอเตอร์ (General Motors) และ ลอรีอัล (L'Oréal)

3.3) กลยุทธ์ตราสินค้าแยกย่อย (Branded Strategy) องค์กรจะอยู่เบื้องหลังตราสินค้าผลิตภัณฑ์ โดยที่แต่ละตราสินค้าจะมีเอกลักษณ์และการดำเนินงานเป็นของตนเอง แต่ในปัจจุบันกลยุทธ์นี้ลดความสำคัญลงเรื่อยๆ เพราะองค์กรต่างๆ กำลังก้าวมาอยู่เบื้องหน้าเพื่อทำให้คนรู้จักมากขึ้น องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ ได้แก่ ยูนิลีเวอร์ (Unilever)



**ตารางที่ 3** ความสอดคล้องระหว่างแบบจำลอง VCI Model และ กรอบแนวคิด AC2ID กับการตรวจสอบช่องว่างตราสินค้าองค์กร

ช่องว่าง (VCI Model)	วิสัยทัศน์ / วัฒนธรรม	วัฒนธรรม / ภาพลักษณ์	ภาพลักษณ์ / วิสัยทัศน์
ช่องว่าง (AC2ID Model)	เอกลักษณ์ที่ปรารถนาและเอกลักษณ์ในอุดมคติ ไม่สอดคล้องกับเอกลักษณ์จริง	เอกลักษณ์จริง ไม่สอดคล้องกับเอกลักษณ์ที่สื่อสารและเอกลักษณ์ที่ได้รับ	เอกลักษณ์ที่ได้รับ ไม่สอดคล้องกับเอกลักษณ์ที่ปรารถนาและเอกลักษณ์ในอุดมคติ
ผู้ที่เกี่ยวข้อง	ฝ่ายบริหารและบุคลากร	บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและฝ่ายบริหาร
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สิ่งที่บุคลากรปฏิบัติทุกวัน สะท้อนค่านิยมที่วิสัยทัศน์ต้องการหรือไม่</li> <li>- วิสัยทัศน์ได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายหรือทุกวัฒนธรรมย่อยในองค์กรหรือไม่</li> <li>- วิสัยทัศน์และวัฒนธรรมขององค์กรแตกต่างจากคู่แข่งหรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรับรู้ภาพลักษณ์ในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร</li> <li>- บุคลากรรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรของตนเป็นอย่างไร</li> <li>- การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร</li> <li>- อะไรที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังจากองค์กร</li> <li>- ภาพลักษณ์องค์กรในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสื่อสารไปยังฝ่ายบริหารอย่างไร และในทางกลับกัน ผู้บริหารใส่ใจฝ่ายลักษณ์ขององค์กรในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากน้อยแค่ไหน</li> </ul>

ที่มา: Adapted from Hedning, T., Knudtzed, C.F., Bjerre, M.(2009). *Brand Management: Research, Theory and Practice*. New York, NY: Routledge.

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กร

**Gregory (2004)** ได้เสนอแนวทางในการจัดการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กรไว้ด้วยกัน 3 แนวทางดังนี้

1) เอกสารเกี่ยวกับตราสินค้า (Brand documentation) เมื่อเริ่มปล่อยตราสินค้าองค์กรมาสู่สายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรจะต้องทำให้รู้สึกว่ามิอะไรบางอย่างเกิดขึ้น อาจจะมีการประกาศโดยประธานกรรมการบริษัทว่าองค์กรได้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือมีการสร้างโลโก้ใหม่เพื่อสะท้อนแนวคิดบางอย่างที่เปลี่ยนไปขององค์กร ในจุดนี้จะทำบุคลากรหรือคนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเกิดความสงสัย ขั้นตอนถัดมาองค์กรจะต้องสร้างเอกสารที่สามารถจับต้องได้ เช่น เอกสารตราสินค้าองค์กร (Brand book) หรือ วิถีทัศน์องค์กร ในส่วนที่เกี่ยวกับตราสินค้าใหม่ (New Brand) คำสัญญาองค์กร (Brand Promise) และ คุณลักษณะของตราสินค้า (Brand Attribute) โดยที่สิ่งเหล่านี้จะให้แนวทางกับบุคลากรว่าจะต้องเริ่มทำงานให้แตกต่างจากเดิมอย่างไร จะทำปฏิบัติงานอย่างไรให้สอดคล้องกับ

แนวทางตราสินค้าองค์กร ซึ่งการมีเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร จะช่วยทำให้การสร้างตราสินค้าไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

2) การฝึกอบรมตราสินค้า (Brand Training) การฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรในทุกระดับขององค์กรทราบว่าต้องประยุกต์การทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับแนวทางตราสินค้าองค์กรอย่างไร การฝึกอบรมควรเป็นลักษณะสัมมนาปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้บุคลากรได้ทราบพื้นฐานและความจำเป็นของการมีตราสินค้าองค์กร และจะทำให้ตราสินค้าองค์กรเป็นจริงได้อย่างไร

3) การตรวจสอบ (Accountability) หากองค์กรต้องการให้ตราสินค้าองค์กรประสบความสำเร็จองค์กรจะต้องมีการ ดูแล วัตถุประสงค์ การสนับสนุน และการให้รางวัลแก่บุคลากรที่เป็นต้นแบบในการสร้างและส่งต่อคำสัญญาตราสินค้า (Brand promise) ได้ตรงกับสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอ เพื่อจะได้เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรสนับสนุนการมีตราสินค้าองค์กร

นอกจากนี้ Ind (2007) ยังได้เพิ่มเติมในส่วน “การคัดเลือกพนักงาน (Recruitment)” โดยกล่าวว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในการสร้างตราสินค้ามากกว่า หากค่านิยมส่วนตัว (Personal value) ของคนที่จะเข้ามาเป็นบุคลากรในอนาคตขององค์กร สอดคล้องกับแก่นของตราสินค้าที่องค์กรต้องการนำเสนอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yaniv และ Farkas (2005) ที่พบว่ามียิ่งระดับความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมส่วนตัวและค่านิยมของตราสินค้าองค์กรไปในทิศทางบวก ยิ่งส่งผลต่อความไว้วางใจของผู้บริโภคมีต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น

ส่วน Hatch และ Schultz (2003) กล่าวถึงการบริหารตราสินค้าองค์กรไว้อีก 4 ประการ ดังนี้

1) องค์กรต้องมีการประเมินความสัมพันธ์ระหว่าง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร และภาพลักษณ์องค์กร หากพบว่าองค์ประกอบใดไม่สอดคล้องกันจะต้องรีบแก้ไข เพราะอาจจะส่งผลถึงความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร

2) ต้องบูรณาการองค์กรที่อยู่เบื้องหลังตราสินค้าองค์กร เพราะการสร้างตราสินค้าองค์กรต้องอาศัยความร่วมมือของทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการตลาด ฝ่ายสื่อสารองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือฝ่ายบริหาร เพราะทุกฝ่ายต้องทำงานภายใต้แนวทางเดียวกันเพื่อให้ตราสินค้ามีความชัดเจน

3) ต้องทราบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตีความตราสินค้าองค์กรอย่างไร และรับรู้ตรงกับสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอหรือไม่ นอกจากนี้ก่อนสร้างตราสินค้าองค์กรควรมีการสำรวจภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อให้ทราบตัวตนที่แท้จริงขององค์กรก่อนที่จะนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

4) ต้องสร้างเรื่องราวให้ตราสินค้าองค์กร โดยแสดงให้เห็นถึงที่มาของการสร้างตราสินค้า เหตุผลของการสร้างสินค้า เรื่องราวอาจจะสะท้อนจากประวัติศาสตร์ขององค์กรหรือวิถีการทำงานขององค์กร

ปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

ปัจจัยอื่นๆที่มีส่วนที่ก่อให้เกิดตราสินค้าองค์กรและมีส่วนในการรับรู้เกี่ยวกับตราสินค้าที่องค์กรต้องการนำเสนอไปยังผู้บริโภคมีดังนี้ (กฤษที รื่นรมย์, 2556)

#### 1. ประวัติความเป็นมาขององค์กร

ประวัติความเป็นมาขององค์กร คือ เรื่องราวในอดีตของการก่อตั้งกิจการหรือของบุคคลที่เป็นผู้ก่อตั้ง องค์กรหลายองค์กรมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานหลายสิบปีหรือเป็นร้อยปี มีเรื่องราวการต่อสู้กับความลำบาก ปัญหาและอุปสรรคของผู้ก่อตั้งในยุคสมัยเริ่มต้น บริษัทที่ที่เรื่องราวความเป็นมาของการต่อสู้ปัญหาและอุปสรรคในอดีตจนสามารถประสบความสำเร็จได้ในปัจจุบัน จะสร้างคุณค่าและการรับรู้ที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้บริโภคและผู้เกี่ยวข้อง เกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ดีในใจของผู้บริโภค (Corporate brand image) และบุคลากรที่ในการเกิดคุณค่าของตราสินค้า

#### 2. ผู้นำองค์กรและวิสัยทัศน์ของผู้นำ

ผู้นำองค์กร คือ บุคคลที่มีความสำคัญสูงสุดในองค์กร ผู้นำองค์กรมีลักษณะหรือบุคลิกอย่างไรองค์กรมักจะมีลักษณะอย่างนั้น เพราะตัวตน ประวัติ ภูมิหลัง การศึกษา ปรัชญา อุดมการณ์ บุคลิกภาพ ทักษะคิด ภาวะผู้นำ และค่านิยมที่ผู้นำยึดถือจะถูกสะท้อนออกมาเป็นลักษณะการบริหารจัดการ ค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ดังนั้น เมื่อนึกถึงตราสินค้าองค์กรในทุกวันนี้ ผู้นำองค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสาร มีภาวะผู้นำ เป็นบุคคลที่ผู้บริโภคและสังคมให้ความยกย่องยอมรับก็จะเป็นผู้ที่สามารถสร้างความสำเร็จของตราสินค้าองค์กร ตัวอย่างเช่น สตีฟ จอบส์ อดีตผู้นำของบริษัท Apple เป็นต้น

#### 3. คณะกรรมการบริหารบริษัท

กลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อบทบาทในการกำหนด นโยบาย กลยุทธ์ ตัดสินใจเรื่องแผนงาน และงบประมาณในการดำเนินธุรกิจ และสามารถสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกหรือเชิงลบให้แก่องค์กร ดังนั้นหากคณะกรรมการบริหารบริษัท เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ มีบุคลิกภาพดี มีความน่าเชื่อถือ และไม่มีประวัติเสื่อมเสีย ย่อมได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ซึ่งส่งผลถึงภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของบริษัทถือขององค์กรและเป็นที่มาของคุณค่าตราสินค้าองค์กร

#### 4. นโยบาย

นโยบาย หมายถึง หลักการและวิธีปฏิบัติถือเป็นแนวทางการดำเนินขององค์กร นโยบายควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนเพื่อให้พนักงานขององค์กรรับทราบและยึดถือเป็นหลักการในการทำงานดังนั้นนโยบายจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งของตราสินค้าองค์กร

## 5. สถานที่ตั้งขององค์กร

สถานที่ตั้งขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์ในใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรนั้น เพราะทำเลหรือสถานที่ตั้งจะบอกถึงลักษณะของการทำธุรกิจในทำเลนั้นๆ เช่น องค์กรที่ตั้งอยู่ในย่านสาทร เป็นต้น การตัดสินใจเลือกสถานที่ตั้งขององค์กรส่งผลต่อปัจจุบันและอนาคตในการทำธุรกิจขององค์กร ดังนั้นภาพลักษณ์ของทำเลในย่านนั้นๆ และชุมชนข้างเคียงของบริษัทจะเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งในการสร้างตราสินค้าองค์กรในใจผู้บริโภค

## 6. ความรับผิดชอบต่อลูกค้าและสังคม

ปัจจุบันองค์กรต้องใส่ใจและมีความรับผิดชอบต่อในการดำเนินธุรกิจกับสังคมและลูกค้ามากกว่าในอดีต ความรับผิดชอบต่อลูกค้าและสังคมนี้ถือว่าเป็นพันธกิจที่องค์กรจำเป็นต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน สังคมทุกวันนี้มีความคาดหวังกับองค์กรว่าจะต้องมีจิตสำนึกที่ดีในการดำเนินธุรกิจ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรทำล้วนมีผลกระทบต่อผู้บริโภคและสังคมที่เกี่ยวข้อง องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจรรยาบรรณ มีความซื่อสัตย์ยอมทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและความเชื่อมั่นที่มีต่อตราสินค้าองค์กร ความเชื่อมั่นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อตราสินค้าองค์กรจะเป็นกุญแจของความสำเร็จในการทำตราสินค้าองค์กร

## 7. นวัตกรรม

องค์กรที่มีนวัตกรรม จะเป็นองค์กรที่พยายามค้นหาสิ่งใหม่ที่แตกต่างจากเดิมเพื่อมาตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้รับในสิ่งที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาปรับปรุงสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิมหรือความพยายามในการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ทำให้ลูกค้าและตลาดรับรู้ถึงว่าองค์กรไม่ได้หยุดอยู่กับที่ จะเห็นได้ว่าจากการจัดอันดับตราสินค้าที่มีมูลค่าสูงสุด (Interbrand, 2013) พบว่าส่วนใหญ่มักจะเป็นองค์กรที่พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ นอกจากนี้นวัตกรรมยังเป็นที่มาของชื่อเสียงตราสินค้าองค์กรอีกด้วย

## 8. ผู้ลงทุนและผู้ถือหุ้น

ผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้นขององค์กรจัดว่าเป็นกลุ่มคนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมีเงินลงทุนในการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ผู้ลงทุนที่มีวิสัยทัศน์ย่อมสนใจองค์กรที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ ปัจจุบันเราจะได้ยินคำถามบ่อยครั้งว่าผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้นในบริษัทนั้นๆเป็นใครบ้าง ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในสังคมของผู้ลงทุนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อตราสินค้าองค์กร ทั้งนี้องค์กรและผู้ลงทุนต่างต้องพึ่งพาอาศัยกัน ผู้ลงทุนที่ดีก็ต้องการลงทุนในองค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดี เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน องค์กรก็ต้องการผู้ลงทุนที่มีภาพลักษณ์ที่ดีและสังคมยอมรับเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตราสินค้าองค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กร พบว่าปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการสร้างตราสินค้าองค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับ เอกลักษณ์ (Identity) ภาพลักษณ์ (Image) และชื่อเสียงองค์กร (Reputation) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทบทวนแนวคิดดังกล่าว เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยข้างต้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างและบริหารตราสินค้าองค์กร

### แนวคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity)

เอกลักษณ์องค์กรถูกพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างตราสินค้าองค์กร เนื่องจากเอกลักษณ์เปรียบเสมือนเป็นการแสดงออกขององค์กร (Corporate Expression) ให้คนภายนอกได้รับรู้ว่าองค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างไร (Abratt and Kley, 2012) นอกจากนี้เอกลักษณ์องค์กรยังถูกยอมรับในวงกว้างว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (Schmitt, Simonson, & Marcus, 1995) ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องสร้างเอกลักษณ์ให้มีความชัดเจนและเป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรับรู้เอกลักษณ์ตามที่องค์กรต้องการนำเสนอและส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรในอนาคต

#### ความหมายของเอกลักษณ์องค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) มีนักวิชาการนิยามความหมายไว้ 2 มุมมองหลัก (Heding et al., 2008; Melewar, Karaosmanoglu, & Paterson, 2005) คือ มุมมองด้านการออกแบบและการแสดงออกที่มองเห็นได้ (Design and Visual Expression perspective) และมุมมองเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior perspective)

นิยามตามมุมมองการออกแบบและการแสดงออกที่มองเห็นได้ นักวิชาการที่ให้ความหมายตามมุมมองนี้ได้แก่ Dowling (2004) โดยให้ความหมายเอกลักษณ์ คือ การแสดงสัญลักษณ์ การตั้งชื่อ องค์กรเพื่อแสดงออกถึงความเป็นตัวตนต่อสาธารณะ ซึ่งการแสดงออกอาจประกอบไปด้วย คำโฆษณา สโลแกน โลโก้ คำขวัญ การแต่งกายของบุคลากร สีที่องค์กรเลือกใช้ ซึ่งการมีเอกลักษณ์จะช่วยให้องค์กรเป็นที่จดจำ นอกจากนี้เอกลักษณ์ยังมีความเกี่ยวข้องต่อการรับรู้ภาพลักษณ์และส่งผลถึงชื่อเสียงขององค์กร

สอดคล้องกับ Argenti (2013) เป็นมองว่า เอกลักษณ์องค์กร เป็นการแสดงออกที่มองเห็นได้ เพื่อสื่อสารไปยังผู้บริโภคผ่าน ชื่อ โลโก้ สินค้าและบริการ อาคารสถานที่ เครื่องแบบบุคลากร และองค์ประกอบด้านอื่นๆ แล้วสื่อสารไปยังผู้บริโภค หากผู้บริโภครับรู้ตรงกับสิ่งที่องค์กรนำเสนอออกมา จะส่งผลให้เอกลักษณ์มีความชัดเจน ส่งผลถึงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร แต่หากการรับรู้เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม ภาพที่แสดงออกมาก็จะขาดความชัดเจน องค์กรไม่เป็นที่จดจำ เป็นผลต่อภาพลักษณ์เชิงลบขององค์กร

นิยามตามมุมมองพฤติกรรมองค์กร เริ่มจาก Selame และ Selame (1975) ได้ให้ความหมายว่า เอกลักษณ์องค์กรเปรียบเสมือนการแสดงออกของพฤติกรรมที่มองเห็นได้ขององค์กรสู่สายตาสาธารณชน ว่าองค์กรคือใคร ทำอะไร มองว่าตัวเองเป็นอย่างไร สอดคล้องกับ Margulies (1977) มองว่าเอกลักษณ์องค์กรคือผลรวมทุกวิธีที่องค์กรเลือกที่จะแสดงออกต่อสาธารณะอย่างไร ส่วน Olins (1978) กล่าวว่า เอกลักษณ์องค์กรคือคำประกาศที่มองเห็นได้ของบุคลิกภาพองค์กรที่สะท้อนและฉายภาพตัวตนที่แท้จริงขององค์กร

Albert และ Whetten (1985) กล่าวว่าเอกลักษณ์องค์กรเป็นการนำเสนอทุกคนมุ่งสู่จุดศูนย์กลางขององค์กร ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเชื่อมโยงอดีต ปัจจุบัน และสามารถสันนิษฐานอนาคตขององค์กรได้ นอกจากนี้ในแง่การให้ความหมายเอกลักษณ์ขององค์กรคือการสร้างความแตกต่าง Tanneberger (1987 as cited in Dowling, 2004) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า เอกลักษณ์องค์กรสะท้อนความสามารถ (Capability) ที่แตกต่างขององค์กรและสะท้อนลักษณะที่เป็นปัจเจก (Individual characteristic) ขององค์กร ซึ่งสิ่งที่สะท้อนออกมาไม่ใช่เพียงส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์กร แต่เป็นทั้งหมดขององค์กร

Birkigt และ Stadler (1988 as cited in Dowling, 2004) มองว่าเอกลักษณ์องค์กรเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการนำเสนอตัวตน (Self-presentation) และพฤติกรรมขององค์กร โดยมีพื้นฐานจากปรัชญาขององค์กรที่ตกลงร่วมกัน เป้าหมายขององค์กรในระยะยาว ภาพลักษณ์ที่ปรารถนาขององค์กร แล้วนำเสนอออกมาอย่างมีเอกภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร ขณะที่ Hatch และ Schultz (2000) กล่าวว่าเอกลักษณ์เป็นวางตำแหน่งการนำเสนอตัวตนทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยภาพที่เสนอออกมาจะต้องถูกรับรู้ตรงกับที่องค์กรนำเสนอ นอกจากนี้ Hatch และ Schultz ยังมองว่าเอกลักษณ์องค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพราะเอกลักษณ์เป็นเครื่องมือที่ทำให้สัญลักษณ์ของวัฒนธรรมปรากฏออกมา

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ให้ความหมายที่รวมทั้งสองมุมมอง คือ van Rekom (1997 as cited in Dowling, 2004) กล่าวว่าเอกลักษณ์องค์กรเป็นกลุ่มความหมายที่ถูกรับรู้ ถูกตีความ ถูกจดจำและเชื่อมโยงเข้ากับผู้บริโภค การรับรู้เอกลักษณ์ในมุมมองนี้จะเป็นแบบผสมผสาน (Corporate identity mix) อันประกอบไปด้วย กลยุทธ์ (Strategy) สินค้าและบริการ (Products and Services) พฤติกรรมการแสดงออกขององค์กร (Corporate behavior) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) การออกแบบ (Design) การสื่อสาร (communication) และสภาวะทางการตลาด (Market conditions) ซึ่งเป็นการแสดงออกในทุกๆด้านขององค์กร (All expression of organization) มีอิทธิพลต่อความคิดผู้บริโภค สะท้อนว่าองค์กรมีลักษณะอย่างไร และทำธุรกิจเกี่ยวกับอะไร

สรุปเอกลักษณ์องค์กรเป็นการนำเสนอตัวตนขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นตัวตอนที่แสดงออกผ่านทางกายภาพที่มองเห็นได้ เช่น โลโก้ สีที่องค์กรเลือกใช้ การแต่งกายของพนักงาน และอาคารสถานที่ขององค์กร และแสดงผ่านด้านพฤติกรรมขององค์กร เช่น ความสามารถขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร บุคลิกภาพขององค์กร เอกลักษณ์ที่แสดงออกมาต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อ

สร้างความแตกต่างและการจดจำได้ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ที่ดีและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดเอกลักษณ์องค์กร

**Melewar (2003)** ได้สรุปองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดเป็นเอกลักษณ์องค์กรไว้ 7 องค์ประกอบ (รูปภาพที่ 6) ได้แก่ การสื่อสารองค์กร (Corporate Communication) การออกแบบองค์กร (Corporate Design/ Visual identity) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) พฤติกรรมองค์กร (Behavior) โครงสร้างองค์กร (Corporate Structure) เอกลักษณ์ทางอุตสาหกรรม (Industry Identity) และกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การสื่อสารองค์กร (Corporate Communication) เป็นสิ่งที่ซับซ้อนเพราะองค์กรต้องสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่ม นอกจากนี้ทุกกิจกรรมที่องค์กรทำ ทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรผลิต และทุกสารที่องค์กรส่งออกไปล้วนส่งผลต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Van Riel, 1995) การสื่อสารองค์กรสามารถแบ่งเป็นการสื่อสารที่ควบคุมได้และการสื่อสารที่ควบคุมไม่ได้ (Balmer and Gray, 1999 as cited in Melewar et al, 2005)

อย่างไรก็ตามเอกลักษณ์องค์กรจะเกี่ยวกับการสื่อสารที่ควบคุมได้ซึ่งเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารสร้างขึ้น เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารที่ควบคุมได้สามารถแบ่งได้ 3 รูปแบบ คือ

1.1) การสื่อสารการจัดการ (Management Communication) เป็นความพยายามในการสื่อสาร วิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อที่จะก่อให้เกิดภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีขององค์กรในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก (Olins, 1989) การสื่อสารการจัดการถูกยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในสามเครื่องมือในการแสดงออกถึงเป้าหมายขององค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก (Melewar & Wooldridge, 2001) ยิ่งไปกว่านั้นการสื่อสารการจัดการยังเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการพัฒนาภาพลักษณ์ที่ปรารถนาขององค์กรและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

1.2) การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) เป็นการสื่อสารที่มีจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการ ซึ่งภาพลักษณ์ของสินค้าจะส่งผลมายังภาพลักษณ์ขององค์กรอีกด้วย (Barich and Kotler, 1991 as cited in Melewar et a, 2005) ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารการตลาด ได้แก่ โฆษณา การขายโดยบุคคล การประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการตลาด

1.3) การสื่อสารเกี่ยวกับองค์กร (Organizational communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Van Riel & Balmer, 1997)

2. การออกแบบองค์กรหรือเอกลักษณ์ที่มองเห็นได้ (Corporate Design) องค์กรจะเป็นผู้ออกแบบภาพลักษณ์ที่มองเห็นได้โดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร นอกจากนี้

ยังเป็นการฉายภาพของคุณภาพและความสำเร็จขององค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Melewar, et al., 2005) นักวิชาการส่วนใหญ่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของเอกลักษณ์ที่มองเห็นได้ขององค์กรไว้ 5 องค์ประกอบ (Melewar & Saunders, 2000; Topalian, 1984) ด้วยกัน ได้แก่ ชื่อ (Name) คำขวัญ (Slogan) สัญลักษณ์ (Symbols) สี (Color) และ ตัวพิมพ์ประจำองค์กร (Typography)

ทั้งนี้เอกลักษณ์ที่มองเห็นได้ขององค์กรยังสื่อสารผ่านสถานที่ตั้งและสถาปัตยกรรมของอาคารสถานที่ (Schmitt et al., 1995) ยิ่งไปกว่านั้นเอกลักษณ์ขององค์กรยังรวมไปถึงการออกแบบภายในซึ่งเป็นสัญญาณที่ทำให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์กรนั้น นอกจากนี้ Melewar and Saunders (2000) ยังให้ความหมายเอกลักษณ์ที่มองเห็นได้ขององค์กรรวมไปถึง โฆษณา เสื้อผ้า และบรรจุภัณฑ์อีกด้วย

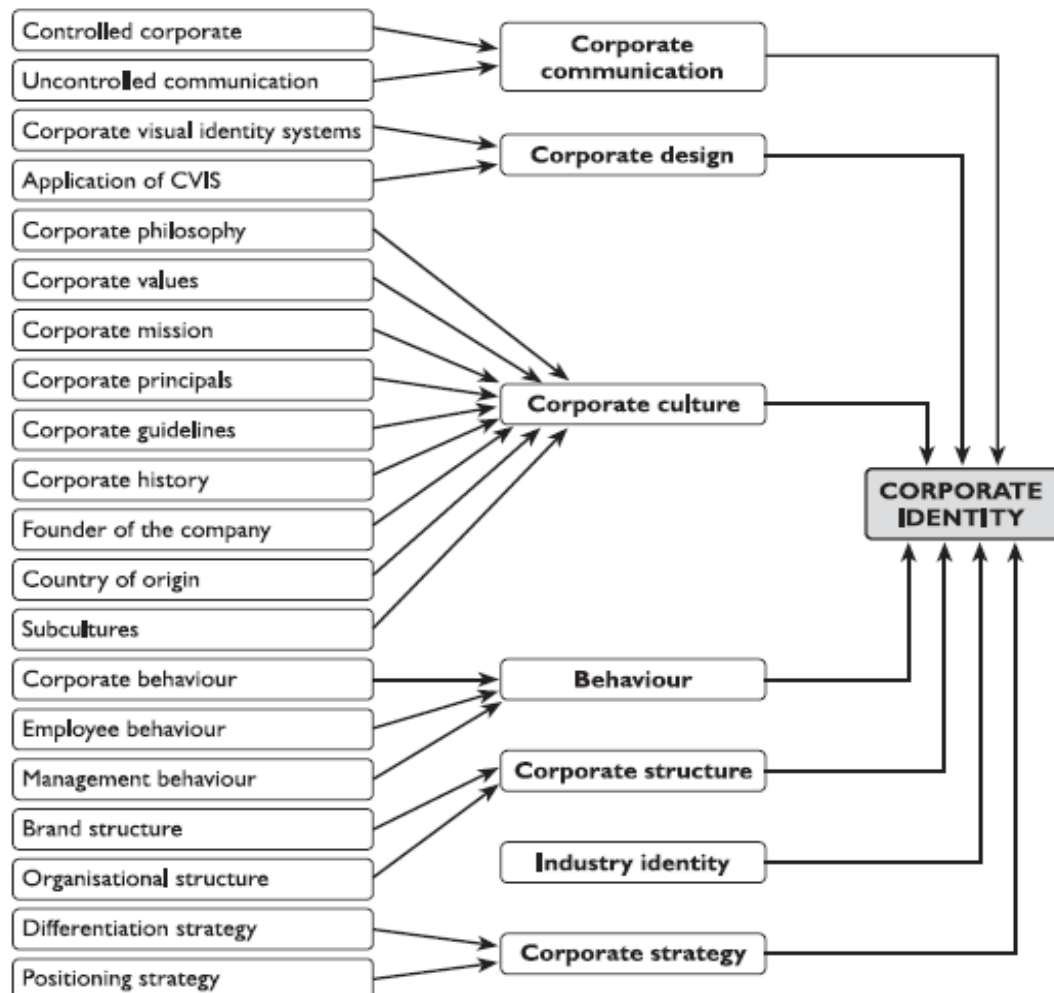
3. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) คือ ค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร (Albert & Whetten, 1985) วัฒนธรรมองค์กรยังมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมที่สนับสนุนให้เกิดเอกลักษณ์องค์กร โดยองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรประกอบไปด้วย ปรัชญาองค์กร (Corporate philosophy) ค่านิยมองค์กร (Corporate Value) พันธกิจองค์กร (Corporate mission) หลักการขององค์กร (Corporate principle) แนวทางองค์กร (Corporate guideline) ประวัติองค์กร (Corporate history) ผู้ก่อตั้งองค์กร (Founder of the company) ประเทศต้นกำเนิด (Country-of-origin) และวัฒนธรรมย่อยในองค์กร (Subculture) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปรัชญาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมหลักขององค์กรที่สร้างโดยผู้บริหาร ส่วนค่านิยมจะเกี่ยวข้องกับหลักคุณธรรมและความเชื่อที่เป็นแนวปฏิบัติขององค์กร (Gray & Balmer, 1997) ส่วนพันธกิจองค์กรจะเกี่ยวข้องกับเหตุผลของการมีอยู่ขององค์กรและเป็นส่วนหนึ่งในปรัชญาองค์กร ยิ่งไปกว่านั้นพันธกิจองค์กรยังเป็นแนวทางกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและเป็นแหล่งที่มาของการสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร พันธกิจองค์กรยังเกี่ยวข้องกับหลักการขององค์กร เนื่องจากหลักการขององค์กรเป็นพื้นฐานในการก่อให้เกิดการกระทำขององค์กร (Melewar et al., 2005) ส่วนต่อไปคือแนวทางองค์กรที่เป็นส่วนสำคัญในการอธิบายนัยยะสำคัญของพันธกิจองค์กรสู่บุคลากรทุกระดับในองค์กร

นอกจากนี้ยังมีประวัติองค์กรยังส่งผลถึงเอกลักษณ์ขององค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรพัฒนามาจากเหตุการณ์ต่างๆในอดีตที่เคยเกิดขึ้นกับองค์กร (Ind, 1992) ผู้ก่อตั้งองค์กรก็มีส่วนในการก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร หลายๆองค์กรมีบุคลิกภาพองค์กรคล้ายกับบุคลิกภาพของผู้ก่อตั้งองค์กร (Van Riel & Balmer, 1997) คล้ายกับประเทศแหล่งกำเนิดของประเทศก็มีผลต่อวัฒนธรรมขององค์กร และส่วนสุดท้ายวัฒนธรรมย่อยในองค์กร Melewar (2003) กล่าวว่ามุมมองที่หลากหลายในองค์กรเกิดจากการหลอมรวมของวัฒนธรรมย่อยขององค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร



รูปที่ 6 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดเอกลักษณ์องค์กร



ที่มา: Melewar, T.C., Karaosmanoglu, E., & Peterson, D.(2005) Corporate identity: concept, components and contribution, *Journal of General Management*, 31(1), 62.

4. พฤติกรรมองค์กร (Behavior) Dutton, Dukerich, and Harquail (1994) กล่าวว่าเอกลักษณ์ขององค์กรถูกขับเคลื่อนโดยการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากร พฤติกรรมองค์กรมีรากฐานมาจากการแสดงออกในด้านต่างๆทั้งหมดขององค์กร ทั้งพฤติกรรมที่มีการวางแผนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจ อย่างไรก็ตามมีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมองค์กร (Corporate behavior) และพฤติกรรมของบุคลากร (Employee behavior) เนื่องจากพฤติกรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารระดับสูงที่ต้องการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้มีความชัดเจน ขณะที่พฤติกรรมบุคลากรจะเป็นกระบวนการที่บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเท่านั้น (Dutton & Dukerich, 1991)

5. โครงสร้างองค์กร (Corporate Structure) ประกอบด้วยโครงสร้างที่เกี่ยวกับองค์กร (Organizational structure) โครงสร้างตราสินค้า (Branding structure) และองค์ประกอบพื้นฐานที่เกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กร โดยส่วนมากองค์กรจะใช้กลยุทธ์ตราสินค้าเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร (D. A. Aaker, 1996) ทั้งนี้ Olins (1989) ได้อธิบายโครงสร้างขององค์กรในการสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรไว้ 3 ประเภท ได้แก่

1. กลยุทธ์ตราสินค้าองค์กรเดียว (Monolithic Strategy)
2. กลยุทธ์ตราสินค้าสนับสนุน (Endorsed Strategy)
3. กลยุทธ์ตราสินค้าแยกย่อย (Branded Strategy)

ซึ่งรายละเอียดได้กล่าวไว้ในแนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กร

6. เอกลักษณ์ทางอุตสาหกรรม (Industry Identity) หมายถึงลักษณะพื้นฐานทางอุตสาหกรรมขององค์กร เช่น การแข่งขันขององค์กร (Competitiveness) ขนาด (Size) อัตราการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม (Rate of change) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อเอกลักษณ์ขององค์กรทั้งสิ้น นอกจากนี้เอกลักษณ์ทางอุตสาหกรรมยังส่งผลต่อความสารถขององค์กรในการฉายภาพความเป็นปัจเจกของเอกลักษณ์องค์กร เช่น ในช่วงปี 1970 ผู้บริโภคมีความรู้สึกในด้านลบกับอุตสาหกรรมปิโตรเลียม เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมปิโตรเลียมที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การที่ผู้บริโภคมีทัศนคติในด้านลบจะส่งผลถึงภาพลักษณ์โดยรวมของอุตสาหกรรม และยังทำให้การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ต่อเอกลักษณ์องค์กรทำได้ยากยิ่งขึ้น (Melewar et al., 2005)

7. กลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) เปรียบเสมือนแผนงานที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินงานขององค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ นอกจากนี้กลยุทธ์ยังเป็นตัวกำหนดสิ่งที่องค์กรจะผลิต ผลกำไรที่คาดหวัง และการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร กล่าวได้ว่ากลยุทธ์องค์กรจะปรากฏออกมาเป็นบุคลิกภาพองค์กร และบุคลิกภาพองค์กรจะแสดงออกทางเอกลักษณ์องค์กรนั่นเอง (Abratt, 1989)

#### การสร้างเอกลักษณ์องค์กร

วัตถุประสงค์ของการสร้างเอกลักษณ์องค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 3 แนวทางด้วยกัน คือ 1) เพื่อให้องค์กรมีภาพลักษณ์ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของกลุ่มบุคคลต่างๆที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร 2) เพื่อให้มีสัญลักษณ์บ่งบอกถึงทัศนคติ ความเชื่อ หรือหลักการให้บุคคลภายในและภายนอกรับรู้และเข้าใจในสิ่งเดียวกัน 3) สร้างความแตกต่างและโดดเด่นจากองค์กรคู่แข่ง (วิลาวัณย์ หงส์สุวรรณ, 2542)

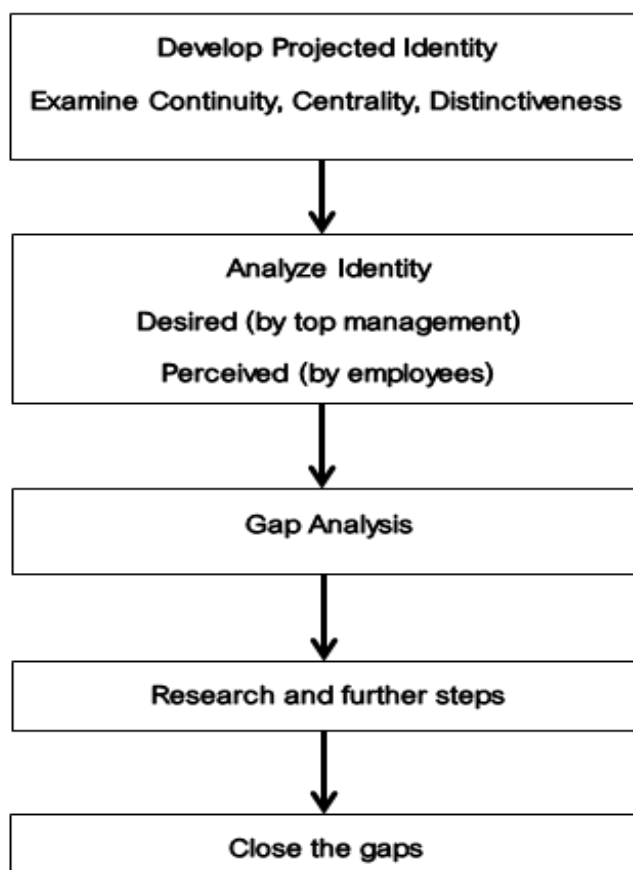
เอกลักษณ์องค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดมาจากฝ่ายบริหารขององค์กรนั้นๆ ซึ่งวิธีการสร้างเอกลักษณ์องค์กรประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Van Riel & Fombrun, 2007)

ขั้นตอนที่ 1 ตั้งวัตถุประสงค์ว่าคุณลักษณะอะไรที่องค์กรต้องการจะฉายภาพออกไปให้คนอื่นรับรู้ โดยพิจารณาจากเกณฑ์การเอกลักษณ์ของ Albert และ Whentten (1985) ซึ่งมีด้วยกัน 3 ข้อ

ได้แก่ 1) เป็นศูนย์กลาง (Centrality) คุณลักษณะของเอกลักษณ์องค์กรต้องเป็นคุณลักษณะร่วมขององค์กรไม่เฉพาะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 2) มีความต่อเนื่อง (Continuity) คุณลักษณะเอกลักษณ์ต้องเชื่อมโยงอดีต ปัจจุบัน และอนาคตขององค์กร 3) มีความแตกต่าง (Uniqueness) คุณลักษณะของเอกลักษณ์องค์กรต้องมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆอย่างเห็นได้ชัด

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์เอกลักษณ์ในสองแง่มุมพร้อมๆกันคือ 1) เอกลักษณ์ที่ปรารถนาของฝ่ายบริหาร (Desired identity) 2) เอกลักษณ์ที่บุคลากรรับรู้และสื่อสารออกไป (Perceived identity)

รูปที่ 7 ขั้นตอนการสร้างเอกลักษณ์องค์กร



ที่มา: van Riel, B.M., and Frombrun, C.J. (2007). *Essential of corporate communication*. New York: Routledge, p.78.

ขั้นตอนที่ 3 พิจารณามีช่องว่างระหว่างเอกลักษณ์องค์กรหรือไม่ โดยพิจารณาจากรูปแบบเอกลักษณ์องค์กรทั้ง 4 ประเภทดังนี้ 1) เอกลักษณ์ที่รับรู้ (Perceived identity) องค์กรรับรู้ว่าเป็นเอกลักษณ์ของตนเป็นอย่างไร 2) เอกลักษณ์ที่ฉายออกไป (Projected identity) คือ เอกลักษณ์ที่สื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายภายในและภายนอก 3) เอกลักษณ์ที่ปรารถนา (Desired identity / Ideal

identity) เอกลักษณ์ที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร 4) เอกลักษณ์ประยุกต์ (Applied identity) เอกลักษณ์ที่องค์กรสื่อสารออกไปโดยที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อทราบช่องว่างที่เกิดขึ้นกับเอกลักษณ์องค์กร ทำการวิจัยเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งของช่องว่างของเอกลักษณ์ภายในองค์กร และหาแนวทางแก้ไขช่องว่างนั้น

ขั้นตอนที่ 5 ใช้แผนปฏิบัติการ (Action plan) เพื่อปิดช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่าง เอกลักษณ์ที่ปรารถนา (Desired identity) เอกลักษณ์ที่ฉายออกไป (Project identity) และเอกลักษณ์ที่เกิดขึ้นจริง (Realized identity) ขององค์กร

#### ลักษณะการสื่อสารเอกลักษณ์องค์กร

เอกลักษณ์องค์กรสามารถสื่อสารออกมาได้ในหลายรูปแบบหรือสามารถสื่อสารออกมาแบบผสมผสาน (Identity Mix) เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กร โดยทั่วไปการแสดงออก (Self-expression) ของเอกลักษณ์องค์กรสามารถแบ่งออก 3 รูปแบบ (Van Riel & Fombrun, 2007) ได้แก่

1) การแสดงเอกลักษณ์ผ่านการสื่อสาร (Communication) องค์กรจะสื่อสารเอกลักษณ์ออกมาทางคำพูด (Verbal Message) การแสดงออกเอกลักษณ์ผ่านการสื่อสารประเภทนี้เป็นกลวิธีที่ได้รับความนิยมจากผู้จัดการหรือผู้บริหาร เนื่องจากเป็นรูปแบบที่ง่ายต่อการเข้าใจและถ่ายทอดสิ่งที่เป็นนามธรรม

2) การแสดงเอกลักษณ์ผ่านพฤติกรรม (Behavior) องค์กรสื่อสารเอกลักษณ์ขององค์กรผ่านพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมาต้องมีส่วนในการสนับสนุนเอกลักษณ์ที่องค์กรสร้างขึ้น

3) การแสดงออกเอกลักษณ์ผ่านสัญลักษณ์ (Symbolism) องค์กรแสดงออกเอกลักษณ์ผ่านทางสัญลักษณ์ที่มองเห็นได้ (Visual) และได้ยินได้ (Audible) เช่น โลโก้ (logo) เครื่องหมาย (Sign) เสียง (Sound) คำโปรย (Tagline) ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถใช้ร่วมกับการแสดงออกของเอกลักษณ์องค์กรรูปแบบอื่นๆได้ เพื่อบอกจุดยืนในสิ่งที่องค์กรต้องการสื่อสาร

นอกจากนี้ **Hankinson and Cowking (1996)** ยังได้เพิ่มเติมการแสดงออกผ่านวัฒนธรรม เป็นการแสดงเอกลักษณ์ขององค์กร โดยแสดงผ่านปรัชญาและค่านิยมที่องค์กรยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ โดยการแสดงออกเอกลักษณ์องค์กรผ่านวัฒนธรรม จะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ชัดเจน และไม่มีความขัดแย้งของวัฒนธรรมภายในองค์กร

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเอกลักษณ์องค์กรเป็นสิ่งที่สร้างจากองค์กรแล้วสื่อสารไปยังทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ส่งผลทำให้เกิดการรับรู้และจดจำ ลำดับต่อไปจะเกิดเป็นทัศนคติที่มีต่อองค์กรซึ่งนำไปสู่การเกิดภาพลักษณ์องค์กร จะเห็นได้ว่าเอกลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์องค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากภาพลักษณ์องค์กรคือการรับรู้ของสาธารณะชนที่มี

ต่อเอกลักษณ์องค์กรนั่นเอง ปัจจุบันในหลายองค์กรหันมาใส่ใจต่อภาพลักษณ์องค์กรมากขึ้นเนื่องจากส่งผลโดยตรงกับชื่อเสียงขององค์กรและการได้เปรียบทางการตลาด ดังนั้นลำดับต่อไปจะขอกกล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับภาพลักษณ์ขององค์กร

### แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กร

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆหันมาให้ความสนใจแนวคิดภาพลักษณ์ขององค์กรมากขึ้น เนื่องด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น สามารถสร้างความได้เปรียบในการวางตำแหน่งทางการตลาด ดึงดูดนักลงทุนมาร่วมลงทุนกับองค์กร ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในให้กับบุคลากรในองค์กร ฯลฯ (Dowling, 1986) ภาพลักษณ์องค์กรเป็นเหมือนสิ่งสะท้อนกลับจากเอกลักษณ์ขององค์กร (Argenti, 2003) เปรียบได้กับเป็นภาพที่อยู่ภายในจิตใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Gray and Balmer, 1998) เพราะองค์กรไม่สามารถมีภาพลักษณ์ได้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างหากเป็นผู้ทำให้เกิดภาพลักษณ์องค์กร (Dowling, 1986) ภาพลักษณ์องค์กรเกิดขึ้นเมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการติดต่อและมีประสบการณ์กับองค์กร ซึ่งประสบการณ์ที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นประสบการณ์โดยตรง เช่น การพูดคุยกับบุคลากรขององค์กร การใช้สินค้าและบริการขององค์กร หรือประสบการณ์ทางอ้อม เช่น การเล่าปากต่อปาก โฆษณาองค์กร สื่อประชาสัมพันธ์ขององค์กร เป็นต้น (Dowling, 1986)

#### ความหมายของภาพลักษณ์องค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความและอธิบายเกี่ยวกับคำว่า “ภาพลักษณ์องค์กร” เริ่มจาก **D. A Aaker and Myers (1982)** กล่าวว่า ภาพลักษณ์คือชุดของความหมายของสิ่งๆ หนึ่งที่ถูกรับรู้ผ่านการบรรยาย การจดจำ จนเกิดเป็นผลรวมความเชื่อ แนวคิด ความรู้สึกและความประทับใจที่มีต่อสิ่งๆ นั้น ส่วน **Bernstein (1986)** กล่าวว่า ภาพลักษณ์องค์กรมีรายละเอียดมากมาย เป็นภาพรวมของความประทับใจ ซึ่งส่งผ่านออกมาจากสัญลักษณ์ที่องค์กรสื่อสารออกมาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ภาพลักษณ์ใช้สิ่งๆ ที่องค์กรนั้นๆ รับรู้ได้ด้วยตัวเอง แต่เกิดจากความเชื่อและความรู้สึกเกี่ยวกับองค์กรในการรับรู้ของผู้บริโภค สอดคล้องกับ **Martineau (1960 as cited in Abratt, 1989)** ที่เชื่อว่าภาพลักษณ์องค์กรเป็นการรวมกันของทัศนคติของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร

**Kennedy (1977 as cited in Abratt, 1989)** เชื่อว่าภาพลักษณ์องค์กรเกิดขึ้นจากการสัมผัส (Personal contact) และประสบการณ์ (Experience) ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่มีต่อองค์กร โดยประสบการณ์ที่ได้รับจากองค์กรจะเกิดขึ้นโดยบุคลากรขององค์กร หากฝ่ายบริหารมีการสื่อสารนโยบายองค์กรที่เพียงพอก็จะทำให้การรับรู้ระหว่างภายในและภายนอกองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ **G.R Dowling (2001)** ได้เพิ่มเติมว่า ภาพลักษณ์องค์กรในการรับรู้ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ตามความรู้ ประสบการณ์และความเข้าใจต่อองค์กรนั้นๆ ทำให้องค์กรหนึ่งๆอาจมีภาพลักษณ์องค์กรได้หลายรูปแบบ **Jefkins (1993)** กล่าวว่าความรู้และความเข้าใจต่อองค์กรที่นำมาสู่การเกิดภาพลักษณ์สามารถเกิดได้ 3 ทาง ได้แก่ 1) เกิดจากการรับรู้องค์กรในฐานะเป็นองค์กรที่ปารณาของสังคม 2) การรับรู้จากการจัดการองค์กรและบุคลากร 3) การรับรู้เกี่ยวกับ

สินค้าและบริการขององค์กร สอดคล้องกับ **สิทธิ์ อีร์สรณ์ (2552)** ที่ได้กล่าวว่า ภาพลักษณ์องค์กรเกิดจากหลายปัจจัยประกอบกัน เช่น การมีสินค้าที่ดีและมีคุณภาพ การมีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การบริการที่ประทับใจ ความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม

สรุปภาพลักษณ์องค์กรเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้เกี่ยวกับองค์กรไม่ว่าจะเป็นการรับรู้จากสิ่งที่องค์กรสื่อสารออกมา เช่น การโฆษณาหรือแผนประชาสัมพันธ์ขององค์กร หรือเป็นการรับรู้ทางอ้อม เช่น การบอกเล่าปากต่อปาก (word-of-mouth) หรือ จากการวิจารณ์ของสื่อ ทั้งนี้ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่สร้างไม่ได้โดยตรงและไม่สามารถสร้างได้ภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรควรหันมาใส่ใจสิ่งที่องค์กรจะสื่อสารออกไปทุกจุดสัมผัส (All Contact Point) เพราะสิ่งเหล่านั้นจะนำมาสู่การเกิดความรู้และความเข้าใจที่มีต่อองค์กร จนกระทั่งนำมาสู่การเกิดภาพลักษณ์ขององค์กรในที่สุด

แหล่งข้อมูลที่น่าไปสู่การรับรู้ภาพลักษณ์องค์กร

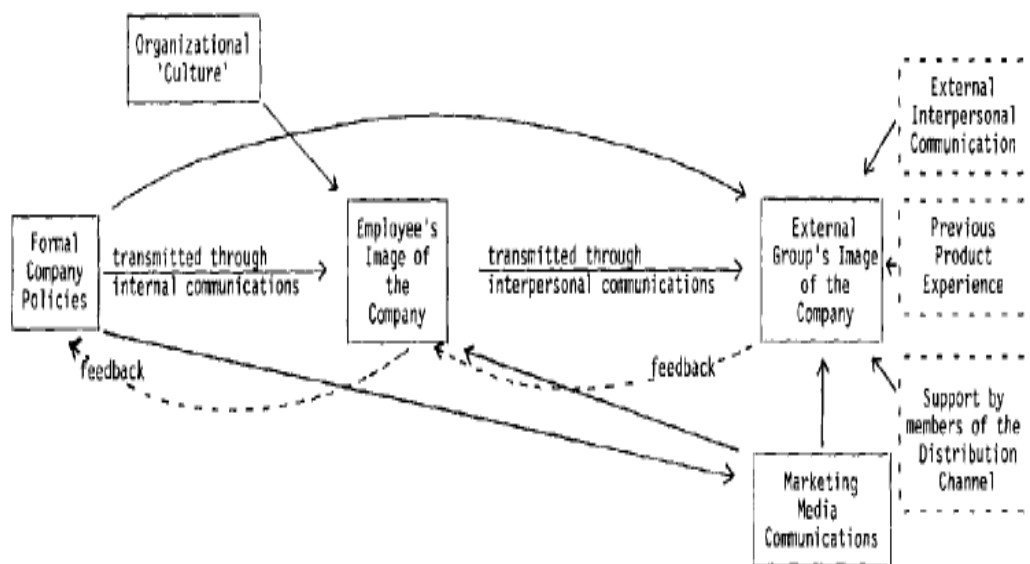
**Dowling (1986)** ได้กล่าวว่าการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรเกิดขึ้นจากบุคลากรขององค์กร (Company personnel) และจากกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร (External group) โดยการเข้ารหัส (Encoding information) เกี่ยวกับข้อมูลข้อเท็จจริงขององค์กร ข้อมูลที่ได้รับฟังมา จิตนาการเกี่ยวกับองค์กร และข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพสินค้าและบริการขององค์กร (Kennedy, 1977 as cited in Dowling, 1986) โดยแหล่งที่มาของข้อมูลที่น่าไปสู่การเกิดภาพลักษณ์องค์กรแบ่งได้ 3 ประเภทคือ

1. ประสบการณ์ส่วนบุคคล (Personal experience)
2. การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication)
3. การสื่อสารมวลชน (Mass communication)

ข้อมูลที่ได้จากประสบการณ์การส่วนบุคคลและการสื่อสารระหว่างบุคคลของกลุ่มคนทั้งในและนอกองค์กรจะแสดงให้เห็นภาพลักษณ์ที่แท้จริงขององค์กร ส่วนข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารของบริษัท เช่น การโฆษณาและสื่อประชาสัมพันธ์ แสดงให้เห็นการรับรู้เกี่ยวกับตนเองขององค์กรและเป็นภาพลักษณ์ที่องค์กรปรารถนา (Desired image) ต้องการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรยึดถือ อย่างไรก็ตามหากเกิดความแตกต่างระหว่างภาพลักษณ์องค์กรของปัจเจกบุคคลกับภาพลักษณ์ที่องค์กรปรารถนา นั้นเป็นสัญญาณที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาด (Dowling, 1986)

จากรูปภาพที่ 8 องค์กรประกอบที่ทำให้เกิดภาพลักษณ์องค์กรสามารถแยกออกเป็นสามส่วนหลัก ได้แก่ 1) นโยบายที่เป็นทางการ (Formal company policies) 2) ภาพลักษณ์ของบุคลากรขององค์กร (Employee's image of the company) 3) ภาพลักษณ์กลุ่มบุคคลภายนอกของบริษัท (External group's image of the company) และยังมีองค์ประกอบเสริมที่มีผลต่อการเกิดภาพลักษณ์ คือ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) และการสื่อสารการตลาดขององค์กร (Marketing media communication) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### รูปที่ 8 กระบวนการเกิดภาพลักษณ์องค์กร



ที่มา: Dowling, G.R.(1986). Managing your corporate image. *Industrial marketing management*,15, 109-115

1) นโยบายที่เป็นทางการ (Formal company policies) เป็นสิ่งที่แยกคุณลักษณะ (Attribute) ขององค์กรให้มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น โดยสิ่งที่แสดงเอกลักษณ์ทางการขององค์กรสามารถระบุได้จาก สินค้า ราคา คุณภาพของสินค้า บันทึกข้อมูลทางบัญชี นโยบายตีพิมพ์ขององค์กร สภาพทางกายภาพขององค์กรและนโยบายขององค์กรในอนาคต โดยสิ่งเหล่านี้จะถูกกลั่นกรองผ่านบรรทัดฐานและค่านิยมของบุคลากรภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร

2) ภาพลักษณ์ของบุคลากรขององค์กร (Employee's image of the company) เมื่อได้รับนโยบายทางการขององค์กรผ่านกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร บุคลากรจะทำการประเมินสภาพแวดล้อมการทำงานจาก ทักษะคิดและปรัชญาในการบริการองค์กร งานองค์กรสัมพันธ์ การร่วมงานกับบุคลากรอื่นในองค์กร โครงสร้างรางวัลและการชดเชยขององค์กร คุณลักษณะเหล่านี้จะทำงานร่วมกับวัฒนธรรมองค์กร จนกลายเป็นการรับรู้ที่มีต่อองค์กรของบุคลากรและเป็นสิ่งที่บุคลากรจะสื่อสารออกไปให้กลุ่มบุคคลภายนอกได้รับทราบ (Gregory, 2004)

3) ภาพลักษณ์กลุ่มบุคคลภายนอกของบริษัท (External group's image of the company) กลุ่มคนภายนอกจะรับรู้และประเมินองค์กร จากประสบการณ์ที่ได้สัมผัสกับองค์กร โดยตรงผ่านการใช้สินค้าและบริการขององค์กรและการติดต่อกับบุคลากรขององค์กร ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นโดยตรงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ สิ่งที่จะช่วยให้การรับรู้เกี่ยวกับองค์กรดีขึ้นคือการใช้การสื่อสารผ่านสื่อ เช่น การโฆษณาภาพลักษณ์ขององค์กรซึ่งจะช่วยให้คนที่ไม่เคยมีประสบการณ์โดยตรงกับองค์กรมีจินตนาการหรือมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร นอกจากนี้การโฆษณาภาพลักษณ์องค์กรยังช่วย

ให้บุคลากรทราบว่าภาพลักษณ์ที่องค์กรของตนต้องการจะสื่อสารคืออะไร ช่วยให้ผู้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการจะสื่อสารมากขึ้น (Dowling, 1986)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาพลักษณ์องค์กร

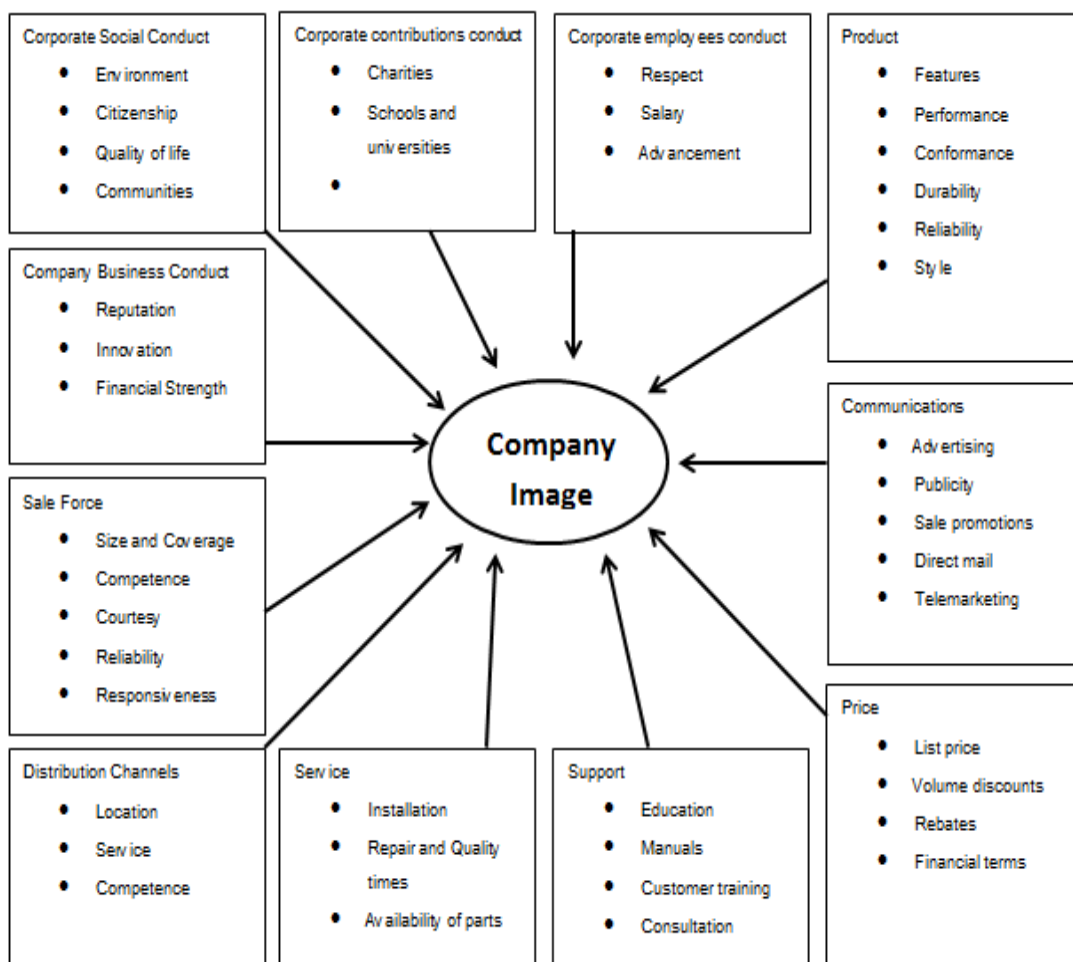
Barich และ Kotler (1991 as cited in Keller, 2003) ได้สรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดภาพลักษณ์องค์กรตามรูปภาพที่ 2.9 ไว้ด้วยกัน 11 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กร (Company business conduct) เช่น การเป็นเจ้าของนวัตกรรมใหม่ๆ คุณภาพในการจัดการองค์กรภายใน 2) ปัจจัยการดำเนินงานด้านสังคม (Corporate social conduct) เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนที่แวดล้อม การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม การพัฒนาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 3) ปัจจัยการดำเนินงานด้านช่วยเหลือและสนับสนุน (Corporate contribution conduct) เช่น การสนับสนุนองค์กรการกุศล การช่วยเหลือกิจกรรมโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย 4) ปัจจัยการดำเนินงานด้านบุคลากร (Contribution employees conduct) เช่น เงินเดือน สวัสดิการ และความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากร

5) ปัจจัยด้านสินค้า (Product) เช่น สินค้ามีคุณภาพและประสิทธิภาพในการใช้งาน รูปแบบสินค้ามีลักษณะโดดเด่น 6) ปัจจัยด้านการสื่อสาร (Communications) เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย 7) ปัจจัยด้านราคา (Price) เช่น ราคาขายปลีก และปัจจัยด้านการเงินอื่นๆ 8) ปัจจัยด้านการสนับสนุน (Support) เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาคุณภาพการทำงานให้บุคลากร การจัดกิจกรรมและให้คำปรึกษากับลูกค้า 9) ปัจจัยด้านบริการ (Service) เช่น การบริการก่อนซื้อ ขณะซื้อและหลังการซื้อขาย 10) ปัจจัยเกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution channels) เช่น สถานที่ในการให้จำหน่ายสินค้าและบริการ 11) ปัจจัยด้านพนักงานขาย (Sales Force) เช่น ความสุภาพ ความน่าเชื่อถือ และความรับผิดชอบ

ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น ถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดภาพลักษณ์องค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ตราสินค้าองค์กรจะกระตุ้นให้เกิดการสร้างการเชื่อมโยงจากส่วนของผลิตภัณฑ์ขององค์กร จนไปถึงการเชื่อมโยงบุคลากร ความสัมพันธ์ภายในองค์กร คุณค่า การวางแผนงาน และความน่าเชื่อถือขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดการรับรู้และจดจำ สิ่งที่องค์กรได้สื่อสารออกมา



### รูปที่ 9 ปัจจัยที่ทำให้เกิดภาพลักษณ์องค์กร



ที่มา: Keller, K.L. (2003). Strategic brand management: Building, measuring and managing Brand equity (2<sup>nd</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 539.

การเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรกับมิติต่างๆขององค์กร

Keller (2003) กล่าวว่า การเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรกับมิติต่างๆขององค์กร มี 4 มิติ ได้แก่

- 1) มิติคุณสมบัติ คุณประโยชน์ และทัศนคติที่มีต่อสินค้า (Common product, attributes, benefits, or attitudes)
- 2) บุคลากรขององค์กรและการสร้างความสัมพันธ์ (People and relationships)
- 3) คุณค่าและการวางแผนขององค์กร (Value and program)
- 4) ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Corporate credibility) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรกับมิติคุณสมบัติ คุณประโยชน์ และทัศนคติต่อสินค้า (Common product, attributes, benefits, or attitudes) หมายถึง การที่ตราสินค้าขององค์กร

สามารถเชื่อมโยงผู้บริโภคเข้ากับ *คุณสมบัติสินค้าได้* เช่น Hershey's เชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับช็อกโกแลต เชื่อมโยงกับ *ประเภทผู้ใช้สินค้า* เช่น คนที่ขับรถ BMW เป็นคนที่มีการศึกษาดี มีรสนิยมการเลือกสินค้า เชื่อมโยงกับ *สถานการณ์การใช้สินค้า* เช่น Health land spa จะนึกถึงเมื่อเวลาต้องการการผ่อนคลาย และเชื่อมโยงกับ *ทัศนคติ* เช่น Sony เชื่อมโยงกับทัศนคติต่อองค์กรที่มีสินค้าคุณภาพ นอกจากนี้ภาพลักษณ์องค์กรที่เกี่ยวกับสินค้า สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) การเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรที่เกี่ยวกับการมีสินค้าและบริการคุณภาพสูง (A high-quality corporate image association) และ 2) การเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรเข้ากับการมีนวัตกรรม (An innovative corporate image association) การเชื่อมโยงทั้งสองประเภทนี้จะช่วยให้ภาพขององค์กรมีความแข็งแกร่งในใจของผู้บริโภคและอยู่เหนือคู่แข่งทางธุรกิจรายอื่นๆ (Keller, 2003)

2. บุคลากรขององค์กรและการสร้างความสัมพันธ์ (People and relationships) หมายถึงการเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรเข้ากับบุคลิกของบุคลากรของแต่ละองค์กร เนื่องจากบุคลิกของบุคลากรสามารถสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรออกไปสู่การรับรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจและเกิดทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรขององค์กร (Keller, 2003)

3. คุณค่าและการวางแผนขององค์กร (Value and program) การเชื่อมโยงในมิตินี้ ไม่ได้เชื่อมโยงกับสินค้าและบริการโดยตรง แต่ใช้แคมเปญการสื่อสารขององค์กรเพื่อสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เช่น การทำการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ผ่านกิจกรรมทางการตลาด โฆษณาองค์กร กิจกรรมเพื่อสังคม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำเสนอปรัชญาหรือแนวปฏิบัติขององค์กร ไปสู่ผู้บริโภค บุคลากรและสาธารณชน (Keller, 2003)

4. ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Corporate credibility) การเชื่อมโยงภาพลักษณ์เข้ากับความน่าเชื่อถือขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ 1) ความเชี่ยวชาญขององค์กร (Corporate Expertise) คือการที่ผู้บริโภครู้และตระหนักถึงความสามารถเฉพาะทางในการผลิตสินค้าและบริการขององค์กร 2) ความไว้วางใจได้ขององค์กร (Corporate trustworthiness) คือ การที่ผู้บริโภคมองเห็นว่าองค์กร มีความซื่อสัตย์ สามารถพึ่งพาได้และเข้าใจความต้องการของผู้บริโภค 3) ความน่าชื่นชอบขององค์กร (Corporate likability) คือ การที่ผู้บริโภคนับว่าองค์กรนั้นๆเป็นที่น่าชื่นชอบ น่าดึงดูดใจ และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ (Keller, 2003)

#### แนวคิดเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กร

หลังจากทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กร อีกแนวคิดที่มาพร้อมกับภาพลักษณ์องค์กรคือ แนวคิดชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation) เนื่องจากชื่อเสียงองค์กรเกิดจากการประเมินภาพลักษณ์องค์กรในทุกแง่มุม (Overall evaluation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในช่วงเวลาหนึ่งขององค์กร ดังนั้นชื่อเสียงองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ค่อนข้างมั่นคง อดยากต่อการทำลาย และช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรธุรกิจในระยะยาว

ในปัจจุบันองค์กรหันมาตระหนักถึงความสำคัญของชื่อเสียงองค์กรมากขึ้นเนื่องจากชื่อเสียงองค์กรมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันขององค์กร (Argenti & Druckenmiller, 2004) การที่องค์กรมีชื่อเสียงดียังช่วยให้ผู้บริโภคเกิดความภักดีต่อองค์กร ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาสู่องค์กร และดึงดูดนักลงทุนให้เข้ามาร่วมธุรกิจกับองค์กร

เหตุผลอีกประการที่ทำให้ชื่อเสียงองค์กรมีความสำคัญคือการที่ผู้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆได้มากขึ้นในปัจจุบัน ประกอบกับการทำงานของสื่อที่รวดเร็วในการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารเป็นเหตุทำให้องค์กรถูกตรวจสอบมากขึ้น ผลที่ตามมาคือผู้คนมีความเชื่อมั่นในองค์กรน้อยลง ดังนั้นในปัจจุบันเราจึงเห็นว่าหลายๆองค์กรพยายามแสดงตัวเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม หรือแสดงตัวว่าเป็นองค์กรที่มีการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส ทั้งนี้ก็เพื่อรักษาชื่อเสียงองค์กรให้มั่นคงและยาวนานในสายตาของสาธารณชนนั่นเอง (Argenti, 2003)

#### ความหมายของชื่อเสียงองค์กร

Fombrun (1996) กล่าวว่า ชื่อเสียงองค์กรเป็นการประเมินความคาดหวังทั้งหมด (Overall estimation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรและเป็นการวัดประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรที่สื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีส่วนทำให้กลุ่มบุคคลเหล่านั้นแสดงความรู้สึกและปฏิกิริยาต่อองค์กร เช่น เป็นองค์กรที่ดีหรือไม่ดี เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งหรืออ่อนแอ นอกจากนี้ Fombrun ยังกล่าวเพิ่มเติมว่าชื่อเสียงองค์กรเป็นสิ่งที่ค่อยๆพัฒนามาจากภาพลักษณ์ทั้ง 4 ด้านขององค์กร ได้แก่ ภาพลักษณ์ด้านสินค้า (Product image) ภาพลักษณ์ด้านสังคม (Social Image) ภาพลักษณ์ด้านการเงิน (Financial image) และภาพลักษณ์การจ้างงาน (Employment image)

ขณะที่ Gotsi และ Wilson (2001) ได้เพิ่มเติมว่า ชื่อเสียงองค์กรนอกจากจะเป็นการประเมินองค์กรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะเวลาหนึ่งแล้ว ชื่อเสียงองค์กรยังมีพื้นฐานมาจากประสบการณ์ตรงที่ได้รับจากองค์กร ประสบการณ์ที่ได้รับจากการสื่อสารขององค์กร และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเปรียบเทียบการกระทำขององค์กรกับการกระทำขององค์กรคู่แข่ง ซึ่ง Walker (2010) ได้กล่าวเสริมว่าชื่อเสียงขององค์กรไม่ใช่การประเมินการกระทำในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการกระทำในอดีตและการกระทำที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

นอกจากนี้ Abratt และ Kleyn (2010) กล่าวถึงชื่อเสียงองค์กรว่าเป็นการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ตราสินค้าขององค์กร บุคลากรขององค์กร ความสัมพันธ์กับชุมชนขององค์กร และสิ่งอื่นๆที่ได้รับจากการสื่อสารและการกระทำขององค์กร

ส่วน Dowling (2001) กล่าวว่า ชื่อเสียงองค์กรคือคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมองเห็นและรับรู้ได้จากภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กร เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม ความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ ซึ่งคุณค่าเหล่านี้จะส่งผลต่อชื่อเสียงและการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

สรุปได้ว่าชื่อเสียงองค์กรเป็นการรับรู้โดยรวมที่ผ่านการประเมินของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรว่าสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้หรือไม่ ชื่อเสียงจะเป็นความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ยากจะทำลาย ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี

#### ความสำคัญของชื่อเสียงองค์กร

Barney (2002) ได้กล่าวว่าความสำคัญของชื่อเสียงขององค์กรโดยพื้นฐานคือช่วยให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น อีกทั้งชื่อเสียงองค์กรเป็นสิ่งเฉพาะตัวที่อยากจะเลียนแบบ เพราะการเกิดชื่อเสียงต้องใช้ระยะเวลา ซึ่งใช้ระยะเวลานานกว่าการเกิดภาพลักษณ์ เมื่อเกิดชื่อเสียงแล้วหากเป็นชื่อเสียงในด้านบวกก็จะเป็นประโยชน์ในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร หากเป็นชื่อเสียงในด้านลบก็เป็นอยากที่จะแก้ไข เพราะต้องเริ่มจากการแก้ไขกระบวนการทั้งหมดจากภายในองค์กรซึ่งต้องใช้ระยะเวลาเช่นกัน

ส่วน Argenti (2013) เพิ่มเติมว่าความสำคัญของชื่อเสียงองค์กรอีกประการคือช่วยให้องค์กรสามารถผ่านพ้นวิกฤตต่างๆที่เกิดขึ้นได้ง่ายกว่าองค์กรที่ไม่มีชื่อเสียงหรือชื่อเสียงไม่แข็งแกร่ง นอกจากนี้ Argenti ยังได้กล่าวว่าการที่ชื่อเสียงองค์กรจะเข้มแข็งหากเอกลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์องค์กรสอดคล้องกัน

ขณะที่ Fombrun (1996 as cited in Argenti, 2013) ได้เพิ่มเติมว่าการรักษาชื่อเสียงองค์กรมีข้อสำคัญที่ต้องตระหนักถึงอยู่ 2 ข้อคือ 1) องค์กรจะต้องกำหนดเอกลักษณ์ให้มีความเป็นหนึ่งเดียว (Shape a unique identity) 2) ฉายภาพลักษณ์องค์กรที่มีความสม่ำเสมอและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (Project a coherent and consistent set of images) โดยที่ทั้งสองวิธีอาจทำได้โดยการนำเสนอแผนงานที่ทำให้ลูกค้าพอใจผ่านการใช้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การสื่อสารกับบุคลากรถึงความสำคัญของชื่อเสียงองค์กรเพื่อทำให้บุคลากรสื่อสารเอกลักษณ์ขององค์กรออกไปได้อย่างเหมาะสม การแสดงออกถึงความรับผิดชอบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร หรือการเข้าไปมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆที่ชุมชนได้จัดขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ Poiesz (1988 as cited in Argenti, 2013) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของชื่อเสียงองค์กรไว้ว่าช่วยในการตัดสินใจเมื่อต้องเจอสถานการณ์ 4 สถานการณ์ดังต่อไปนี้ คือ

1. ข้อมูลใช้ในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการหรือร่วมลงทุนกับองค์กร มีความซับซ้อน (Complex) ขัดแย้ง (Conflict) และไม่สมบูรณ์ (Incomplete)
2. เมื่อข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการซื้อสินค้าและบริการมีมากหรือมีน้อยเกินไป
3. สถานะภายนอกกดดันให้จำเป็นต้องตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการขององค์กรอย่างรวดเร็ว
4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรในระดับต่ำทำให้ไม่กล้าตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการหรือร่วมลงทุนกับองค์กร

### องค์ประกอบของชื่อเสียงองค์กร

Brown (1995 as cited in Fombrun, 1996) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของชื่อเสียงองค์กรที่สำคัญไว้ 4 ประการ อันได้แก่

- 1) องค์ประกอบเฉพาะวัตถุ (Object specific component) คือองค์ประกอบพื้นฐานข้อเท็จจริงขององค์กร ว่าเป็นที่รู้จักในด้านบวกหรือด้านลบ
- 2) ปฏิกริยาตอบสนองทางอารมณ์และความรู้สึกโดยรวม (Net effective or emotional reaction) ซึ่งได้จากการประเมินผลโดยรวมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- 3) การกระทำในอดีตขององค์กร (Past action) คุณสมบัติต่างๆที่เป็นผลของการกระทำขององค์กร เช่น ฐานะการเงินขององค์กร และพฤติกรรมที่ผ่านมาขององค์กร
- 4) องค์ประกอบด้านข้อมูลขององค์กร (Information cues) เกิดจากการเข้าไปมีประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับองค์กร ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดล้วนส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กร

### ตัวชี้วัดชื่อเสียงองค์กร

การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้วัดชื่อเสียงที่ได้รับการยอมรับในปัจจุบัน พัฒนาโดยสถาบันชื่อเสียง (The Reputation Institute) ซึ่งรู้จักกันในนาม “RepTrak® System”

RepTrak® System เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดชื่อเสียงขององค์กรครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม โดยแบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 7 มิติ (van Riel and Frombrun, 2007) ได้แก่

- 1) สินค้าและบริการ (Product and Services) ได้แก่ องค์กรมีการนำเสนอรูปแบบสินค้าที่หลากหลาย องค์กรมีบริการที่น่าประทับใจ องค์กรคิดค่าบริการสินค้าที่เหมาะสม องค์กรมีจุดให้บริการที่ครอบคลุม
- 2) นวัตกรรม (Innovation) ได้แก่ องค์กรเสนอรูปแบบการบริการใหม่ๆเป็นรายแรกในตลาด องค์กรใช้เทคโนโลยีใหม่ๆเป็นรายแรกในตลาด องค์กรมีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน
- 3) สถานที่ทำงาน (Workplace) ได้แก่ องค์กรมีการให้ผลประโยชน์ตอบแทนกับบุคลากรอย่างยุติธรรม องค์กรดูแลบุคลากรให้มีความเป็นอยู่ดี องค์กรให้โอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน
- 4) การกำกับดูแล (Governance) ได้แก่ องค์กรดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ องค์กรมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ในการทำธุรกิจ องค์กรมีความยุติธรรมในการประกอบธุรกิจ

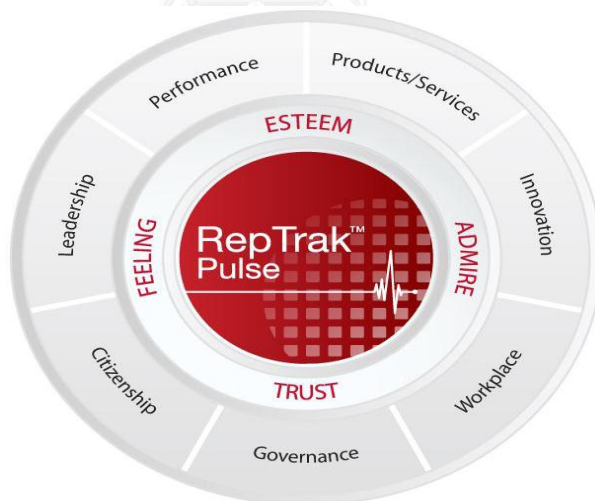
5) ความเป็นพลเมือง (Citizenship) ได้แก่ องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น มีกิจกรรมดูแลหรือรักษาสิ่งแวดล้อม องค์กรมีการสนับสนุนกิจกรรมของสังคม เช่น การมอบทุนการศึกษา องค์กรสร้างอิทธิพลด้านบวกต่อสังคม เช่น การสร้างจิตสำนึกที่ดีให้กับสังคม

6) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ได้แก่ องค์กรมีการจัดการที่ดี (Well-Organized) ผู้บริหารองค์กรได้รับสนใจของสังคม เช่น เป็นผู้ให้ความคิดเห็นในภาคธุรกิจ องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์การดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน

7) ผลการดำเนินงาน (Performance) ได้แก่ องค์กรสามารถทำกำไร องค์กรมีผลการดำเนินการเกินเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

จากตัวชี้วัดทั้ง 7 มิติของ RepTrak® System จะทำให้องค์กรที่มีชื่อเสียงดี ได้รับความชื่นชม (Admire) ยอมรับนับถือ (Esteem) ไว้วางใจ (Trust) และชื่นชอบ (Feeling) นอกจากนี้ RepTrak® System ยังมีข้อดี คือ สามารถวัดได้ทั้งอิทธิพลที่มีต่อชื่อเสียงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพฤติกรรมสนับสนุนให้ชื่อเสียงอย่างไร โดยพฤติกรรมสนับสนุนประกอบด้วย พฤติกรรมการซื้อ (Purchase) พฤติกรรมแนะนำ (Recommend) พฤติกรรมพูดสนับสนุน (Verbal Support) พฤติกรรมความไว้วางใจ (Trust) และพฤติกรรมการลงทุน (Invest)

#### รูปที่ 10 แบบจำลอง RepTrak® System



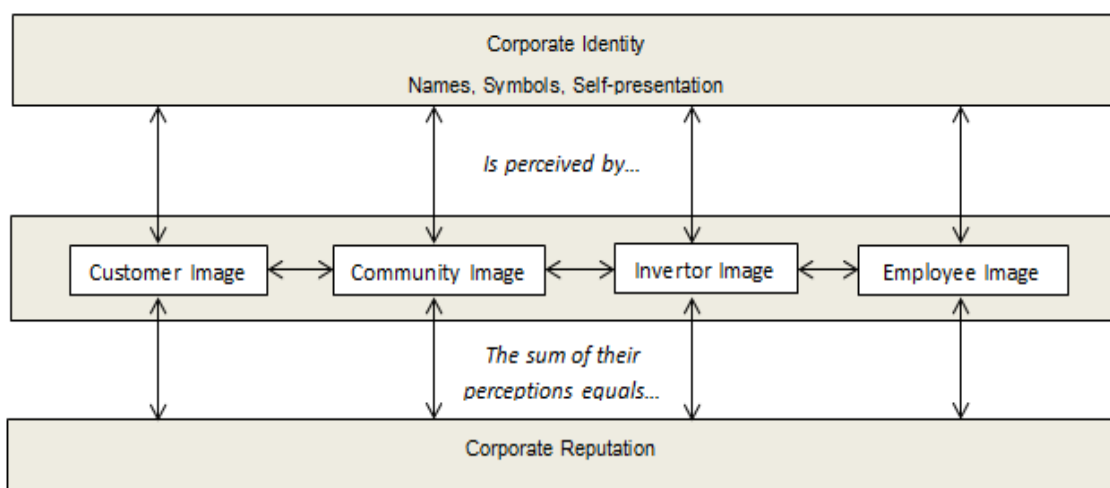
ที่มา: rankingthebrands.com (Institute, 2012)

#### ความสัมพันธ์ระหว่างเอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กร

ตามที่ Argenti (2013) กล่าวไว้ว่าชื่อเสียงองค์กรจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อเอกลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์องค์กรสอดคล้องกัน ชื่อเสียงองค์กรและภาพลักษณ์องค์กรนั้นในรายละเอียดมีความแตกต่างกัน ชื่อเสียงองค์กรจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากสิ่งสมมาเป็นระยะยาวนาน แต่ภาพลักษณ์องค์กรเป็นการรับรู้ในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น (Kowalczyk and Pawlish, 2002) ชื่อเสียงองค์กรจะเริ่ม

เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเริ่มรับรู้เอกลักษณ์ที่สร้างขึ้นโดยองค์กร เช่น ชื่อองค์กร สัญลักษณ์ องค์กร และสิ่งทีองค์กรนำเสนอออกมา

**รูปที่ 11** ความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงองค์กร เอกลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์องค์กร



ที่มา: Argenti, P.A. (2013). *Corporate communication (6<sup>th</sup> ed.)*. Boston: McGrew-Hill, p. 72.

หลังจากนั้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีการปฏิสัมพันธ์เอกลักษณ์องค์กร ไม่ว่าจะเป็นการปฏิสัมพันธ์ทางตรง เช่น ประสบการณ์ส่วนบุคคล (Personal experience) หรือ การติดต่อระหว่างบุคคลกับบุคลากรองค์กร (Interpersonal communication) และการปฏิสัมพันธ์ทางอ้อม ได้แก่ การบอกเล่าปากต่อปาก (word-of-mouth) หรือการโฆษณาผ่านสื่อมวลชนขององค์กร (Mass communication) หลังจากเกิดการปฏิสัมพันธ์แล้วจะเกิดเป็นภาพลักษณ์ในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ภาพลักษณ์ในสายตาผู้บริโภค ภาพลักษณ์ในสายตาชุมชน ภาพลักษณ์ในสายต่านักลงทุน และภาพลักษณ์ในสายตาพนักงาน เป็นต้น ซึ่งผลรวมของภาพลักษณ์องค์กรจะกลายมาเป็นชื่อเสียงขององค์กรนั่นเอง

อาจสรุปได้ว่า เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กร ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างและบริหารตราสินค้าองค์กร ให้มีความแตกต่างและโดดเด่นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างผลกำไรในระยะยาวให้กับองค์กร

#### แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างและบริหารตราสินค้าองค์กร พบว่า “วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)” มีบทบาทอย่างมาก (Dowling, 1986; Hatch and Schultz, 2003; Kowalczyk and Pawlish, 2002; Melewar et al, 2005) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางและแนวปฏิบัติที่ทำให้บุคลากรสามารถสื่อสารในสิ่งที่องค์กรต้องการและ

สอดคล้องกันทั้งองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดเอกลักษณ์องค์กรและตราสินค้าองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างตราสินค้าองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นแกนสำคัญที่ทำให้ตราสินค้าองค์กรมีความชัดเจนและแตกต่างจากตราสินค้าขององค์กรอื่น (Balmer, 2001; Hatch and Schultz, 2003) ดังนั้นการทำความเข้าใจแนวคิดตราสินค้าองค์กรจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องทำความเข้าใจแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรไปพร้อมกัน

การสร้างตราสินค้าองค์กรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่องค์กรยึดถือ เพราะถ้าหากตราสินค้าองค์กรที่สร้างขึ้นไม่มีความสอดคล้องกับสิ่งที่บุคลากรยึดถือแล้ว ตราสินค้าที่สร้างขึ้นจะไม่มี ความเข้มแข็งและไม่มี ความชัดเจนในใจผู้บริโภค ดังกรณีของสายการบิน British Airways เป็นต้น แต่เมื่อใดก็ตามที่ตราสินค้าองค์กรสร้างขึ้นมาจากวัฒนธรรมที่องค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานอยู่แล้ว จะส่งผลให้ตราสินค้ามีความชัดเจนยิ่งขึ้น ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร และส่งผลให้องค์กรได้เปรียบทางการตลาด ทำให้องค์กรเป็นที่จดจำได้ การจดจำ และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร (Smirich, 1983)

#### ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารองค์กร ที่ช่วยแสดงให้เห็นแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลังในการกำหนดพฤติกรรม กำหนดค่านิยมความเชื่อร่วมกัน และเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้สมาชิกสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน นอกจากกระตุ้นให้ทำงานร่วมกันแล้ว วัฒนธรรมองค์กรยังช่วยให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นหนึ่งเดียวและส่งผลให้องค์กรเกิดเสถียรภาพในการดำเนินธุรกิจ จากเหตุผลที่กล่าวมาจึงทำให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับความสนใจจากทั้งแวดวงธุรกิจและแวดวงวิชาการ (Deal & Kennedy, 1982; Denison & Mishra, 1995; Schein, 1996)

นักวิชาการหลายท่านได้นิยามวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) ว่าเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่มีร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Collins & Porras, 1996; Deal & Kennedy, 1982; Heskett & Kotter, 1992) แต่ก็มีนักวิชาการท่านอื่นๆ ที่ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรในรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกัน ดังนี้

**Schein (1985)** อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรว่าประกอบด้วย สัญลักษณ์ (Symbols) พิธีกรรม (rites) และพิธีการ (Ceremonies) ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ประดิษฐ์ขึ้นมา (artifacts) มีความสำคัญ เรียนรู้ร่วมกันและซ่อนอยู่ใน ค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Belief) และข้อสมมติพื้นฐาน ที่มีร่วมกันของคนในองค์กร

**Hofstede (1991)** ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่าเป็นแบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่มีการกำหนดร่วมกัน ซึ่งทำให้สมาชิกในองค์กรแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์กรอื่น



O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991) วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่เปรียบเสมือน กลไกการควบคุมทางสังคมขององค์กร ที่มีส่วนช่วยในการสนับสนุนหรือกีดขวาง การเปลี่ยนแปลง ขององค์กร

Nelson (2006) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบข้อสมมติฐาน ที่พิจารณาว่าเป็นสิ่งที่ มีคุณค่าต่อองค์กร และจะมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ขององค์กรให้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

Adler and Elmhorst (1999) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นภาพความสัมพันธ์ที่มั่นคง ขององค์กรซึ่งยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกภายในองค์กร สิ่งเหล่านี้จะปรากฏอยู่ในภาษาที่ใช้ประจำวัน ขององค์กรและวัฒนธรรมของคนภายในองค์กร

Lund (2003) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นรูปแบบค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกัน (Shared value and belief) อันเป็นผลให้บุคคลเข้าใจแนวทางและหน้าที่ในองค์กรซึ่งจะเป็นบรรทัด ฐานของพฤติกรรมในองค์กร

Bormann (1983 อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์, 2537) กล่าวว่า สิ่งสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ เกณฑ์ข้อปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกัน (norm) เรื่องราวที่บอกเล่าเกี่ยวกับในอดีต ประเพณีที่ยึดเหนี่ยว สมาชิกให้มีพื้นฐานเป็นเอกลักษณ์เดียวกัน

สุธรรม รัตนโชติ (2552) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวคิดที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของ บุคคลและกลุ่มในองค์กร แต่มีข้อจำกัด 2 **ประการแรก** วัฒนธรรมไม่ใช่เครื่องมือชนิดเดียวที่ใช้ทำ ความเข้าใจองค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรมีวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของระบบ **ประการที่สอง** วัฒนธรรม องค์กรเป็นเหมือนแนวคิดอื่น ๆ ที่ไม่สามารถให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากนักวิจัยและ นักทฤษฎีมีมุมมองที่ต่างกัน ซึ่งสามารถแยกความหมายวัฒนธรรมได้หลายแนวทาง ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร คือ สัญลักษณ์ ภาษา ความคิด พิธีกรรมและเรื่องเล่า (Pettigrew, 1979))
2. วัฒนธรรมองค์กร คือ บทขององค์กร (Organization script) ซึ่งได้มาจากบทของบุคคล (Personal script) ที่เป็นผู้นำหรือผู้ก่อตั้ง
3. ผลผลิตและประวัติศาสตร์เป็นที่มาของสัญลักษณ์ นามธรรมและผลของพฤติกรรม (Jongeward & James, 1973)

สรุปอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยม และแบบแผนความคิดร่วมกัน ของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการแสดงพฤติกรรมและวิถีชีวิตในองค์กร ซึ่งมี ผลทำให้องค์กรนั้นมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น และเป็นสิ่งที่สร้างความเข้มแข็งให้กับการดำเนิน ธุรกิจขององค์กร

#### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้เรามีแนวทางในการปฏิบัติตัวในองค์กรได้เหมาะสมมาก ขึ้น ทั้งนี้ Gutknecht, (1982 อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์, 2537) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่ อย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีกฎทางสังคมในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง
2. เป็นสิ่งกระตุ้น วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีศรัทธา เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีบทบาท ค่านิยม ฯลฯ ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
3. เป็นเครื่องผูกมัดกำลัง วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ **สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540)** ยังได้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มเติมอีก 7 ประการ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวทางที่สมาชิกในองค์กรยอมรับร่วมกัน เช่น วิธีคิดหรือทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับการยอมรับ ได้คำชมเชย หรือวิธีใดปฏิบัติแล้วได้รับการตำหนิหรือได้รับการลงโทษ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้สมาชิกใหม่ในองค์กรจะค่อยๆ เรียนรู้วิธีสมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่ต้องการ
2. ช่วยจัดระเบียบในองค์กร หากบุคลากรเรียนรู้และยอมรับวิธีการปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวัง บุคลากรก็จะยึดเอาแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงานและการปฏิบัติตัว เมื่อผ่านระยะเวลาแนวทางดังกล่าวจะกลายมาเป็นธรรมเนียม บรรทัดฐานขององค์กรให้บุคลากรยึดถือผู้ใดฝ่าฝืนธรรมเนียมและบรรทัดฐานขององค์กรย่อมได้รับการลงโทษ
3. กำหนดนิยามให้กับพฤติกรรมต่างๆ ในองค์กร เมื่อบุคลากรเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้เข้าใจความเป็นไปต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร
4. ลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจในกิจกรรมที่ต้องกระทำอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรทำอยู่เป็นประจำ ดังนั้นการมีวัฒนธรรมองค์กรจึงทำให้สมาชิกขององค์กรสามารถตัดสินใจได้โดยอัตโนมัติ
5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร
6. ช่วยถ่ายทอดแนวทางการทำงานและการปฏิบัติตัวที่ถูกต้องเหมาะสมภายในหน่วยงาน ไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กร
7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิกและทำให้สมาชิกในองค์กรรู้ว่า องค์กรของตนมีเอกลักษณ์แตกต่างจากองค์กรอื่น เช่น คำเฉพาะกลุ่ม การแต่งกาย วิธีการทำงาน เป็นต้น

#### ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

**Schein (1985)** กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน วัฒนธรรมจึงมีหลายระดับที่มีความลึกและความกว้างที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ดังนี้

ระดับที่ 1 วัฒนธรรมที่สามารถมองเห็นได้ (Observable culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกองค์กรสร้างขึ้นมา เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่สามารถมองเห็นได้ เป็นวิธีการประพฤติปฏิบัติ การ

แสดงออกด้านพฤติกรรม ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่สังเกตเห็นได้มีดังนี้ 1) พิธีกรรม เช่น พิธีกรรมทางศาสนา 2) งานเฉลิมฉลองในเทศกาลต่างๆ เช่น งานปีใหม่ งานฉลองครบรอบ 3) สัญลักษณ์องค์กร โลโก้ เครื่องหมายองค์กร 4) ประวัติ เรื่องเล่า ตำนานบริษัท 5) อาคารสถานที่ สำนักงานบริษัท 6) การแต่งกาย เครื่องแบบบุคลากร 7) เครื่องมือที่ใช้ เทคโนโลยี ในองค์กร 8) คณะผู้บริหารและสมาชิกขององค์กร

**ระดับที่ 2** ระดับค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) เป็นค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังการแสดงพฤติกรรมต่างๆของสมาชิก ค่านิยมดังกล่าวเป็นค่านิยมที่เป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ ความรู้สึก ความคิดเห็น ค่านิยมร่วมกันจึงหมายถึงสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในความเชื่อ ทศนคติ ความรู้สึก ความคิดเห็น เพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าร่วมกัน เช่น ค่านิยมในเรื่องคุณภาพ ความสะอาด มาตรฐาน คุณค่าของสินค้าและบริการ เป็นต้น

**ระดับที่ 3** มีข้อสมมติฐานร่วมกัน (Common assumption) เป็นค่านิยมที่อยู่ในระดับที่ลึกที่สุด คือบุคลากรทุกคนจะมีความเชื่อและมีการรับรู้ร่วมกันเพื่อกำหนดข้อสมมติฐานของบริษัท เช่น เราจะต้องเป็นผู้ให้บริการที่ดีและโดดเด่น เราต้องมีการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศ เราต้องเป็นนักนวัตกรรม ค่านิยมที่เป็นข้อสมมติฐานเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร

**Bettinger (1989)** ได้แบ่งองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 12 ประการซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ทศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง (Attitude toward change) ทศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์กร (Problem solving) ผู้บริหารที่มีทศนคติด้านบวกต่อการเปลี่ยนแปลง จะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ อันที่จริงแล้วปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเปรียบเสมือนโอกาสที่ทำให้องค์กรนั้นได้พัฒนา สิ่งกีดขวางการพัฒนาองค์กรคือการกระทำของบุคลากรเอง องค์กรที่มีทศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงจะเน้นเรื่องนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ยึดติดกับแนวทางประเพณีนิยมในการแก้ปัญหา ทำทนายให้บุคลากรค้นพบสิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ

2. จุดมุ่งหมาย (Focus) ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งองค์กรมีแนวโน้มที่บุคลากรจะมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน องค์กรที่มีบุคลากรเข้าใจพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรชัดเจนจะรู้สึกมีส่วนร่วมและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่าองค์กรที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานไม่ชัดเจน นอกจากนี้การที่บุคลากรมีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกันจะง่ายต่อการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรเพื่อสนับสนุนพันธกิจและการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามที่องค์กรได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้

3. มาตรฐานและค่านิยม (Standard and Value) ค่านิยมในองค์กรมีส่วนช่วยให้กลยุทธ์ที่องค์กรสร้างขึ้นประสบความสำเร็จ ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง ค่านิยมหลักขององค์กรจะมีความชัดเจนและเข้าใจง่ายต่อบุคลากรในทุกระดับซึ่งส่งผลถึงพฤติกรรมในการทำงานในแต่ละวัน

ของบุคลากรในองค์กร ค่านิยมขององค์กรมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับการกระทำที่เป็นมาตรฐานขององค์กร (performance standards) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง ความเป็นมาตรฐานขององค์กรสามารถวัดได้จาก คุณภาพ (quality) ปริมาณ (Quantity) ต้นทุน (Cost) และ (Time) ในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

4. พิธีกรรมที่ส่งเสริมค่านิยม (Rituals support Values) “หากปราศจากเหตุการณ์ที่น่าประทับใจ วัฒนธรรมย่อมสูญสลาย” (Deal and Kennedy, 1982) ในวัฒนธรรมองค์กรก็เช่นกัน หากขาดพิธีกรรม วัฒนธรรมนั้นก็จะไม่ส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กร ดังนั้นพิธีกรรมจึงถูกออกแบบมาเพื่อส่งเสริมค่านิยมองค์กร ซึ่งค่านิยมที่สร้างขึ้นอาจกลายมาเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในอนาคต เช่น องค์กรให้ค่านิยมต่อการแข่งขัน เมื่อมีบุคลากรคนใดสามารถทำได้ตามค่านิยม องค์กรจะมีการให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอกย้ำถึงค่านิยมที่องค์กรให้ความสำคัญ ทั้งนี้รางวัลที่ให้อาจเป็นตัวเงิน (Monetary) หรือไม่เป็นตัวเงิน (nonmonetary)

5. ความห่วงใยบุคลากร (Concern for people) หลายองค์กรแสดงตัวว่ามีความห่วงใยบุคลากร แต่การกระทำกับสวนทางในความรู้สึกของบุคลากร อย่างไรก็ตามการที่ฝ่ายบริหารทำให้บุคลากรในองค์กรเชื่อมั่นว่ามีความใส่ใจต่อพวกเขา ย่อมทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจต่อองค์กร และส่งผลต่อการกระทำของบุคลากรที่จะช่วยให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

6. การให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and punishment) การให้รางวัลและการลงโทษ ก็ถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร หากการกระทำใดมีส่วนส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรการกระทำนั้นก็จะได้รับการยกย่องชมเชย แต่หากการกระทำใดมีส่วนกีดขวางการเกิดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ย่อมได้รับการตำหนิตะเยียนหรือได้รับการลงโทษ

7. การสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication) สิ่งที่สำคัญต่อองค์กรในปัจจุบันคือการมีการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือเป็นการสื่อสารในแนวราบ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรเช่นกัน นอกจากนี้การสื่อสารยังช่วยสร้างความเข้าใจตรงกันของบุคลากร นำมาซึ่งความสนิทสนมไว้วางใจนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในระดับต่างๆขององค์กร

8. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) เมื่อบุคลากรมาอยู่ร่วมกันในองค์กรย่อมมีความขัดแย้งเพราะแต่ละบุคคลย่อมมีพื้นฐานค่านิยมที่แตกต่างกัน เมื่อเกิดปัญหาแล้วองค์กรสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จลุล่วง แนวทางนั้นก็จะกลายมาเป็นแนวปฏิบัติให้องค์กรเมื่อต้องเจอปัญหาที่คล้ายคลึงกันเพื่อป้องกันการเกิดเหตุการณ์ซ้ำรอย และหากแนวทางที่ใช้แก้ปัญหาถูกนำมาใช้เรื่อยๆ และได้ผล แนวทางนั้นก็จะกลายมาเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

9. การให้ความสำคัญกับตลาดและลูกค้า (Market and Customer orientation) ปัจจุบันหลายองค์กร ต่างมุ่งให้ความสนใจกับลูกค้าและตลาดเป็นสำคัญ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องตรวจสอบวัฒนธรรมที่มีอยู่ว่ามีส่วนสนับสนุนให้ตลาดและผู้มีบริโภคหันมาสนใจองค์กรหรือไม่

หากไม่องค์กรจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรให้ไปในแนวทางที่น่าปรารถนาของตลาดและผู้บริโภคมากขึ้น

10. ความตื่นเต้น ความภาคภูมิใจและความสามัคคี (Excitement, Pride and Esprit de coup) ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งบุคลากรจะมีความเข้าใจในพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร และจะมีความตื่นเต้นและภาคภูมิใจหากทำได้ตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ นอกจากนี้การที่วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งค่านิยมองค์กรจะกลายมาเป็นค่านิยมส่วนบุคคลที่จะมีส่วนให้องค์กรทำงานได้อย่างพร้อมเพียงภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

11. การกระทำ (Commitment) การจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็งไม่เพียงแต่อาศัยวิสัยทัศน์ที่ดีที่มาจากฝ่ายบริหารเท่านั้น แต่บุคลากรในทุกระดับต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกมา และทำวัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นกลายมาเป็นความจริง

12. การร่วมมือกันทำงาน (Teamwork) การร่วมมือกันในการทำงานก็เป็นอีกส่วนประกอบหนึ่งในการมีวัฒนธรรมองค์กร องค์กรต้องทำให้วิธีการทำงานเป็นทีมแพร่กระจายไปในทุกส่วนขององค์กรเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งและสร้างความแข็งแกร่งให้กับวัฒนธรรมขององค์กร

ขณะที่ **Wagner และ Hollenbeck (2005)** ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรไว้อีก 8 ประการซึ่งประกอบด้วย

1. พิธีการ (Ceremony) เป็นกิจกรรมพิเศษเพื่อให้ความสำคัญกับบุคลากรสำคัญและสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมขององค์กร พิธีการจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์กร

2. ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rites) เป็นกิจกรรมที่สร้างขึ้นมาเพื่อถ่ายทอดข้อความหรือส่งสาร โดยเฉพาะหรือเพื่อบรรลุจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ งานเลี้ยงอำลาบุคลากร

3. การแสดงความเคารพ (Worship) เป็นกิจกรรมที่เป็นทางการจัดทำขึ้นเพื่อเสริมแบบแผนและคุณค่าขององค์กร เช่น การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กร

4. เรื่องราวขององค์กร (Stories) เป็นเรื่องราวในอดีตที่ผ่านมาขององค์กรที่บุคลากรมีความคุ้นเคยและช่วยเตือนให้ตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กร เมื่อบุคลากรถ่ายทอดเรื่องราวขององค์กรจะทำให้บุคลากรนึกถึงค่านิยม ความเชื่อ และวิธีการทำงานขององค์กรได้ง่ายขึ้น

5. ตำนาน (Myth) เป็นการสร้างเรื่องเล่าแบบในลักษณะเชิงนิทานแต่สอดแทรกด้วยเหตุผลซึ่งมีส่วนให้เรื่องราวขององค์กรน่าสนใจยิ่งขึ้น

6. บุคลากรคนสำคัญ (Heroes) เป็นบุคคลที่มีค่านิยมและวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการอยู่ในตัว องค์กรจะเลือกบุคคลเหล่านี้ขึ้นมาเพื่อเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นๆในองค์กรได้ปฏิบัติตาม

7. สัญลักษณ์ (Symbols) เป็นวัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ที่องค์กรให้ความหมายเฉพาะ เช่น โลโก้ ชูตยูนิฟอร์ม เป็นต้น เพราะสัญลักษณ์จะช่วยถ่ายทอดสารที่ไม่สามารถถ่ายทอดเป็นถ้อยคำได้ หากไม่มีสัญลักษณ์ก็เป็นการยากในการถ่ายทอดแบบแผนและค่านิยมให้สมาชิกในองค์กร

8. ภาษา (Language) เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ที่ใช้สำหรับถ่ายทอดแนวทางและแนวปฏิบัติขององค์กรให้กับสมาชิกทุกคน โดยปกติองค์กรที่วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีภาษาเฉพาะของตนเอง (Jargon) ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงความเป็นพวกเดียวกันขององค์กร

นอกจากองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 8 ประการของ Wagner และ Hollenback แล้ว Deal และ Kennedy (1982) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มเติมอีก 3 ประการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เจาะจงที่กำหนดประเภทขององค์กรที่ต้องการเติบโต เช่น องค์กรที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่แข่งขันสูง การมุ่งการขายอาจจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรนั้น

2. ค่านิยม ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันโดยบุคลากรจะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมคือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ค่านิยมมักถูกระบุไว้ในเป้าหมายหรือคำขวัญขององค์กร

3. เครือข่ายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและบุคคลสำคัญของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั้งองค์กรและระหว่างรุ่นของบุคลากรที่ต่อเนื่องกัน

#### รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

Lund (2003) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. Clan Culture เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะกลุ่มเหนียวแน่น มีการทำงานเป็นทีมและรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีนโยบายที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เน้นความภักดีและประเพณีที่เหนียวแน่น

2. Adhocracy Culture เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการบริหาร ความคิดสร้างสรรค์และการปรับตัว ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้นำในการบริหาร นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะการทำงานจะยืดหยุ่นและกล้าได้กล้าเสีย เพื่อให้องค์กรเติบโตและมีทรัพยากรใหม่ๆ

3. Hierarchy culture เป็นองค์กรที่เน้นการสั่งการ เครื่องแบบ และกฎข้อบังคับ เน้นวิธีปฏิบัติที่มีนโยบายมั่นคง พยากรณ์ได้

4. Market culture เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการแข่งขัน เป้าหมายความสำเร็จ เน้นนโยบายได้ประโยชน์จากการแข่งขันและการตลาดที่เหนือกว่า

ขณะที่ Kanungo et al., (2001) ยังได้แบ่งรูปแบบขององค์กรออกอีก 3 รูปแบบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมระบบข้าราชการ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจในสายงานบังคับบัญชาชัดเจน งานมีการแบ่งแผนก แบ่งหมวดงานในองค์กร เป็นระบบชัดเจน นอกจากนี้ยังมีลักษณะการปกครองตามลำดับชั้น องค์กรที่มีวัฒนธรรมในรูปแบบนี้ จะเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีความมั่นคง
2. วัฒนธรรมแบบนวัตกรรม (Innovative culture) มีลักษณะที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบสร้างสรรค์ เน้นความท้าทายและกล้าเสี่ยง นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมแบบนวัตกรรมส่งผลให้บุคลากรเกิดความเครียดและความเหนื่อยล้าจากการทำงานได้
3. วัฒนธรรมแบบสนับสนุน (Supportive culture) วัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบนี้จะมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตร บุคลากรค่อนข้างได้รับความยุติธรรมในการทำงาน และมีค่านิยม ที่สนับสนุนการทำงานเปรียบเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน

นอกจากนี้ Schein (1983) ยังแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรไว้อีก 2 ประเภทคือ 1) วัฒนธรรมที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง (Top management directed culture) 2) วัฒนธรรมที่กำหนดโดยพนักงาน (Employee initiated culture) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง (Top management directed culture) วัฒนธรรมนี้สามารถสร้างขึ้นได้ไม่ยากโดยตั้งกฎเกณฑ์ขึ้นมาในองค์กร และมีรางวัลจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม พฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของบริษัทในตอนเริ่มก่อตั้งจะสะท้อนให้เห็นข้อสันนิษฐานทั่วไป (Common assumption) ค่านิยมร่วม (Shared value) และการสนับสนุนให้เกิดพิธีกรรมและพิธีการ (Ritual and Ceremonies) อันเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจจากบุคลากรเพื่อให้เป็นไปตามผู้บริหารระดับสูง หรือเจ้าขององค์กร ซึ่งในท้ายที่สุดสิ่งเหล่านี้จะกลายมาเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

2. วัฒนธรรมที่กำหนดโดยบุคลากร (Employee initiated culture) วัฒนธรรมที่กำหนดโดยบุคลากร อาจจะเริ่มมาจากส่วนล่างสุดขององค์กร แผนกย่อยในองค์กร หรือกลุ่มต่างๆในองค์กร โดยเริ่มจากการมีวัฒนธรรมเป็นของตนเองก่อน หากบางส่วนมีความคล้ายคลึงกันจะเกิดการรวมกลุ่มจากวัฒนธรรมย่อย และอาจกลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์กร

#### การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ความสำคัญที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรคือการที่บุคลากรคนถูกหล่อหลอมเข้าไปการขัดเกลาทางความคิดและความเชื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งจะยึดมั่นและศรัทธาในสิ่งที่เป็นแก่นหรือความเชื่อขององค์กร (Core Value) อย่างเหนียวแน่น ดังนั้นหากต้องให้บุคลากรเกิดความศรัทธาต่อองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์กรควรหันมาใส่ใจในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Uptraining, 2013)

1) กำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรต้องถ่ายทอดมาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพราะวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเป็นจุดมุ่งหมายที่องค์กรอยากจะไปถึง สำหรับวัฒนธรรมองค์กรจะบอกว่าองค์กรต้องมีแนวทางในการปฏิบัติในลักษณะใดจึงจะทำให้เดินทางไปถึงเป้าหมายได้เร็วและมีประสิทธิภาพ

2) วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการจะมีกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เมื่อเรากำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์แล้ว องค์กรต้องวิเคราะห์ดูว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการนั้นในปัจจุบันองค์กรเรามีบ้างหรือยัง มีมากน้อยเพียงใด มีครอบคลุมหรือไม่ เพื่อที่จะประเมินว่าพันธกิจในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีมากน้อยเพียงใดและควรใช้แนวทางใด

3) กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร คำว่ากลยุทธ์หมายถึงแนวทางหรือแนวปฏิบัติที่เชื่อมช่องว่างระหว่างสิ่งที่เราเป็นอยู่ไปสู่สิ่งที่เราต้องการจะเป็น การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนิยมทำกันใน 2 ลักษณะคือ

3.1) การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป จากวัฒนธรรมที่เปลี่ยนได้ง่ายไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยากขึ้น หรืออาจจะเป็นการสร้างกระแสวัฒนธรรมใหม่กลบกระแสวัฒนธรรมเก่า การเปลี่ยนแปลงจะแทรกซึมอยู่ในทุกกิจกรรม การเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะส่งผลกระทบต่อคนในองค์กรน้อย แต่ต้องใช้ระยะเวลา โดยเฉพาอย่างยิ่งองค์กรที่มีอายุยาวนานและมีวัฒนธรรมดั้งเดิมแข็งแกร่ง

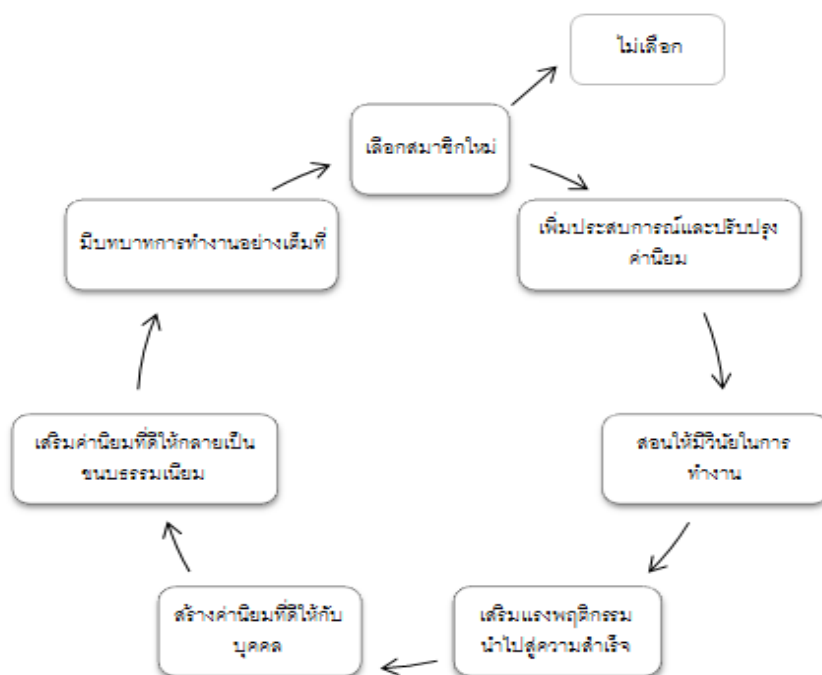
3.2) การเปลี่ยนแปลงแบบผ่าตัด เป็นการเปลี่ยนแปลงทันทีทันใด อาจจะได้รับ การต่อต้านจากบุคลากรในช่วงแรก แต่ได้ผลดีในระยะยาว เพราะทุกอย่างชัดเจน ทุกคนทราบว่าตัวเองจะอยู่ได้หรือไม่ได้ในวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ หลายองค์กรนิยมให้บุคคลที่สามเข้ามาช่วยในการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้ บางองค์กรมักจะผ่าตัดเพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กรไปพร้อมๆกับการผ่าตัดโครงสร้างองค์กร

#### การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร

Schein (1999 อ้างถึงใน สุธรรม รัตนโชติ, 2552) สิ่งที่สามารถทำให้วัฒนธรรมองค์กรสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนคือ การขัดเกลาทางสังคม (Socialization) กระบวนการนี้เป็นโอกาสที่ทำให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร โดยผู้ที่อยู่ในองค์กรมาก่อนจะถ่ายทอดค่านิยมและทัศนคติเกี่ยวกับองค์กรให้แก่ผู้มาใหม่หรือสมาชิกใหม่ขององค์กร การถ่ายทอดทางวัฒนธรรมพยายามที่จะทำให้วัฒนธรรมมีความเหมาะสม (Fit) กับบุคคลและองค์กร



รูปที่ 12 กระบวนการขัดเกลาทางวัฒนธรรมในองค์กร



ขที่มา : สุธรรม ธรรมโชติ.(2552). พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
ท็อป. หน้า 42.

กระบวนการขัดเกลา (รูปที่ 2.11) จะเริ่มจากการคัดเลือกสมาชิกใหม่ เมื่อได้สมาชิกใหม่แล้ว นำมาเพิ่มประสบการณ์การทำงานและปรับปรุงค่านิยมให้เข้ากับองค์กร เช่น การสอนสมาชิกใหม่ให้มีวินัยในการทำงาน พร้อมกันนี้จะมีการเสริมแรงพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ เช่น ความขยันหมั่นเพียร การทุ่มเทในการทำงานให้เสร็จ เป็นต้น ต่อไปก็จะสร้างค่านิยมที่ดีให้กับบุคคล เช่น การเสียสละ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การร่วมมือซึ่งกันและกัน การเสริมแรงค่านิยมที่ดีจะทำให้คงอยู่เป็นธรรมเนียมขององค์กรต่อไป กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรและบุคลากรจะมีบทบาทในการทำงานอย่างเต็มที่

ขั้นตอนการขัดเกลา (Stage of socialization) มี 3 ขั้นตอน (Bacharach et al.,2000) คือ ก่อนการขัดเกลาทางวัฒนธรรม การขัดเกลาวัฒนธรรมให้เข้ากับองค์กร และการปลูกฝัง วัฒนธรรม โดยการจัดการบทบาท ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก่อนการขัดเกลาวัฒนธรรม (Anticipatory socialization) เป็นขั้นแรกก่อนที่บุคคลจะเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร บุคคลจะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรที่ตนเองต้องการจะเป็นสมาชิกหรือต้องการจะทำงานด้วย โดยจะสนใจข้อมูล 2 ประการคือ 1) ต้องรู้ข้อมูลให้มากที่สุดเกี่ยวกับงานที่จะทำ รวมทั้งข้อมูลทางวัฒนธรรมขององค์กร การเป็นอยู่ การทำงานร่วมกันของคนในองค์กร และระบบบริหารจัดการ 2) ต้องการข้อมูลทุกประการที่ทำให้คาดการณ์ได้ว่าเรามีความเหมาะสมกับองค์กรมากน้อยแค่ไหน การขัดเกลา ก่อนเข้าสู่องค์กรจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความรู้ที่เรามีต่อองค์กร

การขัดเกลาให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร (Accommodation socialization) เป็นการเรียนรู้และการปรับตัวของบุคคลเมื่อเข้าไปอยู่ในองค์กรแล้วให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นระยะเริ่มต้นที่บุคคลเข้าไปอยู่ในองค์กร โดยปกติผู้ร่วมงานจะพยายามจะทำงานและเข้ากับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาให้ดีที่สุด บุคคลที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ก็จำเป็นต้องออกจากองค์กรไปในที่สุด แต่สำหรับบุคคลที่สามารถปรับตัวได้ก็จะได้รับการส่งเสริมและอยู่ในองค์กรต่อไป ในขั้นตอนการขัดเกลาให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรนี้ มีกระบวนการสำคัญอยู่ 4 ประการคือ

- 1) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้นมาใหม่ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
- 2) เรียนรู้ความต้องการของงานที่จะทำ
- 3) ทำความเข้าใจกับบทบาทของตนในการอยู่หรือทำงานให้ชัดเจน ทั้งในกลุ่มทางการและกลุ่มไม่เป็นทางการ
- 4) ประเมินความก้าวหน้าและความพึงพอใจต่อความต้องการของงาน บทบาทในการอยู่และการทำงานในองค์กร

การขัดเกลาวัฒนธรรมโดยการจัดการบทบาท (Role management socialization) เป็นขั้นที่ขยายไปจากการปลูกฝังวัฒนธรรมให้กับองค์กร โดยบุคคลจะทำความเข้าใจและปรับปรุงบทบาทในการทำงานให้เข้ากับบทบาทอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น บทบาทในการทำงานกับบทบาทในการเป็นผู้นำในครอบครัว หรือกับบทบาทในการเป็นผู้นำสังคม เป็นต้น ถ้าไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากันได้ก็จะเกิดความขัดแย้งระหว่างบทบาทได้

นอกจากนี้ **Kram (1983)** ยังได้กล่าวถึงการขัดเกลาทางวัฒนธรรมอีกรูปแบบคือ “การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)” การเป็นพี่เลี้ยงคือการช่วยเหลือในการทำงานแก่บุคลากรใหม่ขององค์กร โดยประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) ขั้นเริ่มต้น (Initiation) พี่เลี้ยงจะช่วยฝึกฝนและมอบหมายงานที่ทำหยาบให้ทำพร้อมกับให้ความช่วยเหลือทางเทคนิค 2) ขั้นเก็บเกี่ยว (Cultivation) เป็นขั้นที่ผู้ทำงานใหม่ได้รับผลประโยชน์จากพี่เลี้ยงอย่างเต็มที่ 3) ขั้นแยกจากกัน (Separation) เป็นขั้นที่ผู้ทำงานใหม่แยกตัวออกจากพี่เลี้ยงไปทำงานโดยอิสระ และ 4) ขั้นตอนการเป็นเพื่อน (Peerlike) เป็นขั้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และ ผู้ได้รับการดูแล (Mentee) หดไปกลายเป็นความสัมพันธ์ในฐานะเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างเอกลักษณ์ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติ ดังนั้นวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมต้องเป็นที่ทำงานสอดคล้องกันเสมอ เมื่อทั้งสองส่วนขับเคลื่อนไปพร้อมกันก็จะทำให้วิสัยทัศน์องค์กรก็จะบรรลุผลและวัฒนธรรมองค์กรมีความชัดเจน เมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีความชัดเจนภาพที่เกิดขึ้นในใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็จะชัดเจนนำมาสู่การเกิดภาพลักษณ์ขององค์กร ผลที่ตามมาคือการมีชื่อเสียงองค์กรที่เข้มแข็ง และในท้ายที่สุดก็จะส่งผลให้ตราสินค้าองค์กรมีความชัดเจนและมีความเข้มแข็งในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร

การสร้างตราสินค้าองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยการสื่อสารตราสินค้าที่ดี ทั้งการสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) และการสื่อสารภายนอกองค์กร (External communication) เนื่องจากตราสินค้าองค์กรไม่ได้สื่อสารไปยังผู้บริโภคเท่านั้น แต่สื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ดังนั้นแนวคิดหนึ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการสร้างและบริหารจัดการตราสินค้าองค์กรก็คือ “การสื่อสารองค์กร”

### ความหมายของการสื่อสารองค์กร

**กรีซ สิบสนธิ (2537)** ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

**Krone, Jablin, and Putnam (1987)** กล่าวถึงการสื่อสารองค์กรว่าเป็นกิจกรรมโดยรวมทั้งหมดขององค์กร (Total communication activities) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

**Thomas และ Kleyn (1989 as cited in Van Riel, 1995)** ได้ให้คำจำกัดความการสื่อสารองค์กรว่าเป็นการสื่อสารทุกอย่างขององค์กรโดยอาศัยความร่วมมือระหว่างการสื่อสารแขนงต่างๆและทรัพยากรประเภทต่างๆขององค์กร ซึ่งเป็นการดำเนินตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

ขณะที่ **Van Riel (1995)** ให้ความหมายว่า การสื่อสารองค์กรเป็นหนึ่งในเครื่องมือการบริหารองค์กร โดยใช้การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความชื่นชอบในตัวองค์กรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

**Goodman (2000)** ยังกล่าวเพิ่มเติมว่าการสื่อสารองค์กรเป็นความพยายามขององค์กรที่ต้องการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ทั้งนี้การสื่อสารองค์กรจะเชื่อมโยงเข้ากับ เป้าหมายขององค์กร วิสัยทัศน์องค์กร เอกลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กร

นอกจากนี้ **Cornelissen (2008)** ก็ให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกันกับ van Riel ว่า การสื่อสารองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการช่วยประสานประสิทธิภาพการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรไว้ด้วยกัน เพื่อจุดประสงค์ในการสร้างและการรักษาชื่อเสียงขององค์กรในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารองค์กร เป็นการสื่อสารทุกช่องทางขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารภายในหรือภายนอกองค์กร ทั้งนี้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเพื่อสร้างความชื่นชอบต่อองค์กรในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร ทั้งนี้การสื่อสารที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

## บทบาทของการสื่อสารองค์กร

**กรีซ สิบสนธิ (2537)** กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญสำหรับบุคลากรในทุก ระดับขององค์กรใน 5 ประการ ดังนี้

- 1) เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้ตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งของผู้บริหาร จะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอๆ กับทักษะในการบริหารงาน
- 2) เป็นเครื่องช่วยสร้างความพันธึนอันดีกับทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้ไปสู่ความสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆ กับบุคลากรโดยส่วนรวม
- 3) ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจหากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าในการสื่อสารที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถามกล้าที่จะออกความคิดเห็น ท้วงติงและช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกันให้มากยิ่งขึ้น
- 4) ช่วยให้การปฏิบัติภารกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารในองค์กรมีส่วนอย่างมากในการประสานงานทำให้ทุกๆ หน่วยงานทำหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจองกับการทำงานของหน่วยงานอื่นๆ
- 5) ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรของทุกคนสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความกล้าที่จะสื่อสาร ย่อมนำไปสู่การนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ว่าคนผู้นั้นจะอยู่ระดับใดขององค์กร ย่อมทำให้คนผู้นั้นได้รับการยอมรับเกิดความภาคภูมิใจ

ขณะที่ **Krone, Jablin และ Putnam (2001)** กล่าวถึงบทบาทความสำคัญของการสื่อสารองค์กร ไว้ด้วยกัน 4 ประการ ได้แก่

- มีประสิทธิภาพ (efficiency) การสื่อสารองค์กรเป็นกระบวนการเบื้องต้นในการกระจายข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กร
- มีความหมายร่วมกัน (Shared meaning) การสื่อสารองค์กรถูกใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป้าหมายขององค์กร
- การเชื่อมโยงติดต่อกัน (Connectivity) การสื่อสารองค์กรถูกใช้ป็นหน้าที่หลักในการเชื่อมโยงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเข้าหากัน
- สร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) การสื่อสารองค์กรใช้ในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร

นอกจากนี้การสื่อสารองค์กรยังช่วยให้แข่งขันกับองค์กรอื่นได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะการสื่อสารองค์กรจะช่วยประสานทัศนคติของบุคลากร ช่วยแบ่งปันความรู้และช่วยจัดการข้อมูลข่าวสารต่างๆขององค์กร นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความตระหนักและความเข้าใจค่านิยมขององค์กรแก่บุคลากรและกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร (Dorward, 1997; Holtz, 2004 อ้างถึงใน บุษงา โปชีว, 2552) การสื่อสารองค์กรไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายนอกองค์กรด้วย (Drews, 1985)

ทั้งนี้จากการสำรวจในสหรัฐอเมริกาเรื่อง Connecting Organizational Communication to Financial Performance 2003-2004 ซึ่งดำเนินการโดยบริษัท Watson Wyatt พบว่าประสิทธิภาพของการสื่อสารองค์กรมีความสัมพันธ์กับอัตราการตอบแทนค่าลงทุนขององค์กร ผลการสำรวจเรื่องเดียวกันในปี 2005-2006 ได้ยืนยันความสัมพันธ์ดังกล่าว และยังแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของการสื่อสารองค์กรเป็นตัวชี้วัดผลประกอบการทางการเงินของบริษัท และผลการสำรวจในปี 2007-2008 ก็ยังให้ผลการศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน

### รูปแบบการสื่อสารองค์กร

จากการศึกษาการสื่อสารองค์กรพบว่ารูปแบบการสื่อสารองค์กรมีเกณฑ์ในการใช้แบ่งรูปแบบแตกต่างกัน 3 ประเภท คือ

1. แบ่งการสื่อสารองค์กรตามรูปแบบทิศทางการสื่อสาร
2. แบ่งการสื่อสารองค์กรตามรูปแบบภาษาที่ใช้
3. แบ่งการสื่อสารองค์กรตามรูปแบบของระดับการสื่อสาร

#### 1) แบ่งการสื่อสารองค์กรตามรูปแบบทิศทางการสื่อสาร

รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรหากจำแนกตามทิศทางการสื่อสารสามารถแบ่งได้เป็น 3 แนวทาง (T. E. Harris, 1993) คือ

- 1.1) การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical communication)
- 1.2) การสื่อสารแนวนอน (Horizontal communication)
- 1.3) การสื่อสารแนวเฉียง (Diagonal communication)

#### การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical communication)

สามารถแบ่งออกได้อีก 2 แนวทาง ได้แก่ 1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication) 2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication) การสื่อสารจากบนลงล่างหมายถึง การสื่อสารที่ส่งต่อข้อมูลจากผู้บริหารไปสู่บุคลากร หรือจากผู้มีอำนาจมากไปสู่ผู้มีอำนาจ

น้อยกว่า (สุธรรม รัตนโชติ, 2552) โดยที่ Neher (1997) ได้กล่าวถึงช่องทางการสื่อสารจากบนลงล่างไว้ 4 ช่องทางได้แก่

- การเขียนหรือพิมพ์ (Written or printed channels) เช่น หนังสือคู่มือตราสินค้า (Brand book) คำอธิบายเกี่ยวกับงาน (Job descriptions) รายงานประจำปี (Annual reports) กระดานประกาศ (Bulletin boards) ใบแทรกเงินเดือน (Pay inserts) บันทึกข้อความ (Memoranda) จดหมายข่าวภายใน (Internal newsletters) กฎในการทำงาน (work rules)

- การสัมภาษณ์และการพบปะแบบเผชิญหน้า (Interviews and face-to-face meetings) เช่น การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การประชุม (Conferences) การฝึกอบรมการทำงาน (On-the-job training) การประเมินผลการทำงาน (Performance evaluation) การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (Employment interview)

- การประชุมกลุ่ม (Group meeting) เช่น การประชุมแผนก (Department meeting) การประชุมกรรมการบริหาร (Committee meeting) การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม (Orientation and training groups)

- ช่องทางผ่านสื่อ (Media channels) เช่น วีดิทัศน์และภาพยนตร์ (Video presentations and films) การโฆษณาผ่านสื่อและวิทยุ (Advertising, as radio and television) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) ข้อความแฟกซ์ (Fax messages) โทรศัพท์สายด่วน (Hot lines)

2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากบุคลากรระดับล่างขึ้นสู่ผู้บริหารระดับบน ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) Kreps (1990) ให้ความสำคัญกับการสื่อสารจากบนลงล่างไว้ 4 ดังนี้

- 1) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนที่จะช่วยให้มีการตัดสินใจถูกต้องยิ่งขึ้น

- 2) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการประเมินที่ถูกต้อง โดยบุคลากรระดับล่างมีส่วนร่วม

- 3) เป็นการลดความเครียดให้กับฝ่ายปฏิบัติการที่สามารถให้ข้อมูลหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารขององค์กร

- 4) เป็นการกระตุ้นให้ฝ่ายปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร

ทั้งนี้ช่องทางการสื่อสารจากบนลงล่าง Neher (1997) ได้กล่าวไว้ 4 ช่องทาง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- การเขียนหรือพิมพ์ (Written or printed channels) เช่น การเขียนรายงาน (Written reports) การสำรวจความคิดเห็น (Opinion surveys) ระบบการประเมินอย่างเป็นทางการ (Formal evaluation systems) ระบบการเสนอแนะหรือร้องเรียน (Suggestion or complaint system)

- การสัมภาษณ์และการพบปะแบบเผชิญหน้า (Interviews and face-to-face meetings) เช่น การรับฟังความข้อข้องใจ (Grievance interviews or Hearing) การสัมภาษณ์เพื่อหาทางออก (Exit interview) การสัมภาษณ์ประเมินผล (Appraisal interview)

- การประชุมกลุ่ม (Group meeting) เช่น การประชุมแผนก (Department meeting) และการถามตอบข้อสงสัย (Question-and-answer session)

- ช่องทางผ่านสื่อ (Media channels) เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) โทรศัพท์สายด่วน (Hot lines)

#### การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal communication)

การสื่อสารในแนวนอนเป็นการสื่อสารระดับเดียวกัน เช่น ระหว่างผู้บริหารระดับสูงด้วยกัน ระหว่างผู้บริหารระดับกลางด้วยกันและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ซึ่งในองค์กรถือว่าเป็นการสื่อสารระหว่างผู้มีอำนาจเท่ากัน (Staff authority) อย่างไรก็ตาม การสื่อสารตามแนวนอนจะไม่ปรากฏในการออกแบบองค์กร ทั้งนี้เพราะการสื่อสารตามแนวนอนเป็นเพียงอำนาจในการให้คำปรึกษาหรือประสานงานซึ่งกันและกัน ส่วนการสื่อสารตามลำดับของอำนาจจะปรากฏในการออกแบบองค์กร (Organization's design)

การสื่อสารแนวนอนที่ปรากฏอยู่ในองค์กร มักจะเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) บุคลากรเลือกสมัครใจที่จะแบ่งปันข้อมูลหรือติดต่อสนทนากัน ด้วยความสมัครใจของตนเอง ไม่ใช่เพราะมีหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกัน การสื่อสารในลักษณะนี้จะปรากฏอยู่เกือบทุกองค์กร โดยเฉพาะเมื่อเกิดการซบเซาหรือเกิดข่าวลือขึ้นมาในองค์กร นอกจากนี้การสื่อสารในแนวนอนจะมีลักษณะสั้นไหลของข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต้องหันมาให้ความสนใจเนื่องจากมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีในการแพร่กระจายสู่คนจำนวนมากในองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยประหยัดงบประมาณในการสร้างและการใช้สื่ออีกด้วย

#### การสื่อสารแนวเฉียง (Diagonal communication)

การสื่อสารในแนวเฉียงเป็นการสื่อสารที่ใช้ในกรณีที่ไม่สามารถใช้การสื่อสารทั้งสองรูปแบบที่กล่าวข้างต้นได้ การสื่อสารในลักษณะนี้คือแทนที่จะสื่อสารตามสายอำนาจของตน อาจเกิดการสื่อสารไปตามสายงานอื่น เช่น นาย A เป็นพนักงานอยู่ฝ่ายขาย ไม่สามารถสื่อสารไปยังผู้บริหารโดยผ่านผู้จัดการฝ่ายขายได้ จำเป็นต้องสื่อสารผ่านผู้จัดการฝ่ายสื่อสารองค์กร เป็นต้น การสื่อสารประเภทนี้จะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กร

#### 2) แบ่งการสื่อสารองค์กรตามรูปแบบภาษาที่ใช้

นอกจากการแบ่งรูปแบบการสื่อสารองค์กรโดยใช้ทิศทางการสื่อสารแล้วแล้วยังสามารถแบ่งการสื่อสารในองค์กรได้ตามภาษาที่ใช้ ได้อีก 2 รูปแบบคือ การสื่อสารโดยใช้คำพูดหรือวจนภาษา และการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูดหรืออวจนภาษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.1) การสื่อสารโดยใช้คำพูดหรือวจนภาษา (Verbal communication)

เป็นการสื่อสารที่อาศัยคำพูดและจำนวนตัวเลข หรือการเน้นเสียง เป็นสัญลักษณ์ของข้อมูล ข่าวสาร สัญลักษณ์อาจจะเป็นในรูปภาษาพูดหรือภาษาเขียน เพื่อให้บุคลากรคนอื่นๆในองค์กร สามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง

### 2.2) การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูดหรือวจนภาษา (Non-Verbal communication)

การสื่อสารโดยใช้สภาพอื่นนอกเหนือจากคำพูด ผู้ส่งสารใช้ท่าทางหรือการเคลื่อนไหวของตน เป็นภาษาในการสื่อสารกับผู้รับข่าวสาร การสื่อสารอวจนภาษามักใช้ควบคู่กับการสื่อสารแบบวจนภาษา เพื่อให้ความหมายที่สื่อออกมามีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ Knapp และ Hall (2006) ได้แบ่งอวจนภาษาออกเป็น 3 ประเภทได้แก่

- อวจนภาษาจากสภาพแวดล้อม (Environmental conditions) ได้แก่ พื้นที่และบริเวณ เวลาในการสื่อสาร รวมถึง การจัดตกแต่งสถานที่

- อวจนภาษาจากคุณลักษณะทางกายภาพของผู้สื่อสาร (Physical characteristic of the communicators) ได้แก่ รูปร่างลักษณะของผู้สื่อสาร เช่น ความสูง น้ำหนัก ผิว สีผม รวมถึงสิ่งของต่างๆ (Artifacts) ที่ปรากฏบนร่างกาย เช่น เสื้อผ้า เครื่องประดับ แว่นตา เครื่องสำอาง เป็นต้น

- อวจนภาษาจากการเคลื่อนไหวทางร่างกาย (Body movement) ได้แก่ ท่าทาง การสัมผัส การแสดงสีหน้า นัยน์ตา และน้ำเสียง

โดยทั่วไปแล้วการสื่อสารผ่านอวจนภาษามีจุดอ่อนหลายประการ เช่น ไม่ค่อยคงที่ เพราะไม่มีกฎระเบียบแน่นอนในการแสดงท่าทาง ทำให้ผู้รับสารมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ขาดความน่าเชื่อถือและบางครั้งอาจจะขาดความแม่นยำตรง (LeBaron & Jones, 2002) แต่อย่างไรก็ตามเมื่อการสื่อสารที่เป็นคำพูดขัดแย้งกับการสื่อสารผ่านท่าทาง คนส่วนใหญ่มักจะเชื่อท่าทางที่เป็นอวจนภาษามากกว่า อาจจะเป็นเพราะคำพูดนั้นมีการปั้นแต่งได้ง่ายกว่า ดังนั้นเมื่อมีอาการขัดแย้งเกิดขึ้น กิริยาของบุคคล จึงได้รับความเชื่อถือมากกว่า (เสนาะ ตีเยาว์, 2541)

### 3) แบ่งการสื่อสารองค์กรตามรูปแบบของระดับการสื่อสาร

Wilson, Goodall, and Waagen (1986) ได้แบ่งรูปแบบการสื่อสารตามระดับการสื่อสาร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

3.1) การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication)

3.2) การสื่อสารแบบกลุ่ม (Group communication)

3.3) การสื่อสารสาธารณะ (Public communication)



### 3.1) การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication)

การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลสองที่คนที่ทำการสื่อสาร ด้วยการใช้คำพูดหรือการแสดงท่าทางซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการสื่อสารในองค์กรทุกระดับชั้น การสื่อสารระหว่างบุคคลสามารถแบ่งได้ 5 ประเภท (Harris, 1993) ได้แก่

- การสื่อสารแบบผิวเผิน เป็นรูปแบบการสื่อสารในลักษณะการพูดจาทั่กทาย อาจจะเป็นประโยชน์สั้นๆ เช่น เป็นอย่างไรบ้าง สบายดีไหม การสื่อสารแบบผิวเผินนี้เป็นการสื่อสารมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี เป็นการสื่อสารที่ยังไม่ต้องตีความลึกซึ้งมากนัก
- การสัมภาษณ์ เป็นการสื่อสารที่พัฒนามาจากการสื่อสารแบบผิวเผิน ซึ่งในการสื่อสารลักษณะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบข้อมูลของคู่สนทนา เพื่อให้คำแนะนำ เพื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ อุปนิสัยของคู่สนทนา
- การสร้างความเป็นมิตร เป็นการสื่อสารเพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีในแง่ของการรับรู้ร่วมกันของความเอาใจใส่ ความเชื่อใจ ความสนใจ และความร่วมมือระหว่างกัน
- การเป็นคู่แข่งและการสร้างศัตรู ปัญหาระหว่างบุคคลมักเกิดขึ้นเกือบทุ่กองค์กร ทั้งนี้เนื่องบุคคาลกรในองค์กรมีค่านิยมและพื้นฐานประสบการณ์ที่หลากหลายแตกต่างกัน บางครั้งการแสดงออกในองค์กรอาจถูกตีความต่างกันและอาจทำให้อีกบุคคลหนึ่งไม่ชอบ ซึ่งมีส่วนทำให้บุคคลนั้นเกิดศัตรูขึ้นมาจากในจิตใจ
- การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มักเป็นการสื่อสารถามตอบระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทั่วไป การช่วยกันแก้ปัญหาคที่เกิดขึ้นภายในองค์กร การศึกษาผลสะท้อนกลับ และการวัดผล

### 3.2) การสื่อสารแบบกลุ่ม (Group communication)

การสื่อสารแบบกลุ่ม (Group communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลของกลุ่มคนจำนวนตั้งแต่ 3 คน ขึ้นไป แบ่งการทำงานออกเป็นสองรูปแบบ (Harris, 1993) ได้แก่ 1) กลุ่มแบบเป็นทางการ (Formal group communication) และ 2) กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal group communication) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.2.1) กลุ่มแบบเป็นทางการ (Formal group communication) เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร กลุ่มเป็นทางการจะประกอบไปด้วย

- กลุ่มการปฏิบัติงานทางการ (Formal work group) เป็นกลุ่มที่ต้องทำงานประจำร่วมกัน เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบุคคล เป็นต้น โดยสมาชิกทุกคนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายขององค์กร

- กลุ่มเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหา (The problem solving group) เช่น องค์กรต้องการปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์องค์กร องค์กรจะตั้งกลุ่มขึ้นมาทำหน้าที่พิเศษนี้โดยเฉพาะ โดยการทำงานจะเป็นทำงานร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละแผนกขององค์กร

- กลุ่มเพื่อมุ่งตัดสินใจ (Decision-making group) เป็นกลุ่มที่มีจุดประสงค์เพื่อสร้างการตัดสินใจภายในองค์กรโดยเฉพาะ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีกลุ่มเพื่อมุ่งตัดสินใจจะช่วยหาทางออกให้กับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้เร็วขึ้น

3.2.2) กลุ่มไม่เป็นทางการ (Informal group communication) เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นในองค์กร เพราะบุคลากรในองค์กรมีบางสิ่งบางอย่างคล้ายกัน ไม่ว่าจะเป็นรูปลักษณ์ทางกายภาพ ค่านิยม ทักษะคติ ความต้องการ โดยการรวมกลุ่มเช่นนี้จะไม่จำกัดอยู่กับสถานภาพในองค์กร การสื่อสารมักจะเป็นไปในเรื่องที่ไม่เป็นทางการและไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การพูดคุยเรื่องกีฬา สถานการณ์บ้านเมือง ความสวดยความงามหรือเรื่องซุบซิบคนดัง เป็นต้น

### 3.3) การสื่อสารสาธารณะ (Public communication)

การสื่อสารสาธารณะ (Public communication) เป็นการสื่อสารจากองค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น นักลงทุน ผู้บริโภคและชุมชน เป็นต้น Danial และ Spiker (1991) กล่าวว่า การสื่อสารไปสู่สาธารณะเป็นการสื่อสารที่เกิดจากบุคคลภายในองค์กร ทำหน้าที่เป็นแหล่งสารในการสร้างข้อความและถ่ายทอดไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรทั้งหมด ซึ่งผู้ที่จะกลายมาเป็นแหล่งสารขององค์กรนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการสื่อสาร (Wilson et al, 1986) ซึ่งส่วนใหญ่แหล่งสารขององค์กรมักเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้าฝ่ายการสื่อสารองค์กร

ทั้งนี้รูปแบบการสื่อสารสาธารณะสามารถแบ่งได้สองรูปแบบ (Danial and Spiker, 1991) ได้แก่ การสื่อสารสาธารณะภายในองค์กร (Internal public communication) และการสื่อสารสาธารณะภายนอกองค์กร (External public communication) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.3.1) การสื่อสารสาธารณะภายในองค์กร (Internal public communication) การสื่อสารในลักษณะนี้เป็นการจัดการข้อมูลข่าวสารให้แก่ บุคลากรภายในองค์กร รวมไปถึงการดึงดูดและโน้มน้าวใจสมาชิกภายในองค์กร การสื่อสารในรูปแบบนี้ ได้แก่ นิตยสารภายในองค์กร (Internal Magazines) จดหมายข่าว (Newsletters) ประชุมบุคลากร (Employee meeting) และหนังสือคู่มือบุคลากร เป็นต้น (Handbooks) เป็นต้น

3.3.2) การสื่อสารสาธารณะภายนอกองค์กร (External public communication) การสื่อสารองค์กรในลักษณะนี้หมายถึง การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ โดยมุ่งสร้างการดึงดูดและโน้มน้าวใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ ที่นอกเหนือจากบุคลากรในองค์กร เช่น กลุ่มผู้บริโภค กลุ่มนักลงทุน หรือกลุ่มผู้ออกกฎหมาย เป็นต้น เป้าหมายหลักของการสื่อสารในรูปแบบนี้คือ การโฆษณาเพื่อ

ส่งเสริมสินค้าและบริการขององค์กร เพื่อสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับองค์กร และเพื่อ  
ก่อให้เกิดความคิดเห็นสาธารณะ (public opinion) ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร

ทั้งนี้การสื่อสารสาธารณะภายนอกองค์กรมีทั้งส่วนที่เป็นการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา  
ในส่วนที่เป็นการประชาสัมพันธ์มีหลายลักษณะดังนี้

การประชาสัมพันธ์ (Public relations) มีเป้าหมายเพื่อมุ่งสร้าง ส่งเสริม รักษาและป้องกัน  
ภาพลักษณ์ของตราสินค้าองค์กร หรือใช้ความสามารถเพื่อทำให้องค์กรมีการรับรู้และภาพลักษณ์เชิง  
บวกในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้การประชาสัมพันธ์ยังมีส่วนช่วย สร้างความสัมพันธ์  
อันดีระหว่างองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (van Riel and Fombrun, 2007)

นักลงทุนสัมพันธ์ (Investor relations) เป็นกิจกรรมการตลาดขององค์กรที่ใช้สำหรับสื่อสาร  
กับกลุ่มผู้ลงทุนทางการเงินขององค์กร เพื่อแสดงผลการดำเนินงาน ผลประกอบการและสิ่งที่เกิด  
ขึ้นกับองค์กรในอนาคต เพื่อทำให้นักลงทุนมั่นใจที่จะมาลงทุนกับองค์กรในอนาคต (van Riel and  
Fombrun, 2007)

สื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media relations) เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนในฐานะที่  
เป็นปากเป็นเสียงแทนองค์กร (Spokesperson) เพื่อให้สื่อมวลชนช่วยลงข่าวสารที่เกี่ยวกับองค์กร  
ทั้งนี้เนื่องจากสื่อมวลชนมีอิทธิพลต่อการใช้ชีวิตและพฤติกรรมของคนในสังคม นอกจากนี้สื่อมวลชน  
ยังสามารถทำให้เรื่องราวขององค์กรเป็นวาระของสังคมได้อีกด้วย (Argenti, 2013)

ชุมชนสัมพันธ์ (Community relations) โดยส่วนมากองค์กรจะทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ  
ชุมชนใน 2 รูปแบบคือ การสร้างกิจกรรมที่เป็นสาธารณะประโยชน์แก่ชุมชน และการทำกิจกรรมเพื่อ  
การกุศล โดยการสร้างชุมชนสัมพันธ์ถือเป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อชุมชนแวดล้อมขององค์กร  
นำมาสู่ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ในส่วนของกิจกรรมการกุศลเปรียบเสมือนเป็นการคืนกำไรให้กับ  
สังคมขององค์กร (Argenti, 2013) ซึ่งองค์กรมักบริจาคเงินให้หน่วยงานหรือสมาคมที่จะนำ  
ผลประโยชน์กลับมาสู่องค์กร เช่น การบริจาคเงินให้มหาวิทยาลัยทำวิจัย เป็นต้น

รัฐสัมพันธ์ (Government relations) เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับรัฐบาลหรือผู้มีอำนาจ  
ในการปกครอง ซึ่งถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะทุกองค์กรล้วนแล้วได้รับผลประโยชน์จากการ  
สร้างความสัมพันธ์กับผู้ออกกฎหมายไม่ว่าจะในระดับประเทศหรือระดับท้องถิ่น ดังนั้นในหลาย  
องค์กรจึงมีหน่วยงานไว้รองรับเพื่อคอยติดตามความเคลื่อนไหวและทำที่จากรัฐบาล

นอกเหนือจากการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับส่วนต่างๆที่มีผลประโยชน์  
โดยตรงกับองค์กรแล้ว ยังมีการประชาสัมพันธ์ในส่วนอื่นๆที่เป็นผลประโยชน์ทางอ้อมกับองค์กรได้แก่

การสื่อสารเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (Environmental communication) เป็นเครื่องมือที่ทำให้  
กลุ่มบุคคลภายนอกเห็นว่าองค์กรใส่ใจต่อสภาพแวดล้อม โดยสื่อสารผ่านการให้ข้อมูล (Informing)  
การสร้างเชื่อมั่น (Convincing) และการจูงใจ (Motivating) เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ความเอาใจ  
ใส่ต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร (van Riel and Fombrun, 2007)

การสื่อสารตลาดแรงงาน (Labor market communication) เป็นการสื่อสารเพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร และเป็นการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพมีความรักดีต่อองค์กรเพราะองค์กรที่มีอัตราการลาออกสูงจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในระยะยาว (van Riel and Fombrun, 2007)

ส่วนการสื่อสารสาธารณะภายนอกองค์กรที่เป็นรูปแบบของการโฆษณา ได้แก่ การโฆษณาองค์กร (Corporate advertising) เป็นโฆษณาที่มีความแตกต่างจากโฆษณาสินค้าทั่วไป เนื่องจากเป็นการที่องค์กรนำตัวเองออกมาขายต่อสาธารณชน (Argenti, 2013) และต้องการจะมีอิทธิพลเหนือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น โฆษณาองค์กรยังถูกพัฒนามาเพื่อสร้าง พัฒนาและส่งเสริมองค์กรหรือนำมาใช้สำหรับสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร นอกจากนี้โฆษณาองค์กรยังมีส่วนช่วยในการสร้างความภาคภูมิใจและความรักดีของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ช่วยดึงดูดนักลงทุนและเป็นการสื่อสารความสำเร็จไปยังผู้บริหาร (van Riel, 1995)

**Belch และ Belch (2003) แบ่งการโฆษณาองค์กรออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่**

1) การโฆษณาเพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Image advertising) มีเป้าหมายเพื่อทำให้เกิดการรับรู้และทัศนคติที่ดีต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำมาสู่การมีภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร รวมทั้งดึงดูดบุคคลให้มาร่วมงานกับองค์กรและดึงดูดนักลงทุนให้เข้ามาร่วมธุรกิจกับองค์กร

2) การโฆษณาองค์กรเพื่อสนับสนุนความคิด (Advocacy advertising) เป็นการที่องค์กรนำเสนอความคิดเห็นและแสดงจุดยืนขององค์กรที่มีต่อประเด็นต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นประเด็นทางสังคม การเมือง ธุรกิจและสิ่งแวดล้อม (Belch and Belch, 2004)

3) การโฆษณาเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ (Cause-related advertising) เป็นการจัดกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคม เพื่อทำให้องค์กรได้รับการสนับสนุนจากสังคม การโฆษณาในลักษณะนี้นอกจากที่องค์กรจะต้องลงมือปฏิบัติจริงแล้ว องค์กรยังต้องกระทำต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน (Belch and Belch, 2004)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดเกี่ยวกับสื่อสารในองค์กรทั้งระหว่างบุคคล แบบกลุ่มหรือการสื่อสารสู่สาธารณะนั้น บุคลากรจะต้องประสานความร่วมมือเพื่อให้การสื่อสารองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อการสื่อสารไปในทิศทางเดียวกันก็จะทำให้องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### **แนวคิดเกี่ยวกับสื่อบุคคลในองค์กร**

ความหมายของสื่อบุคคล

สื่อบุคคล หมายถึง บุคคลที่เป็นช่องทางการนำข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งในลักษณะเผชิญหน้า ทั้งในรูปของการสนทนาหรือในรูปของการประชุมกลุ่ม การใช้สื่อบุคคลในการสื่อสารก่อให้เกิดผลดีคือ สามารถนำข่าวที่ต้องการเผยแพร่ไปสู่ผู้รับสารได้โดยตรง และทำให้การ

เผยแพร่ว่าวารสารเป็นไปในลักษณะที่ปรับให้เข้ากับผู้รับสารเป็นรายๆได้ ทราบความรู้สึกของผู้รับสาร และสามารถมีปฏิริยาโต้ตอบแก่ผู้ส่งสารได้ทันที (ปรมะ สตะเวทิน, 2526)

บทบาทสื่อบุคคลในองค์กร

**Bruce Biddle** (1979 อ้างถึงใน กุลธิดา ธรรมวิภังค์, 2542) ได้ความหมายของคำว่า “บทบาท” ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมอันเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลในบริบทหนึ่งๆ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญได้แก่ พฤติกรรม (Behavior) บุคคล (Person) บริบท (Context) และลักษณะเฉพาะ (Characteristics) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) บทบาทเป็นพฤติกรรม ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกหรือการกระทำ ที่สามารถสังเกตได้และมีลักษณะเฉพาะ เช่น การแต่งกาย ลักษณะในการทำงาน เป็นต้น

2) บทบาทกระทำโดยบุคคล ซึ่งเรื่องเกี่ยวกับบทบาทจะจำกัดเฉพาะเกี่ยวกับบทบาทมนุษย์เท่านั้นและเมื่อเรากล่าวถึงบทบาทเรามักจะกล่าวถึงกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้เห็นบทบาทของกลุ่มคนดังกล่าวได้อย่างชัดเจน

3) บทบาทถูกจำกัดโดยบริบท การศึกษาเกี่ยวกับบทบาทมักจะถูกจำกัดในบริบทเฉพาะและจะไม่กล่าวถึงพฤติกรรมทั้งหมดของบุคคล โดยจะมีบริบทเฉพาะเรื่องในการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของบุคคล (Grates, 1995)

4) บทบาทมีลักษณะเฉพาะ บทบาทประกอบด้วยพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะของบุคคล กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งซึ่งมีความแตกต่างจากบุคคลกลุ่มอื่นและมีลักษณะที่ต้องการศึกษา

ทั้งนี้ในการศึกษาบทบาทสื่อบุคคลครั้งนี้ หมายถึง บทบาทบุคลากรทุกระดับในองค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นทุนมนุษย์ (Human capital) เป็นสินทรัพย์สำคัญขององค์กรที่ต้องใส่ใจและพัฒนา (Argenti and Forman, 2002 อ้างถึงใน บุนหา โปชีว , 2552) การที่องค์กรสามารถบริการผู้บริโภคได้ดีกว่าทำงานมีคุณภาพกว่าและมีการใช้จ่ายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป็นผลมาจากการมีสื่อบุคคลในองค์กรที่มีคุณภาพนำมาซึ่งความสำเร็จและเป็นจุดแข็งเหนือคู่แข่งขององค์กร (Grates, 1995)

**พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2555)** กล่าวว่าสื่อบุคคลเป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพสูงในการในการสื่อสาร มีส่วนในการทำหน้าที่ถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะการสร้าง ความน่าเชื่อถือ โน้มน้าวใจ เนื่องจากสื่อบุคคลเป็นการสื่อสารโดยตรง แต่อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของสื่อบุคคลคือ เป็นสื่อที่ไม่ถาวร ยากแก่การตรวจสอบและอ้างอิงถึง เว้นแต่ได้ในกรณีที่มีการจดบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

นอกจากนี้ **Rogers (1978)** อ้างถึงใน บุนหา โปชีว , 2552) กล่าวว่าในกรณีต้องการให้บุคคลหนึ่งๆ เกิดการยอมรับสารที่เสนอออกไปและเป็นสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารนั้นควรเป็นสื่อสารระหว่างบุคคล โดยใช้สื่อบุคคลเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสาร สื่อบุคคลจะมีประโยชน์ในกรณีที่ผู้ส่งสาร

คาดหวังให้ผู้รับสารเกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) นอกจากนี้ยังเป็นวิธีที่ทำให้ผู้รับสารเข้าใจกระจ่างชัดและตัดสินใจรับสารได้อย่างมั่นใจ

ทั้งนี้ **Lazarfeld และ Menzel (1968)** อ้างถึงใน บุหงา โปซิว , 2552) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้สื่อบุคคลมีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลมากกว่าการสื่อสารผ่านสื่อมวลชนไว้ 4 ประการดังนี้

1) สื่อบุคคลเป็นช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีปฏิริยาสะท้อนกลับค่อนข้างสูง นอกจากนี้ยังลดอุปสรรคต่อการเลือกรับสาร การเลือกแปล เลือกตีความสาร และเลือกจดจำสารได้

2) การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) เปิดโอกาสให้ผู้ส่งสารสามารถปรับปรุงและทำการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาที่ใช้สนทนากันได้ในเวลาอันรวดเร็วหากเนื้อหาที่สนทนานั้นได้รับการต่อต้านหรือเพิกเฉยจากคู่สนทนา

3) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลโดยผ่านสื่อบุคคลนั้นจะมีลักษณะเข้าใจได้ง่ายกว่า ดังนั้นการชักจูงใจหรือโน้มน้าวใจแก่ผู้รับสารให้คล้อยตามจึงมีประสิทธิภาพมากกว่า

4) ผู้รับสารมักจะเชื่อถือ ให้ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้ที่เขารู้จักและนับถือมากกว่าบุคคลที่เขาไม่รู้จักมาก่อนแล้วมาติดต่อสื่อสาร ดังนั้นสื่อบุคคลจึงเป็นประโยชน์ในกรณีและผู้ส่งสารต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้รับสาร

อย่างไรก็ตามก่อนการใช้สื่อบุคคลในการสื่อสารในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจพฤติกรรมบุคคลที่ส่งผลต่อการสื่อสารและการบริหารงานขององค์กร

**Dubrin (1984)** กล่าวว่า การแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลต่อการสื่อสารนั้นมาจากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ “ปัจจัยภายใน” คือตัวบุคคลคนนั้น และ “ปัจจัยภายนอก” คือสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หรืออาจสรุปได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมานั้นเกิดจากตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งล้วนมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากขึ้นไป

อย่างไรก็ตามปัจจัยภายในตัวบุคคลนั้นมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการแสดงพฤติกรรมและการสื่อสารของบุคคลในองค์กร ดังนั้นเราจะพบว่าภายใต้เหตุการณ์เดียวกันคนจะแสดงพฤติกรรมออกมาต่างกัน ทั้งนี้ปัจจัยที่ทำให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาต่างกันมี 6 ปัจจัยดังนี้ (Dubrin, 1984)

1) ความแตกต่างของลักษณะทางกายภาพ คนทุกคนจะมีลักษณะทางกายภาพต่างกัน ความแตกต่างดังกล่าวทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมและสื่อสารแตกต่างกันไปด้วย ลักษณะทางกายภาพของบุคคล ได้แก่ รูปร่างหน้าตา เพศ อายุ กำลัง ความเหนื่อยล้าของร่างกาย การทนทานต่อสภาพกดดัน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้แต่ละบุคคลจะไม่เหมือนกัน มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมและการสื่อสารที่ต่างกันไป

2) ความแตกต่างของแรงจูงใจ คนทุกคนมีความต้องการที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมและการสื่อสารเรื่องเดียวกันอาจมีแรงจูงใจที่แตกต่างกันออกไป ในขณะที่แรงจูงใจเดียวกันอาจอาจทำให้การ

แสดงพฤติกรรมและการสื่อสารแตกต่างกันออกไป ดังนั้นแรงจูงใจของบุคคลจึงมีผลต่อการกระทำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3) ความแตกต่างในเรื่องความต้องการและภาวะผู้นำ หลายคนจะมีภาวะผู้นำและต้องการให้เกิดผลงานแตกต่างกันในองค์กร ซึ่งจะส่งผลการแสดงออกต่อความทุ่มเทในการทำงานและความสามารถในการเป็นผู้นำ

4) ความแตกต่างในเรื่องการติดต่อสื่อสารกับคนอื่น รูปแบบการติดต่อสื่อสารกับคนอื่นของแต่ละบุคคลจะมีรูปแบบเฉพาะแตกต่างกันออกไป บางคนพร้อมที่จะติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอยู่เสมอ บางคนเข้ากับบุคคลอื่นได้ค่อนข้างยาก

5) ความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภาพ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างสม่ำเสมอจนกระทั่งเป็นความคุ้นเคย เปรียบเสมือนการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมโดยอัตโนมัติ แต่ละบุคคลจะมีบุคลิกภาพต่างกันและบุคลิกภาพก็จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่ต่างกัน

6) ความแตกต่างในด้านทัศนคติ บุคคลทุกคนจะมีความเชื่อ การมองปัญหาจากแง่มุมที่ต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ทัศนคดีย่อมส่งผลทำให้บุคคลมีพฤติกรรมและการสื่อสารที่ต่างกักัน

ทั้งนี้จากปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความแตกต่างของพฤติกรรมและการสื่อสารของบุคลากรในองค์กรที่เห็นได้ชัดเจนคือ “ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ” ซึ่งจะกล่าวถึงในลำดับต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องบุคลิกภาพในสื่อบุคคล

#### ความหมายของของบุคลิกภาพ

**Bennett (1994)** กล่าวว่าบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่อธิบายพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของบุคคลในแต่ละสถานการณ์ บุคลิกภาพยังเป็นการพิจารณาบุคคลในภาพรวมที่ประกอบให้เป็นบุคคลนั้นๆ เช่น ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ โลกทัศน์ ลักษณะทางจิตใจและร่างกาย เป็นภาพรวมที่ทำให้เขาแสดงพฤติกรรมกรรมการสื่อสารแบบใดแบบหนึ่งออกมา

ขณะที่ **Robbins (1994)** กล่าวว่าบุคลิกภาพของบุคคลมีที่มาจากหลายปัจจัยประกอบกันได้แก่

พันธุกรรม (Heredity) เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพของมนุษย์ประการหนึ่ง พันธุกรรมได้แก่การถ่ายทอดยีนของพ่อแม่สู่ลูก เช่น รูปร่างหน้าตา สีผิว เพศ ลักษณะทางร่างกาย ฯลฯ ลักษณะต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งนิสัยบางประการ ลูกจะได้รับการถ่ายทอดจากพ่อแม่

สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ วัฒนธรรม ประสบการณ์ การขัดเกลาทางสังคม เพื่อน นอกจากเป็นตัวสร้างบุคลิกภาพยังมีผลต่อการแสดงออกของแต่ละบุคคลอีกด้วย

สถานการณ์ (Situation) หมายถึงสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยปกติคนจะมีพฤติกรรมตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมค่อนข้างคงที่ เพราะสภาพแวดล้อมเดียวกันหรือคล้ายกันจะสนองแบบเดียวกันแต่ในความเป็นจริงแล้วสถานการณ์ที่เราพบเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา คนจึงต้องปรับตัวและแสดงออกให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้พฤติกรรมการสื่อสารและบุคลิกภาพของคนเปลี่ยนไป

ชนชั้นทางสังคม (Class) มีผลต่อบุคลิกภาพเช่นกัน เพราะชนชั้นจะกำหนดความเชื่อ ค่านิยม และความเห็นต่างๆ เช่น บุคลากรที่มีฐานะดีและมาจากชนชั้นสูง จะให้ความสนใจต่อผลตอบแทน น้อยกว่าบุคลากรที่มาจากชนชั้นระดับล่าง หรือการที่บุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งก็จะมีผลต่อบุคลิกภาพตามข้อกำหนดและการขัดเกลาทางสังคมที่กลุ่มกำหนดขึ้นมา

ความสัมพันธ์กับครอบครัว (Family relations) สัมพันธภาพของสมาชิกในครอบครัวจะกำหนดบุคลิกภาพของสมาชิก ทั้งนี้ครอบครัวอาจถ่ายทอดความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและเป็นตัวอย่างให้กับบุคคลในการแสดงออก

แนวคิดเกี่ยวกับสื่อบุคคลในฐานะนักประชาสัมพันธ์

สื่อบุคคลในองค์กรบางครั้งทำหน้าที่คล้ายกับนักประชาสัมพันธ์ขององค์กร ซึ่งตามแนวคิดของ Jennings (1995 อ้างถึงใน กุศลธิดา ธรรมวิวัฒน์, 2542) กล่าวถึงหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ไว้ ดังนี้

- 1) นักประชาสัมพันธ์ต้องวางแผน (Plan) ในการวางแผนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ความต้องการ กลุ่มเป้าหมาย และระยะเวลาค่าใช้จ่าย
- 2) นักประชาสัมพันธ์ต้องจัดการ (Manage) นักประชาสัมพันธ์ต้องจัดการโครงการต่างๆ ให้ทันกำหนดเวลาและงบประมาณ
- 3) นักประชาสัมพันธ์ต้องติดต่อประสานงานกับผู้อื่น (Laise) เป็นการติดต่อสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในภายนอกหน่วยงาน
- 4) นักประชาสัมพันธ์ต้องจัดระบบและบริหาร (Organize and Administer) กิจกรรมพิเศษเพื่อประชาสัมพันธ์ เช่น แงข้าง การบรรยายสรุป การฉลองครบรอบพิเศษ เป็นต้น
- 5) นักประชาสัมพันธ์ต้องเขียน (Write) ต้องเขียนเอกสารเพื่อเผยแพร่การประชาสัมพันธ์ เช่น ข่าวแจก จดหมายข่าว รวมถึงเขียนบทความต่างๆ
- 6) นักประชาสัมพันธ์ต้องบรรณาธิการ (Edit) นอกจากเขียนแล้วนักประชาสัมพันธ์ต้องบรรณาธิการ ต้นฉบับเอกสารเพื่อการเผยแพร่ทุกชิ้น ก่อนำไปตีพิมพ์
- 7) นักประชาสัมพันธ์ต้องผลิต (Produce) นักประชาสัมพันธ์ต้องมีหน้าที่ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ ภาพถ่าย ออกแบบศิลป์ เพื่อเป็นเครื่องมือเพื่อประชาสัมพันธ์



8) นักประชาสัมพันธ์ต้องพูด (Speak) นักประชาสัมพันธ์ต้องสามารถเป็นตัวแทนในการพูด สาธารณะในงานต่างๆ

9) นักประชาสัมพันธ์ต้องทำวิจัย (Research) กิจกรรมหลักอย่างหนึ่งของนักประชาสัมพันธ์ คือ การทำวิจัยเพื่อสำรวจ วิเคราะห์และประเมินกลุ่มเป้าหมายขององค์กร

10) นักประชาสัมพันธ์ต้องฝึกอบรม (Training) นักประชาสัมพันธ์ควรถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ของตนเองเพื่อช่วยให้คนรุ่นใหม่มีความเข้าใจและมีโอกาสทำงานด้านประชาสัมพันธ์

บทบาทสื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้าองค์กร

จากการทบทวนงานวิชาการเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าองค์กร พบว่าบุคลากรเป็นสิ่งอย่าง หนึ่งที่มีหน้าที่สำคัญในการสื่อสารและถ่ายทอดคำสัญญาของตราสินค้าองค์กร (Corporate brand promise) บุคลากรเป็นผู้ที่จะทำให้คำสัญญาตราสินค้าองค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้ แม้องค์กรจะมีการ โฆษณาหรือมีการประชาสัมพันธ์มากเท่าใด แต่หากสื่อบุคคลไร้คุณภาพก็ไม่อาจทำให้ตราสินค้า องค์กรประสบความสำเร็จได้ (Abratt and Kleyn, 2010; Barlow and Stewart, 2004; Cornelissen, 2004; Keller and Richey, 2006)

**de Chernatony (2006)** กล่าวว่าในยุคที่ภาคบริการมีความสำคัญไม่น้อยกว่าภาคการผลิต ความประทับใจของผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้าองค์กรจะได้รับอิทธิพลมาจากการปฏิสัมพันธ์กับ บุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการปฏิสัมพันธ์ผ่านความประพฤติของบุคลากร (Behavior) ลักษณะการแต่ง กาย (Style of dress) น้ำเสียงในการพูดคุย (Tone of voice) ความเชื่อ (Belief) และ ทศนคติ (Attitude) สิ่งเหล่านี้ช่วยสร้างภาพในใจให้กับผู้บริโภคเกี่ยวกับคุณค่าของตราสินค้าองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่ต้องเผชิญหน้ากับผู้บริโภคโดยตรง เขาเหล่านี้เปรียบเสมือนภาพตัว แทนที่มองเห็นได้ของตราสินค้าองค์กร (Brand's visual representation) และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อ การรับรู้ตราสินค้าองค์กร สอดคล้องกับ **Ciadini (1993)** ที่กล่าวว่า การเผชิญหน้ากัน (Personal encounters) ระหว่างบุคลากรและผู้บริโภคมีอิทธิพลมากกว่าการสื่อสารผ่านสื่อสารมวลชนในการ รับรู้และส่งผ่านคุณค่าของตราสินค้าองค์กร

ขณะที่การโฆษณายังคงเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างตราสินค้าองค์กร แต่ความท้าทายอยู่ที่ องค์กรต้องแน่ใจว่าสิ่งที่บุคลากรถ่ายทอดไปยังผู้บริโภค เป็นสิ่งเดียวกันกับสิ่งที่องค์กรสื่อสารไปยัง ผู้บริโภคผ่านทางโฆษณา ซึ่งสอดคล้องกับ **van Riel (1995)** ที่ได้กล่าวว่า การที่ตราสินค้าองค์กรจะ มีความเข้มแข็งในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยส่วนหนึ่งบุคลากรจำเป็นต้องสื่อสารให้สอดคล้องไป ในทิศทางเดียวกับสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอ หากบุคลากรแสดงออกหรือสื่อสารขัดแย้งกับสิ่งที่ องค์กรต้องการนำเสนอ ตราสินค้าที่องค์กรสร้างขึ้นก็อาจไม่มีความชัดเจนและขาดความน่าเชื่อถือ

ทั้งนี้ **Sirianni, Bitner, Brown, and Mandel (2013)** ได้กล่าวว่า การส่งเสริมตราสินค้า องค์กรให้แข็งแกร่ง การเผชิญหน้าระหว่างบุคลากรและผู้บริโภคในแต่ละครั้ง บุคลิกภาพของบุคลากร ที่แสดงออกจะต้องสอดคล้องกับการวางตำแหน่งของตราสินค้าองค์กร (Brand positioning) โดย ความสอดคล้องที่แสดงออกมานั้นจะสะท้อนผ่าน พฤติกรรม (Behavior) ลักษณะภายนอก

(Appearance) มารยาท (Manner) ของบุคลากร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีส่วนส่งเสริมความหมายของตราสินค้าองค์กร (Corporate brand meaning) ในสายตาของผู้บริโภค

อย่างไรก็ตามการจะทำให้บุคลากรถ่ายทอดคุณค่า ความหมาย และคำสัญญาที่อยู่ในตราสินค้าองค์กรได้อย่างลึกซึ้ง นั้นกระบวนการจะต้องเริ่มจากการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) ที่มีค่านิยมเห็นพ้องต้องกันกับค่านิยมองค์กร แม้ว่ากระบวนการฝึกอบรมจะช่วยในการถ่ายทอดคุณค่าของตราสินค้าองค์กรให้กับบุคลากรแต่ถ้าหากบุคลากรไม่มีค่านิยมที่ไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรแล้วสิ่งที่บุคลากรถ่ายทอดไปยังผู้บริโภคก็จะเป็นไปอย่างผิวเผินและหละหลวม ซึ่งส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของตราสินค้าองค์กร

นอกจากนี้ Barlow และ Stewart (2004) ได้กล่าวถึง แนวทางที่จะช่วยส่งเสริมบุคลากรให้เข้าถึงแก่นและคุณค่าของตราสินค้าองค์กรไว้ 3 ประการ ดังนี้

1) ให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับ แนวทางการตลาด แนวทางการโฆษณาและพันธกิจหลักขององค์กร นอกจากนี้องค์กรจะต้องให้คำจำกัดความตราสินค้าองค์กรของตนเองอย่างชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทราบว่าภารกิจที่ใดบ้างที่จะช่วยสนับสนุนตราสินค้าองค์กร

2) ต้องทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหารและบุคลากรทั่วไป เข้าใจและซึมซับคุณค่าที่อยู่ในตราสินค้าองค์กร นั้นหมายความว่าบุคลากรภายในจะต้องเข้าใจตราสินค้าองค์กรอย่างถ่องแท้เสียก่อน ก่อนที่จะสื่อสารไปยังบุคคลภายนอก

3) กระตุ้นให้บุคลากรในทุกระดับขององค์กรกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับคุณค่าตราสินค้าองค์กร ไม่ว่าจะเป็น การพูด การแสดงออก และพฤติกรรมต่างๆ ต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับสิ่งที่องค์กรนำเสนอต่อสาธารณชนภายนอก

การวิจัยครั้งนี้นอกจากจะศึกษาบทบาทของสื่อบุคคลที่มีส่วนในการสร้างตราสินค้าองค์กรแล้ว ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อคุณลักษณะของสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการสร้างและบริหารตราสินค้าองค์กรอีกด้วย ดังนั้นในลำดับต่อไปจะเป็นการกล่าวถึงคุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

#### คุณลักษณะสื่อบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

จากการทบทวนงานวิชาการและงานวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้คุณลักษณะของบุคลากรซึ่งมีฐานะเป็นสื่อบุคคลในองค์กร พบว่าการรับรู้คุณลักษณะของบุคลากรสามารถรับรู้ผ่านปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของบุคลากร การปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างความประทับใจของบุคลากร การแสดงออกผ่านวัฒนธรรมองค์กร และภาพลักษณ์ของบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้มีหน้าที่ส่งสารขององค์กรหรือถ่ายทอดตราสินค้าที่องค์กรต้องการนำเสนอไปยังผู้บริโภค ส่วนหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริโภคที่เป็นผู้รับสารขององค์กรมีการรับรู้และมีทัศนคติที่

ดีต่อองค์กร คือ ผู้ส่งสาร ซึ่งก็คือสื่อบุคคลในองค์กรจะต้องมี “ความน่าเชื่อถือ (Credibility)” มากพอที่จะโน้มน้าวให้ผู้บริโภคคล้อยตามสิ่งที่องค์กรต้องการจะสื่อสาร

ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ ความสามารถหรือความเป็นผู้ชำนาญ (Competence of expertness) และความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้ ผู้รับสารต้องมองเห็นว่ามีอยู่ในตัวผู้ส่งสาร ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารไม่ใช่สิ่งที่จะประกาศให้ทุกคนทราบแต่จะต้องเป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับ (อรวรรณ ปิรันธน์โหวาท, 2554) นอกจากนี้การวิจัยเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารโดย เบอร์โล (Berlo) ได้สรุปปัจจัย 3 ประการที่ส่งผลกระทบต่อ การรับรู้ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร (Berlo, et al, 1966 อ้างถึงใน อรวรรณ ปิรันธน์โหวาท, 2554) ได้แก่

1) ปัจจัยที่สร้างความอบอุ่นปลอดภัย (Safety Factor) ซึ่งผู้ส่งสารจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ ใจดี (Kind) เข้ากับคนอื่นได้ง่าย (Congenial) เป็นมิตร (Friendly) สุภาพ (Gentle) ร่าเริง (Cheerful) น่ารัก (Pleasant) อุตุน (Patient) ฯลฯ

2) ปัจจัยที่เป็นคุณสมบัติของผู้ส่งสาร (Qualification Factor) ส่วนใหญ่ปัจจัยนี้เน้นความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ของผู้ส่งสาร ได้แก่ ได้รับการฝึกฝน (Trained) มีความชำนาญ (Skilled) มีความสามารถ (Able) มีไหวพริบ (Intelligence) ฯลฯ

3) ปัจจัยด้านพลวัตของผู้ส่งสาร (Dynamic Factor) ปัจจัยนี้แสดงออกถึงความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น ซึ่งผู้ส่งสารจะมีลักษณะ ได้แก่ เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathic) ตรงไปตรงมา (Frank) กระตือรือร้น (Active) คล่องแคล่ว (Energetic)

ส่วน de Chernatony (2006) ได้กล่าวว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่มองเห็นได้ จากการแสดงออกของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงค่านิยมและแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร วัฒนธรรมที่แสดงผ่านบุคลากรเห็นได้จาก ภาษาที่บุคลากรใช้ (Language of organization) ลักษณะการแต่งกายของบุคลากร (Dress style of employee) และ ลักษณะพฤติกรรมของบุคลากร (Style of behavior)

ในส่วนของการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานบริการ คุณลักษณะของบุคลากรสามารถรับรู้ได้จากเกณฑ์การวัดมาตรฐานบริการ ServQual Measurement ซึ่งคิดค้นโดย Berry et al, (1985 as cited in Barlow and Stewart, 2004) ซึ่งแสดงออกผ่าน 5 คุณลักษณะ ดังนี้ 1) บุคลากรต้องมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Reliability) การทำให้ผู้บริโภคไว้วางใจถือเป็นส่วนหนึ่งของคุณประโยชน์ด้านความรู้สึก (Emotional benefit) 2) บุคลากรต้องสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภค (Assurance) ผู้บริโภคจะรู้สึกมั่นใจในองค์กรเมื่อองค์กรสามารถปฏิบัติได้ตามคำสัญญาขององค์กร 3) บุคลากรต้องตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) บุคลากรต้องเต็มใจช่วยเหลือผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างประสบการณ์ด้านความรู้สึก (Emotional Experience) ให้กับผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภครู้สึกเป็นคนสำคัญขององค์กร 4) บุคลากรต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) บุคลากรต้องดูแลเอาใจใส่ผู้บริโภคในลักษณะทำผู้บริโภคได้รับความรู้สึกการใส่ใจเฉพาะราย (Individualized

attention) เพื่อสร้างปฏิกริยาทางความรู้สึกกับผู้บริโภค 5) บุคลากรต้องแสดงความประทับใจผ่านรูปลักษณ์และสิ่งจับต้องได้ (Tangibility) บุคลากรต้องแต่งกายให้เข้ากับตัวตนที่องค์กรต้องการนำเสนอและมีบุคลิกภาพที่ดีเมื่อต้องอยู่ต่อหน้าผู้บริโภค

ขณะที่การสร้างความประทับใจของบุคลากรถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างคุณค่าทางความรู้สึก (Emotional value) ให้กับผู้บริโภค และถือเป็นการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร โดย **Baron และ Byrne (2006)** ได้กล่าวถึงการสร้างความประทับใจแบบมุ่งเน้นตัวเองของบุคลากร สามารถรับรู้ผ่าน 3 แนวทาง ดังนี้ 1) การจัดการลักษณะทางกายภาพตัวเอง (Physical appearance) เช่น การแต่งกาย การแต่งหน้า และการจัดแต่งทรงผมเพื่อความประทับใจ 2) การนำเสนอตัวเอง (Self-presentation) ซึ่งบุคลากรสามารถนำเสนอตัวเองได้ 2 ลักษณะคือ การนำเสนอแบบสนับสนุนตัวเอง (Self-enhancement) เช่น การเล่าความสามารถตัวเอง การแสดงความรอบรู้และความสามารถพิเศษ เป็นต้น และการนำเสนอแบบถ่อมตัว (Self-deprecation) เป็นการนำเสนอในลักษณะลดความสำคัญของตัวเองและยกย่องให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจ 3) การแสดงตัวเป็นบุคคลตัวอย่าง (Exemplification) เป็นความพยายามของบุคคลในการแสดงภาพลักษณ์ ความซื่อสัตย์สุจริตและมีระเบียบวินัยเพื่อแสดงออกในลักษณะเป็นต้นแบบ นอกจากนี้ยังมีการจัดการความประทับใจเชิงอวัจนภาษา ซึ่งบุคลากรสามารถแสดงออกผ่านทางภาษากาย (Nonverbal communication) เช่น การยิ้ม การใช้สีหน้า การสบตา และการสัมผัส ฯลฯ

ในส่วนงานวิจัย **วศมล สบายวัน (2553)** ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับมาตรฐานวัดภาพลักษณ์องค์กร โดยได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคำถามที่ใช้ในการวัดภาพลักษณ์ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านบุคลากร ด้านผู้บริหาร ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านสินค้าและบริการ และด้านอุปกรณ์และสถานที่ ซึ่งในด้านบุคลากรมีคำถามที่ใช้วัดภาพลักษณ์ 9 ข้อ ดังนี้ 1) ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ 3) มีความรับผิดชอบ 4) มีทักษะการสื่อสาร 5) การแต่งกายมีความเหมาะสม 6) บุคลากรขององค์กรมีบุคลิกภาพดี 7) มีมนุษยสัมพันธ์ดี 8) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 9) บุคลากรให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ตรงกับความต้องการ

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ **ศุภฤกษ์ โพธิ์ไพรัตน์ (2553)** ที่กล่าวถึงตัวชี้วัดภาพลักษณ์องค์กร ในธุรกิจประเภทต่างๆ ในส่วนของตัวชี้วัดภาพลักษณ์ของบุคลากรสามารถแบ่งออกได้ 4 คุณลักษณะ ดังนี้ 1) ลักษณะทางกายภาพของบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพของบุคลากร การแต่งกายและความน่าเชื่อถือ 2) คุณภาพในการบริการ ได้แก่ ความรวดเร็ว ความกระตือรือร้น กิริยามารยาท ความรอบคอบ 3) คุณธรรมของบุคลากร ได้แก่ ความซื่อสัตย์และการทุจริตของบุคลากร 4) ความสามารถของบุคลากร ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารและความรู้ความสามารถเกี่ยวกับสินค้าและบริการ

ทั้งนี้การรับรู้คุณลักษณะของบุคลากรผ่านการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรส่งผลต่อการสร้างตราสินค้าองค์กร เพราะภาพลักษณ์องค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการรับรู้ตราสินค้าองค์กร (Abratt and Kley, 2010; Hatch and Schultz, 2003) ความประทับใจเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดคุณประโยชน์ด้านความรู้สึก (Barlow and Stewart, 2004) วัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างตราสินค้าผ่านการ

แสดงออกที่เป็นเอกลักษณ์ของบุคลากร (Abratt and Kleyn, 2010; Balmer, 2001; Hatch and Schultz, 2003) และพฤติกรรมบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของเอกลักษณ์องค์กรซึ่งเอกลักษณ์องค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างตราสินค้าองค์กร (Keller, 2003; Melewar and Suanders, 2000) แต่อย่างไรก็ตามการรับรู้คุณลักษณะของบุคลากรผ่านปัจจัยต่างๆ ต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับตราสินค้าที่องค์กรสร้างขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสามารถแบ่งการรับรู้คุณลักษณะของบุคลากรที่ส่งผลต่อตราสินค้าองค์กร ซึ่งสามารถรับรู้ผ่านคุณลักษณะใน 4 มิติ ดังต่อไปนี้

### 1) บุคลิกภาพภายนอกของบุคลากร

การแต่งกาย การแต่งชุดเครื่องแบบ การนำเสนอตัวเองและบุคลิกภาพภายนอกอื่นๆ ที่สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร

### 2) พฤติกรรมบุคลากร

ความประพฤติในขณะปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความน่าเชื่อถือ ใฝ่หาความรู้ ยินดีให้บริการเสมอ และพฤติกรรมอื่นๆ ที่สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร

### 3) ความสามารถในการสื่อสาร

แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยย่อย คือ การสื่อสารภาษาพูดที่สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร และภาษาท่าทาง ได้แก่ การยิ้ม การใช้สีหน้า การสัมผัส ท่าทาง การเคลื่อนไหว และอื่นๆ ที่สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร

### 4) ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การมีความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการ ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ความเอาใจใส่ต่อลูกค้า และให้การปฏิบัติตามคำสัญญาขององค์กรของบุคลากร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

**สลิตา ลายลิขิต (2547)** งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างตราสินค้าองค์กรของบริษัทที่แปลงสภาพจากรัฐวิสาหกิจกับการรับรู้และทัศนคติของผู้บริโภค เป็นการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เกี่ยวกับการแปลงสภาพจากรัฐวิสาหกิจ ของ บริษัทปิโตรเลียมไทย (ปตท.) และบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด พบว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในการสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างตราสินค้าองค์กรหลังจากแปลงสภาพองค์กรจะใช้การสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานขององค์กร โดยอาศัยสื่อสารธารณะภายนอก ได้แก่ การโฆษณาองค์กรผ่านการสื่อสารมวลชน การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์และเข้าไปเป็นผู้สนับสนุนในกิจกรรมและใช้บุคลากรเป็นผู้ส่งมอบคำสัญญาตราสินค้าองค์กรเพื่อให้ผู้บริโภคมีการรับรู้และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

**วศมล สบายวัน (2553)** ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับมาตรวัดภาพลักษณ์องค์กร โดยได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคำถามที่ใช้ในการวัดภาพลักษณ์ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านบุคลากร ด้านผู้บริหาร ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านสินค้าและบริการ และด้านอุปกรณ์และสถานที่ ซึ่งในด้านบุคลากรมีคำถามที่ใช้วัดภาพลักษณ์ 9 ข้อ ดังนี้ 1) ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ 3) มีความรับผิดชอบ 4) มีทักษะการสื่อสาร 5) การแต่งกายมีความเหมาะสม 6) บุคลากรขององค์กรมีบุคลิกภาพดี 7) มีมนุษยสัมพันธ์ดี 8) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 9) บุคลากรให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ตรงกับความต้องการ

**ศุภฤกษ์ โพรไพรัตน์ (2553)** ที่กล่าวถึงตัวชี้วัดภาพลักษณ์องค์กร ในธุรกิจประเภทต่างๆ ในส่วนของตัวชี้วัดภาพลักษณ์ของบุคลากรสามารถแบ่งออกได้ 4 คุณลักษณะ ดังนี้ 1) ลักษณะทางกายภาพของบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพของบุคลากร การแต่งกายและความน่าเชื่อถือ 2) คุณภาพในการบริการ ได้แก่ ความรวดเร็ว ความกระตือรือร้น กิริยามารยาท ความรอบคอบ 3) คุณธรรมของบุคลากร ได้แก่ ความซื่อสัตย์และการทุจริตของบุคลากร 4) ความสามารถของบุคลากร ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารและความรู้ความสามารถเกี่ยวกับสินค้าและบริการ

งานวิจัยต่างประเทศ

**Kowalczyk และ Pawlish (2002)** งานวิจัยเรื่อง Corporate Branding through External Perception of Organization Culture สำนวจการรับรู้ตราสินค้า ใน 6 องค์กร ได้แก่ Oracle, Hewlett-Packard, Cisco system, 3Com, Apple และ Sun Micro โดยใช้เกณฑ์การวัด Organizational Culture profile ซึ่งมี 8 ลักษณะได้แก่ องค์กรที่กล้าเผชิญความเสี่ยงและเป็นผู้นำนวัตกรรม (Risk taking and Innovative) องค์กรที่มีความถูกต้องแม่นยำ (Precision Oriented) องค์กรที่เน้นการประสบความสำเร็จ (Achievement Oriented) องค์กรที่มีความก้าวร้าวและเน้นโอกาส (Aggressive and Opportunistic) องค์กรที่เน้นพฤติกรรมส่งเสริม (Supportive and acknowledge performance) องค์กรที่เน้นค่าตอบแทนสูง (High pay and opportunities for growth) และ องค์กรที่ความเด็ดขาด (Decisive) และเกณฑ์การวัดชื่อเสียงองค์กร Reputation Quotient ซึ่งวัดชื่อเสียงจาก ความดึงดูดทางด้านความรู้สึก (Emotional appeal) ผลประกอบการทางการเงิน (Financial Performance) สินค้าและบริการ (Product and Service) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) วิสัยทัศน์และผู้นำ (Vision and Leadership) และ สภาพแวดล้อมสถานที่ทำงาน (Workplace Environment) จากนั้นนำตัวเกณฑ์ทั้งสองมาสร้างแบบสอบถาม จากนั้นนำผลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ทางสถิติแบบ Regression พบว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นส่งผลต่อความมีชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งชื่อเสียงขององค์กรเป็นสิ่งที่ใช้วัดความสำเร็จของตราสินค้าองค์กร ดังนั้น Kowalczyk และ Pawlish จึงได้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

**Yaniv และ Farkas (2005)** งานวิจัยเรื่อง The Impact of Person-organization fit on Corporate Brand Perception of Employees and Customers. พบว่าจากการศึกษา 64 องค์กรในประเทศฮังการี องค์กรที่บุคลากรมีค่านิยมและบุคลิกภาพสอดคล้องกับค่านิยมและ

บุคลิกภาพองค์กร จะส่งผลต่อการรับรู้ที่ชัดเจนของผู้บริโภค ส่งผลต่อผลประกอบการขององค์กรและส่งผลต่อความแข็งแกร่งของตราสินค้าองค์กร นอกจากนี้ความสอดคล้องระหว่างปัจจัยทั้งสองยังช่วยก่อให้เกิดทัศนคติในเชิงบวกต่อการทำงานของบุคลากร เกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ และช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร

**Chan (1996)** งานวิจัยเรื่อง Cognitive Misfit of Problem-solving Style of Work: a facet of person-organization fit พบว่าความสอดคล้องระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลและค่านิยมองค์กรมีส่วนช่วยให้ตราสินค้าองค์กรเข้มแข็ง เพราะการที่ค่านิยมสอดคล้องกันจะทำให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือองค์กร (Organization support) และช่วยถ่ายทอดค่านิยมองค์กรไปยังผู้บริโภคได้ชัดเจนตรงตามที่ต้องการ

**Chong (2007)** งานวิจัยเรื่อง The Roles of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Value and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' experience เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของการสื่อสารในองค์กรและการฝึกอบรม ที่ช่วยทำให้ค่านิยมองค์กร (Corporate Value) และคำสัญญาองค์กร (Corporate brand promise) ถ่ายทอดไปสู่บุคลากรของสายการบิน Singapore Airlines พบว่าการสื่อสารองค์กรที่ช่วยถ่ายทอดค่านิยมองค์กรและคำสัญญาองค์กรของสายการบิน Singapore Airlines นั้น มีการใช้ทั้งเครือข่ายการสื่อสารออนไลน์ใน (Intranet) เพื่อคอยสื่อสารพันธกิจกับบุคลากร ใช้การพูดคุยกันแบบเผชิญหน้า (Face-to-face communication) มีการออกสิ่งพิมพ์ชื่อ Outlook เพื่อให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มีการประเมินการทำงานของบุคลากร โดยใช้เกณฑ์จากคำสัญญาองค์กร "A Great way to fly" มาเป็นตัวชี้วัดในการประเมิน นอกจากนี้ยังมีโปรแกรมฝึกอบรมที่สอดคล้องกับคำสัญญาองค์กร คือโปรแกรม SOAR (Service Over and Above the Rest) เพื่อให้บุคลากรของสายการบินซึมซับค่านิยมและคำสัญญาองค์กร มาใช้ในการปฏิบัติงาน

**Davies and Chun (2012)** งานวิจัยเรื่อง Employee as Symbol: Stereotypical Age Effect on Corporate Brand Associations เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยทำการสำรวจ ซึ่งเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริโภค 964 คน และบุคลากรที่เผชิญหน้ากับลูกค้าโดยตรงในร้านค้าแฟชั่นจำนวน 424 คน พบว่า อายุมีของบุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค บุคลากรที่มีอายุมากจะส่งผลต่อการรับรู้ภาพลักษณ์ของตราสินค้าองค์กรว่าเป็นองค์กรที่มีความสามารถสูงแต่ขาดความคล่องแคล่ว นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าอายุของบุคลากรควรสอดคล้องกับอายุของผู้บริโภคเพื่อให้การรับรู้ตราสินค้าองค์กรสื่อออกไปในทิศทางเดียวกัน เพราะสัญญาณที่แสดงออกผ่านบุคลากรย่อมส่งผลต่อความสัมพันธ์กับตราสินค้าองค์กร (Corporate brand associations) ขององค์กร

**Sirianni, et al., (2013)** งานวิจัยเรื่อง Branded Service Encounters: Strategically Aligning Employee Behavior with the Brand Positioning. จากการจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 254 คนที่เป็นนักศึกษาของ Arizona State University พบว่าองค์กรที่บุคลากรมีบุคลิกภาพสอดคล้องกับบุคลิกองค์กรได้รับความชื่นชมมากกว่าองค์กรที่บุคลิกภาพของบุคลากรขัดแย้งกับ

บุคลิกภาพขององค์กร งานวิจัยยังได้เพิ่มเติมด้วยว่าองค์กรที่มีความสอดคล้องระหว่างบุคลิกองค์กร และบุคลิกภาพบุคลากร จะสร้างความคุ้นเคยและการระลึกได้ของผู้บริโภคได้มากกว่าองค์กรที่มีความขัดแย้งกันทางบุคลิกภาพ นอกจากนี้บุคลิกภาพของบุคลากรที่แสดงออกจะต้องสอดคล้องกับการวางตำแหน่งของตราสินค้าองค์กร (Brand positioning) โดยความสอดคล้องที่แสดงออกมานั้นจะสะท้อนผ่าน พฤติกรรม (Behavior) ลักษณะภายนอก (Appearance) มารยาท (Manner) ของบุคลากร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีส่วนส่งเสริมความหมายของตราสินค้าองค์กร (Corporate brand meaning) ในสายตาของผู้บริโภค

จากงานวิจัยพบว่าในงานวิจัยของ สลิตา สายลิขิต (2557), Kowalczyk และ Pawlish (2002) และ Davies และ Chun (2012) ต่างกล่าวว่าบุคลากรในฐานะที่เป็นสื่อบุคคลขององค์กรมีส่วนที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค นอกจากนี้ยังส่งผลต่อทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อองค์กรอีกด้วย ส่วน Yaniv และ Farkas (2005), Chong, (2007), Chan (1996) และ Sirianni, et al., (2013) ต่างกล่าวว่าบุคลิกภาพและค่านิยมของบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับบุคลิกและค่านิยมขององค์กรจะช่วยให้ตราสินค้ามีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นในการรับรู้ของผู้บริโภค





### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “บทบาทสื่อบุคคลในการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของสื่อบุคคลและการใช้สื่อบุคคลขององค์กรในการสร้างและการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร และเพื่อศึกษาคุณลักษณะของสื่อบุคคลที่มีผลต่อการสร้างและการรับรู้ตราสินค้าองค์กร นอกจากนี้ยังศึกษาปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อการสร้างและการรับรู้ตราสินค้าองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

#### รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “บทบาทสื่อบุคคลในการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดรูปแบบงานวิจัย ดังนี้

- 1) การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)
- 2) การวิจัยเชิงปริมาณใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยการตอบแบบสอบถาม (Survey Questionnaire)

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

- 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างระดับองค์กร
- 2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างระดับองค์กร

ประชากรระดับองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ คือ องค์กรที่ได้รับรางวัลเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรในงาน Thailand's Top Corporate Brand Value 2014 ซึ่งจัดโดยภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อมอบรางวัลให้กับ องค์กรที่มีมูลค่าตราสินค้าองค์กรสูงสุด (Top Corporate brand values) และ องค์กรที่มีอัตราการเติบโตทางมูลค่าตราสินค้าองค์กรสูงสุด (Corporate Brand Rising Stars) ใน 8 หมวดอุตสาหกรรม โดยเป็นองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้มีองค์กรที่ได้รับรางวัลรวมทั้งสิ้น 16 องค์กร ดังนี้

**ตารางที่ 4** rangวัลมูลค่าตราสินค้าองค์กรสูงสุดปี 2557 (Thailand Top Corporate Brand Value 2014)

หมวดอุตสาหกรรม	องค์กร	มูลค่าตราสินค้าองค์กร (ล้านบาท)
1. เทคโนโลยี	บมจ.แอดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส	462,817
2. การเงิน	บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์	318,704
3. บริการ	บมจ.ซีพี ออลล์	263,604
4. อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	บมจ.เอสซีจี	249,608
5. ทรัพยากร	บมจ. ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม	184,127
6. เกษตรและอาหาร	บมจ.เจริญโภคภัณฑ์อาหาร	113,120
7. สินค้าอุตสาหกรรม	บมจ.พีทีที โกลบอล เคมิคอล	48,852
8. สินค้าอุปโภคบริโภค	บมจ.ซาปี่น่า	5,873

ที่มา: <http://www.thairath.co.th/content/370634> (2557)

**ตารางที่ 5** rangวัลอัตราการเติบโตมูลค่าตราสินค้าองค์กรสูงสุด ปี 2557 (Corporate Brand Rising Stars 2014)

หมวดอุตสาหกรรม	องค์กร	อัตราการเติบโตของมูลค่าตราสินค้า (%)
1. สินค้าอุปโภคบริโภค	บมจ.ดีเอสจี อินเตอร์เนชั่นแนล	373%
2. เกษตรและอาหาร	บมจ.ไทยยูเนียน โพรเซ่น โปรดักส์	179.71%
3. เทคโนโลยี	บมจ.เดลต้า อิเล็กทรอนิกส์	34.95 %
4. ทรัพยากร	บมจ.บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ	91.50%
5. บริการ	บมจ.สยามแม่คโคร	82.66%
5. อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	บมจ.เซ็นทรัลพัฒนา	45.77%
7. บริการ	บมจ.ไทยสตีล เคเบิล	18.68%
8. การเงิน	บมจ.ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	15.10%

ที่มา: <http://www.thairath.co.th/content/370634> (2557)

## การเลือกกลุ่มตัวอย่างองค์กร

จากประชากรซึ่งเป็นองค์กรทั้งหมด 16 องค์กร ผู้วิจัยเลือกองค์กรที่ได้รับรางวัลสูงสุด 2 องค์กรในแต่ละหมวด ซึ่งในหมวดมูลค่าตราสินค้าองค์กรสูงสุดปี 2557 ได้แก่ บมจ.แอดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส และ บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์ ในส่วนหมวดอัตราการเติบโตมูลค่าตราสินค้าองค์กรสูงสุด ปี 2557 ได้แก่ บมจ.ดีเอสจี อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล และ บมจ.ไทยยูเนี่ยน โพรเซส โปรดัคส์ อย่างไรก็ตาม องค์กรในหมวดอัตราการเติบโตมูลค่าตราสินค้าองค์กรสูงสุดปี 2557 ไม่พบการระบุแผนงานเกี่ยวกับ **ตราสินค้าองค์กร**ที่เป็นลายลักษณ์อักษรต่อสาธารณะชน ผู้วิจัยจึงเลือกองค์กรเฉพาะในหมวดมูลค่าตราสินค้าองค์กรสูงสุดปี 2557 เนื่องจากพบการระบุแผนงานเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ทำให้ผู้วิจัยได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ 2 องค์กร คือ

1) บมจ. ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB)

2) บมจ. แอดวานซ์อินโฟเซอร์วิส (AIS)

ทั้งนี้องค์กรที่เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างมีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน คือหมวดเทคโนโลยี และการเงิน ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเปรียบเทียบว่าในลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันแต่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริการเหมือนกัน ทั้ง 2 องค์กรมีการใช้บทบาทสื่อบุคคลในการสร้างตราสินค้าองค์กรแตกต่างกันอย่างไร และส่งผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภคต่อคุณลักษณะของบุคลากรแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล

### กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารและบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการและบุคลากรฝ่ายการสื่อสารการตลาด ผู้จัดการและบุคลากรฝ่ายสื่อสารองค์กร ผู้จัดการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้จัดการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการตราสินค้าขององค์กร ผู้จัดการและบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นต้น โดยเลือกผู้บริหารและบุคลากร องค์กรละ 2-3 คน จากทั้ง 2 องค์กร คือ บมจ. ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) และ บมจ. แอดวานซ์อินโฟเซอร์วิส (AIS) ซึ่งจะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก **ทั้งสิ้น 2-4 คน** คือ

1) บมจ. ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่

- **คุณกมลชนก จະโนภาษ** ผู้จัดการฝ่ายภาพลักษณ์องค์กร ส่วนงานบริหารสื่อสารองค์กรธนาคารไทยพาณิชย์
- **คุณเอกภาวิน กังสตาล** พนักงานสื่อสารองค์กร ส่วนงานบริการสื่อสารองค์กรธนาคารไทยพาณิชย์

## 2) บมจ. แอดวานซ์อินโฟเซอริวิต (AIS) ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่

- คุณพรรัตน์ เจนจรัสสกุล ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ ส่วนงานการสื่อสาร การตลาดบริษัท แอดวานซ์อินโฟเซอริวิต จำกัด
- คุณทิวพันธ์ โขตินันท์ ผู้อำนวยการส่วนงานบริหารตราสินค้า บริษัทแอดวานซ์ อินโฟเซอริวิต จำกัด

### กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณใช้การวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Survey Questionnaire) โดยประชากรของงานวิจัยคือผู้บริโภคและผู้มาใช้บริการขององค์กรทั้ง 2 แห่ง ณ สำนักงานใหญ่ของแต่ละองค์กร ซึ่งในการเลือกเก็บข้อมูลเฉพาะสำนักงานใหญ่เนื่องจากเป็น ศูนย์รวมของการบริการครบวงจรที่ผู้บริโภคสามารถปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในฐานะสื่อบุคคลได้อย่าง ชัดเจนที่สุด ในขณะที่เดียวกันเพื่อลดตัวแปรของความแตกต่างด้านอื่นๆ ของสาขาย่อยขององค์กรที่มี อยู่มากมายซึ่งอาจมีตัวแปรซับซ้อนแตกต่างกัน

ทั้งนี้ผู้บริโภคของ AIS มีทั้งสิ้นจำนวน 37 ล้านเลขหมาย (ais.com ,2556) และ จำนวนผู้บริโภคของ SCB มีทั้งสิ้นจำนวน 13 ล้านคน (กรุงเทพฯธุรกิจ,2555) อย่างแน่นอน ดังนั้นในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงใช้สูตรสถิติของ Taro Yamane (วิเชียร เกตุสิงห์, 2537)

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดย  $n$  คือ กลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้  
 $N$  คือ จำนวนประชากรที่ทราบค่า  
 $e$  คือ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

โดยผู้วิจัยเลือกระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ค่าระดับความคลาดเคลื่อนที่  $\pm 5\%$  จะ ได้กลุ่มตัวอย่าง อย่างน้อยจำนวน 400 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยเก็บตัวอย่างจาก 2 องค์กร จึงแบ่งการเก็บ ข้อมูลในแต่ละองค์กร ดังนี้

1) บมจ. ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) จำนวน 200 คน

2) บมจ. แอดวานซ์อินโฟเซอริวิต (AIS) จำนวน 200 คน

ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างของแต่ละองค์กร ผู้วิจัยจะใช้เลือกใช้การแจก แบบสอบถามแบบ (Purposive Sampling) กับกลุ่มตัวอย่างที่รับรู้ตราสินค้าตรงกับที่องค์กรต้องการ นำเสนอ โดยเบื้องต้นจะแจกแบบสอบถามกระจายตามเพศและวัย

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 1) แบบสัมภาษณ์สำหรับบุคลากรในองค์กร

การสัมภาษณ์เน้นเกี่ยวกับกระบวนการและกลยุทธ์การสร้างและบริหารตราสินค้าขององค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างตราสินค้าองค์กร บทบาทของบุคลากรและการสื่อสารที่บุคลากรใช้ในการสื่อสารตราสินค้าองค์กร และคุณลักษณะของบุคลากรที่องค์กรต้องการเพื่อช่วยส่งเสริมให้ตราสินค้าขององค์กรเข้มแข็ง โดยประเด็นในการสัมภาษณ์บุคลากรมีดังนี้

#### ประเด็นในการขอสัมภาษณ์บุคลากร

##### 1) กระบวนการและกลยุทธ์การสร้างและบริหารตราสินค้าองค์กร

- แนวคิด จุดเริ่มต้น สิ่งที่องค์กรนำเสนอเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กร
- กระบวนการและแนวทางในการสร้าง ผ่านเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียง องค์กรของตราสินค้าองค์กรที่องค์กรต้องการนำเสนอ
- วิธีการสื่อสารและการเลือกใช้สื่อเพื่อนำเสนอตราสินค้าองค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ปัจจัยต่างๆ และองค์ประกอบที่นำมาสร้างและสื่อสารตราสินค้าองค์กร นอกเหนือจากสื่อบุคคล

##### 2) กระบวนการและกลยุทธ์การสร้างและบริหารตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคล

- กระบวนการและการวางแผนการการสร้างและการใช้สื่อบุคคลในการสื่อสารตราสินค้าองค์กร
- บทบาทของบุคลากรในฐานะสื่อบุคคลที่องค์กรเน้นและให้ความสำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารตราสินค้าองค์กร

##### 3) คุณลักษณะของสื่อบุคคลที่มีส่วนในการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

- คุณลักษณะบุคลากรที่ช่วยส่งเสริมตราสินค้าองค์กรและช่วยให้ผู้บริโภครับรู้ตราสินค้าองค์กรตามที่องค์กรต้องการนำเสนอ ซึ่งคุณลักษณะบุคลากรที่เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ ได้แก่
  - บุคลิกภาพภายนอกของบุคลากร
  - พฤติกรรมบุคลากร
  - ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากร
  - ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### 4) การสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กร

##### 4.1) การสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กรโดยทั่วไป

- วิธีการสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กร
- การประเมินผลและตัวชี้วัดความเข้มแข็งของตราสินค้าองค์กร

##### 4.2) การสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคล

- กระบวนการคัดเลือก (Recruitment) ฝึกอบรม (Training) และการให้รางวัล (Rewarding) บุคลากรเพื่อสร้างความสอดคล้องระหว่างวิธีการทำงานและสิ่งที่เป็นตราสินค้าองค์กรต้องการนำเสนอ
- วิธีการถ่ายทอดแนวคิดตราสินค้าองค์กรไปยังบุคลากร เพื่อรักษาความเข้มแข็งของตราสินค้าองค์กร
- วิธีการประเมินผลและตัวชี้วัดความเข้มแข็งของตราสินค้าองค์กรผ่านบุคลากร

#### 2) แบบสอบถามสำหรับผู้บริโภคและผู้มาใช้บริการขององค์กร

แบบสอบถามสำหรับผู้บริโภคและผู้มาใช้บริการขององค์กรประกอบไปด้วย

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา อาชีพ และระดับเงินเดือน

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลคำถามเพื่อวัดการรับรู้ปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

**ส่วนที่ 4** ข้อมูลคำถามเพื่อวัดการรับรู้ตราสินค้าองค์กรที่สะท้อนผ่านบทบาทสื่อบุคคลขององค์กร

**ส่วนที่ 5** ข้อมูลคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้คุณลักษณะของบุคลากรที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร ซึ่งวัดใน 4 มิติ ได้แก่

- บุคลิกภาพภายนอกของบุคลากร ได้แก่ การแต่งกาย การแต่งชุดเครื่องแบบ การนำเสนอตัวเองและบุคลิกภาพภายนอกอื่นๆที่สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร
- พฤติกรรมบุคลากร ได้แก่ ความประพฤติในขณะที่ปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น มีมนุษยสัมพันธ์ มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ ยินดีให้บริการเสมอ และพฤติกรรมอื่นๆที่สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร
- ความสามารถในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยย่อย คือ การสื่อสารภาษาพูดที่สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร และภาษาท่าทาง ได้แก่ การยิ้ม การใช้สีหน้า การสัมผัส ท่าทาง การเคลื่อนไหว และอื่นๆที่สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร

- ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการ ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ความเอาใจใส่ต่อลูกค้า และให้การปฏิบัติตามคำสัญญาขององค์กรของบุคลากร

### หลักเกณฑ์การให้คะแนนในแบบสอบถาม

การให้คะแนนแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ระดับการรับรู้ตราสินค้าองค์กร ระดับการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร ระดับการรับรู้คุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรผ่านปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากสื่อบุคคล

1) **ระดับการรับรู้ตราสินค้าองค์กร** เป็นการวัดระดับการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้าองค์กร โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ระดับการรับรู้	ระดับคะแนน
รับรู้มากที่สุด	5 คะแนน
รับรู้มาก	4 คะแนน
รับรู้พอประมาณ	3 คะแนน
รู้น้อย	2 คะแนน
รู้น้อยที่สุด	1 คะแนน

### การแปลความหมายของข้อมูล

เกณฑ์	ความหมาย
1.00 – 1.80	รับรู้ตราสินค้าองค์กรน้อยมาก
1.81 – 2.60	รับรู้ตราสินค้าองค์กรน้อย
2.61 – 3.40	รับรู้ตราสินค้าองค์กรปานกลาง
3.41 – 4.20	รับรู้ตราสินค้าองค์กรมาก
4.21 – 5.00	รับรู้ตราสินค้าองค์กรมากที่สุด

4) **การรับรู้ตราสินค้าผ่านปัจจัยต่างๆในรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค** เป็นการรับรู้ตราสินค้าจากปัจจัยต่างๆ เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อมวลชน ผลประกอบการทางการเงิน ความเป็นผู้นำ นวัตกรรม การรับผิดชอบต่อสังคม การกำกับดูแลกิจการ สภาพแวดล้อมขององค์กร ฯลฯ ซึ่งแบ่งระดับการรับรู้ออกเป็น 6 ระดับ ดังนี้

ระดับการรับรู้	ระดับคะแนน
รับรู้มากที่สุด	5 คะแนน
รับรู้มาก	4 คะแนน
รับรู้พอประมาณ	3 คะแนน
รู้น้อย	2 คะแนน

รับรู้น้อยที่สุด	1 คะแนน
ไม่รับรู้	0 คะแนน

#### การแปลความหมายของข้อมูล

เกณฑ์	ความหมาย
ต่ำกว่า 1.00	ไม่รับรู้
1.00 – 1.80	รับรู้น้อยมาก
1.81 – 2.60	รับรู้น้อย
2.61 – 3.40	รับรู้ปานกลาง
3.41 – 4.20	รับรู้มาก
4.21 – 5.00	รับรู้มากที่สุด

3) ระดับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรที่สะท้อนผ่านบทบาทสื่อบุคคลขององค์กร เป็นการวัดระดับการแสดงออกของบทบาทสื่อบุคคลตามที่องค์กรต้องการนำเสนอไปยังผู้บริโภคและผู้ให้บริการ ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร โดยแบ่งการรับรู้ออกเป็น 6 ระดับ ดังนี้

ระดับการรับรู้	ระดับคะแนน
รับรู้มากที่สุด	5 คะแนน
รับรู้มาก	4 คะแนน
รับรู้พอประมาณ	3 คะแนน
รับรู้น้อย	2 คะแนน
รับรู้น้อยที่สุด	1 คะแนน
ไม่รับรู้	0 คะแนน

#### การแปลความหมายของข้อมูล

เกณฑ์	ความหมาย
ต่ำกว่า 1.00	ไม่รับรู้
1.00 – 1.80	รับรู้น้อยมาก
1.81 – 2.60	รับรู้น้อย
2.61 – 3.40	รับรู้ปานกลาง
3.41 – 4.20	รับรู้มาก
4.21 – 5.00	รับรู้มากที่สุด

3) ระดับการรับรู้คุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร เป็นการวัดระดับการรับรู้คุณลักษณะของสื่อบุคคลในองค์กรที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าของผู้บริโภค โดยวัดการรับรู้คุณลักษณะใน 4 มิติ คือ บุคลิกภาพภายนอกของบุคลากร พฤติกรรมบุคลากร ความสามารถ



ในการสื่อสารของบุคลากรและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งแบ่งระดับการรับรู้ ออกเป็น 6 ระดับ ดังนี้

ระดับการรับรู้	ระดับคะแนน
รับรู้มากที่สุด	4 คะแนน
รับรู้มาก	3 คะแนน
รับรู้พอประมาณ	2 คะแนน
รู้น้อย	1 คะแนน

### เกณฑ์การวัดระดับความสัมพันธ์

เกณฑ์การวัดระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร ผู้วิจัยทดสอบความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการพิจารณาความสัมพันธ์ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543)

ค่า R มีค่า 0.80 ขึ้นไป	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
ค่า R มีค่า 0.61-0.80	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ค่า R มีค่า 0.41-0.61	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่า R มีค่า 0.20-0.40	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ
ค่า R มีค่า ต่ำกว่า 0.20	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

### การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือในงานวิจัย

การทดสอบความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย มีดังนี้

#### 1. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสัมภาษณ์

การวัดความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำความถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของประเด็นว่าสามารถตอบวัตถุประสงค์ในสิ่งทีงานวิจัยต้องการได้หรือไม่ และนำเอาข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงให้ถูกต้องมากขึ้นก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

#### 2. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

การทดสอบความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามเชิงสำรวจ (Survey Questionnaire) มีดังนี้

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงว่าแบบสอบถามครอบคลุมประเด็นและวัตถุประสงค์ในการวิจัยหรือไม่

รวมถึงตรวจสอบความชัดเจนของคำถาม การใช้ภาษา จากนั้นนำเอาข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงให้ถูกต้องมากขึ้นก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

2. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ไปทำการทดสอบก่อนใช้จริง (Pre-test) เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ซึ่งการคำนวณความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามในลักษณะที่เป็นการประเมินค่า ผู้วิจัยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) จากสูตรของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งมีสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

โดย

$\alpha$	คือ	ค่าความเชื่อถือได้
$k$	คือ	จำนวนข้อ
$s_i^2$	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
$s_t^2$	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนรวมทุกข้อ

จากสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient;  $\alpha$ ) การประเมินความเที่ยงของเครื่องมือ ผู้วิจัยกำหนดค่าสัมประสิทธิ์ที่มีค่ามากกว่า **0.7 ขึ้นไป** ถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้จากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามในแต่ละส่วน ได้ค่าความเชื่อมั่นดังต่อไปนี้

- 1) การรับรู้ความหมายตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ มีค่าความเชื่อมั่น **0.71**
- 2) การรับรู้ความหมายตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส มีค่าความเชื่อมั่น **0.81**
- 3) ปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร มีค่าความเชื่อมั่น **0.71**
- 4) การรับรู้ตราสินค้าองค์กรที่สะท้อนผ่านบทบาทสื่อบุคคลของธนาคารไทยพาณิชย์ มีค่าความเชื่อมั่น **0.73**
- 5) การรับรู้ตราสินค้าองค์กรที่สะท้อนผ่านบทบาทสื่อบุคคลของเอไอเอส มีค่าความเชื่อมั่น **0.83**
- 6) คุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร มีค่าความเชื่อมั่น **0.75**

โดย **ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมของแบบสอบถาม** มีค่าเท่ากับ **0.77** ถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

งานวิจัย “บทบาทสื่อบุคคลในการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร” ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการเก็บรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1) ติดต่อไปยังองค์กรที่ผู้วิจัยเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการ โดยทำจดหมายที่ได้รับรองจากอาจารย์ที่ปรึกษาถึงบุคลากรในองค์กรเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ พร้อมทั้งแจ้งวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ความสำคัญของงานวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากองค์กรจะนำไปใช้เฉพาะการศึกษาวิจัยเท่านั้น

2) ติดต่อไปยังฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายรักษาความปลอดภัยขององค์กร เพื่อขออนุญาตใช้พื้นที่ในการแจกแบบสอบถามกับผู้บริโภคและผู้มาใช้บริการ ณ อาคารสำนักงานใหญ่ ตลอดจนแจ้งให้องค์กรทราบว่าในการเก็บข้อมูลครั้งนี้จะไม่รบกวนการปฏิบัติงานของบุคลากร

3) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรในองค์กร และรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากผู้บริโภคและผู้ที่ใช้บริการ ณ สำนักงานใหญ่ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูลร่วมกับข้อมูลจากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี เพื่อนำมาตอบปัญหานำวิจัย

## การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลแยกตามประเด็นที่ต้องการจะศึกษา โดยการวิเคราะห์สรุปด้วยวิธีการลดทอนข้อมูล (Data Reduction) ซึ่งลดขนาดและข้อมูลที่มีจำนวนมากจากการเก็บข้อมูลให้มีขนาดเล็กลงจนเหลือข้อมูลที่ตอบคำถามวิจัยตามประเด็นที่ต้องการจริงๆ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้เป็นข้อสรุปทั่วไป (Generalization) และนำเสนอข้อมูลในลักษณะพรรณนาวิเคราะห์ (Analysis Description) ตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ บทบาทของสื่อบุคคลเพื่อการสร้างและการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร คุณลักษณะของสื่อบุคคลที่มีผลต่อการสร้างและการรับรู้ตราสินค้าองค์กร และปัจจัยอื่นๆนอกเหนือจากสื่อบุคคลที่มีผลต่อการสร้างและการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

### 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

2.1) การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่ออธิบายข้อมูลตามลักษณะทางประชากร ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพและรายได้ต่อเดือน รวมถึงอธิบายการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค บทบาทของสื่อบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค คุณลักษณะของสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรและปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าเฉลี่ย (Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2) การวิเคราะห์โดยสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรการรับรู้คุณลักษณะของสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร ซึ่งผู้วิจัยหาความสัมพันธ์ด้วยค่าสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในคู่ตัวของตัวแปร



## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทสื่อบุคคลในการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร” เป็นวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาแนวทางในการสร้างตราสินค้าองค์กรในภาพรวมและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค บทบาทสื่อบุคคลและการใช้สื่อบุคคลขององค์กรในการสร้างตราสินค้าองค์กร คุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทสื่อบุคคลและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค โดยการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เจาะลึกบุคลากรและผู้บริหารที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างและการบริหารตราสินค้าองค์กร จากองค์กรตัวอย่าง 2 องค์กร คือ ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) และ บริษัท แอดวานซ์อินโฟร์เซอร์วิส (AIS) องค์กรละ 2 ท่าน

นอกจากการสัมภาษณ์เจาะลึก ผู้วิจัยยังใช้การวิเคราะห์เอกสาร บทสัมภาษณ์ของผู้บริหารที่ปรากฏอยู่ในนิตยสาร วารสารและสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ทั้งสิ่งพิมพ์ภายในองค์กรและสิ่งพิมพ์ภายนอกองค์กร

ส่วนงานวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ ด้วยการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างของทั้ง 2 องค์กร โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามองค์กรละ 200 คน รวมทั้งสิ้น 400 คน จากการผลวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 องค์กร คือ ธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัทเอไอเอส สามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้ดังนี้

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์

### 1) เพศ

ตารางที่ 6 แสดงจำนวน ร้อยละ เพศของกลุ่มตัวอย่างธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัทเอไอเอส

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB)</b>		
ชาย	88	44.0
หญิง	112	56.0
รวม	200	100.0
<b>2. บริษัท แอดวานซ์อินโฟเซอร์วิส (AIS)</b>		
ชาย	82	41.0
หญิง	118	59.0
รวม	200	100.0

จากตารางที่ 6 พบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้งสององค์กรเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยธนาคารไทยพาณิชย์มีเพศหญิงร้อยละ 56.0 เพศชายร้อยละ 44.0 ส่วนเอไอเอส มีเพศหญิงร้อยละ 59.0 เพศชายมีร้อยละ 41.06

## 2) อายุ

ตารางที่ 7 แสดงจำนวน ร้อยละ เพศของกลุ่มตัวอย่างธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัทเอไอเอส

อายุ	ธนาคารไทยพาณิชย์		เอไอเอส	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 23 ปี	32	16.0	27	13.5
2. 23 – 29 ปี	95	47.5	75	37.5
3. 30 – 39 ปี	51	25.5	56	28.0
4. 40 – 49 ปี	13	6.5	25	12.5
5. 50 – 59 ปี	8	4.0	14	7.0
6. 60 ปี ขึ้นไป	1	0.5	3	1.5
รวม	200	100.0	200	100.0

จากตาราง 7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างของทั้งสององค์กรมีช่วงอายุ 23 – 29 ปี มากที่สุด โดยที่ธนาคารไทยพาณิชย์คิดเป็นร้อยละ 47.5 และบริษัทเอไอเอส คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมา คือกลุ่มตัวอย่างในช่วงอายุ 30 – 39 ปี โดยที่ธนาคารไทยพาณิชย์คิดเป็นร้อยละ 25.5 และบริษัทเอไอเอสคิดเป็นร้อยละ 28.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ ช่วงอายุ 60 ปี ขึ้นไป โดยที่ธนาคารไทยพาณิชย์คิดเป็นร้อยละ 0.5 และ เอไอเอสคิดเป็นร้อยละ 1.5

## 3) ระดับการศึกษา

ตารางที่ 8 แสดงจำนวน ร้อยละระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัทเอไอเอส

อายุ	ธนาคารไทยพาณิชย์		เอไอเอส	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ประถมศึกษา	-	-	-	-
2. มัธยมศึกษาตอนต้น	-	-	-	-
3. มัธยมศึกษาตอนปลาย	1	0.5	-	-
4. ปวช.	2	1.0	4	2.0
5. ปวส.	8	4.0	3	1.5
6.ปริญญาตรี	158	79.0	144	72.0
7.ปริญญาโท	25	12.5	46	23
8.ปริญญาเอก	6	3.0	3	1.5
9. ไม่ได้ศึกษา	-	-	-	-
รวม	200	100.0	200	100.0

จากตารางที่ 8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุดทั้งสององค์กร โดยที่ธนาคารไทยพาณิชย์คิดเป็นร้อยละ 79.0 บริษัทเอไอเอสคิดเป็นร้อยละ 72 ส่วนอันดับรองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท โดยที่ธนาคารไทยพาณิชย์คิดเป็นร้อยละ 12.5 และบริษัทเอไอเอสคิดเป็นร้อยละ 23.0 ส่วนระดับการศึกษาที่มีกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดของธนาคารไทยพาณิชย์คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายคิดเป็นร้อยละ 0.5 ส่วนเอไอเอสคือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 2.0

#### 4) อาชีพ

ตารางที่ 9 แสดงจำนวน ร้อยละ อาชีพของกลุ่มตัวอย่างธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัทเอไอเอส

อาชีพ	ธนาคารไทยพาณิชย์		เอไอเอส	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. นักเรียน / นักศึกษา	5	2.5	12	6.0
2. ข้าราชการ / รัฐวิสาหกิจ	17	8.5	18	9.0
<b>3. พนักงานบริษัท / ห้างร้าน</b>	<b>158</b>	<b>79.0</b>	<b>133</b>	<b>66.5</b>
4. กิจการส่วนตัว / ผู้ประกอบการ	10	5.0	15	7.5
5. อาชีพอิสระ	9	4.5	17	8.5
6. รับจ้าง	1	0.5	5	2.5
7. อื่นๆ	-	-	-	-
รวม	200	100.0	200	100.0

จากตารางที่ 9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างประกอบอาชีพพนักงานบริษัท / ห้างร้าน มากที่สุดทั้งสององค์กร โดยที่กลุ่มตัวอย่างของธนาคารไทยพาณิชย์คิดเป็นร้อยละ 79.0 กลุ่มตัวอย่างของเอไอเอสคิดเป็นร้อยละ 66.5 ส่วนอันดับรองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบอาชีพข้าราชการ / รัฐวิสาหกิจ โดยที่กลุ่มตัวอย่างของธนาคารไทยพาณิชย์คิดเป็นร้อยละ 8.5 และกลุ่มตัวอย่างของเอไอเอสคิดเป็นร้อยละ 9.0 ส่วนอาชีพที่มีกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดคือ อาชีพรับจ้าง โดยธนาคารไทยพาณิชย์คิดเป็นร้อยละ 0.5 และเอไอเอส คิดเป็นร้อยละ 2.5

## 5) รายได้เฉลี่ย

ตารางที่ 10 จำนวนร้อยละรายได้เฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัทเอไอเอส

รายได้เฉลี่ย	ธนาคารไทยพาณิชย์		เอไอเอส	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 15,000 บาท	17	8.5	13	6.5
2. 15,000 – 30,000 บาท	125	64.5	115	57.5
3. 30,001 – 50,000 บาท	45	22.5	43	21.5
4. 50,001 – 100,000 บาท	9	4.5	21	10.5
5. 100,000 บาท ขึ้นไป	-	-	8	4.0
รวม	200	100.0	200	100.0

จากตารางที่ 10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งสององค์กรมีรายได้เฉลี่ยอยู่ในช่วง 15,000 – 30,000 บาท มากที่สุด โดยกลุ่มตัวอย่างของธนาคารไทยพาณิชย์เป็นร้อยละ 64.5 และกลุ่มตัวอย่างของเอไอเอสคิดเป็นร้อยละ 57.5 ส่วนช่วงรายได้รองลงมา คือ 30,000 – 50,000 บาท โดยที่กลุ่มตัวอย่างธนาคารไทยพาณิชย์คิดเป็นร้อยละ 22.5 และกลุ่มตัวอย่างของเอไอเอสคิดเป็นร้อยละ 21.5 ส่วนรายได้เฉลี่ยที่มีกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดของธนาคารไทยพาณิชย์คือ 50,000 – 100,000 บาท โดยคิดเป็นร้อยละ 4.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดของเอไอเอส คือ 100,000 บาท ขึ้นไป โดยคิดเป็นร้อยละ 4.0

ทั้งนี้จากการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ และจากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการและบุคลากร ผู้วิจัยสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ได้ดังนี้

### แนวทางในการสร้างตราสินค้าองค์กรในภาพรวมและผลการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

ผลการวิจัยในส่วนนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าในภาพรวมของแต่ละองค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลที่มา การดำเนินงานและแนวทางการสื่อสารเพื่อสร้างตราสินค้าองค์กร และส่วนที่สองเป็นผลการวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1.1 แนวทางในการสร้างตราสินค้าองค์กรในภาพรวม

ผลจากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการและการวิเคราะห์เอกสาร เกี่ยวกับแนวทางในการสร้างและบริหารตราสินค้าองค์กรในภาพรวม แนวทางการสื่อสารตราสินค้าองค์กร และการรับรู้ของผู้บริโภค ที่มีต่อตราสินค้าของแต่ละองค์กร ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้



## บมจ. ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB)

จากการสัมภาษณ์ **คุณกมลชนก จะโนภาส ผู้จัดการภาพลักษณ์องค์กร** ส่วนงานบริหารสื่อสารองค์กรธนาคารไทยพาณิชย์ พบว่าตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์มีแนวคิดเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กร มาถ่ายทอดเป็นแนวทางในการสร้างตราสินค้าองค์กร ซึ่งผู้บริหารของธนาคารไทยพาณิชย์ นั่นก็คือ ดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย ประธานกรรมการบริหารธนาคารไทยพาณิชย์ ได้กล่าวถึงการบริหารงานองค์กรด้วยแนวคิด “การเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง (Dynamic Change)”<sup>1</sup> มาเป็นระยะเวลากว่า 10 ปี โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสถานะตลาด ความต้องการของผู้บริโภคและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้

ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากแนวคิด “การเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง” เช่น เมื่อ 10 ปีที่แล้วภาพลักษณ์ของการไปติดต่อธุรกรรมกับธนาคารเป็นไปในทิศทางลบ ผู้บริโภคติดภาพผู้จัดการสาขาที่เคร่งขรึม เข้มงวด ธนาคารไทยพาณิชย์จึงเป็นธนาคารรายแรกที่ปรับเปลี่ยนให้ผู้จัดสาขาออกนอกห้อง ออกมาต้อนรับลูกค้า ส่งผลให้ภาพลักษณ์ของธนาคารเป็นไปในทิศทางที่เป็นกันเองมากขึ้นในการรับรู้ของผู้บริโภค เป็นต้น

สอดคล้องกับผู้บริหารองค์กรอีกท่าน คือ **คุณกรรณิการ์ ชลิตอาภรณ์** กรรมการผู้จัดการใหญ่ธนาคารไทยพาณิชย์ ที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจด้วยแนวคิด “การเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง” โดยให้สัมภาษณ์กับนิตยสาร Maketeer ไว้ว่า

“เราบอกเลยว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตเขา สิ่งที่เปลี่ยนมาแล้วเมื่อ 10 ปีก่อนเป็นเพียงขั้นแรก ใน 10 ปีต่อไปจะเปลี่ยนมากขึ้นไปอีก เรียกว่าเปลี่ยนจากขั้นเบสิกเป็นขั้นแอดวานซ์กันเลยทีเดียว เพราะความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนเร็วมาก ถ้าจะให้ชนะในเกมนี้ ต้องไปให้พร้อมๆ กับลูกค้าหรือให้แข่งหน้าดินหน่อยด้วยซ้ำ เช่น เทคโนโลยีก็ต้องปรับปรุงกันตลอด ตอนแรกพนักงานก็อาจจะเชื่อครึ่งไม่เชื่อครึ่ง แต่พอเห็นผลลการยอมรับก็ง่ายขึ้น ทุกคนต้องมองว่าการเปลี่ยนแปลงคือเรื่องปกติ และต้องทำภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องชัดเจน และสุดท้ายต้องปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริงๆ”

(จากบทสัมภาษณ์ คุณกรรณิการ์ ชลิตอาภรณ์  
นิตยสาร Maketeer, มีนาคม 2556)

นอกจาก “การเปลี่ยนแปลง (Dynamic Change)” ซึ่งเป็นแนวทางในการสร้างตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ คุณกมลชนก กล่าวว่า “การเป็นธนาคารแห่งแรกและเก่าแก่ที่สุดของประเทศไทย” ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร (Unique Identity) ที่ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์แตกต่างจากธนาคารอื่นๆ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ธนาคารไทยพาณิชย์ต้องการสื่อสารไปยังผู้บริโภค เพื่อแสดงให้เห็นว่าแม้จะเป็นธนาคารเก่า แต่ก็พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อความต้องการของผู้บริโภค

<sup>1</sup> คำแปลดังกล่าวเป็นคำที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์ของ คุณกรรณิการ์ ชลิตอาภรณ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ธนาคารไทยพาณิชย์ ในนิตยสาร Maketeer ฉบับเดือน มีนาคม ปี 2556

และสถานะตลาดอยู่เสมอ ดังนั้น จึงเป็นที่มาของแนวทางในการสื่อสารตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ นั่นคือ การเป็นธนาคารเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง (Dynamic Change)” ตลอดเวลา

ส่วนแนวทางการสื่อสารและการเลือกใช้สื่อเพื่อนำเสนอตราสินค้าองค์กร **คุณเอกภาวิน กังสตาล** พนักงานฝ่ายสื่อสารองค์กรธนาคารไทยพาณิชย์กล่าวว่า ธนาคารไม่เน้นการใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ตราสินค้าองค์กร ไปสู่ลูกค้าหรือผู้บริโภคภายนอกมากนัก เห็นได้จากงบประมาณใช้จ่ายกับโฆษณาองค์กร (Corporate Advertising) ไม่สูงนัก (เป็นลำดับสาม) เมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารอื่น ทั้งนี้ธนาคารไทยพาณิชย์จะไม่โฆษณาหรือทำการสื่อสารที่เกินจริงไปสู่สาธารณะชน แต่จะเน้น “การบริหารประสบการณ์ (Experience Management)” สร้างการรับรู้ถึง “การเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง” จากการมาใช้บริการกับทางธนาคาร ทำให้ภาพตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์อาจจะไม่ชัดเจนกับกลุ่มคนที่ไม่ใช่ลูกค้ากับทางธนาคาร แต่จะมีความชัดเจนมากกว่าสำหรับกลุ่มลูกค้าและผู้บริโภคของธนาคาร

สอดคล้องกับคุณกมลชนก ที่กล่าวถึงแนวทางการสื่อสารเพื่อให้ลูกค้าและผู้บริโภครู้ “การเป็นธนาคารเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง” ไว้ว่า

“ถ้าตีความจากสื่อโฆษณาหรือสื่อประชาสัมพันธ์อื่นๆ Human touch ของเราจะน้อยกว่าแบรนด์อื่น คืออันไหนไม่จริงเราไม่พูด ธนาคารจะไม่ค่อยมีหนัง Corporate ที่สร้างภาพสักเท่าไร ถ้าเทียบกับ [ไม่เปิดเผย] แต่ที่ว่ามันก็ไม่น่าเกลียดเพราะมันเป็นวิถีในการสื่อสารของแบรนด์ที่แตกต่างกัน ซึ่งไทยพาณิชย์จะสร้าง perception ของ dynamic change ผ่าน experience มากกว่า เพราะที่ว่าการเปลี่ยนแปลงมันต้องสัมผัสถึงจะรู้สึก”

(สัมภาษณ์ คุณกมลชนก จะโนภาษ  
ธันวาคม, 2557)

ดังนั้นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากร สรุปได้ว่าการสร้างตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ ใช้การนำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมาผนวกกับเอกลักษณ์เฉพาะ (Unique Identity) ของธนาคาร แล้วนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างตราสินค้าองค์กร โดยการสื่อสารตราสินค้าองค์กรให้ผู้บริโภครู้ถึงสิ่งที่ไทยพาณิชย์ต้องการนำเสนอ นั้น จะใช้การบริหารประสบการณ์ ให้ลูกค้าและผู้ใช้บริการสัมผัสถึง “ความเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง” ผ่านการมาใช้บริการจริง มากกว่าการสื่อสารผ่านสื่อโฆษณาและสื่อประชาสัมพันธ์

### **บมจ. แอดวานซ์อินโฟเซอร์วิส ( AIS)**

จากการสัมภาษณ์ **คุณทีฐินันท์ โชตินันท์** ผู้อำนวยการส่วนงานบริหารตราสินค้า กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส มีจุดเริ่มต้นจากการนำ แรงขับเคลื่อนหลักทางธุรกิจ (Core Business Drive) มาผนวกกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร แล้วนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการสร้างตราสินค้าองค์กร ซึ่งแนวคิดของการทำตราสินค้าเอไอเอสในแต่ละช่วงตลอดระยะเวลา 20 ปีที่

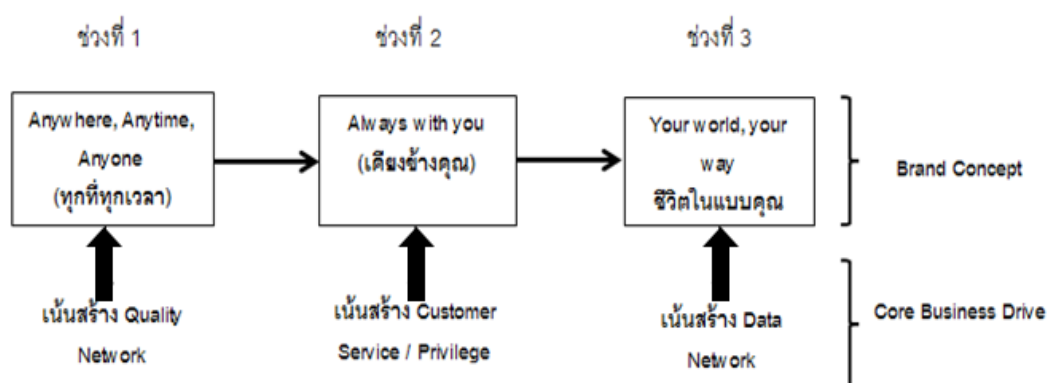
ผ่านมา สามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วงใหญ่ๆด้วยกัน โดยแต่ละช่วงเวลาเอไอเอสมีจุดขาย (Core Differentiation) ของสินค้าและบริการที่แตกต่างกัน ดังนี้

**ช่วงแรก** (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2551) เป็นช่วงเวลาที่เอไอเอสต้องการสร้าง เครือข่ายที่มีคุณภาพ (Quality Network) เนื่องจากเป็นช่วงที่คนไทยกำลังเริ่มใช้โทรศัพท์มือถือ ทำให้เอไอเอสมีพันธกิจที่สร้างเครือข่ายที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด จึงทำให้เอไอเอสเลือกสื่อสารตราสินค้าเพื่อให้สอดคล้องพันธกิจและจุดขาย (Core Differentiation) ที่มุ่ง “เน้นสินค้าเป็นหลัก (Product Centric)” นั่นคือ “ Anywhere, Anytime, Anyone (ทุกที่ทุกเวลา) ”

**ช่วงที่สอง** (พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2554) หลังจากยุคที่เอไอเอสที่วางสาธารณูปโภคครอบคลุมแล้ว เอไอเอสมองว่าการสร้างสินค้าและบริการให้มีคุณภาพอย่างเดียวไม่พอแต่ต้องก้าวไปสู่การดูแลลูกค้า จึงนำไปสู่ช่วงการสร้างตราสินค้าในระยะที่สองคือ ช่วงมุ่ง “เน้นการบริการลูกค้าและสิทธิพิเศษ (Customer Service and Privilege)” ซึ่งในช่วงนี้เอไอเอสจะออกแคมเปญ (Communication Campaign) เพื่อตอกย้ำให้เห็นถึงบริการที่ดี ไม่ว่าจะเป็นบริการผ่าน Call Center หรือบริการผ่านพนักงานหน้าร้าน และในส่วนของกรมอบสิทธิพิเศษ (Privilege) ก็จะมีทั้งบัตร Serenade และ AIS Plus จึงกลายมาเป็นแนวคิดตราสินค้าในระยะที่สอง นั่นคือ “ Always with you (เคียงข้างคุณ) ”

**ช่วงที่สาม** (พ.ศ. 2554 – ปัจจุบัน) เมื่อผ่านไปถึงระยะเอไอเอสได้ก้าวไปสู่ช่วงที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการใช้อินเทอร์เน็ตบนมือถือมากขึ้น จึงทำให้เอไอเอสต้องเปลี่ยนแนวคิดตราสินค้าให้ตอบรับกับพฤติกรรมผู้บริโภคในช่วงนี้เอไอเอส จึงให้ความสำคัญกับการวาง Data Network และเล็งเห็นว่า Data Network ทำให้ความสนใจของผู้บริโภคเปลี่ยนไป จากเมื่อก่อนก่อนที่คนมักจะทำกระแสแต่ในปัจจุบันกับความสนใจเฉพาะตัวมากขึ้น ทำให้เอไอเอสมองว่าทุกคนมีโลกของตัวเอง มีความเป็นปัจเจกมากขึ้น ส่งผลให้เอไอเอสนำเสนอจุดขายเกี่ยวกับ “Data Network / Data Service” เพื่อมาตอบรับพฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคสามารถใช้บริการตามที่ตัวเองสนใจ และนำมาสู่แนวคิด “Your world, Your way (ชีวิตในแบบคุณ)” เพื่อตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิตของลูกค้า

รูปที่ 13 แนวคิดในการสร้างตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส



ที่มา: สัมภาษณ์ คุณพริษฐ์ วัชรสินธุ์ (มกราคม, 2558)

นอกจากแรงขับเคลื่อนหลักทางธุรกิจ (Core Business Drive) และวิสัยทัศน์องค์กรมาประกอบกันในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างตราสินค้าองค์กรแล้ว เอไอเอสยังได้สำรวจความต้องการของลูกค้า ว่าลูกค้าต้องการอะไรจากเอไอเอสและรับรู้เอไอเอสไปในทิศทางใด ทั้งนี้เพื่อให้ตราสินค้าองค์กรที่สร้างขึ้นมาสะท้อนตัวตนขององค์กรและตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด จากการสัมภาษณ์ **คุณพริษฐ์ เจนจรัสสกุล** ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ ส่วนงานการสื่อสารการตลาด ได้กล่าวถึงการสร้างตราสินค้าองค์กรของเอไอเอสเพิ่มเติมไว้ว่า

“วิธีการที่เอไอเอสเลือกทำคือการมา map กันทั้งสองฝั่ง ฝั่งหนึ่งคือภายในขององค์กร องค์กรมีเป้าหมายอย่างไร ก็ไล่ตั้งแต่ vision ขององค์กรไล่ลงมา ประสบการณ์ของเราคืออะไร จุดแข็งของเราคืออะไร แล้วก็เทียบกับความต้องการของลูกค้า ก็ต้องไปหา Insight ลูกค้าก่อน ลูกค้าอยากได้อะไร แล้วเอามา map กัน ถึงจะตอบโจทย์ทั้งสองฝั่งและเป็นเป้าหมายที่ตรงกัน Your word, your way ก็จะเป็นสิ่งที่ deliver ไปยังลูกค้าและเป็นสิ่งที่ลูกค้าอยากได้”

(สัมภาษณ์ คุณพริษฐ์ เจนจรัสสกุล

มกราคม, 2558)

ส่วนการสื่อสารและการเลือกใช้สื่อเพื่อนำเสนอตราสินค้าองค์กรนั้น คุณพริษฐ์ กล่าวว่า เอไอเอส เลือกสื่อสารตราสินค้าองค์กรไปสู่สาธารณะชนภายนอก ผ่านสื่อหลากหลายประเภทและหลากหลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นการโฆษณาทางโทรทัศน์ (TV Commercial) ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ (Billboard) สื่อนอกบ้าน (Out of home) ตามขนส่งมวลชนไม่ว่าจะเป็น BTS MRT ป้ายรถโดยสารประจำทาง ตลอดจนท่าอากาศยานต่างๆในประเทศ และสื่อออนไลน์ (Facebook, Twitter, Instagram, Line) ทั้งนี้สิ่งที่เอไอเอสเน้นในการสื่อสารตราสินค้าคือทุกสื่อที่ปรากฏออกมาจะต้องอยู่ในทุกจุดสัมผัส (Touchpoint) ของลูกค้าเอไอเอส นอกจากนี้อารมณ์และโทนความรู้สึก (Mood and Tone) ในชิ้นงานแต่ละชิ้นที่สื่อสารออกไปจะต้องสอดคล้องกันไม่ขัดกัน

ดังนั้นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรของเอไอเอส สรุปได้ว่าการสร้างตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส ใช้แรงขับเคลื่อนหลักทางธุรกิจ (Core Business Drive) มาผนวกกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในแต่ละช่วงเวลาขององค์กร นอกจากนี้ยังนำผลการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าและผู้บริโภคมาประกอบเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าองค์กร ส่วนการสื่อสารตราสินค้าองค์กรเอไอเอส เลือกใช้สื่อโฆษณาและประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทุกจุดสัมผัส (Touchpoint) กับผู้บริโภคให้มากที่สุด

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบแนวทางในการสร้างและการสื่อสารตราสินค้าองค์กรในภาพรวม

การสร้างตราสินค้าองค์กร	AIS	SCB
แนวคิดหลักตราสินค้า (Corporate Brand Concept)	“ชีวิตในแบบคุณ ตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต” (Your world, your way)	“ธนาคารเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง” (Dynamic Change)
ระยะเวลาในการใช้ตราสินค้าปัจจุบันอย่างเป็นทางการ	ตั้งแต่ พ.ศ. 2554 – ปัจจุบัน	ตั้งแต่ พ.ศ. 2544 – ปัจจุบัน
แนวทางในการสร้างตราสินค้าองค์กร	แรงขับเคลื่อนทางธุรกิจ (Core Business Drive) + วิสัยทัศน์องค์กร + การสำรวจความคิดเห็นผู้บริโภค	วิสัยทัศน์ผู้นำ + เอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร (Unique Identity)
การสื่อสารตราสินค้า (Brand Communication)	เน้นการสื่อสารผ่านสื่อโฆษณาและประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทุกจุดสัมผัส (Touchpoint) กับผู้บริโภคให้มากที่สุด	เน้นการบริหารประสบการณ์ให้ลูกค้าและผู้บริโภคสัมผัสถึง “ความเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง” ผ่านการมาใช้บริการจริง มากกว่าการสื่อสารผ่านสื่อโฆษณา

## 1.2 การรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

ผลการวิจัยในส่วนนี้สามารถแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ผลการรับรู้ตราสินค้าองค์กรเปรียบเทียบก่อนและหลังการใช้บริการ และผลการรับรู้ตราสินค้าองค์กรโดยรวมของผู้บริโภคผ่านภาพลักษณ์ต่างๆขององค์กร โดยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

### 1.2.1 การรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภคเปรียบเทียบก่อนและหลังใช้บริการ

ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ตราสินค้าองค์กร “ธนาคารเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง (Dynamic Change)” ของธนาคารไทยพาณิชย์ ก่อนใช้บริการผู้บริโภครับรู้อยู่ในระดับต่ำ แต่หลังใช้บริการมีการรับรู้ตราสินค้าองค์กรสูงขึ้น ขณะที่ตราสินค้า “ชีวิตในแบบคุณ ตอบ

ทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต (Your world, your way)” ก่อนใช้บริการผู้บริโภคมักการรับรู้ตราสินค้าในระดับสูง หลังใช้บริการผู้บริโภคมักการรับรู้อยู่ในระดับสูง เช่นกัน

**ตารางที่ 12** แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการรับรู้ตราสินค้าองค์กร ก่อน ใช้บริการของธนาคารไทยพาณิชย์

แนวคิดหลัก ตราสินค้าองค์กร	ระดับการรับรู้ของผู้บริโภค					$\bar{x}$	SD	แปล ผล
	มากที่สุด	ค่อนข้าง มาก	พอควร	น้อย	น้อย มาก			
ธนาคารเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง กระฉับกระเฉง	12 (6.0)	20 (10.0)	57 (28.5)	86 (43.0)	25 (12.5)	<b>2.54</b>	<b>1.03</b>	<b>ต่ำ</b>

จากตารางที่ 12 พบว่าการรับรู้ตราสินค้าองค์กร “ธนาคารเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉงตลอดเวลา (Dynamic Change)” ของธนาคารไทยพาณิชย์ ก่อนการให้บริการผู้บริโภคมักการรับรู้แนวคิดตราสินค้าในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.54 โดยแบ่งเป็นรับรู้มากที่สุดร้อยละ 6.0 รับรู้ค่อนข้างมากร้อยละ 10.0 รับรู้พอควรร้อยละ 28.5 รับรู้น้อยร้อยละ 43.0 และรับรู้น้อยมากร้อยละ 12.5

**ตารางที่ 13** แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการรับรู้ตราสินค้าองค์กร หลัง ใช้บริการของธนาคารไทยพาณิชย์

แนวคิดหลัก ตราสินค้าองค์กร	ระดับการรับรู้ของผู้บริโภค					$\bar{x}$	SD	แปล ผล
	มากขึ้น	ค่อนข้าง มากขึ้น	เท่า เดิม	น้อยลง	น้อยลง มาก			
ธนาคารเก่าแต่ไม่แก่ มี การเปลี่ยนแปลงอย่าง กระฉับกระเฉง	32 (16.0)	84 (42.0)	73 (36.5)	11 (5.5)	0 (0)	<b>3.68</b>	<b>0.81</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 13 พบว่าการรับรู้ตราสินค้าองค์กร “ธนาคารเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง (Dynamic Change)” ของธนาคารไทยพาณิชย์ หลังการให้บริการ ผู้บริโภคมักการรับรู้แนวคิดตราสินค้าในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68 โดยแบ่งเป็นรับรู้มากขึ้นร้อยละ 16.0 รับรู้ค่อนข้างมากขึ้นร้อยละ 42.0 รับรู้เท่าเดมร้อยละ 36.5 รับรู้น้อยลงร้อยละ 5.5 เมื่อค่าเฉลี่ยผลการรับรู้แนวคิดตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ ก่อนและหลังการให้บริการมาเปรียบเทียบกันพบว่าหลังจากใช้บริการการรับรู้ต่อแนวคิดตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภคสูงขึ้น

**ตารางที่ 14** แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการรับรู้ตราสินค้าองค์กร ก่อน ใช้บริการของเอไอเอส

แนวคิดหลัก ตราสินค้าองค์กร	ระดับการรับรู้ของผู้บริโภค					$\bar{x}$	SD	แปลผล
	มากที่สุด	ค่อนข้างมากขึ้น	เท่าเดิม	น้อยลง	น้อยมาก			
ชีวิตในแบบคุณ ตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต	27 (13.5)	89 (44.5)	51 (25.5)	22 (11.0)	11 (5.5)	<b>3.49</b>	<b>1.03</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 14 พบว่าผลการรับรู้แนวคิดตราสินค้าองค์กร "ชีวิตในแบบคุณ ตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต" ของเอไอเอส ก่อนใช้บริการผู้บริโภครับรู้ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.49 โดยแบ่งเป็นการรับรู้มากที่สุดร้อยละ 13.5 รับรู้ค่อนข้างมากร้อยละ 44.5 รับรู้พอควรร้อยละ 25.5 รับรู้น้อยร้อยละ 11.0 และรับรู้น้อยที่สุด 5.5

**ตารางที่ 15** แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการรับรู้ตราสินค้าองค์กร หลัง ใช้บริการของเอไอเอส

แนวคิดหลัก ตราสินค้าองค์กร	ระดับการรับรู้ของผู้บริโภค					$\bar{x}$	SD	แปลผล
	มากขึ้น	ค่อนข้างมากขึ้น	เท่าเดิม	น้อยลง	น้อยมาก			
ชีวิตในแบบคุณ ตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต	70 (35.0)	84 (42.0)	34 (17.0)	8 (4.0)	4 (2.0)	<b>4.04</b>	<b>0.93</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 15 พบว่าผลการรับรู้แนวคิดตราสินค้าองค์กร "ชีวิตในแบบคุณ ตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต" ของเอไอเอส หลังใช้บริการผู้บริโภครับรู้ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.04 โดยแบ่งเป็นการรับรู้มากขึ้นร้อยละ 70.0 รับรู้ค่อนข้างมากขึ้น ร้อยละ 42.0 รับรู้เท่าเดมร้อยละ 17.0 รับรู้ลดลงร้อยละ 4.0 และรับรู้น้อยลงอย่างมากร้อยละ 2.0 เมื่อค่าเฉลี่ยผลการรับรู้แนวคิดตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส ก่อนและหลังการใช้บริการมาเปรียบเทียบกัน พบว่าหลังจากใช้บริการการรับรู้ต่อแนวคิดตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภคสูงขึ้น

### 1.2.2 การรับรู้ตราสินค้าองค์กรโดยรวมของผู้บริโภคผ่านภาพลักษณ์ต่างๆขององค์กร

การวัดภาพรวมการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ จากการสัมภาษณ์ คุณกมลชนก และคุณเอกภาวิน พบว่ามีภาพลักษณ์ 4 ประการ ที่สามารถนำมาเป็นเกณฑ์ในการวัดรับรู้ตราสินค้าของผู้บริโภค ประกอบด้วย

- 1) ธนาคารไทยพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินแห่งแรกและเก่าแก่ที่สุดของประเทศไทย
- 2) ธนาคารไทยพาณิชย์เป็นผู้เริ่มการพัฒนารูปแบบและการให้บริการที่สนองความต้องการของลูกค้าและผู้ให้บริการ
- 3) ปรับตัวให้เข้ากับวิถีชีวิตและตามไลฟ์สไตล์เฉพาะบุคคลของลูกค้า
- 4) นำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้กับลูกค้าเสมอ

โดยเกณฑ์ที่กล่าวมาข้างต้นมีค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) อยู่ที่ 0.71 ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถสรุปผลได้ดังนี้

**ตารางที่ 16** แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการรับรู้ตราสินค้าองค์กรโดยรวมของผู้บริโภคผ่านภาพลักษณ์ต่างๆของธนาคารไทยพาณิชย์

คุณลักษณะและภาพลักษณ์ ที่ส่งผลต่อตราสินค้า	ระดับการรับรู้ของผู้บริโภค						$\bar{x}$	SD	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	ไม่ รับรู้			
1) เป็นสถาบันการเงินแห่งแรกและเก่าแก่ที่สุดของประเทศไทย	98 (49.5)	83 (41.5)	18 (9.0)	1 (0.5)	-	-	4.39	0.67	สูง มาก
2) เป็นผู้เริ่มการพัฒนา รูปแบบและการให้บริการที่ สนองความต้องการของลูกค้า เช่น มีสาขาบริการบน ห้างสรรพสินค้าเป็นรายแรก ฯลฯ	7 (3.5)	43 (21.5)	87 (43.5)	53 (26.5)	10 (5.0)	-	2.92	0.90	ปาน กลาง
3) ปรับตัวให้เข้ากับวิถีชีวิต และตามไลฟ์สไตล์เฉพาะ บุคคลของลูกค้า เช่น SCB up2me ที่ลูกค้าสามารถ กำหนดรูปแบบการใช้จ่าย และการออมได้ด้วยตนเอง	8 (4.0)	35 (17.5)	79 (39.5)	64 (32.0)	14 (7.0)	-	2.79	0.94	ปาน กลาง
4) นำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้กับ ลูกค้าเสมอ เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>● SCB ตี๊ด ตี๊ด ที่ สามารถ ฝาก ถอน โอน จ่าย บิลที่สาขา ผ่าน QR code ใน โทรศัพท์มือถือ</li> </ul>	41 (20.5)	62 (31.0)	61 (30.5)	29 (14.5)	7 (3.5)	-	3.51	1.07	สูง
<b>รวม</b>	154 (19.25)	223 (27.87)	245 (30.62)	147 (18.37)	31 (3.87)	-	3.4 0	0.4 8	ปาน กลาง



จากตารางที่ 16 พบว่าการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้บริโภครับรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับ **ปานกลาง** โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ **3.40** เมื่อพิจารณาลงไปในแต่ละคุณลักษณะพบว่า การรับรู้ว่าธนาคารไทยพาณิชย์เป็นธนาคารเก่าแก่ที่สุดของประเทศไทย มีการรับรู้อยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.39 การรับรู้ว่าธนาคารไทยพาณิชย์เป็นธนาคารที่นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้กับลูกค้าอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.51 การรับรู้ว่าธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นผู้เริ่มการพัฒนารูปแบบและการให้บริการที่สนองความต้องการของลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.92 และการรับรู้ว่าธนาคารไทยพาณิชย์ปรับตัวให้เข้ากับวิถีชีวิตและตามไลฟ์สไตล์เฉพาะบุคคลของลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ 2.79

ส่วนการวัดภาพรวมการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส จากการสัมภาษณ์คุณกษิณันท์ และคุณพรรัตน์ พบว่าพบว่ามีภาพลักษณ์ 5 ประการ ที่สามารถนำมาเป็นเกณฑ์ในการวัดรับรู้ประกอบด้วย

- 1) เอไอเอสเป็นบริษัทยุคใหม่ที่เข้าใจการใช้ชีวิตผู้บริโภค
- 2) เอไอเอสเป็นบริษัทที่นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ให้เข้ากับไลฟ์สไตล์ของลูกค้าเฉพาะแต่ละกลุ่ม
- 3) เอไอเอสเป็นบริษัทที่สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้สะดวก
- 4) เอไอเอสมีเครือข่ายโทรศัพท์ที่มีสัญญาณครอบคลุมพื้นที่มากที่สุด
- 5) เอไอเอสมีสิทธิพิเศษและโปรโมชั่นต่างๆ ที่ช่วยให้ลูกค้าใช้ชีวิตได้สะดวกสบายตามความต้องการ

โดยเกณฑ์ที่กล่าวมาข้างต้นมีความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) อยู่ที่ **0.81** ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลได้ดังนี้

**ตารางที่ 17** แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของการรับรู้ตราสินค้าองค์กรโดยรวมของผู้บริโภคผ่านภาพลักษณ์ต่างๆของเอไอเอส

คุณลักษณะและภาพลักษณ์ ต่างๆ ที่ส่งผลต่อตราสินค้า	ระดับการรับรู้ของผู้บริโภค						$\bar{x}$	SD	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	ไม่ รับรู้			
1. เป็นบริษัทยุคใหม่ที่เข้าใจการใช้ชีวิตผู้บริโภค เช่น ให้ลูกค้าออกแบบแพ็คเกจการโทรและเล่นอินเทอร์เน็ตได้ด้วยตัวเอง	30 (15.0)	73 (36.5)	68 (34.0)	23 (11.5)	6 (3.0)	-	3.49	0.98	สูง
2. เป็นบริษัทที่นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ให้เข้ากับไลฟ์สไตล์ของลูกค้าเฉพาะแต่ละกลุ่ม เช่น AIS 3G, 4G, AIS FibreNet	52 (26.0)	67 (33.5)	55 (27.5)	22 (11.0)	4 (2.0)	-	3.78	1.08	สูง
3. เป็นบริษัทที่สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้สะดวกเช่น มีสาขาบริการจำนวนมาก, บริการ AIS e-Service 24 ชม.	9 (4.5)	44 (22.0)	87 (43.5)	50 (25.0)	10 (5.0)	-	2.96	0.92	ปาน กลาง
4. มีเครือข่ายโทรศัพท์ที่มีสัญญาณครอบคลุมพื้นที่มากที่สุด	60 (30.0)	92 (46.0)	42 (21.0)	4 (2.0)	2 (1.0)	-	4.02	0.83	สูง
5. มีสิทธิพิเศษและโปรโมชั่นต่างๆที่ช่วยให้ลูกค้าใช้ชีวิตได้สะดวกสบาย ตามความต้องการ <ul style="list-style-type: none"> <li>● AIS Serenade, AIS Privilege,</li> <li>● บริการผู้ช่วยส่วนตัว, บริการที่จอดรถตามห้างสรรพสินค้า</li> </ul>	16 (8.0)	69 (34.5)	93 (46.5)	21 (10.5)	1 (0.5)	-	3.39	0.80	ปาน กลาง
<b>รวม</b>	167 (16.7)	345 (34.5)	345 (34.5)	120 (12.0)	23 (2.3)	-	<b>3.5</b> <b>2</b>	<b>0.4</b> <b>8</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 17 พบว่าการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของเอไอเอสอยู่ในระดับ **สูง** โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ **3.52** ซึ่งเมื่อพิจารณาในแต่ละรายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า การรับรู้

ว่าเอไอเอสมีเครือข่ายโทรศัพท์ที่มีสัญญาณครอบคลุมพื้นที่มากที่สุดมีการรับรู้ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02 การรับรู้ว่าเป็นบริษัทที่นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ให้เข้ากับไลฟ์สไตล์ของลูกค้า เฉพาะแต่ละกลุ่มมีการรับรู้ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 การรับรู้ว่าเป็นบริษัทยุคใหม่ที่เข้าใจการใช้ชีวิตผู้บริโภคมีการรับรู้ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.49 การรับรู้ว่าเป็นบริษัทที่มีสิทธิพิเศษและโปรโมชั่นต่างๆ ที่ช่วยให้ลูกค้าใช้ชีวิตได้สะดวกสบาย ตามความต้องการมีการรับรู้ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.39 และการรับรู้ว่าเป็นบริษัทที่สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้สะดวกมีการรับรู้ระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.96

บทบาทสื่อบุคคลและการใช้สื่อบุคคลขององค์กรในการสร้างตราสินค้าองค์กร

ผลการวิจัยในส่วนนี้จะแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนแรกเป็นผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกเกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคลและการใช้สื่อบุคคลขององค์กรในการสร้างตราสินค้าองค์กร และส่วนที่สองเกี่ยวกับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรที่สะท้อนผ่านบทบาทสื่อบุคคลของผู้ใช้บริการ ซึ่งผลการวิจัย สรุปได้ตามหัวข้อดังนี้

## 2.1 บทบาทสื่อบุคคลและการใช้สื่อบุคคลขององค์กรในการสร้างตราสินค้าองค์กร

- 2.1.1 การใช้สื่อบุคคลในองค์กรในการสร้างตราสินค้าองค์กร
- 2.1.2 ค่านิยมที่ส่งเสริมแนวคิดตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคล
- 2.1.3 การสื่อสารภายในและการฝึกอบรมสื่อบุคคลเพื่อสร้างตราสินค้าองค์กร
- 2.1.4 การสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคล

## 2.1 บทบาทสื่อบุคคลและการใช้สื่อบุคคลขององค์กรในการสร้างตราสินค้าองค์กร

บุคลากรในฐานะที่เป็น “สื่อบุคคล” มีความสำคัญต่อการสร้างตราสินค้าองค์กร เพราะบุคลากรเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารแนวคิดตราสินค้าองค์กรไปยังผู้บริโภคและเป็นเสมือนภาพตัวแทนของตราสินค้าที่เห็นได้ชัดเจนขององค์กร ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรของธนาคารไทยพาณิชย์และเอไอเอส ได้กล่าวถึงความสำคัญของบุคคลในการสร้างตราสินค้าไว้ดังนี้

### 2.1.1 การใช้สื่อบุคคลในองค์กรในการสร้างตราสินค้าองค์กร

คุณ เอกภาวิน (SCB) กล่าวว่า การสร้างและการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับ “บุคลากร” ซึ่งมีฐานะเป็นสื่อบุคคลขององค์กรอย่างมาก เพราะภาพของ “การเปลี่ยนแปลง (Dynamic Change)” จะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ คุณ กรรณิการ์ ที่กล่าวถึงความสำคัญของบุคลากรธนาคารไทยพาณิชย์ไว้ว่า

“คุณไม่มีเทคโนโลยี คุณอาจไม่ไปถึงจุดที่จะทำให้ลูกค้ารู้สึกดีได้ก็จริง แต่คนส่วนมากแล้วแต่สนใจเทคโนโลยี จนลืมไปว่าการเปลี่ยนคนหมื่นกว่าคนในรีเทลแบงกิ้งนั้น สำคัญมากๆ เพราะพอเรามองว่า เราอยู่ในธุรกิจบริการ ก็คงไม่มีอะไรสำคัญไปกว่าคน การลงทุนเรื่องคน

ถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะคนเป็นสิ่งที่มีความค่า และเป็นสิ่งที่สร้างยาก และยุทธศาสตร์เรื่อง “คน” คือกลยุทธ์ความสำเร็จที่ผ่านมาของ SCB”

(บทสัมภาษณ์ คุณกรรณิการ์ ชลิตอาภาภรณ์  
นิตยสาร Maketeer, มีนาคม 2556)

การที่ “บุคลากร” เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างและสื่อสารตราสินค้าของไทยพาณิชย์ ทำให้ นอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่หลักแล้ว บุคลากรธนาคารไทยพาณิชย์ยังต้องทำให้ลูกค้าและผู้บริโภคสัมผัสได้ถึง “ความเก่าแต่ไม่แก่ พร้อมจะเปลี่ยนแปลง (Dynamic Change)” ซึ่งเป็นแนวคิดหลักในการสื่อสารตราสินค้าองค์กรอีกด้วย

ขณะที่คุณพรรัตน์ (AIS) ได้กล่าว ถึงความสำคัญของบุคลากรเอไอเอส ไว้ว่า ตั้งแต่คุณ สมชัย เลิศสิทธิวิงค์ เข้ามารับตำแหน่ง CEO คุณสมชัยได้ให้ความสนใจกับการทำหน้าที่สื่อสารตราสินค้าผ่านบุคลากรมากขึ้น เพราะคุณสมชัยมองว่าบุคลากรเป็นตัวแปรที่สำคัญในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง การสร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการให้บริการลูกค้าอย่างเต็มที่ที่จะทำให้เอไอเอสก้าวไปอยู่เหนือคู่แข่งในตลาด ทั้งนี้คุณพรรัตน์ ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงความสำคัญของบุคลากร ไว้อีกว่า

“เรามองว่า “พนักงาน” เป็นจุดสัมผัส (Touchpoint) ที่ใหญ่ที่สุดในการมอบประสบการณ์ตราสินค้าให้กับผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็น Call Center, วิศวกร หรือพนักงานประจำสาขา ดังนั้นพนักงานทุกคนของเอไอเอสจะต้องเข้าใจว่า “ชีวิตในแบบของคุณ” คืออะไร มีคุณลักษณะ (Attribute) อะไรอยู่ข้างในบ้าง”

(สัมภาษณ์ คุณพรรัตน์ เจนจรัสสกุล  
มกราคม, 2558)

การที่บุคลากรมีความสำคัญในการสร้างตราสินค้าองค์กร ทำให้ทั้งเอไอเอสและธนาคารไทยพาณิชย์ได้กำหนดให้บุคลากรเป็น “ทูตตราสินค้า (Brand Ambassador)” ขององค์กร เพื่อทำหน้าที่ส่งต่อ (Deliver) แนวคิดตราสินค้าไปยังผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม แม้ทั้ง 2 องค์กรจะกำหนดให้บุคลากรเป็น Brand Ambassador เหมือนกัน แต่ในรายละเอียดมีความแตกต่างกันดังนี้

จากการสัมภาษณ์คุณเอกภาวิน (AIS) พบว่า การที่ธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับ “การบริการของบุคลากร” และเน้นการสื่อสารผ่านคน ทำให้ธนาคารได้กำหนดให้ “บุคลากรทุกคน” ในองค์กรมีหน้าที่ “เป็นเสมือน Brand Ambassador ของตราสินค้าองค์กร” ที่มีหน้าที่ถ่ายทอดแนวคิดตราสินค้าไปยังผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ถึง “ความเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง” อย่างไรก็ตามการเป็น Brand Ambassador ของพนักงานไทยพาณิชย์ ไม่ได้ระบุตำแหน่งไว้อย่างเป็นทางการ แต่เป็นความคาดหวังให้บุคลากรทุกคนต้องถ่ายทอดออกมา เมื่อมาปฏิบัติงานกับธนาคารไทยพาณิชย์ ทั้งนี้คุณกมลชนก (SCB) กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นนี้ว่า

“ตัวตนที่เราอยากให้พนักงานนำเสนออีกคือการเป็น ธนาคารเก่าแต่ไม่แก่และพร้อมเปลี่ยนแปลงไปกับลูกค้า นั้นแหละ ดังนั้นพนักงานต้องพร้อมปรับตัวอยู่เสมอ Dynamic Change มันจะต้องถูก instill เข้าไปในพนักงาน ไม่ใช่ว่าคุณ 50-60 ปี แล้วคุณจะมาทำงาน

รอเวลาเลิกงานไม่ได้ คุณจะต้อง Contribute อะไรบางอย่างให้กับธนาคารและคุณสามารถ  
สร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ธนาคารได้”

(สัมภาษณ์ คุณกมลชนก จะโนภาษ  
ธันวาคม, 2557)

ในขณะที่เอไอเอสก็มีการกำหนดให้ “บุคลากรทุกคนในองค์กร” ต้องทำหน้าที่เสมือน  
“ทูตตราสินค้า (Brand Ambassador)” ขององค์กร เช่นเดียวกัน ซึ่งไม่เพียงแต่บุคลากรที่ต้อง  
พบปะกับลูกค้าเท่านั้นที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการสื่อสารแนวคิด “ชีวิตในแบบคุณ ตอบทุกไลฟ์สไตล์ใน  
การใช้ชีวิต” แต่บุคลากรที่อยู่เบื้องหลังไม่ว่าจะเป็นฝ่ายวิศวกร ฝ่ายบริหาร ฝ่ายบัญชีหรือฝ่าย  
เบื้องหลังอื่นๆก็ต้องนำเสนอประสบการณ์เดียวกัน (Deliver same experience) ให้สอดคล้องกันทั่ว  
ทั้งองค์กรเพื่อให้ภาพตราสินค้าองค์กรมีความชัดเจนในการรับรู้ของผู้บริโภค ซึ่งในประเด็นนี้ คุณ  
ทิฐินันท์ (AIS) ให้ความคิดเห็นไว้ว่า

“การทำแบรนด์พนักงานทุกคนต้องอินกับมัน ถ้าเป็น engineer ก็ต้องอินมากๆ  
เหมือนกัน ตั้งแต่วางแผนโครงข่ายว่าทำอะไรจะตอบโจทย์การใช้ชีวิตของลูกค้า จนมาถึง  
พนักงานสาขาที่ต้องเป็นคนที่มี Knowledge สูง รู้ทุก Product และ Service นอกจากนี้ยัง  
ต้องรู้ความต้องการของลูกค้าด้วย เพียงแค่บอกเบอร์มาพนักงานต้องรู้เลยว่าลูกค้าใช้งาน  
อะไร อย่างไร ใช้ที่ไหนบ่อย Package ที่ใช้อยู่สอดคล้องกับ Lifestyle ไหมหรือควร  
เปลี่ยนไปใช้ Package อื่น Call Center ก็ต้องรู้ทุกอย่างเพื่อตอบคำถามลูกค้า มี Blind  
Spot ตรงไหน เครือข่ายเกิดปัญหาอะไร ต้องรู้หมด โทรเข้ามาต้องรู้ชีวิตลูกค้าใช้แบบไหน  
แล้วอะไรที่เหมาะสมกับลูกค้า”

(สัมภาษณ์ คุณทิฐินันท์ โชตินันท์  
มกราคม, 2558)

แม้ว่าทั้งสององค์กรจะมีการระบุว่าคุณบุคลากรทุกคนจะต้องเป็น “ทูตตราสินค้า (Brand  
Ambassador)” แต่ก็มีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันคือ ในขณะที่ธนาคารไทยพาณิชย์ไม่มีการ  
ระบุตำแหน่ง Brand Ambassador อย่างเป็นทางการ แต่เอไอเอสมีการกำหนดหน้าที่ Brand  
Ambassador อย่างเป็นทางการ โดยคุณทิฐินันท์ (AIS) กล่าวว่า ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับ  
พนักงาน โดยระดับผู้บริหารเอไอเอสจะกำหนดให้ **ผู้บริหารทุกคนเป็น “Brand Leader”** เพื่อเป็น  
ตัวอย่างให้กับบุคลากรในการถ่ายทอดภาพตราสินค้าองค์กร ส่วนในระดับพนักงาน จะมีการ**คัดเลือก  
ตัวแทนพนักงานจากแต่ละแผนก**เพื่อมาเป็น “Brand Ambassador” อย่างเป็นทางการของ  
องค์กร ซึ่งจะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดแนวคิดตราสินค้าไปยังเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรู้สึก  
ผูกพันกับตราสินค้าองค์กร และเมื่อเอไอเอสจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการส่งเสริมแนวคิดตราสินค้าหรือ  
ออกแคมเปญใหม่ๆ พนักงานที่ได้รับคัดเลือกเหล่านี้ก็มีส่วนช่วยในการประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูล  
ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้า ซึ่งพนักงาน Brand Ambassador ของเอไอเอสจะมีการเปลี่ยนตำแหน่ง  
(Rotate) ทุกๆ 1 ปี และผู้ที่ได้รับคัดเลือก นอกจากจะได้รับการฝึกอบรมพิเศษจากแผนกบริหารตรา  
สินค้าแล้ว ยังได้รับ KPI พิเศษในการประเมินผลงานประจำปีอีกด้วย

### 2.1.2 ค่านิยมที่ส่งเสริมแนวคิดตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคล

การจะทำให้บุคลากรสามารถถ่ายทอดแนวคิดตราสินค้าไปในทิศทางเดียวกันได้ องค์กรต้องมีแนวทางในการปฏิบัติหรือแก่นให้บุคลากรยึดถือร่วมกัน สิ่งนั้นก็คือ “ค่านิยมองค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กร” นั่นเอง ซึ่งทั้งธนาคารไทยพาณิชย์และเอไอเอส ต่างก็มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมแนวคิดตราสินค้าองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

คุณกมลชนก (SCB) กล่าวว่า เนื่องจากไทยพาณิชย์เป็นธนาคารที่ดำเนินกิจการมากกว่า 100 ปี ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะตัวและมีลักษณะการทำงานเป็นองค์กรข้าราชการซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันซึ่งต้องการความคล่องตัวสูง ทำให้ในปี พ.ศ. 2544 ผู้บริหารของธนาคารมีการกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว โดยมีชื่อโครงการว่า “Change Program” เพื่อดำเนินการปรับปรุงธนาคารทั่วทั้งองค์กรและมีการจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการ ซึ่งโครงการ Change Program นี้ ธนาคารได้แบ่งระยะการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การวางรากฐานสู่การเติบโต (Building Foundation for Future Success)

ระยะที่ 2 จากวางรากฐานสู่การเติบโต (From foundation to Growth)

ระยะที่ 3 สร้างความแตกต่างอย่างโดดเด่น (Being Different)

ในระยะที่ 3 นี้เอง ธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ คือ การเป็น “Premier Universal Bank” และกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรใหม่ คือ “เราจะเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและสังคมเลือก” ทั้งนี้ Change Program ระยะที่ 3 ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอย่างมากเพราะถือว่าการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพจะเป็นสิ่งที่สร้างความโดดเด่นและแตกต่างให้กับองค์กรได้มากที่สุด นอกเหนือจากการให้ความสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจและเทคโนโลยี ซึ่งผลจากการดำเนินงานโครงการ Change Program ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์กำหนดค่านิยมองค์กรใหม่ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งค่านิยมดังกล่าวคือ “ iSCB” ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) i คือ Innovation หมายถึง นวัตกรรมนำหน้า – พนักงานไทยพาณิชย์เปิดรับนวัตกรรมเพื่อความก้าวหน้าในวงการ

2) S คือ Social Responsibility หมายถึง สร้างคุณค่าสู่สังคม – พนักงานไทยพาณิชย์สร้างคุณภาพที่ดีให้สังคมและสิ่งแวดล้อม

3) C คือ Customer Centric หมายถึง ลูกค้าต้องมาก่อน – พนักงานไทยพาณิชย์มุ่งมั่นสร้างสรรค์บริการเหนือความคาดหวังของลูกค้า

4) B คือ Building Our People หมายถึง สร้างองค์กรด้วยการมุ่งเน้นบุคลากร – พนักงานไทยพาณิชย์เห็นคุณค่าและใส่ใจดูแลพนักงานผู้สร้างอนาคตของเรา ทั้งนี้ คุณ กมลชนก (SCB) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับค่านิยม iSCB ว่า

“พนักงานไทยพาณิชย์ทุกคนจะต้อง Drive Core Value ทั้ง 4 ตัวนี้ออกไปขณะทำงาน คือทำอะไรให้ถึงลูกค้า ทำอะไรให้สร้างทีม ทำอะไรให้มั่นคงทันสมัยขึ้นซึ่งก็หมายถึงการเปลี่ยนแปลงนั้นแหละ เพราะท้ายที่สุดแล้ว Core Value ตรงนี้จะทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการกับเรารู้สึกได้ถึงความเป็นแบรนด์ของไทยพาณิชย์และรู้สึกได้ถึงเปลี่ยนแปลงอย่างมี Dynamic ของธนาคาร”

(สัมภาษณ์ คุณกมลชนก จะโนภาษ  
ธันวาคม, 2557)

ขณะที่เอไอเอส คุณทีฐินันท์ (AIS) กล่าวว่า แนวทางการทำงานของบุคลากรที่จะสะท้อนความเป็นตราสินค้าองค์กร จะปรากฏอยู่ในบุคลิกของตราสินค้า (Brand Personality) ของเอไอเอส ซึ่งบุคลิกตราสินค้าของเอไอเอสจะสะท้อนอยู่ในค่านิยม iHIP ที่บุคลากรทุกคนจะต้องส่งต่อ (Deliver) ไปสู่บริโภค ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- I คือ Insightful      รู้ความต้องการของลูกค้าแบบรู้สึกจริง รู้ว่าต้องลูกค้าต้องการอะไรเพียงแค่บอกหมายเลขโทรศัพท์ จะต้องรู้ว่าลูกค้าใช้ชีวิตแบบไหน ชอบทำอะไร ใช้ Package อะไรอยู่ แล้วควรใช้ต่อไปไหม สิ่งเหล่านี้พนักงานจะต้องแนะนำลูกค้าได้
- H คือ Helpful      ต้องยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือลูกค้าทุกครั้งที่ลูกค้าเข้ามาใน touchpoint ของเอไอเอส ไม่ว่าจะเป็นการใช้บริการ ณ สาขา หรือการใช้บริการ Call Center พนักงานจะต้องทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าเราเต็มใจช่วยเขาจริงๆ ไม่ใช่แค่การตอบคำถามแบบผ่านๆ
- I คือ Innovation      ภาพของการมีเทคโนโลยีใหม่ๆในการให้บริการลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากบริษัทเป็นที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยีในการสื่อสาร พนักงานทุกคนต้อง present ตัวเองให้เป็นคนทันสมัย ต้องรอบรู้เทคโนโลยี ลูกค้ามีความสงสัยเกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ๆ ต้องตอบได้
- P คือ Professional      การทำงานมีอาชีพและสามารถทำตามคำสัญญาของตราสินค้า (Deliver what we promise) คือ จะต้องทำให้ลูกค้ารู้สึกถึง “การตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต

(สัมภาษณ์ คุณทีฐินันท์ โชตินันท์  
มกราคม, 2558)

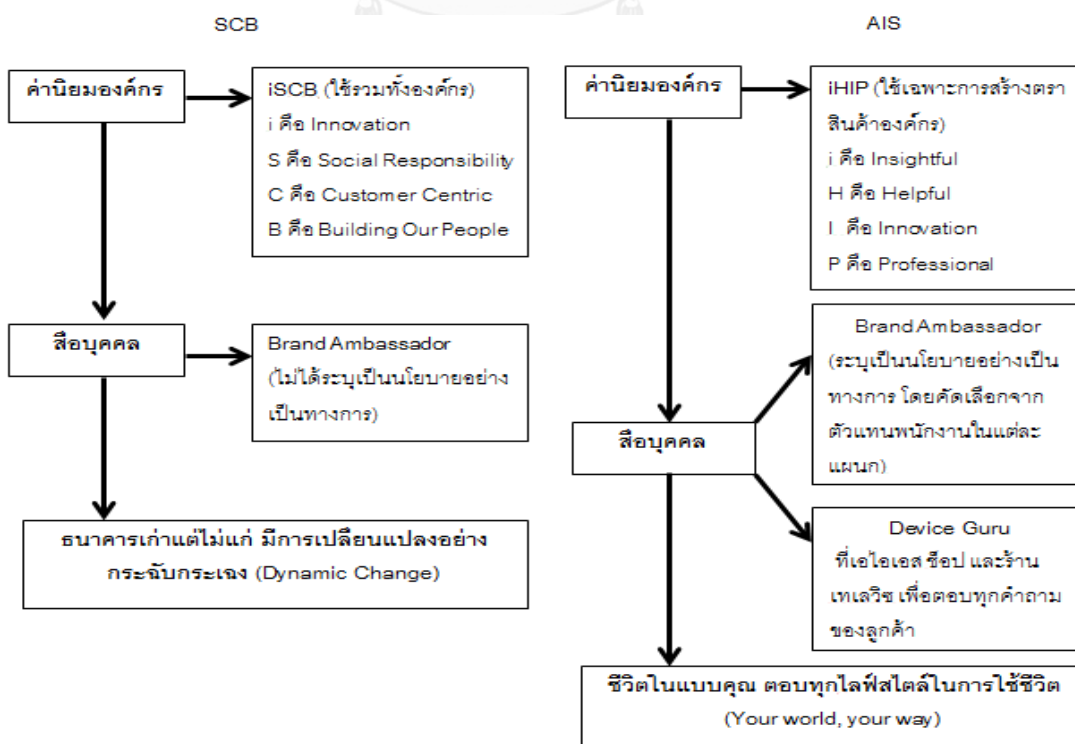
นอกจากการทำตามค่านิยม iHIP เพื่อส่งเสริมภาพที่ชัดเจนและไปในทิศทางเดียวกันของตราสินค้าองค์กรแล้ว ในส่วน “มิติของการบริการ” ของพนักงาน เพื่อตอบสนองแนวคิดตราสินค้า “ชีวิตในแบบคุณ ตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต” คุณวิลาสินี พุทธิการันต์ หัวหน้าคณะผู้บริหารด้านลูกค้าและบริการ (AIS) ได้ให้สัมภาษณ์กับนิตยสาร Maketeer ไว้ว่า

“มติของงานบริการเพื่อตอบโจทย์ทุกไลฟ์สไตล์ผู้บริโภคของเอไอเอส แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย **มติใหม่**ของงานบริการด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ เช่น มีการนำซอฟต์แวร์มาใช้วิเคราะห์พฤติกรรมการใช้งาน Data ของลูกค้า ซึ่งทำให้เอไอเอสสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาบริการและโปรโมชั่น ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น **มติใหม่**ของบุคลากร เช่น การเพิ่มจำนวน Device Guru ที่เอไอเอส ซ็อบ และร้านเทเลวิซ เพื่อตอบทุกคำถามของลูกค้า **มติใหม่**ของช่องทางการให้บริการ เช่น การเปิด AIS Online Call Center เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า มติใหม่ของเครือข่าย 3G ที่เริ่มเปิดให้ลูกค้าได้ทดลองสัมผัสประสบการณ์ 3G คลื่น 2100 MHz แล้วเป็นครั้งแรกที่ AIS Flagship Store ชั้น 4 เช่นทรูสเวิลด์ และสุดท้ายคือ **มติใหม่**ของการดูแลลูกค้าด้วยสิทธิพิเศษ เช่น การขยายความร่วมมือกับพาร์ทเนอร์กว่า 10,000 ร้านค้า รวมถึงการเพิ่มรูปแบบของสิทธิพิเศษให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ และการพัฒนา Privilege App บน Smart Phone ที่ลูกค้าสามารถค้นหา หรือแลกรับสิทธิพิเศษต่างๆ ได้ง่ายขึ้น”

(บทสัมภาษณ์ คุณวิลาสินี พุทธิกรรัตน์  
 นิตยสาร Maketeer, เมษายน 2556)

อย่างไรก็ตามแม้ว่าทั้งสององค์กร จะใช้ค่านิยม (Value) มาเป็นแนวทางในการทำงานของบุคลากรเพื่อทำให้การถ่ายทอดตราสินค้าองค์กรมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน แต่การใช้ค่านิยมดังกล่าวก็มีความแตกต่างกันเนื่องจากค่านิยม ”iSCB” ของธนาคารไทยพาณิชย์เป็นค่านิยมที่ใช้ทั่วทั้งองค์กร แต่ค่า “iHIP” เป็นค่านิยมเฉพาะที่ใช้ในการสร้างตราสินค้าเท่านั้น ส่วนค่านิยมที่ใช้กันทั่วทั้งองค์กรของเอไอเอสจะเป็น “Fast Moving”

รูปที่ 14 เปรียบเทียบค่านิยมที่ส่งเสริมแนวคิดตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคล





### 2.1.3 การสื่อสารภายในและการฝึกอบรมสื่อบุคคลเพื่อสร้างตราสินค้าองค์กร

นอกเหนือจากค่านิยมที่เป็นแนวทางในการทำงานของบุคลากรแล้ว ”การสื่อสารภายในองค์กรและการฝึกอบรม” ก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรเกิดการซึมซับและเกิดความผูกพันกับตราสินค้าองค์กร ดังนั้นธนาคารไทยพาณิชย์และเอไอเอส จึงสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรและการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกผูกพันและเข้าใจแนวคิดตราสินค้าองค์กร ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์เอกสาร สามารถสรุปได้ดังนี้

คุณกมลชนก (SCB) กล่าวว่า ในระยะแรกของการสื่อสารตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ จะเป็นลักษณะการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) โดยที่ ดร.วิจิตต์จะเป็นผู้ให้วิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรไปยังบุคลากรระดับผู้บริหาร จากนั้นบุคลากรระดับบริหารจะนำแนวคิดตราสินค้าถ่ายทอดไปยังผู้จัดการสาขาเพื่อให้ผู้จัดการสาขานั้นถ่ายทอดแนวคิดไปยังบุคลากรในระดับปฏิบัติการอีกที ซึ่งในประเด็นนี้ คุณ เอกภาวิน และคุณกมลชนก ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมไว้ดังนี้

ในยุคแรกๆของการทำแบรนด์เราเป็นการสื่อสารแบบ Top-Down เพื่อ Drive Idea เรื่องกลยุทธ์แบรนด์ให้กับพนักงาน เพราะการทำแบรนด์องค์กรแรกๆมันไม่สามารถจะ Drive จากข้างล่างขึ้นสู่ข้างบนได้ทันทีหรอก มันต้องใส่ vision นั้นลงไปก่อนแล้วให้เขาค่อยๆซึมเมื่อเค้าซึมแล้วค่อยๆให้เขา feedback กลับมายังระดับผู้บริหาร

(สัมภาษณ์ คุณเอกภาวิน กังสดาล  
ธันวาคม, 2557)

การถ่ายทอดแบรนด์จะใช้การเล่าให้พนักงานซึมซับถึง Dynamic Change ของแบรนด์ ซึ่ง Channel ในการเล่าจะมีหลากหลาย คือทำยังไงก็ได้ให้เขาเป็น Ambassadors ของแบรนด์ในความเปลี่ยนแปลงตรงนั้น แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดของการสื่อสารแบรนด์ไทยพาณิชย์ “การสื่อสารระหว่างคน” จากระดับผู้บริหารระดับบนสู่กลางสู่ล่าง การบอกกับหัวหน้าทีม อบรมหัวหน้าทีมก่อนแล้วให้หัวหน้าทีมกระจายไปสู่ข้างล่าง

(สัมภาษณ์ คุณกมลชนก จะโนภาส  
ธันวาคม, 2557)

ทั้งนี้ในกระบวนการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติการ ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ใช้วิธีการสื่อสารภายใต้แนวคิด “การเปลี่ยนแปลง (Dynamic Change)” เพื่อให้บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับตราสินค้าไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

1) การจัดประชุมระดับผู้บริหาร ตั้งแต่บุคลากรระดับหัวหน้างานไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง เพื่อสื่อสารนโยบายและความก้าวหน้าในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งในแต่ละปีจะมีการจัดประชุม 2 ครั้งในเดือนพฤษภาคมและตุลาคม ซึ่งในการประชุมนี้ก็จะมีการถ่ายทอดนโยบายเกี่ยวกับตราสินค้าของธนาคารไทยพาณิชย์เพื่อให้ผู้บริหารนำไปถ่ายทอดให้บุคลากรในสังกัดของตนในลำดับต่อไป

2) การใช้สื่อวีดิทัศน์ (DVD / VCD) เป็นช่องทางหนึ่งที่ธนาคารไทยพาณิชย์ใช้สื่อสารตราสินค้ากับบุคลากร โดยจะมีการบันทึกภาพการประชุมนโยบายต่างๆภายใต้โครงการ Change

Program และแจกจ่ายไปให้บุคลากรที่ประจำอยู่สาขาต่างๆเพื่อให้บุคลากรรับรู้นโยบายตราสินค้าไปในทิศทางเดียวกัน

3) วารสาร “ก้าวใหม่” เป็นสิ่งพิมพ์ที่ทำขึ้นใช้ในเฉพาะในองค์กร โดยเนื้อหาในวารสารจะเกี่ยวข้องกับนโยบายของธนาคารไทยพาณิชย์และการดำเนินงานต่างๆในธนาคารที่ต้องการให้บุคลากรทราบ 1 ปี จะมี 4 ฉบับโดยออกในทุกๆไตรมาส ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรก็ถูกถ่ายทอดลงในวารสารนี้เช่นกัน ทั้งนี้วารสาร “ก้าวใหม่” จะแตกต่างวารสาร “ใบโพธิ์” ซึ่งเป็นสิ่งพิมพ์ภายในองค์กรเช่นกัน แต่วารสารใบโพธิ์จะเน้นพูดถึงเรื่องทั่วไปของธนาคาร แต่วารสารก้าวใหม่จะเน้นพูดถึงเรื่องกลยุทธ์ของธนาคารและใช้เฉพาะในองค์กรเท่านั้น

4) เว็บไซต์ (Change Program Internal Website) ซึ่งเว็บไซต์นี้ทำขึ้นเพื่อเผยแพร่รายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวภายในโครงการ Change นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอเสียงของผู้บริหารธนาคารมาถ่ายทอดลงในเว็บไซต์เพื่อให้บุคลากรได้รับฟังอีกด้วย

คุณกมลชนก (SCB) กล่าวเพิ่มเติมว่า วิธีการสื่อสารเหล่านี้จะค่อยๆถ่ายทอดแนวคิดตราสินค้าองค์กรไปยังบุคลากร แม้ว่าในระยะแรกจะได้รับการต่อต้านจากบุคลากร เพราะว่างานประจำที่ได้รับมอบหมายนั้นก็หนักมากอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามเมื่อผ่านไประยะหนึ่งบุคลากรจะเริ่มซึมซับและสามารถปรับตัวมาเป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้าองค์กรได้มากขึ้น

หลังจากการสื่อสารจากบนลงล่างแล้ว ธนาคารจะเริ่มให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงออกความคิดเห็นและสามารถออกแบบได้ว่าเขาต้องการเห็นแนวคิด “การเปลี่ยนแปลง” ของธนาคารไปในทิศทางใด ในระยะนี้การสื่อสารจะเป็นลักษณะจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) ซึ่งช่องทางที่ธนาคารไทยพาณิชย์ในการสะท้อนความคิดเห็นกลับไปสู่ผู้บริหารระดับสูงมีหลากหลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นการสะท้อนความคิดเห็นไปยังผู้บริหารผ่านหัวหน้าสาขาหรือผ่านโครงการต่างๆที่ธนาคารจัดขึ้นเพื่อ ซึ่งโครงการที่บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง “การเปลี่ยนแปลง (Dynamic Change)” และมีส่วนส่งเสริมแนวคิดตราสินค้าองค์กรของธนาคารมีดังนี้

1) โครงการ VOE (Voice of Employee) เป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและสะท้อนปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ทั้งนี้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่กำหนดไว้ในระบบตอบรับอัตโนมัติ ซึ่งใน 1 ปีจะมีการสำรวจความคิดเห็น 2 ครั้งเพื่อนำความคิดเห็นที่ได้ไปพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากนี้ยังมีเว็บไซต์ VOE ที่บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมแชร์ประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อีกด้วย

2) โครงการ Team Building จัดขึ้นเพื่อสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรและธนาคาร โดยจะนำบุคลากรที่เพิ่งเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กร มาทำกิจกรรมร่วมกันที่ศูนย์ฝึกอบรมบุคลากร

3) โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Super Training) โครงการนี้จัดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจในการบริการและการปฏิบัติงานและสนับสนุนการให้

ความรู้บุคลากรในด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการสอนภาษาอังกฤษให้กับบุคลากร การสนับสนุนการไปดูงานต่างประเทศ และการให้ทุนการศึกษาต่อ เป็นต้น

4) **โครงการ World Class** เป็นโครงการที่จัดทำเพื่อพัฒนาพัฒนาการบริการเพื่อตอบสนองความประทับใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งธนาคารได้อบรมบุคลากรถึงการให้บริการที่ถูกต้องและมีคุณภาพ และมีการวัดระดับพึงพอใจลูกค้าที่มาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพของการบริการในลำดับต่อไป

5) **โครงการแฟนพันธุ์แท้ 3 K** เป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อทดสอบและประเมินความรู้ของบุคลากรใน 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ด้านการให้บริการ ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ของธนาคารและความรู้ด้านข้อบังคับกฎระเบียบของธนาคาร ซึ่งโครงการนี้นอกจากจะใช้ประเมินศักยภาพของบุคลากรแล้วยังนำผลที่ได้มาใช่วางแผนในการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย ทั้งบุคลากรที่ทำผลการทดสอบได้ดีก็จะมีรางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร

ในขณะที่ระบบการสื่อสารภายในองค์กรของเอไอเอส จะใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับตราสินค้าองค์กรผ่านการทำ Internal Branding และจะมีโครงการและการฝึกอบรมให้บุคลากรได้เข้าใจในทิศทางของตราสินค้าและสามารถสื่อสารแนวคิดตราสินค้าไปยังภายนอกได้ตรงกับที่เอไอเอส ต้องการจะสื่อสาร ตัวอย่างโครงการที่จัดขึ้นในเอไอเอสเพื่อส่งเสริมให้สื่อมวลชนมีบทบาทในการสร้างตราสินค้าองค์กร ได้แก่

1) **โครงการ Brand Ambassador / Brand Leader** โครงการ Brand Ambassador จะคัดเลือกบุคลากรจากทุกแผนก ไม่ว่าจะเป็น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยการคัดเลือกจะคัดคนที่มีบุคลิกลักษณะและมีความสามารถในการสื่อสารเรื่องตราสินค้าได้ดีมาตัวแทนแผนก เพื่อประสานงานกับทีมสร้างตราสินค้าและนำเรื่องราวตราสินค้าที่องค์กรต้องการจะสื่อสารในแต่ละช่วงไปสื่อสารต่อกับเพื่อนร่วมงานในแผนก ส่วน Brand Leader ผู้บริหารระดับสูง (AVP) ถือว่าเป็น brand leader ที่จะต้องทำหน้าที่สื่อสารและกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการสร้างตราสินค้าของเอไอเอสกับบุคลากร

2) **โครงการตาสับประรด** เป็นโครงการที่ให้บุคลากรองค์กรทุกคนช่วยกันสอดส่องสื่อประชาสัมพันธ์และโฆษณาขององค์กร ว่านำเสนอไปในทิศทางที่ตราสินค้าต้องการจะสื่อสารหรือไม่ การใช้สีและอารมณ์ความรู้สึก (Mood and Tone) สอดคล้องกับแนวคิดที่องค์กรต้องการจะสื่อสารหรือไม่ หากพบว่าเกิดความผิดพลาดบุคลากรจะต้องแจ้งกลับมาทางฝ่ายบริหารตราสินค้าเพื่อแก้ไขต่อไป

3) **โครงการ Quality Improvement (Lean Six Sigma: LSS)** เป็นโครงการที่เอไอเอส นำเครื่อง Lean Six Sigma มาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ลดความบกพร่องหรือลดความสูญเสียต่อสินค้าและบริการมาปรับใช้เพื่อเสริมประสิทธิภาพองค์กรในภาพรวม นอกจากนี้

กระบวนการ LSS นี้ยังอาศัยองค์ความรู้และความสามารถของบุคลากรซึ่งจะช่วยมอบความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าว่าจะได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

3) **โครงการ Make Over** เป็นโครงการปรับบุคลิกภายนอกของบุคลากรเอไอเอสให้สอดคล้องกับตราสินค้าขององค์กร ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเรื่องเสื้อผ้าหน้าผมอย่าง “โมเม นภัสสร บุรณศิริ” นักร้องที่กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องการแต่งหน้ามาแนะนำและมีสไตลิสต์มาออกแบบทรงผมที่เหมาะสมให้บุคลากรของเอไอเอส

4) **โครงการฝึกอบรมผ่านระบบ e-Learning** เป็นโครงการที่เอไอเอสจัดทำเพื่อฝึกอบรมบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งมีหลักสูตรฝึกอบรมมากกว่า 1,670 หลักสูตร 4 หมวด คือ การบริการและการดูแลลูกค้า การบริการลูกค้าและการใช้อุปกรณ์เชื่อมต่อ การพัฒนางานบริหารและจิตวิทยา การจัดการ และวิศวกรรมและความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ

5) **โครงการ Eureka-จุดประกายนวัตกรรมความคิด** เป็นโครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนานวัตกรรมทางความคิดที่ตอบโจทย์ทางด้านการพัฒนาสินค้าและบริการขององค์กร กระบวนการทำงานซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างรายได้ให้กับองค์กร

6) **โครงการเรื่องจริงผ่านป่า (AIS Radio)** เป็นโครงการเสียงตามสาย เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆของเอไอเอสจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารไปยังบุคลากรของเอไอเอสทุกเช้าวันจันทร์

นอกจากการใช้โครงการต่างๆเพื่อสื่อสารแนวคิดตราสินค้าองค์กรให้กับบุคลากร คุณทิวินันท์ กล่าวว่าทุกครั้งที่เอไอเอสเปลี่ยนแนวคิดตราสินค้าใหม่ การถ่ายทอดตราสินค้าไปยังบุคลากรจะเริ่มตั้งแต่การใช้สื่อที่เป็น Internal ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น Intranet โลโก้องค์กรที่อยู่บน Desktop คอมพิวเตอร์ โปสเตอร์ที่อยู่ตามอาคาร การออกคู่มือตราสินค้า (Brand Manual Book) หรือการพูดถึงแนวคิดตราสินค้าโดยผู้บริหารระดับสูงและทีมแบรนด์ เพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจแนวคิดพื้นฐานของตราสินค้าได้ถูกต้องตรงกันทั้งองค์กร

#### 2.1.4 การสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคล

เมื่อบุคลากรเริ่มซึมซับแนวคิดตราสินค้าและสามารถกลายมาเป็นภาพตัวแทนของตราสินค้าองค์กรได้แล้ว สิ่งต่อมาก็คือกระบวนการสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าเพื่อให้ภาพตราสินค้ายังคงชัดเจนในการรับรู้ของผู้บริโภค ทั้งนี้ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้า ทั้งเอไอเอสและธนาคารไทยพาณิชย์ล้วนสะท้อนผ่านกิจกรรมต่างๆที่องค์กรจัดขึ้น ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่เป็นทั้งการฝึกอบรมและการสร้างความเข้มแข็งให้กับแนวคิดตราสินค้าไปในตัว นอกจากนี้กิจกรรมที่จัดขึ้นยังมีการให้รางวัลเพื่อจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมส่วนร่วมอีกด้วย เช่น โครงการแฟนพันธุ์แท้ 3K ของธนาคารไทยพาณิชย์หรือโครงการ Eureka จุดประกายนวัตกรรมของเอไอเอส เป็นต้น

แต่ในส่วนที่แตกต่างกันจะมี 2 ประเด็นใหญ่ๆ คือ ประเด็นแรก คือการสร้าง ความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าผ่านการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) คุณ กมลชนก กล่าวว่า ตรงนี้ธนาคารไม่เน้นว่าคนที่เข้ามาเป็นบุคลากรในองค์กรจะต้องมีบุคลิกสอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร จะเน้นที่การคัดเลือกคนให้ตรงกับลักษณะงานมากกว่า เพราะการซึ่มซับแนวคิดตราสินค้าองค์กรเป็นเรื่องที่สามารถฝึกอบรมและสามารถถ่ายทอดผ่านวัฒนธรรมองค์กรได้ ขณะที่เอไอเอส คุณทีฐิณันท์ กล่าวว่า กระบวนการสร้างความเข้มแข็งผ่านกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยได้พัฒนาและปรับปรุงแบบทดสอบและประเมินบุคลิกภาพและทัศนคติในการทำงาน (Personality Test) เพื่อคัดสรรผู้สมัครที่มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมการทำงานของเอไอเอส ทั้งนี้เอไอเอสได้เปลี่ยนรูปแบบการสัมภาษณ์เพื่อให้สะท้อนถึงแนวคิดและพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ในเชิงลึก (Behavior Based Interview) เพื่อช่วยให้คณะกรรมการสามารถคัดเลือกคนได้เหมาะสมกับงานและบุคลิกองค์กรของเอไอเอส

ประเด็นที่สองที่แตกต่างกันในการสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้า คือ ระบบการประเมินผล ในขณะที่ธนาคารไทยพาณิชย์ไม่มีระบบการประเมินผลที่เกี่ยวกับตราสินค้าอย่างชัดเจน แต่เอไอเอสค่อนข้างให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผล โดยคุณทีฐิณันท์ กล่าวว่า บุคลากรของเอไอเอสจะต้อง Deliver KPI (Key Performance Indicator) ขณะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแรงขับเคลื่อนหลักทางธุรกิจและแนวคิดตราสินค้าขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดการปฏิบัติงานนี้เอไอเอสทำเป็น **Corporate Brand Checklist** เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าสอดคล้องกับตราสินค้าที่องค์กรนำเสนอหรือไม่ ซึ่ง Corporate Brand Checklist จะมีพื้นฐานในการวัดมาจากราคานิยม iHIP ซึ่งเป็นค่านิยมที่ใช้ในการสร้างตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส

นอกจาก Corporate Brand Checklist แล้ว เอไอเอสมีการทำ Brand Tracking ทุกเดือน และจะนำมาสรุปรวม ถึงผลของการสื่อสารตราสินค้าทุกๆ 4 เดือน ซึ่งการประเมินผลของตราสินค้าองค์กรของเอไอเอสจะมีการวัดในหลายแง่มุม เช่น การตระหนักถึงตราสินค้า (Brand Awareness) การวัด Top of Mind ของตราสินค้า นอกจากนี้ในการประเมินผลการตอบรับ (Evaluated Feedback) ถ้าองค์กรต้องการจะรู้รายละเอียดเชิงลึกเกี่ยวกับผลของการสร้างตราสินค้า องค์กรก็จะมีการทำสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) และสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริโภค ซึ่งในส่วนนี้ก็จะมีการวัดการทำหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดตราสินค้าองค์กรไปด้วย

สรุปบทบาทสื่อบุคคลในการสร้างตราสินค้าองค์กร ประการแรก คือ บุคลากรทุกคนจะต้องปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติงานที่สะท้อนผ่านค่านิยมองค์กรไม่ว่าจะเป็นค่านิยม iSCB ของธนาคารไทยพาณิชย์ หรือค่านิยม iHIP ของเอไอเอส เพื่อให้ภาพของตราสินค้าองค์กรมีความชัดเจนและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ประการที่สอง คือ บุคลากรจะต้องสะท้อนภาพตราสินค้าที่องค์กร โดยการเป็น “ทูตตราสินค้า (Brand Ambassador)” เพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ตราสินค้าองค์กรไปในทิศทางเดียวกันกับสิ่งที่องค์กรต้องการสื่อสาร

ส่วนของการใช้สื่อบุคคลขององค์กรนั้น ธนาคารไทยพาณิชย์ไม่ได้ระบุอย่างเป็นทางการ แต่ต้องการให้บุคลากรทุกคนในขณะที่ปฏิบัติงานสามารถทำให้ผู้บริโภครับรู้ถึงความ “เก่าแต่ไม่แก่” มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉงขององค์กร ในขณะที่การใช้สื่อบุคคลของเอไอเอสมีความคล้ายคลึงกับธนาคารไทยพาณิชย์ คือ ต้องการให้บุคลากรทุกคนในขณะที่ปฏิบัติงานสามารถถ่ายทอดให้ผู้บริโภครับรู้ถึง “การใช้ชีวิตในแบบของคุณ ตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต” แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่เอไอเอสแตกต่างจากไทยพาณิชย์ก็คือ มีการกำหนดตำแหน่ง “Brand Ambassador” อย่างเป็นทางการ โดยเป็นการคัดเลือกตัวแทนพนักงานจากแต่ละแผนกของเอไอเอส เพื่อมาเป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลและประชาสัมพันธ์แนวความคิดตราสินค้าองค์กร

ตารางที่ 18 ตารางเปรียบเทียบการสร้างและการสื่อสารตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคล

การสร้างและบริหารตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคล	แอดวานซ์อินโฟเซอร์วิส (AIS)	ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB)
1) สื่อบุคคลที่ทำหน้าที่สื่อสารตราสินค้าองค์กร	พนักงานทุกคน รวมทั้งผู้บริหารองค์กร	พนักงานทุกคน แต่เน้นหนักไปที่พนักงานประจำสาขาบริการ
2) การใช้สื่อบุคคลขององค์กรในการสร้างตราสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brand Ambassador (มีการคัดเลือกและฝึกฝนพนักงานแต่ละแผนก เพื่อทำหน้าที่เป็น Brand Ambassador ในเวลาที่องค์กรมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับตราสินค้า โดยพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกจะได้รับ KPI พิเศษในการประเมินผลงานประจำปี)</li> <li>- Brand Leader (ผู้บริหารองค์กร)</li> <li>- Device Guru (ประจำสาขา)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brand Ambassador (ไม่มี Brand Ambassador โดยนโยบายอย่างเป็นทางการ แต่ถือว่าพนักงานทุกคนเป็น Brand Ambassador ซึ่งมีการอบรมการทำหน้าที่สื่อสารตราสินค้าผ่านผู้จัดการสาขา เพื่อให้ผู้จัดการสาขา สื่อสารไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการอีกที)</li> </ul>
3) ค่านิยมองค์กรที่ส่งเสริมตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคล	<p>iHIP (ใช้เฉพาะการสร้างตราสินค้า)</p> <p>i คือ Insightful</p> <p>H คือ Helpful</p> <p>I คือ Innovation</p> <p>P คือ Professional</p>	<p>iSCB (ใช้รวมทั้งองค์กร)</p> <p>i คือ Innovation</p> <p>S คือ Social Responsibility</p> <p>C คือ Customer Centric</p> <p>B คือ Building Our People</p>

การสร้างและบริหาร ตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อ บุคคล	แอดวานซ์อินโฟเซอริวริส (AIS)	ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB)
4) การสื่อสารภายใน (Internal Communication) กับ สื่อบุคคลเพื่อสร้างตรา สินค้าองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คู่มือ แบรินด์ (Brand Manual Book)</li> <li>● ใช้การเรียนรู้แนวคิดผ่าน Self – Learning</li> <li>● การอบรมแนวคิดตราสินค้าโดยผู้บริหาร</li> <li>● การใช้ Visual Media</li> <li>● การสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานผ่านการทำ Internal Branding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประชุมผู้บริหาร</li> <li>● การใช้วีดิทัศน์</li> <li>● วารสาร “ก้าวใหม่”ฯ</li> <li>● เว็บไซต์ภายใน (Change Program Internal Web)</li> </ul>
5) การสร้างความ เข้มแข็งให้กับตราสินค้า ผ่านสื่อบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การคัดเลือกบุคลากรให้ สอดคล้องกับบุคลิกองค์กร</li> <li>2) จัดกิจกรรมภายในองค์กรให้ บุคลากรมีส่วนร่วม <ul style="list-style-type: none"> <li>● โครงการตาสับปรด</li> <li>● โครงการ Quality Improvement (Lean Six Sigma: LSS)</li> <li>● โครงการ Brand Ambassador / Brand Leader</li> <li>● โครงการ Make over</li> <li>● โครงการ Eureka-จุดประกายนวัตกรรมความคิด</li> <li>● โครงการเรื่องจริงผ่านป่า (AIS Radio)</li> </ul> </li> <li>3) ระบบการประเมินสื่อบุคคลที่ สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดกิจกรรมภายในองค์กรให้ บุคลากรมีส่วนร่วม <ul style="list-style-type: none"> <li>● โครงการ VOE</li> <li>● โครงการ Team Building</li> <li>● โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Super Training)</li> <li>● โครงการ World Class</li> <li>● โครงการแฟนพันธุ์แท้ 3 K</li> </ul> </li> </ol>

## 2.2 การรับรู้ตราสินค้าองค์กรที่สะท้อนผ่านบทบาทสื่อบุคคลขององค์กร

ผลการวิจัยพบว่าแม้บทบาทบุคลากรที่มีฐานะเป็นสื่อบุคคลจะมีความสำคัญในการสร้างตราสินค้าองค์กร แต่เมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆพบว่าสื่อบุคคลไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภคมากที่สุด โดยธนาคารไทยพาณิชย์ พบว่า ปัจจัยที่มีส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภคมากที่สุดคือ การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ขององค์กร รองลงมาจึงเป็นปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ขณะที่เอไอเอสการรับรู้ของผู้บริโภคก็เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับธนาคารไทยพาณิชย์ โดยปัจจัยที่มีส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของเอไอเอสมากที่สุด คือ การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ขององค์กร รองมาคือ ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสินค้าและบริการ ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้บริโภคให้ความสำคัญเป็นอันดับที่สามจากปัจจัยทั้งหมด

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเฉพาะการรับรู้ตราสินค้าผ่านสื่อบุคคลของผู้บริโภคพบว่า กลุ่มพนักงานที่ผู้บริโภครับรู้ถึงบทบาทที่ส่งผลต่อตราสินค้ามากที่สุดทั้งธนาคารพาณิชย์และเอไอเอส คือ กลุ่มพนักงานประจำสาขาบริการ ในขณะที่การรับรู้บทบาทสื่อบุคคลโดยภาพรวมทั้งองค์กรที่ส่งผลต่อตราสินค้าพบว่า บทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อตราสินค้าของธนาคารไทยพาณิชย์ผู้บริโภครับรู้ในระดับปานกลาง ส่วนบทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อตราสินค้าของเอไอเอสผู้บริโภครับรู้ในระดับสูง ทั้งนี้ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ตามหัวข้อดังนี้

2.2.1 ปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

2.2.2 สื่อบุคคลในตำแหน่งต่างๆที่สะท้อนภาพตราสินค้าองค์กร

2.2.3 บทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

2.2.3.1 บทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์

2.2.3.2 บทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส

### 2.2.1 ปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

ปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์องค์ประกอบตราสินค้าองค์กรของ กุณฑลลี รื่นรมย์ (2556) มาเป็นเกณฑ์ในการวัดการรับรู้ โดยเกณฑ์ดังกล่าวมีความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) อยู่ที่ 0.71 ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้



ตารางที่ 19 แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภคธนาคารไทยพาณิชย์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร	ระดับการรับรู้ของผู้บริโภค						$\bar{x}$	SD	แปลผล	จัดอันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	เห็นน้อย	น้อยที่สุด	ไม่รับรู้				
1) ประวัติความเป็นมาของธนาคารไทยพาณิชย์	18 (9.0)	58 (29.0)	82 (41.0)	34 (17.0)	8 (4.0)	-	3.22	0.97	ปานกลาง	7
2) การพัฒนาสินค้าและบริการของธนาคารไทยพาณิชย์	63 (31.5)	66 (33.0)	52 (26.0)	15 (7.5)	4 (2.0)	-	3.84	1.01	สูง	3
3) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทางธุรกิจของไทยพาณิชย์	10 (5.0)	41 (20.5)	78 (39.0)	58 (29.0)	13 (6.5)	-	2.88	0.97	ปานกลาง	9
4) บทบาทและลักษณะของผู้นำและผู้บริหารของไทยพาณิชย์	27 (13.5)	76 (38.0)	70 (35.0)	25 (12.5)	2 (1.0)	-	3.51	0.91	สูง	4
5) บทบาทและลักษณะพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์	57 (28.5)	88 (44.0)	44 (22.0)	9 (4.5)	2 (1.0)	-	3.94	0.88	สูง	2
6) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น การออกแบบอาคาร การจัดเคาท์เตอร์ การตกแต่งสถานที่ภายใน	64 (32.0)	37 (18.5)	48 (24.0)	40 (20.0)	11 (5.5)	-	3.51	1.27	สูง	4
7) รูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	14 (7.0)	58 (29.0)	77 (38.5)	44 (22.0)	7 (3.5)	-	3.14	0.95	ปานกลาง	8
8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ไทยพาณิชย์นำมาใช้	24 (12.0)	70 (35.0)	68 (34.0)	32 (16.0)	6 (3.0)	-	3.37	0.98	ปานกลาง	6
9) ลักษณะการโฆษณาองค์กรและการประชาสัมพันธ์	93 (46.5)	65 (32.5)	29 (14.5)	10 (5.0)	3 (1.5)	-	4.17	0.96	สูง	1

จากตารางที่ 19 พบว่าการรับรู้ปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์มากที่สุด เป็นอันดับ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.17 รองลงมา คือ บทบาทและลักษณะพนักงาน เป็นอันดับ 2 โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94

อันดับสามคือ การพัฒนาสินค้าและบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 ส่วนปัจจัยที่ผู้บริโภครับรู้น้อยที่สุดคือ วัสดุภัณฑ์ พันธกิจและเป้าหมายทางธุรกิจของไทยพาณิชย์ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.88

**ตารางที่ 20** แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภคเอไอเอส

ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร	ระดับการรับรู้ของผู้บริโภค						$\bar{x}$	SD	แปลผล	จัดอันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	เห็นน้อย	น้อยที่สุด	ไม่รับรู้				
1) ประวัติความเป็นมาของเอไอเอส	9 (4.5)	29 (14.5)	82 (41.0)	61 (30.5)	19 (9.5)	-	2.74	0.97	ปานกลาง	9
2) การพัฒนาสินค้าและบริการของเอไอเอส	47 (23.5)	88 (44.0)	53 (26.5)	10 (5.0)	1 (2.0)	-	3.96	0.88	สูง	2
3) วัสดุภัณฑ์ พันธกิจและเป้าหมายทางธุรกิจของเอไอเอส	17 (8.5)	49 (24.5)	88 (44.5)	35 (17.5)	10 (5.0)	-	3.14	0.97	ปานกลาง	7
4) บทบาทและลักษณะของผู้จำหน่ายและผู้บริหารของเอไอเอส	6 (3.0)	42 (21.0)	81 (40.5)	58 (29.0)	11 (5.5)	2 (1.0)	2.84	0.95	ปานกลาง	8
5) บทบาทและลักษณะพนักงานของเอไอเอส	54 (27.0)	85 (42.5)	48 (24.0)	11 (5.5)	2 (1.0)	-	3.89	0.90	สูง	3
6) สภาพแวดล้อมทางกายภาพของเอไอเอส เช่น การออกแบบอาคาร การจัดการอาคาร การตกแต่งสถานที่ภายใน	8 (4.0)	65 (32.5)	93 (46.5)	29 (14.5)	5 (2.5)	-	3.21	0.83	ปานกลาง	6
7) รูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	21 (10.5)	63 (31.5)	79 (39.5)	34 (17.0)	3 (1.5)	-	3.32	0.93	ปานกลาง	5
8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เอไอเอสนำมาใช้	39 (19.5)	81 (40.5)	66 (33.0)	13 (6.5)	1 (0.5)	-	3.72	0.87	สูง	4
9) ลักษณะการโฆษณาองค์กรและการประชาสัมพันธ์ของเอไอเอส	90 (45.0)	77 (38.5)	29 (14.5)	3 (1.5)	1 (1.5)	-	4.26	0.80	สูงมาก	1

จากตารางที่ 20 พบว่าการรับรู้ปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรเอไอเอส ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์มากที่สุดเป็นลำดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.26 รองลงมา คือ การพัฒนาสินค้าและบริการ เป็นอันดับ 2 โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.96 ส่วนบทบาท และลักษณะของพนักงานผู้บริโภคของเอไอเอสรับรู้เป็นอันดับสาม โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 และปัจจัยที่ผู้บริโภครับรู้ที่น้อยที่สุด คือ บทบาทและลักษณะของผู้นำและผู้บริหารของเอไอเอส โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.84

## 2.2.2 สื่อบุคคลในตำแหน่งต่างๆที่สะท้อนภาพตราสินค้าองค์กร

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มพนักงานที่ผู้บริโภครับรู้ถึงบทบาทที่ส่งผลต่อตราสินค้าองค์กรมากที่สุดทั้งธนาคารพาณิชย์และเอไอเอส คือ กลุ่มพนักงานประจำสาขาบริการ / กลุ่มพนักงานฝาก - ถอนเงินประจำเคาท์เตอร์ ซึ่งผู้บริโภคมีการรับรู้ถึงการปฏิบัติงานที่ภาพสะท้อนตราสินค้าองค์กรอยู่ในระดับสูง อันดับรองลงมา คือ กลุ่มผู้บริหารองค์กร ซึ่งซึ่งผู้บริโภคมีการรับรู้การปฏิบัติงานที่ภาพสะท้อนตราสินค้าองค์กรอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

ตารางที่ 21 แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสื่อบุคคลที่สะท้อนภาพตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์

กลุ่มพนักงาน ที่ผู้บริโภคเคยติดต่อ	ระดับการสะท้อนภาพตราสินค้าองค์กร						x̄	SD	แปล ผล
	สะท้อนภาพตราสินค้ามากที่สุด	สะท้อนภาพตราสินค้ามาก	สะท้อนภาพตราสินค้าบางส่วน	สะท้อนภาพตราสินค้าน้อย	สะท้อนภาพตราสินค้าน้อยที่สุด	ไม่สะท้อนภาพตราสินค้า			
พนักงานประจำเคาท์เตอร์ ฝาก - ถอนเงิน 200 (100.00)	58 (29.0)	76 (38.0)	47 (23.5)	14 (7.0)	5 (2.5)	-	3.84	1.00	สูง
พนักงานบริการตอบรับและให้ ข้อมูลทางโทรศัพท์ (Call Center) 167 (83.5)	28 (14.0)	56 (28.0)	57 (28.5)	22 (11.0)	4 (2.0)	-	3.49	0.99	สูง
พนักงานประชาสัมพันธ์ / พนักงานสอบถามข้อมูล 64 (32.0)	10 (5.0)	25 (12.5)	19 (9.5)	8 (4.0)	2 (1.0)	-	3.51	1.00	สูง

พนักงานกลุ่มดูแลธุรกิจราย ย่อย (SME) และนักลงทุน 42 (11.0)	3 (1.5)	12 (6.0)	21 (10.5)	5 (2.5)	1 (0.5)	-	3.26	0.86	ปาน กลาง
ผู้บริหารขององค์กร / ผู้จัดการธนาคาร 66 (33.0)	13 (6.5)	30 (15.0)	19 (9.5)	4 (2.0)	-	-	3.78	0.83	สูง

ทั้งนี้เมื่อแยกกลุ่มสื่อบุคคลที่ผู้บริหารเคยติดต่อด้วย จากตารางที่ 21 พบว่ากลุ่มสื่อบุคคลที่ผู้บริหารเคยติดต่อด้วยมากที่สุดคือ กลุ่มพนักงานประจำเคาท์เตอร์ ฝาก-ถอนเงิน โดยคิดเป็นร้อยละ 100.00 ส่วนกลุ่มพนักงานที่ผู้บริหารเคยติดต่อด้วยน้อยที่สุดคือกลุ่มพนักงานดูแลธุรกิจรายย่อย และนักลงทุน คิดเป็นร้อยละ 11 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ในส่วนการสะท้อนภาพตราสินค้า “การเป็นธนาคารเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉงตลอดเวลา (Dynamic Change)” พบว่ากลุ่มพนักงานเคาท์เตอร์ฝาก-ถอน สะท้อนภาพตราสินค้าองค์กรได้ดีที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 ส่วนกลุ่มที่สะท้อนภาพตราสินค้าองค์กรน้อยที่สุดคือกลุ่มพนักงานดูแลธุรกิจรายย่อย โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.26

ตารางที่ 22 แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสื่อบุคคลที่สะท้อนภาพตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส

กลุ่มพนักงาน ที่ผู้บริหารเคยติดต่อด้วย	ระดับการสะท้อนภาพตราสินค้าองค์กร						$\bar{x}$	SD	แปล ผล
	สะท้อนภาพตราสินค้ามากที่สุด	สะท้อนภาพตราสินค้ามาก	สะท้อนภาพตราสินค้าบางส่วน	สะท้อนภาพตราสินค้าน้อย	สะท้อนภาพตราสินค้าน้อยที่สุด	ไม่สะท้อนภาพตราสินค้า			
พนักงานประจำศูนย์บริการ 183 (91.5)	51 (25.5)	59 (29.5)	47 (23.5)	20 (10.0)	4 (2.0)	2 (1.0)	3.69	1.12	สูง
พนักงานบริการตอบรับทาง โทรศัพท์ (Call Center) 165 (82.5)	24 (12.0)	50 (25.0)	50 (25.0)	28 (14.0)	11 (5.5)	2 (1.0)	3.23	1.17	ปาน กลาง

พนักงานตัวแทนองค์กร (Brand Ambassador) / พนักงานประชาสัมพันธ์ 82 (41.5)	8 (4.0)	17 (8.5)	29 (14.5)	21 (10.5)	7 (3.5)	-	2.97	1.09	ปาน กลาง
พนักงานกลุ่มดูแลลูกค้า องค์กร / ดูแลนักลงทุน 15 (7.5)	1 (0.5)	3 (1.5)	4 (2.0)	7 (3.5)	-	-	2.86	0.99	ปาน กลาง
ผู้บริหารขององค์กร / ผู้จัดการสาขา 58 (29.0)	15 (7.5)	14 (7.0)	16 (8.0)	10 (5.0)	3 (1.5)	0 (0)	3.48	1.20	สูง

เมื่อแยกกลุ่มสื่อบุคคลที่ผู้บริโภคนิยมติดต่อด้วย จากตารางที่ 22 พบว่ากลุ่มสื่อบุคคลที่ผู้บริโภคนิยมติดต่อด้วยมากที่สุดของเอไอเอส คือ พนักงานประจำสาขาบริการ โดยคิดเป็นร้อยละ 91.5 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ขณะที่กลุ่มสื่อบุคคลของเอไอเอสที่ผู้บริโภคนิยมติดต่อด้วยน้อยที่สุดคือ กลุ่มดูแลลูกค้าองค์กรและนักลงทุน โดยคิดเป็นร้อยละ 7.5 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ในส่วนการสะท้อนภาพตราสินค้าองค์กร “ชีวิตในแบบคุณ ตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต” สื่อบุคคลที่ทำหน้าที่สะท้อนภาพตราสินค้าองค์กรได้ดีที่สุดคือ กลุ่มพนักงานบริการประจำสาขา โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.69 ขณะที่สื่อบุคคลที่สะท้อนภาพตราสินค้าองค์กรต่ำที่สุดคือ กลุ่มพนักงานดูแลลูกค้าองค์กรและนักลงทุน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.86

### 2.2.3 บทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

ผลการวิจัยบทบาทสื่อบุคคลโดยภาพรวมทั้งองค์กรที่ส่งผลต่อตราสินค้าพบว่า บทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อตราสินค้าของธนาคารไทยพาณิชย์ผู้บริโภครู้ในระดับปานกลาง ส่วนบทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อตราสินค้าของเอไอเอสผู้บริโภครู้ในระดับสูง โดยผลวิจัยโดยละเอียดมีดังนี้

#### 2.2.3.1 บทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรของธนาคารไทยพาณิชย์ พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ใช้บทบาทต่อไปนี้ของสื่อบุคคลในการสร้างตราสินค้าองค์กร ประกอบด้วย

- 1) พนักงานไทยพาณิชย์สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะราย ได้อย่างกระฉับกระฉ่ง
- 2) มีรูปแบบการปฏิบัติงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
- 3) เครื่องแบบ การแต่งกายของพนักงานไทยพาณิชย์มีความทันสมัยและช่วยให้ทำหน้าที่ได้อย่างคล่องแคล่ว
- 4) มีบุคลิกของคนรุ่นใหม่และมีความทันสมัย ทำให้ภาพการเป็นองค์กรเก่าแต่ไม่แก่

- 5) มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการให้บริการ
- 6) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้เป็นอย่างดี
- 7) มีการพัฒนาความรู้ในการบริการเพื่อให้ข้อมูลแก่ลูกค้า
- 8) มีบทบาทช่วยร่วมพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้กับสังคม ทำให้สังคมดีขึ้น

ทั้งนี้เกณฑ์ที่กล่าวมาข้างต้น มีค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) อยู่ที่ **0.73** ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลได้ดังนี้

**ตารางที่ 23** แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของบทบาทส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์

บทบาทของพนักงาน ที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้า	ระดับการรับรู้ของผู้บริโภค						$\bar{x}$	SD	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	เห็น น้อย	น้อย ที่สุด	ไม่ รับรู้			
1) พนักงานไทยพาณิชย์สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ได้อย่างกระฉับกระเฉง	20 (10.0)	64 (32.0)	69 (34.5)	33 (16.5)	11 (5.5)	3 (1.5)	3.20	1.09	ปาน กลาง
2) มีรูปแบบการปฏิบัติงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน	36 (18.0)	89 (44.5)	59 (29.5)	13 (6.5)	3 (1.5)	-	3.71	0.89	สูง
3) เครื่องแบบ การแต่งกายของพนักงานไทยพาณิชย์มีความทันสมัยและช่วยให้ทำหน้าที่ได้อย่างคล่องแคล่ว	10 (5.0)	34 (17.0)	66 (33.0)	52 (26.0)	28 (14.0)	10 (5.0)	2.58	1.21	ต่ำ
4) มีบุคลิกของคนรุ่นใหม่และมีความทันสมัย ทำให้ภาพการเป็นองค์กรเก่าแต่ไม่แก่	8 (4.0)	24 (12.0)	53 (26.5)	55 (27.5)	47 (23.5)	13 (6.5)	2.26	1.24	ต่ำ
5) มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการให้บริการ	19 (9.5)	61 (30.5)	65 (32.5)	41 (20.5)	14 (7.0)	-	3.15	1.07	ปาน กลาง
6) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้เป็นอย่างดี	20 (10.0)	69 (34.5)	73 (36.5)	32 (16.0)	6 (3.0)	-	3.33	0.96	ปาน กลาง
7) มีการพัฒนาความรู้ในการบริการเพื่อให้ข้อมูลแก่ลูกค้า	21 (10.5)	73 (36.5)	70 (35.0)	31 (15.5)	5 (2.5)	-	3.37	0.95	ปาน กลาง
8) มีบทบาทช่วยร่วมพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้กับสังคม ทำให้สังคมดีขึ้น	24 (12.0)	64 (32.0)	60 (30.0)	37 (18.5)	15 (7.5)	-	3.22	1.11	ปาน กลาง
<b>รวม</b>	158 (9.87)	478 (29.87)	515 (32.18)	294 (18.37)	129 (8.06)	26 (1.62)	<b>3.10</b>	<b>0.39</b>	<b>ปาน กลาง</b>

จากตารางที่ 23 พบว่าการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้บริโภครับรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.10 ทั้งนี้หากแจกแจงรายละเอียด เกณฑ์ที่มีการรับรู้สูงที่สุดคือ พนักงานไทยพาณิชย์มีรูปแบบการปฏิบัติงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.71 ส่วนเกณฑ์ที่ผู้บริโภครับรู้ต่ำที่สุดคือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์มีบุคลิกของคนรุ่นใหม่และมีความทันสมัยทำให้ภาพการเป็นองค์กรเก่าแต่ไม่แก่ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.26

### 2.2.3.2 บทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรเอไอเอส พบว่าเอไอเอสใช้บทบาทต่อไปนี้ของสื่อบุคคลในการสร้างตราสินค้าองค์กร ประกอบด้วย

- 1) พนักงานเอไอเอสทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าการใช้บริการเครือข่ายโทรศัพท์มือถือของเอไอเอส เป็น เรื่องง่ายและสะดวกสบาย เหมาะกับไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิต
- 2) พนักงานเอไอเอสมีรูปแบบปฏิบัติงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
- 3) เครื่องแบบ การแต่งกายของพนักงานเอไอเอสทันสมัย เหมาะกับไลฟ์สไตล์คนในยุคปัจจุบัน
- 4) พนักงานเอไอเอสมีบุคลิกและมีไลฟ์สไตล์การทำงานของคนรุ่นใหม่
- 5) พนักงานเอไอเอสสื่อสารได้ชัดเจน เข้าใจง่าย เหมาะกับลูกค้าในแต่ละกลุ่ม
- 6) พนักงานนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เข้ากับการทำงานและการบริการให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่ม
- 7) มีความคิดสร้างสรรค์และแนวคิดใหม่ๆที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับไลฟ์สไตล์ของลูกค้า
- 8) พนักงานเอไอเอสเข้าใจพฤติกรรมการใช้งานโทรศัพท์มือถือของลูกค้าแต่ละกลุ่ม
- 9) พนักงานเอไอเอสแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

ทั้งนี้เกณฑ์ที่กล่าวมาข้างต้นมีค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) อยู่ที่ 0.83 ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลได้ดังนี้

**ตารางที่ 24** แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของบทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส

บทบาทของพนักงาน ที่ส่งผลต่อการรับรู้ตรา สินค้า	ระดับการรับรู้ของผู้บริโภค						$\bar{x}$	SD	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	เห็น น้อย	น้อย ที่สุด	ไม่ รับรู้			
1. ทำให้ท่านรู้สึกว่าการ ใช้บริการเครือข่าย โทรศัพท์มือถือของเอไอ เอส เป็นเรื่องง่ายและ สะดวกสบาย	16 (8.0)	57 (28.5)	88 (44.0)	32 (16.0)	7 (3.5)	-	3.21	0.93	ปาน กลาง
2. มีรูปแบบปฏิบัติงาน สอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกัน	69 (34.5)	67 (33.5)	51 (25.5)	12 (6.0)	1 (0.5)	-	3.95	0.94	สูง
3. เครื่องแบบ การแต่ง กายของพนักงานเอไอ เอสทันสมัย เหมาะ กับไลฟ์สไตล์คนในยุค ปัจจุบัน	76 (38.0)	81 (40.5)	36 (18.0)	5 (2.5)	2 (1.0)	-	4.12	0.86	สูง
4. มีบุคลิกและมีไลฟ์ สไตล์การทำงานของคน รุ่นใหม่	62 (31.0)	73 (36.5)	51 (25.5)	13 (6.5)	1 (0.5)	-	3.91	0.93	สูง
5. สื่อสารได้ชัดเจน เข้าใจง่าย เหมาะกับ ลูกค้าในแต่ละกลุ่ม	13 (6.5)	54 (27.0)	78 (39.0)	43 (21.5)	12 (6.0)	-	3.06	0.93	ปาน กลาง
6. นำเทคโนโลยีมาปรับ ใช้ให้เข้ากับกับการ ทำงานและการบริการ ให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่ม	49 (24.5)	83 (41.5)	58 (29.0)	8 (4.0)	2 (1.0)	-	3.84	0.88	สูง
7. มีความคิดสร้างสรรค์ และแนวคิดใหม่ๆที่นำมา ประยุกต์ใช้กับงาน	67 (33.5)	54 (27.0)	57 (28.5)	18 (9.0)	4 (2.0)	-	3.81	1.06	สูง
8. พนักงานเอไอเอส เข้าใจพฤติกรรมการใช้ งานโทรศัพท์มือถือของ ลูกค้าแต่ละกลุ่ม	40 (20.0)	70 (35.0)	65 (32.5)	19 (9.5)	6 (3.0)	-	3.59	1.01	สูง
9. พนักงานเอไอเอส แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ได้ดี	13 (6.5)	52 (26.0)	68 (34.0)	49 (24.5)	18 (9.0)	-	2.96	1.06	ปาน กลาง
<b>รวม</b>	405 (22.5)	591 (32.83)	552 (30.67)	201 (11.16)	53 (2.94)	-	<b>3.60</b>	<b>0.35</b>	<b>สูง</b>



จากตารางที่ 24 พบว่าการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส ผู้บริโภครับรู้อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.60 เมื่อแจกแจงรายละเอียดเกณฑ์ที่มีการรับรู้สูงสุด คือ เครื่องแบบ การแต่งกายของพนักงานเอไอเอสทันสมัยเหมาะกับไลฟ์สไตล์คนในยุคปัจจุบัน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.12 ส่วนเกณฑ์ที่ผู้บริโภครับรู้ต่ำที่สุด คือ พนักงานเอไอเอสสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.96

คุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร ผู้วิจัยให้ผู้บริโภคเรียงลำดับความสำคัญคุณลักษณะสื่อบุคคลทั้ง 4 คุณลักษณะ โดยให้คะแนนจากส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรมากที่สุด ไปจนถึงส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรน้อยที่สุด โดยเกณฑ์ที่ใช้วัด โดยมีค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) อยู่ที่ 0.75 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 25 แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของคุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์

คุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร	ระดับการรับรู้ของผู้บริโภค				$\bar{x}$	SD	เรียงอันดับ
	ส่งผลต่อการรับรู้มากที่สุด	ส่งผลต่อการรับรู้มาก	ส่งผลต่อการรับรู้ปานกลาง	ส่งผลต่อการรับรู้น้อย			
1) บุคลิกภาพภายนอกของพนักงาน เช่น เครื่องแบบ การแต่งกาย รูปลักษณ์ภายนอก ฯลฯ	122 (61.0)	40 (20.0)	26 (13.0)	12 (6.0)	3.36	0.92	1
2) พฤติกรรมและการนำเสนอตัวเองต่อลูกค้าของพนักงาน	19 (9.5)	27 (13.5)	36 (18.0)	118 (59.0)	1.73	1.01	4
3) ทักษะและความสามารถในการสื่อสาร เช่น การพูดจา ตลอดจนการใช้ท่าทาง ประกอบการพูดคุย ฯลฯ	14 (7.0)	26 (13.0)	103 (51.5)	57 (28.5)	1.98	0.84	3
4) ความสามารถในการทำงานของพนักงาน เช่น มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่บริการ ทักษะในการแก้ปัญหา การตอบคำถามต่อลูกค้า ฯลฯ	45 (22.5)	109 (54.5)	30 (15.0)	16 (8.0)	2.93	0.83	2

จากตารางที่ 25 พบว่าคุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรธนาคารไทยพาณิชย์มากที่สุด อันดับ 1 คือ บุคลิกภาพภายนอกของพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.36 อันดับที่ 2 คือ ความสามารถในการทำงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.93 อันดับ 3 คือ ความสามารถในการสื่อสารพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.98 และคุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรน้อยที่สุด คือ พฤติกรรมและการนำเสนอตัวตนต่อลูกค้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.73

ตารางที่ 26 แสดง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส

คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร	ระดับการรับรู้ของผู้บริโภค				$\bar{x}$	SD	เรียงอันดับ
	ส่งผลต่อการรับรู้มากที่สุด	ส่งผลต่อการรับรู้มาก	ส่งผลต่อการรับรู้ปานกลาง	ส่งผลต่อการรับรู้น้อย			
1) บุคลิกภาพภายนอกของพนักงาน เช่น เครื่องแบบ การแต่งกาย รูปลักษณ์ภายนอก ฯลฯ	137 (68.0)	32 (16.0)	19 (9.5)	12 (6.0)	3.47	0.89	1
2) พฤติกรรมและการนำเสนอตัวเองต่อลูกค้าของพนักงาน	14 (7.0)	20 (10.0)	35 (17.5)	131 (65.5)	1.58	0.93	4
3) ทักษะและความสามารถในการสื่อสาร เช่น การพูดจา ตลอดจนการใช้ท่าทาง ประกอบการพูดคุย ฯลฯ	11 (5.5)	28 (14.0)	110 (55.0)	51 (25.5)	1.99	0.78	3
4) ความสามารถในการทำงานของพนักงาน เช่น มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่บริการ ทักษะในการแก้ปัญหา การตอบคำถามต่อลูกค้า ฯลฯ	38 (19.0)	120 (60.0)	32 (16.0)	10 (5.0)	2.93	0.74	2

จากตารางที่ 26 พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรเอไอเอสมากที่สุด อันดับ 1 คือ บุคลิกภาพภายนอกของพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47 อันดับที่ 2 คือ ความสามารถในการทำงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.93 อันดับ 3 คือ ความสามารถในการสื่อสารพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.99 และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าน้อยที่สุดคือ พฤติกรรมและการนำเสนอตัวตนต่อลูกค้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.58

เมื่อนำการรับรู้คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าของผู้บริโภคทั้งสององค์กรมาเปรียบเทียบกัน พบว่าผู้บริโภคทั้งสององค์กรให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพภายนอกของพนักงานมากที่สุด โดยที่ธนาคารไทยพาณิชย์มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.36 และเอไอเอสมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47 ส่วนคุณลักษณะที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญรองมาคือ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกันทั้งสององค์กร โดยที่ธนาคารไทยพาณิชย์มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.93 และเอไอเอสมีค่าเฉลี่ย 2.93 เช่นเดียวกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทสื่อบุคคลและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ ( $r$ ) โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Person's product moment correlation coefficient) โดยแบ่งการหาค่าความสัมพันธ์ออกเป็นสองส่วน ส่วนแรกคือ การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทสื่อบุคคลกับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค และส่วนที่สองคือการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทสื่อบุคคลในกลุ่มต่างๆขององค์กรกับการรับรู้ตราสินค้าของผู้บริโภค ทั้งนี้ในการหาค่าความสัมพันธ์ผู้วิจัยได้นำข้อมูลของธนาคารไทยพาณิชย์และเอไอเอสนำมาหาค่าเฉลี่ยรวมกันก่อนนำไปหาค่าความสัมพันธ์ มาซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

#### 4.1. การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทสื่อบุคคลกับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

**สมมติฐานที่ 1** การรับรู้บทบาทสื่อบุคคลของผู้บริโภคมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

**ตารางที่ 27** แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

	ตราสินค้าองค์กร
บทบาทสื่อบุคคล	.324** .000

\*\* . มีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 แสดงการทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลและการรับรู้ตราสินค้าองค์กร พบว่าการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลของผู้บริโภค **มีความสัมพันธ์**กับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐาน โดยมีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำและไปในทิศทางบวก

#### 4.2 การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทส่วนบุคคลในกลุ่มต่างๆขององค์กรกับการรับรู้ตราสินค้าของผู้บริโภค

**สมมติฐานที่ 2** การรับรู้บทบาทส่วนบุคคลในกลุ่มต่างๆขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ตราสินค้าของผู้บริโภค

**ตารางที่ 28** แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทส่วนบุคคลในกลุ่มต่างๆขององค์กรกับการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

	ตราสินค้าองค์กร
พนักงานประจำสาขา	.229** .003
พนักงานบริการตอบรับทางโทรศัพท์	.200** .004
พนักงานตัวแทนองค์กร / พนักงานสอบถามข้อมูล	.207** .003
พนักงานดูแลนักลงทุน	.195** .006
ผู้บริหารองค์กร	.226** .001

\*\* มีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 แสดงการทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทส่วนบุคคลในกลุ่มต่างๆขององค์กรกับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค พบว่าการรับรู้บทบาทส่วนบุคคลในทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มพนักงานดูแลนักลงทุน **มีความสัมพันธ์**กับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐาน โดยมีความสัมพันธ์ระดับ**ค่อนข้างต่ำและไปในทิศทางบวก** ขณะที่การรับรู้บทบาทส่วนบุคคลในกลุ่ม พนักงานในกลุ่มดูแลนักลงทุน**มีความสัมพันธ์**กับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐาน โดยมีความสัมพันธ์ระดับ**ต่ำและไปในทิศทางบวก**

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “บทบาทสื่อบุคคลในการบริการจัดการตราสินค้าองค์กร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างตราสินค้าองค์กรในภาพรวม บทบาทสื่อบุคคลและการใช้สื่อบุคคลในการสร้างและบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร คุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทสื่อบุคคลและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยปริมาณ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และแปลผล ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 1) ลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัยพบว่าลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างของธนาคารไทยพาณิชย์และเอไอเอส มีกลุ่มตัวอย่างเพศหญิงมากกว่าเพศชาย อายุอยู่ในช่วง 23-29 ปีมากที่สุด การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด อาชีพ พนักงานบริษัท/ ห้างร้าน มากที่สุด และรายได้เฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ามีรายได้เฉลี่ยอยู่ที่ 15,000- 30,000 บาทต่อเดือนมากที่สุด

#### 2) แนวทางในการสร้างตราสินค้าองค์กรและการรับรู้ของผู้ใช้บริการในภาพรวม

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าการสร้างตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ ใช้วิสัยทัศน์และแนวทางการบริหารองค์กรด้วยแนวคิด “การเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง (Dynamic Change)” ผสมกับเอกลักษณ์เฉพาะ (Unique Identity) ขององค์กร คือ “การเป็นธนาคารเก่าแก่ที่สุดของประเทศไทย” มาเป็นแนวทางร่วมในการสร้างตราสินค้าองค์กร โดยสื่อสารออกไปภายใต้แนวคิด “เก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง (Dynamic Change)” ขณะที่เอไอเอสใช้แรงขับเคลื่อนทางธุรกิจ (Core Business Drive) และวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ผสมกับการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคมาเป็นแนวทางในการใช้สร้างตราสินค้าองค์กร โดยตราสินค้าองค์กรในปัจจุบันที่เอไอเอสสื่อสารออกไปคือ “ชีวิตในแบบคุณ ตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต (Your world, Your way)”

ส่วนการเลือกใช้สื่อเพื่อถ่ายทอดตราสินค้าองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ไม่เน้นการใช้สื่อโฆษณาและประชาสัมพันธ์องค์กร แต่จะใช้ “การบริหารประสบการณ์ (Experience Management)” กับผู้บริโภค ขณะที่เอไอเอส ใช้สื่อที่หลากหลาย ให้ครอบคลุมทุกจุดสัมผัส (Touchpoint) ของลูกค้าเอไอเอส ไม่ว่าจะเป็นโฆษณาทางโทรทัศน์ ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ (Billboard) สื่อนอกบ้าน (Out of home Media) ตลอดจนสื่อสังคมออนไลน์ ไม่ว่าจะเป็น

Facebook, Instagram, Twitter และ Line โดยจุดเน้นของสื่อที่เอไอเอสใช้คือต้องมีอารมณ์และ โทนความรู้สึก (Mood and Tone) ไปในทิศทางเดียวกันไม่ขัดกัน

จากการสำรวจการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภคธนาคารไทยพาณิชย์ พบว่า ก่อนการใช้บริการ ผู้บริโภครับรู้ในระดับต่ำ และหลังใช้บริการผู้บริโภครับรู้แนวคิดตราสินค้าในระดับสูง ส่วนผลการรับรู้ตราสินค้าองค์กรโดยรวมผ่านภาพลักษณ์ในด้านต่างๆของธนาคารไทยพาณิชย์ พบว่าการรับรู้ตราสินค้าองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่เอไอเอส พบว่า การรับรู้ตราสินค้าองค์กร ก่อนการใช้บริการ ผู้บริโภครับรู้ในระดับสูงและหลังใช้บริการผู้บริโภครับรู้ในระดับสูงเช่นกัน ส่วนผลการรับรู้ตราสินค้าองค์กรโดยรวมผ่านภาพลักษณ์ในด้านต่างๆของเอไอเอส ผู้บริโภครับรู้ในระดับสูง

### 3. บทบาทสื่อบุคคลและการใช้สื่อบุคคลในการสร้างตราสินค้าองค์กร

ผลจากการสำรวจ พบว่าบุคลากรในฐานะที่เป็น “สื่อบุคคล” ขององค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค ซึ่งจากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างของธนาคารไทยพาณิชย์พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับปัจจัยเกี่ยวกับ “บุคลากร” เป็นอันดับ 2 จากทั้งหมด 9 ปัจจัย ขณะที่กลุ่มตัวอย่างของเอไอเอสให้ความสำคัญปัจจัยที่เกี่ยวกับ “บุคลากร” เป็นอันดับ 3 จากทั้งหมด 9 ปัจจัย

ส่วนผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้งสององค์กรพบว่าสิ่งที่เหมือนกันในการสร้างตราสินค้าผ่านสื่อบุคคล คือ องค์กรจะเน้นให้บุคลากรทุกคนถ่ายทอดแนวคิดตราสินค้าให้เป็นไปในทางทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร โดยจะใช้ “ค่านิยมองค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กร” มาเป็นแนวทางให้บุคลากรยึดถือร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยค่านิยมที่ธนาคารไทยพาณิชย์ คือ iSCB ประกอบด้วย 1) i คือ Innovation หมายถึง นวัตกรรมนำหน้า 2) S คือ Social Responsibility หมายถึง สร้างคุณค่าสู่สังคม 3) C คือ Customer Centric หมายถึง ลูกค้าต้องมาก่อน 4) B คือ Building Our People หมายถึง สร้างองค์กรด้วยการมุ่งเน้นบุคลากร ส่วนค่านิยมของเอไอเอสคือ iHIP ประกอบด้วย 1) i คือ Insightful รู้ความต้องการลูกค้าแบบรู้ลึกรู้จริง 2) H คือ Helpful การยื่นมือช่วยเหลือลูกค้าทุกครั้งที่เข้าไปใน Touchpoint ของเอไอเอส 3) I คือ Innovation นำเสนอเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับลูกค้าเสมอ 4) P คือ Professional การทำงานอย่างมืออาชีพและทำตามสัญญาที่องค์กรได้นำเสนอต่อลูกค้า

อย่างไรก็ตามค่านิยมดังกล่าวก็มีความแตกต่างกัน คือ ค่านิยม “iSCB” ของธนาคารไทยพาณิชย์เป็นค่านิยมที่ใช้ทั่วทั้งองค์กร แต่ค่า “iHIP” เป็นค่านิยมเฉพาะที่ใช้ในการสร้างตราสินค้าเท่านั้น

เมื่อบุคลากรนำเอาค่านิยมองค์กรมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน ค่านิยมดังกล่าวก็จะทำให้บุคลากรกลายเป็นภาพตัวแทนขององค์กรหรือกลายเป็น “ทูตตราสินค้า (Brand Ambassador)” ขององค์กร

แม้ธนาคารไทยพาณิชย์และเอไอเอสต่างก็ให้ความสำคัญกับการที่บุคลากรกลายมาเป็น Brand Ambassador ของตราสินค้าองค์กรเหมือนกัน แต่ก็มีรายละเอียดที่แตกต่างกัน คือ ธนาคารไทยพาณิชย์ไม่มีการระบุตำแหน่ง Brand Ambassador ผ่านนโยบายอย่างเป็นทางการ แต่เอไอเอสมีการกำหนดหน้าที่ Brand Ambassador อย่างเป็นทางการ โดยจะมีการคัดเลือกตัวแทนพนักงานจากแต่ละแผนกเพื่อมาเป็น “Brand Ambassador” ขององค์กรในการทำหน้าที่ถ่ายทอดแนวคิดตราสินค้าไปยังเพื่อนร่วมงาน และเมื่อเอไอเอสจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับตราสินค้าหรือออกแคมเปญใหม่ๆ พนักงานที่ได้รับคัดเลือกก็จะเป็นส่วนหนึ่งในการประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลต่างๆ ให้กับผู้บริโภคและสาธารณชน ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็น Brand Ambassador ของเอไอเอส จะได้รับการฝึกอบรมพิเศษจากแผนกบริหารตราสินค้าแล้วและได้รับ KPI พิเศษในการประเมินผลงานประจำปี นอกจากนี้ Brand Ambassador แล้ว เอไอเอสยังมีการกำหนดให้ผู้บริหารเป็น **Brand Leader** และมีบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็น **Device Guru** ประจำสาขาอีกด้วย

เมื่อองค์กรต้องการให้สื่อบุคคลกลายมาเป็น Brand Ambassador องค์กรต้องทำให้บุคลากรรู้ว่าแนวคิดตราสินค้าต้องการนำเสนออะไร โดยการทำให้บุคลากรเข้าใจแนวคิดตราสินค้า องค์กรจะต้องมี “การสื่อสารภายในและการฝึกอบรม” ที่มีประสิทธิภาพ โดยผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์พบว่า การสื่อสารภายในเพื่อใช้สร้างตราสินค้าองค์กรประกอบด้วย 1) การจัดประชุมระดับผู้บริหาร 2) การใช้สื่อวีดิทัศน์ (DVD / VCD) 3) วารสาร “ก้าวใหม่” 4) เว็บไซต์ภายใน ขณะที่การสื่อสารภายในเพื่อใช้สร้างตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส ประกอบด้วย 1) คู่มือแบรนด์ (Brand Manual Book) 2) ใช้การเรียนรู้แนวคิดผ่านระบบ Self – Learning 3) การอบรมแนวคิดตราสินค้าโดยผู้บริหาร 4) การใช้ Visual Media 5) การสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานผ่านการทำ Internal Branding

ส่วนการสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์มีการสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กรผ่าน การจัดกิจกรรมภายในองค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น โครงการ VOE หรือ โครงการ แพนพังก์แท้ 3K เป็นต้น (ดังที่ปรากฏในตารางที่ 4.7) ขณะที่เอไอเอสมีการสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กรดังนี้ 1) การคัดเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับบุคลิกของตราสินค้าองค์กร 2) จัดกิจกรรมภายในองค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น โครงการตาสัปรด หรือ โครงการ Make Over เป็นต้น (ดังที่ปรากฏในตารางที่ 4.7) และ 3. ระบบการประเมิน Corporate Brand Checklist และ Corporate Brand Tracking

ผลการสำรวจการรับรู้ตราสินค้าองค์กรที่สะท้อนผ่านสื่อบุคคลของธนาคารไทยพาณิชย์และเอไอเอส พบว่าเมื่อแบ่งสื่อบุคคลออกเป็นกลุ่มต่างๆ 5 กลุ่ม “กลุ่มพนักงานประจำสาขาบริการ” สะท้อนภาพตราสินค้ามากที่สุด ขณะที่การรับรู้ตราสินค้าผ่านบทบาทสื่อบุคคลโดยรวมทั้งองค์กร พบว่ากลุ่มตัวอย่างของธนาคารไทยพาณิชย์รับรู้ตราสินค้าผ่านบทบาทสื่อบุคคลโดยรวมทั้งองค์กรใน

ระดับ “ปานกลาง” ส่วนกลุ่มตัวอย่างของเอไอเอสรับรู้ตราสินค้าผ่านบทบาทสื่อบุคคลโดยรวมทั้งองค์กรในระดับ “สูง”

### 3. คุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

จากผลการสำรวจ พบว่ากลุ่มตัวอย่างของธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับ “บุคลิกภาพภายนอก” ว่าเป็นคุณลักษณะที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือความสามารถในการทำงานของพนักงาน อันดับสามคือ ทักษะและความสามารถในการสื่อสาร ส่วนคุณลักษณะสื่อบุคคลที่กลุ่มตัวอย่างธนาคารไทยพาณิชย์เห็นว่าส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรน้อยที่สุดคือ พฤติกรรมและการนำเสนอตัวเองต่อลูกค้า

ขณะที่กลุ่มตัวอย่างของเอไอเอสให้ความสำคัญต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรมากที่สุดคือ “บุคลิกภาพภายนอก” ของพนักงาน อันดับสองรองลงมา คือความสามารถในการทำงานของพนักงาน ส่วนคุณลักษณะที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการรับรู้ตราสินค้าเป็นอันดับสามและอันดับสี่ คือ ความสามารถในการทำงานของพนักงานและพฤติกรรมและการนำเสนอตัวตนของพนักงาน ตามลำดับ

### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทสื่อบุคคลและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

ผลการวิจัยพบว่าบทบาทสื่อบุคคลในองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานโดยค่าความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำและเป็นไปในทิศทางบวก นอกจากนี้เมื่อแบ่งกลุ่มสื่อบุคคลต่างๆออกเป็น 5 กลุ่มแล้วนำไปหาความสัมพันธ์กับการรับรู้ตราสินค้าองค์กร พบว่าสื่อบุคคลในองค์กรทุกกลุ่ม ยกเว้นพนักงานกลุ่มดูแลนักลงทุน ดูแลลูกค้าองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานโดยค่าความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำและเป็นไปในทิศทางบวก ขณะที่พนักงานกลุ่มดูแลนักลงทุน ดูแลลูกค้าองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานโดยค่าความสัมพันธ์ระดับต่ำและเป็นไปในทิศทางบวก

#### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “บทบาทสื่อบุคคลในการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร” เมื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจและน่าตั้งข้อสังเกตดังต่อไปนี้

#### 1. กระบวนการสร้างตราสินค้าองค์กรผ่านการใช้สื่อบุคคล

จากแนวคิดของ Hatch และ Schultz (2003), Keller และ Richey (2006) และ Cornelissen (2004) ต่างกล่าวไปในทิศทางเดียวกันว่า บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ตราสินค้าองค์กรประสบความสำเร็จ เพราะแม้องค์กรจะมีการโฆษณาและสื่อสารเกี่ยวกับตนเองมากเพียงใด



แต่บุคลากรไม่สามารถทำตามที่องค์กรกล่าวอ้างได้ ตราสินค้าองค์กรนั้นก็ไม่ใช่ที่รับรู้และจดจำต่อผู้บริโภค ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารธนาคารไทยพาณิชย์ และเอไอเอส ที่กล่าวตรงกันว่า บุคลากรในฐานะที่เป็น “สื่อบุคคล” มีความสำคัญต่อการสร้างตราสินค้าองค์กร เพราะบุคลากรจะเป็นตัวการสำคัญที่สื่อสารและถ่ายทอดแนวคิดตราสินค้าองค์กรให้ผู้บริโภคได้รับรู้ นอกจากนี้ผลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทั้ง 9 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร พบว่าผู้บริโภคให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านบุคลากรว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในลำดับต้นๆ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร โดยผู้บริโภคของธนาคารไทยพาณิชย์รับรู้ว่าคุณภาพบุคลากรมีความสำคัญเป็นอันดับ 2 จากทั้งหมด 9 ปัจจัย ส่วนผู้บริโภคของเอไอเอสรับรู้ว่าคุณภาพบุคลากรมีความสำคัญเป็นอันดับ 3 จากทั้งหมด 9 ปัจจัย

เมื่อบุคลากรมีบทบาทสำคัญต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร สิ่งสำคัญลำดับต่อมาคือองค์กรจำเป็นต้องสร้างบุคลากรให้สามารถถ่ายทอดแนวคิดตราสินค้าได้สอดคล้องตามที่องค์กรต้องการนำเสนอ ซึ่งแนวคิดตราสินค้าองค์กรที่ธนาคารไทยพาณิชย์นำเสนออีกคือ “การเป็นธนาคารเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง (Dynamic Change)” ส่วนแนวคิดตราสินค้าองค์กรที่เอไอเอสนำเสนอคือ “ชีวิตในแบบคุณ ตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต (Your world, your way)”

การสร้างบุคลากรให้สามารถถ่ายทอดแนวคิดตราสินค้าได้สอดคล้องกับที่องค์กรต้องการทั้งธนาคารไทยพาณิชย์และเอไอเอส ต่างสร้างบุคลากรให้เป็น “ทูตตราสินค้า (Brand Ambassador)” ที่ทำหน้าที่เป็นภาพตัวแทนตราสินค้าขององค์กรและทำหน้าที่ถ่ายทอดแนวคิดตราสินค้า ซึ่งการทำให้บุคลากรทุกคนกลายเป็น Brand Ambassador นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Ind (1998) และ de Chernatony (2006) ที่กล่าวว่า การจะสร้างตราสินค้าองค์กรให้ประสบความสำเร็จ บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องกลายเป็น “ภาพตัวแทนที่มองเห็นได้ขององค์กร (Brand Representative) หรือกลายเป็น “ทูตตราสินค้า (Brand Ambassador)” ขององค์กร นอกจากนี้ทูตตราสินค้าขององค์กร ยังทำหน้าที่คล้ายนักประชาสัมพันธ์ขององค์กรในส่วนของ การเป็นผู้ต่อประสานกับผู้อื่น (Liaise) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อประสานงานและสร้างความเข้าใจอันดีให้กับผู้บริโภค (Jennings, 1995)

มากไปกว่านั้นการที่ธนาคารไทยพาณิชย์และเอไอเอสมีลักษณะร่วมเหมือนกันคือการเป็น “ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับบริการ” ยิ่งทำให้บุคลากรมีส่วนสำคัญต่อตราสินค้าองค์กร เพราะตามแนวคิดของ Barlow and Stewart (2004) กล่าวว่าในธุรกิจบริการ การรับรู้ตราสินค้าองค์กรจะเป็นในทิศทางบวกหรือลบนั้นส่วนหนึ่งก็มาจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในขณะใช้บริการ

อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการระบุว่าบุคลากรทุกคนจะต้องเป็น “ทูตตราสินค้า (Brand Ambassador)” เหมือนทั้งสององค์กร แต่รายละเอียดก็มีความแตกต่างแตกต่างกันคือ ในขณะที่ธนาคารไทยพาณิชย์ไม่มีการระบุตำแหน่ง Brand Ambassador อย่างเป็นทางการ แต่เอไอเอสมีการกำหนดหน้าที่ Brand Ambassador อย่างเป็นทางการ โดยจะมีการคัดเลือกตัวแทนพนักงานจากแต่

ละแผนกเพื่อมาเป็น “Brand Ambassador” ขององค์กร ซึ่งจะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดแนวคิดตราสินค้าไปยังเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกผูกพันกับตราสินค้าองค์กร และเมื่อเอไอเอสมีกิจกรรมที่เกี่ยวกับการส่งเสริมแนวคิดตราสินค้าหรือออกแคมเปญใหม่ๆ พนักงานที่ได้เป็น Brand Ambassador เหล่านี้ก็มีส่วนช่วยในการประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้า ซึ่งการเป็น Brand Ambassador นอกจากจะได้รับการฝึกอบรมพิเศษจากแผนกบริหารตราสินค้าแล้วยังได้รับ KPI พิเศษในการประเมินผลงานประจำปีอีกด้วย ตรงนี้เองอาจจะทำให้พนักงานเอไอเอสมีความกระตือรือร้นที่จะถ่ายทอดตราสินค้ามากกว่าธนาคารไทยพาณิชย์ นอกจาก Brand Ambassador แล้ว เอไอเอสยังมีตำแหน่ง Brand Leader และตำแหน่ง Divice Guru ยิ่งเป็นการตอกย้ำถึงการให้ความสำคัญกับสื่อบุคคลในการทำหน้าที่ถ่ายทอดตราสินค้าองค์กรของเอไอเอส

เมื่อทั้งสององค์กรกำหนดให้บุคลากรกลายเป็น Brand Ambassador องค์กรก็จำเป็นต้องมี “ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร” เพื่อมาเป็นแนวทางให้กับบุคลากรปฏิบัติงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของของ Melewar และคณะ (2005) ที่กล่าวว่า ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางและแนวปฏิบัติที่ทำให้บุคลากรสามารถสื่อสารในสิ่งที่องค์กรต้องการ และทำให้สิ่งที่สื่อสารมีความสอดคล้องกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดตราสินค้าองค์กร นอกจากนี้งานวิจัยของ Kowalczyk และ Pawlish (2002) ยังพบว่าการรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อการรับรู้ตราสินค้าของผู้บริโภคอีกด้วย

เมื่อพิจารณาการสร้างตราสินค้าผ่านบุคลากรของธนาคารไทยพาณิชย์และเอไอเอส ต่างก็มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มาช่วยให้บุคลากรสามารถสื่อสารตราสินค้าไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่ค่านิยมองค์กรของไทยพาณิชย์คือ iSCB และค่านิยมของเอไอเอสคือ iHIP อย่างไรก็ตามเมื่อดูรายละเอียดของค่านิยมของทั้งสององค์กร พบว่าเป็นค่านิยมที่ประดิษฐ์ขึ้นมาใหม่ ไม่ได้สร้างค่านิยมและความเชื่อเดิมที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของ Collins และ Porras (1994) ที่กล่าวว่าตราสินค้าองค์กรจะประสบความสำเร็จ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มาสสนับสนุนแนวคิดตราสินค้าควรจะเป็นค่านิยมเดิมที่มีอยู่แล้วมากกว่าประดิษฐ์ขึ้นมาใหม่ เพราะการประดิษฐ์ค่านิยมขึ้นมาใหม่ อาจจะทำให้บุคลากรเกิดความไม่คุ้นเคยและรู้สึกอึดอัดที่จะต้องปรับตัวจนนำมาสู่การต่อต้านค่านิยมที่องค์กรสร้างขึ้น ซึ่งหากสิ่งนี้เกิดขึ้นย่อมทำให้ภาพของตราสินค้าที่สะท้อนผ่านบุคลากรไม่ชัดเจนและส่งผลกระทบต่อการรับรู้ที่ผู้บริโภคมีต่อตราสินค้าองค์กรอีกด้วย

นอกจากนี้ในการพิจารณาค่านิยมองค์กร ยังต้องพิจารณาว่าค่านิยมที่มีอยู่นั้นสอดคล้องกับแนวคิดตราสินค้าที่องค์กรสร้างขึ้นหรือไม่ (Hatch and Schultz, 2003) เพราะการที่ค่านิยมองค์กรสอดคล้องและสนับสนุนแนวคิดตราสินค้า จะทำให้ตราสินค้าที่สร้างขึ้นมีความชัดเจนในการรับรู้ของผู้บริโภค อย่างไรก็ตามเมื่อนำค่านิยม iSCB ซึ่งประกอบด้วย 1. i คือ Innovation หมายถึง นวัตกรรมนำหน้า 2. S คือ Social Responsibility หมายถึง สร้างคุณค่าสู่สังคม 3. C คือ Customer Centric หมายถึง ลูกค้าต้องมาก่อน 4. B คือ Building Our People หมายถึง สร้างองค์กรด้วยการมุ่งเน้นบุคลากร มาเทียบกับแนวคิดตราสินค้า “เก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง (Dynamic Change)” พบว่าค่านิยมที่เกี่ยวกับ Social Responsibility อาจไม่

สะท้อนแนวคิดตราสินค้าดังกล่าว ทำให้แม้บุคลากรจะปฏิบัติตามค่านิยมแล้วก็อาจจะไม่สะท้อนภาพตราสินค้าที่ไทยพาณิชย์ต้องการจะสื่อสารได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นจากผู้บริโภคของธนาคารไทยพาณิชย์รับรู้ตราสินค้าองค์กรผ่านบทบาทสื่อบุคคลใน “ระดับปานกลาง” เท่านั้น

แต่เมื่อพิจารณานำค่านิยม iHIP ของเอไอเอส ซึ่งประกอบ 1. i คือ Insightful รู้ความต้องการลูกค้าแบบรู้ลึก รู้จริง 2. H คือ Helpful การยื่นมือช่วยเหลือลูกค้าทุกครั้งที่เข้าใน Touchpoint ของเอไอเอส 3. I คือ Innovation นำเสนอเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้กับลูกค้าเสมอ 4. P คือ Professional การทำงานอย่างมืออาชีพและทำตามสัญญาที่องค์กรได้นำเสนอต่อลูกค้า มาเทียบกับแนวคิดตราสินค้า “ชีวิตในแบบคุณ ตอบทุกไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิต (Your world, your way)” ก่อนข้างมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและสนับสนุนกัน ทำให้เมื่อบุคลากรเมื่อปฏิบัติตามค่านิยม จึงสามารถสะท้อนภาพตราสินค้าได้ชัดเจนกว่า ซึ่งข้อสังเกตดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับบทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภคของเอไอเอสที่รับรู้ตราสินค้าองค์กรผ่านบทบาทสื่อบุคคลใน “ระดับสูง”

ข้อสังเกตอีกประการเกี่ยวกับค่านิยมองค์กรคือค่านิยม “iSCB” ของธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นค่านิยมที่ใช้ทั่วทั้งองค์กร แต่ค่านิยม “iHIP” ของเอไอเอสเป็นค่านิยมเฉพาะที่ใช้ในการสร้างตราสินค้าเท่านั้น ส่วนค่านิยมที่ใช้กันทั่วทั้งองค์กรของเอไอเอสจะเป็น “Fast Moving” ทั้งนี้การที่มีค่านิยมเฉพาะเจาะจงที่ใช้สำหรับการสร้างตราสินค้าก็อาจจะเป็นผลที่ทำให้ตราสินค้าองค์กรมีความชัดเจนกว่าการใช้ค่านิยมโดยรวมกับทั้งองค์กร

นอกจากจะมีค่านิยมองค์กรมาช่วยเป็นแนวทางในการทำให้บุคลากรกลายเป็น Brand Ambassador แล้ว ธนาคารไทยพาณิชย์และเอไอเอสใช้ “การสื่อสารภายในและการฝึกอบรม” เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและซึมซับค่านิยมที่สะท้อนภาพตราสินตราสินค้าได้อย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chong (2007) ที่พบว่า การสื่อสารในองค์กรและการฝึกอบรม จะช่วยทำให้ค่านิยมองค์กร (Corporate Value) และสิ่งที่ตราสินค้าองค์กรต้องการสื่อสาร (Corporate Brand Promise) ถ่ายทอดไปสู่บุคลากรในทุกระดับขององค์กร

ทั้งนี้การใช้ “การสื่อสารภายในและฝึกอบรม” นอกจากเป็นการถ่ายทอดแนวคิดตราสินค้าไปสู่บุคลากรแล้วยังเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กรอีกด้วย ตามแนวทางของ Gregory (2003) แบ่งการสื่อสารภายในและการฝึกอบรมเพื่อสร้างตราสินค้าให้เข้มแข็งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

- 1) การใช้เอกสารเกี่ยวกับตราสินค้า (Brand Documentation)
- 2) การฝึกอบรมตราสินค้า (Brand Training)
- 3) การตรวจสอบตราสินค้า (Brand Accountability)

เมื่อนำองค์ประกอบทั้ง 3 มาเปรียบเทียบกับ การสื่อสารภายในของธนาคารไทยพาณิชย์และเอไอเอสพบว่า ประการแรกเกี่ยวกับ “การใช้เอกสารเกี่ยวกับตราสินค้า (Brand

Documentation)” ทั้งสององค์กรมีการออกสิ่งพิมพ์และวารสารที่เกี่ยวกับตราสินค้าเพื่อแจกจ่ายให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรรับทราบถึงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับตราสินค้าขององค์กรเหมือนกัน โดยที่ธนาคารไทยพาณิชย์มีการออกวารสาร “ก้าวใหม่” ซึ่งเป็นเอกสารที่ใช้ภายในองค์กรเพื่อเผยแพร่กลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังมีการแจกวีดีทัศน์ (VCD/DVD) การบันทึกภาพการอบรมนโยบายต่างๆขององค์กรแล้วแจกจ่ายให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรรับรู้นโยบายต่างๆได้อย่างทั่วถึง ส่วนเอไอเอสก็มีการใช้เอกสารที่เกี่ยวกับตราสินค้าเช่นกัน ทุกครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนแนวทางตราสินค้าองค์กร เอไอเอสจะมีการออก “คู่มือตราสินค้า (Brand Manual Book)” เพื่อชี้แจงนโยบายและการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวกับตราสินค้า นอกจากนี้ยังมีการทำสื่อภายใน เช่น โลโก้ที่อยู่บน Desktop คอมพิวเตอร์หรือโปสเตอร์ที่อยู่ตามอาคารสำนักงาน เพื่อเป็นการย้ำแนวคิดตราสินค้าที่องค์กรต้องการสื่อสารให้บุคลากรรับรู้

ประการที่สองเกี่ยวกับ “การฝึกอบรมตราสินค้า (Brand Training)” ทั้งสองธนาคารไทยพาณิชย์และเอไอเอสต่างก็มีการฝึกอบรมและโครงการสัมมนาปฏิบัติการ (ดังปรากฏในตารางที่ 4.7) เพื่อเป็นการให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรและยังเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าไปในตัวอีกด้วย

ประการที่สามเกี่ยวกับการตรวจสอบตราสินค้า (Brand Accountability) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวัดผลและประเมินผลตราสินค้า พบว่าธนาคารไทยพาณิชย์ไม่มีระบบการประเมินผลที่เกี่ยวกับตราสินค้าอย่างชัดเจน แต่เอไอเอสค่อนข้างให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผล ซึ่งการประเมินผลปฏิบัติงานนี้เอไอเอสทำเป็น Corporate Brand Checklist เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าสอดคล้องกับตราสินค้าที่องค์กรนำเสนอหรือไม่ ซึ่ง Corporate Brand Checklist จะมีพื้นฐานในการวัดมาจากค่านิยม iHIP ซึ่งเป็นค่านิยมที่ใช้ในการสร้างตราสินค้าองค์กร นอกจากนี้ Corporate Brand Checklist แล้ว เอไอเอสมีการทำ Brand Tracking เพื่อวัด การตระหนักถึงตราสินค้า (Brand Awareness) การวัด Top of Mind ของตราสินค้า และการประเมินผลการตอบรับ (Evaluated Feedback) ซึ่งการประเมินผลและตรวจสอบตราสินค้านี้อาจเป็นจุดแข็งของตราสินค้าของเอไอเอสที่เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามแนวทางตราสินค้าองค์กรจนส่งผลทำให้ผู้บริโภครับรู้ตราสินค้าองค์กรในระดับสูง

ตารางที่ 29 การสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กรตามแนวคิดของ Gregory (2003)

แนวทางการสร้างความเข้มแข็งตามแนวคิดของ Gregory (2003)	ธนาคารไทยพาณิชย์	เอไอเอส
1. การใช้เอกสารเกี่ยวกับตราสินค้า (Brand Documentation)	✓	✓
2. การฝึกอบรมตราสินค้า (Brand Training)	✓	✓
3. การตรวจสอบตราสินค้า (Brand Accountability)	-	✓

สิ่งที่แตกต่างกันอีกประการเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคลของธนาคารไทยพาณิชย์และเอไอเอสก็คือ “การคัดเลือกพนักงาน (Recruitment)” ซึ่งตามแนวทางของ Ind (2007) กล่าวว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในการสร้างตราสินค้ามากกว่าหากคัดเลือกบุคลากรที่มีค่านิยมส่วนตัว (Personal Value) และบุคลิกภาพสอดคล้องกับบุคลิกของตราสินค้าที่องค์กรต้องการนำเสนอ เมื่อพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรของทั้งสององค์กร พบว่าธนาคารไทยพาณิชย์ไม่เน้นการคัดเลือกพนักงานให้มีค่านิยมส่วนตัวหรือมีบุคลิกสอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร เน้นที่การคัดเลือกคนให้ตรงกับลักษณะงานมากกว่า เนื่องจากผู้บริหารธนาคารไทยพาณิชย์เห็นว่าการซึมซับแนวคิดตราสินค้าองค์กรเป็นเรื่องที่สามารถฝึกอบรมและสามารถถ่ายทอดผ่านวัฒนธรรมองค์กรได้ ซึ่งตรงนี้อาจจะเป็นอุปสรรคทำให้การสร้างตราสินค้าองค์กรกว่าภาพตราสินค้าจะชัดเจน อาจจะต้องใช้เวลานาน เพราะบุคลากรต้องอาศัยการปรับตัวให้เข้ากับค่านิยมและบุคลิกใหม่ที่ตนเองไม่คุ้นเคย

ในขณะที่การคัดเลือกบุคลากรของเอไอเอสมีการพัฒนาและปรับปรุงแบบทดสอบและประเมินบุคลิกภาพและทัศนคติในการทำงาน (Personality Test) เพื่อคัดสรรผู้สมัครที่มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมการทำงานของเอไอเอส โดยเอไอเอสมีรูปแบบการสัมภาษณ์เพื่อให้สะท้อนถึงแนวคิดและพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ในเชิงลึก (Behavior Based Interview) เพื่อช่วยให้สามารถคัดเลือกคนได้เหมาะสมกับงานและบุคลิกองค์กรของเอไอเอส ตรงนี้เองที่อาจจะทำให้บุคลากรของเอไอเอสสามารถปรับตัวเข้ากับตราสินค้าองค์กรได้เร็วกว่าและรู้สึกว่าจะไม่ขัดกับค่านิยมและบุคลิกของตน ทำให้ภาพที่ตราสินค้าองค์กรที่ถ่ายทอดผ่านบุคลากรมีความชัดเจนกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Yaniv และ Farkas (2005) ที่พบว่า ยิ่งระดับความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมและบุคลิกส่วนตัวของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับค่านิยมและบุคลิกองค์กรไปในทิศทางบวก ยิ่งส่งผลต่อความมีชื่อเสียงและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภคเพิ่มขึ้นมากเท่านั้น

นอกจากนี้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร ผู้วิจัยเห็นว่าควรคัดเลือกบุคคลที่มี **“บุคลิกภาพภายนอก”** สอดคล้องกับบุคลิกของตราสินค้าองค์กร เนื่องจากผลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับคุณลักษณะสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรทั้ง 4 ประการ พบว่า คุณลักษณะที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญว่าส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้ามากที่สุด คือ **“บุคลิกภาพภายนอก”** การที่บุคลิกภายนอกได้รับความสำคัญมากที่สุดอาจเพราะเป็นคุณลักษณะที่ง่ายต่อการรับรู้กับผู้บริโภค เช่น การถ่ายทอดตราสินค้า “ธนาคารเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง (Dynamic Change)” ของธนาคารไทยพาณิชย์ เพียงแค่สังเกตจากบุคลิกภายนอกของพนักงาน ผู้บริโภคก็อาจจะรับรู้ได้ทันทีว่าพนักงานสามารถสื่อถึงตราสินค้าหรือไม่ หากเครื่องแบบดูไม่ทันสมัย ดูไม่คล่องแคล่วก็อาจจะทำให้ผู้บริโภครับรู้ตราสินค้าไม่สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Baron และ Byrne (2006) ที่กล่าวว่าการจะสร้างความประทับใจให้กับตราสินค้าแบบมุ่งเน้นตัวบุคลากร การจัดการลักษณะทางกายภาพ เช่น การแต่งกาย การแต่งหน้า เป็นต้น เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

ส่วนคุณลักษณะที่ส่งผลกระทบต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในลำดับรองลงมา คือ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งแน่นอนว่าหากบุคลิกลักษณะนอกสะท้อนตราสินค้า แต่การทำงานไม่สะท้อนตราสินค้า ก็อาจทำให้ตราสินค้าที่สร้างขึ้นไม่ประสบความสำเร็จ เช่น เอไอเอสนำเสนอตราสินค้า “ตอบทุกไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิต” แต่เมื่อผู้บริโภคไปใช้บริการความสามารถในการทำงานของพนักงานไม่สามารถตอบสนองไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคได้ ก็อาจทำให้ตราสินค้าที่สร้างขึ้นไม่เข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วศมล สบายวัน (2553) ที่พบว่าความสามารถในการทำงานของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งในการรับรู้ภาพของตราสินค้าองค์กร

ส่วนคุณลักษณะที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรน้อยที่สุด คือ ทักษะในการสื่อสารของบุคลากรและการนำเสนอตัวตนของบุคลากร การที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะดังกล่าวน้อย อาจเป็นเพราะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริโภค ทั้งนี้ผู้บริโภคอาจต้องการการสื่อสารและการนำเสนอตัวจากบุคลากรที่แตกต่างกัน เช่น ลูกค้ายุค Millennials อาจต้องการการสื่อสารที่ตรงประเด็นได้ข้อมูลและการนำเสนอตัวตนแบบเป็นกันเอง ในขณะที่ลูกค้าในกลุ่มสูงวัยอาจต้องการการสื่อสารที่ดูให้ความเคารพและการนำเสนอตัวตนที่ดูอ่อนน้อมจากบุคลากร คุณลักษณะดังกล่าวจึงอาจไม่ใช่คุณลักษณะที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญมากนักต่อการรับรู้ถึงแนวคิดตราสินค้าองค์กร

## 2. การรับรู้ตราสินค้าองค์กรที่สะท้อนผ่านบทบาทสื่อบุคคล

การรับรู้ตราสินค้าองค์กรที่สะท้อนผ่านบทบาทสื่อบุคคลโดยรวมขององค์กร พบว่าการรับรู้ตราสินค้าองค์กรที่สะท้อนผ่านบทบาทสื่อบุคคลของธนาคารไทยพาณิชย์ ผู้บริโภครับรู้ใน “ระดับปานกลาง” การที่ผู้บริโภคของธนาคารไทยพาณิชย์รับรู้ในระดับปานกลาง อาจมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย **ปัจจัยแรก** อาจมาจากเกิดจากการที่ค่านิยมอันเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่สอดคล้องกับแนวคิดตราสินค้าองค์กรเท่าที่ควร ทำให้สิ่งที่บุคลากรถ่ายทอดออกมาขณะทำงานไม่สะท้อนแนวคิด “ธนาคารเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉง (Dynamic Change)” เป็นผลทำให้ผู้บริโภครับรู้ตราสินค้าองค์กรได้ไม่ชัดเจนตามไปด้วย **ปัจจัยที่สอง** อาจเกิดจากการที่ธนาคารไทยพาณิชย์กำหนดการเป็น Brand Ambassador ของบุคลากรอย่างหลวมๆ และไม่นำแนวคิดตราสินค้าองค์กรมาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงาน ทำให้บุคลากรอาจไม่เห็นความจำเป็นของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแนวคิดตราสินค้าองค์กร และ **ปัจจัยที่สาม** คือ การคัดเลือกบุคลากร ที่ไทยพาณิชย์ไม่แน่ใจว่าจะต้องมีบุคลิกลักษณะสอดคล้องกับตราสินค้าองค์กร ทำให้ต้องให้ใช้เวลาอย่างมากที่จะต้องฝึกอบรมกว่าบุคลากรจะสามารถสะท้อนความเป็นตราสินค้าองค์กรได้

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตอีกประการว่าเหตุใดผู้บริโภคจึงรับรู้ตราสินค้าองค์กรธนาคารไทยพาณิชย์ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะแนวคิดตราสินค้า “Dynamic Change” ธนาคารไทยพาณิชย์ค่อนข้างมีความเป็นนามธรรมและถ่ายทอดให้เห็นผ่านการทำงานของบุคลากรได้ยาก นอกจากนี้องค์กรไม่มีการตีความเป็นภาษาไทยเพื่อใช้สื่อสารภายในองค์กรอย่างเป็นทางการ อาจทำให้การตีความแนวคิดตราสินค้าของบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เป็นผลทำให้บุคลากรไม่สามารถสื่อสารตราสินค้าได้ออกมาชัดเจนเท่าที่ควร อาจกล่าวได้ว่าตราสินค้าองค์กรจะมีโดดเด่นและ

มีความเข้มแข็งในการรับรู้ของผู้บริโภค ก็ต่อเมื่อตราสินค้ามีคุณลักษณะที่สะท้อนผ่านสื่อบุคคลได้อย่างชัดเจน

แต่อย่างไรก็ตามในการทำหน้าที่สื่อบุคคลของธนาคารไทยพาณิชย์ ยังนับได้ว่าส่งผลต่อการรับรู้ที่ดีของผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้าองค์กรอยู่บ้าง ทั้งนี้เห็นได้ผลการวิจัยที่วัดการรับรู้ตราสินค้าองค์กรก่อนและหลังใช้บริการ โดยก่อนใช้บริการผู้บริโภครับรู้ตราสินค้าองค์กรในระดับต่ำ แต่หลังใช้บริการผู้บริโภครับรู้ตราสินค้าองค์กรในระดับสูง ประกอบกับผลจากการสัมภาษณ์ที่ได้จากผู้บริหารที่กล่าวว่าตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์เน้นที่ “การบริหารประสบการณ์” ผ่านการทำงานของบุคลากร ทำให้ในสายตาของคนภายนอกที่ไม่ได้เป็นลูกค้าไทยพาณิชย์อาจจะไม่สัมผัสถึงแนวคิดตราสินค้า แต่สำหรับลูกค้าของไทยพาณิชย์ค่อนข้างสัมผัสได้ถึงแนวคิดตราสินค้าองค์กรที่ธนาคารได้ถ่ายทอดออกมา

ขณะที่การรับรู้ตราสินค้าองค์กรที่สะท้อนผ่านบทบาทสื่อบุคคลของเอไอเอส ผู้บริโภครับรู้อยู่ใน “ระดับสูง” การที่ผู้บริโภครับรู้ในระดับสูง ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าอาจเกิดมาจาก การที่เอไอเอสมีการตั้ง Brand Ambassador อย่างเป็นทางการและมีการให้ค่า KPI พิเศษในการประเมินผลงานประจำปี ตรงนี้เองที่อาจจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรหันมาสนใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแนวคิดตราสินค้าองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gregory และ Wiechmann (1997) ที่พบว่าการให้รางวัล (Rewarding) กับบุคลากร จะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคลากรถ่ายทอดตราสินค้าได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งย่อมส่งผลต่อการรับรู้และทัศนคติที่ดีต่อตราสินค้าเพิ่มขึ้นไปด้วย

ทั้งนี้ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าการที่เอไอเอสนำแนวคิดตราสินค้าองค์กรมาทำเป็น Corporate Brand Checklist จากนั้นนำมาใช้ในการประเมินผลงานของบุคลากรว่าบุคลากรมีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิด “ชีวิตในแบบคุณ ตอบทุกไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิต” หรือไม่ สิ่งนี้อาจจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรจำเป็นต้องถ่ายทอดสิ่งที่ตราสินค้าองค์กรต้องการสื่อสารออกไปยังผู้บริโภค และเป็นผลทำให้ผู้บริโภครับแนวคิดตราสินค้าองค์กรของเอไอเอสในระดับที่สูง ข้อสังเกตอีกประการที่ทำให้ผู้บริโภครับรู้ตราสินค้าองค์กรของเอไอเอสอยู่ในระดับสูง อาจเป็นเพราะการที่เอไอเอสใช้แนวคิดตราสินค้า “ชีวิตในแบบคุณ (Your World, your way)” เป็น Tagline ในการโฆษณาและปรากฏอยู่ตามสื่อต่างๆของเอไอเอส ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Abratt และ Kley (2010) ที่กล่าวว่าการจะสร้างการจดจำตราสินค้าองค์กรให้กับผู้บริโภค องค์กรไม่เพียงแต่ทำตามคำสัญญาองค์กรเท่านั้น แต่ต้องสื่อสารผ่านสื่อที่มองเห็นได้ เช่น โฆษณา สื่อสิ่งพิมพ์ ฯลฯ เพื่อเป็นการสร้างการรับรู้และจดจำให้กับผู้บริโภค

ส่วนการรับรู้ตราสินค้าองค์กรที่สะท้อนผ่านสื่อบุคคลในแต่ละกลุ่มขององค์กร พบว่า สื่อบุคคลในกลุ่ม “พนักงานบริการประจำสาขา” มีประสิทธิภาพในการสะท้อนภาพตราสินค้าองค์กรมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Ciadini (1993) การรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภคในธุรกิจบริการจะได้รับอิทธิพลมาจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ความประทับใจที่เกิดขึ้นกับตราสินค้าส่วนหนึ่งจะมาจากปฏิสัมพันธ์ผ่านพฤติกรรม การแต่งกาย นำเสียงในการพูดคุย ความเชื่อและจำนวนครั้ง

ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ซึ่งสื่อบุคคลในกลุ่ม “พนักงานประจำสาขาบริการ” มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคเป็นจำนวนมากที่สุด จากผลการสำรวจพบว่าผู้บริโภคของธนาคารไทยพาณิชย์ทุกคนล้วนมีการปฏิสัมพันธ์กับพนักงานประจำสาขา ส่วนผู้บริโภคเอไอเอสร้อยละ 91.5 มีการปฏิสัมพันธ์กับพนักงานประจำสาขา จึงเป็นผลให้สื่อบุคคลกลุ่มดังกล่าวสะท้อนภาพตราสินค้าได้ชัดเจนกว่าสื่อบุคคลในกลุ่มอื่น ๆ นั้นเอง ดังนั้นแม้ธนาคารไทยพาณิชย์และเอไอเอสจะต้องการให้พนักงานทั้งองค์กรสะท้อนภาพตราสินค้า แต่อย่างไรก็ตามควรจะทำให้ความใส่ใจกับพนักงานประจำสาขามากที่สุด เนื่องจากเป็นจุดสัมผัส (Touchpoint) ที่ผู้บริโภคและองค์กรจะมีการปฏิสัมพันธ์กันได้บ่อยกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนอื่นๆขององค์กร

นอกจากนี้ผลการวิจัยที่ได้จากการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทสื่อบุคคลและการรับรู้ตราสินค้าองค์กร พบว่าจากการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยพบว่าบทบาทสื่อบุคคลในภาพรวม และสื่อบุคคลในกลุ่มต่างๆขององค์กร “มีความสัมพันธ์” กับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยความมีความสัมพันธ์ระดับ “ค่อนข้างต่ำและเป็นไปในทิศทางบวก” ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Hatch และ Schultz (2003), Argenti และ Druckermiller (2004) และ van Riel และ Frombrun (2007) ที่กล่าวอย่างตรงกันว่าบุคลากรในฐานะที่เป็นสื่อบุคคล มีความสำคัญต่อการรับรู้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของตราสินค้า เพราะบุคลากรจะเป็นผู้ถ่ายทอดแนวคิดตราสินค้าและเป็นผู้ทำให้คำสัญญาตราสินค้าเป็นจริงขึ้นมาได้ นอกจากนี้ผลที่ได้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สลิตา ลายลิขิต (2547) ที่กล่าวว่าบุคลากรมีส่วนสำคัญในการส่งมอบความเข้มแข็งให้กับตราสินค้าองค์กรและมีส่วนทำให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ที่ดีและมีทัศนคติที่ดีต่อตราสินค้าองค์กร

อย่างไรก็ตามแม้บทบาทสื่อบุคคลจะมีความสัมพันธ์กับตราสินค้าองค์กร แต่เมื่อพิจารณาถึงระดับความสัมพันธ์ พบว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อาจจะสามารถสรุปได้ว่าแม้บุคลากรจะมีความสำคัญต่อการสร้างและการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค แต่อาจจะไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่ผู้บริโภครับรู้ว่ามีมีความสำคัญต่อตราสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงสำรวจที่พบว่าบุคลากรเป็นปัจจัยอันดับสองสำหรับผู้บริโภคไทยพาณิชย์และปัจจัยอันดับสามสำหรับผู้บริโภคเอไอเอสที่มีความสำคัญต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร ทั้งนี้เพราะในการสร้างตราสินค้ายังจะต้องอาศัยปัจจัยอื่นๆควบคู่กันไปกับการสร้างตราสินค้าผ่านบุคลากร ไม่ว่าจะเป็น การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ขององค์กร นวัตกรรมขององค์กร หรือแม้กระทั่งลักษณะอาคารสถานที่ขององค์กรก็จำเป็นต้องสะท้อนแนวคิดตราสินค้าองค์กรออกมา ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น เป็นไปตามแนวคิดของ กุณทลี รีนรมย์ (2556) ที่กล่าวว่าการสร้างตราสินค้าเกิดจากปัจจัยหลายส่วนในองค์กรประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็น โฆษณา สถานที่ บุคลากร นโยบายองค์กร สิ่งเหล่านี้ต้องสะท้อนความเป็นตราสินค้าองค์กรออกมา เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ที่ดีต่อตราสินค้าองค์กร เมื่อเกิดการรับรู้ที่ดี ก็จะนำมาสู่การมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อองค์กร ซึ่งแน่นอนว่าย่อมส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อและการลงทุนของผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร



## ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. เนื่องจากผู้วิจัยเลือกองค์กรตัวอย่างที่มีมูลค่าตราสินค้าองค์กรสูงสุด 2 อันดับแรก จากรางวัล Thailand Top Corporate Brand Value 2014 ทำให้องค์กรที่เลือกมาศึกษาในครั้งนี้แม้จะลักษณะเกี่ยวข้องกับงานบริการเหมือนกัน แต่อยู่ในประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันคือธนาคารไทยพาณิชย์ อยู่ในประเภทธุรกิจการเงิน ส่วนเอไอเอสอยู่ในประเภทเทคโนโลยีสื่อสาร โทรคมนาคม จึงไม่สามารถเปรียบเทียบด้วยเกณฑ์เดียวกันทั้งหมด อาจส่งผลให้ภาพการเปรียบเทียบภาพของการสร้างตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคลไม่ชัดเจนหรือสะท้อนความแตกต่างอย่างแท้จริงเท่าที่ควร

## ข้อเสนอแนะสำหรับการนำวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. ผลการวิจัยเป็นแนวทางให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรที่ฐานะเป็น “สื่อบุคคล” ว่ามีส่วนในการสร้างและถ่ายทอดตราสินค้าขององค์กร ดังนั้นองค์กรควรมีการสื่อสารภายในและการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถสื่อสารและถ่ายทอดตราสินค้าได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าองค์กรที่มีการคัดเลือกบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับค่านิยมองค์กรและบุคลิกตราสินค้าองค์กร ผู้บริโภคมีการรับรู้ตราสินค้าองค์กรในระดับสูง ดังนั้นองค์กรควรพัฒนา “การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment)” ให้สอดคล้องกับบุคลิกตราสินค้าองค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถลดระยะเวลาในการซึมซับค่านิยมองค์กรของบุคลากรใหม่และลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบางส่วนที่เกี่ยวกับการทำให้บุคลากรสะท้อนภาพตราสินค้าองค์กร

3. จากผลวิจัยพบว่าองค์กรที่กำหนดให้บุคลากรเป็นตัวแทนตราสินค้าอย่างเป็นทางการ และนำการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแนวคิดตราสินค้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงาน ผู้บริโภคมีการรับรู้ตราสินค้าองค์กรในระดับสูง ดังนั้นองค์กรควรมีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรอย่างเป็นทางการในการทำหน้าที่เป็นตัวแทนตราสินค้าขององค์กร และควรนำการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแนวคิดตราสินค้าองค์กร มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงานของบุคลากร เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดแนวคิดตราสินค้าขณะปฏิบัติงานนอกเหนือจากการทำตามหน้าที่ของบุคลากร

5. นักวิชาการอาจนำผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ ไปเป็นแนวทางในพัฒนาการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวคิดตราสินค้าองค์กร เพื่อให้มีการวัดการรับรู้ตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและสามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป (Generalization)

## ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยครั้งนี้สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและบุคลากรบางส่วน ซึ่งมุมมองที่ได้เกี่ยวกับการสร้างและการถ่ายทอดตราสินค้าองค์กรไปยังสื่อบุคคลในองค์กรจะเป็นของฝ่ายบริหารเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปเพื่อให้ได้มุมมองจากสื่อบุคคลทั้งองค์กร ควรจะมีการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) และวัดการรับรู้ตราสินค้าองค์กรกับบุคลากรระดับปฏิบัติการขององค์กร

2. เนื่องจากองค์กรที่เลือกมาศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาสื่อบุคคลในการสร้างตราสินค้าขององค์กรที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกับงานบริการเหมือนกัน แต่อยู่ในประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปอาจจะศึกษาเปรียบเทียบสื่อบุคคลในการสร้างตราสินค้าในองค์กรบริการที่มีประเภทธุรกิจเหมือนกัน เช่น เปรียบเทียบสื่อบุคคลในการสร้างตราสินค้าในองค์กรที่เป็นสถาบันการเงินเหมือนกัน เป็นต้น เพื่อให้ภาพของการเปรียบเทียบแนวทางในการสร้างตราสินค้าองค์กรผ่านสื่อบุคคลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น



## รายการอ้างอิง

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press Business.
- Aaker, D. A. (2004). *Brand portfolio strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A., & Keller, K. (1998). The impact of corporate marketing on a company's brand extensions. *Corporate Reputation Review*, 1(4), 356-378.
- Aaker, D. A., & Myers, J. (1982). *Advertising management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 347-356.
- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of marketing management*, 5(1), 63-76.
- Abratt, R., & Kleyn, N. (2010). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063.
- Achenbaum, A. A. (1993). ARF Fifth Annual Advertising and Promotion Workshop. 1.
- Adler, R., & Elmhorst, J. (1999). *Communicating at Work: Principles and Practices*. New York: McGraw-Hill.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*, 7, 263-295.
- Argenti, P. A. (2013). *Corporate communication* (6 ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Argenti, P. A., & Druckemiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.
- Balmer, J. M. T. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of marketing management*, 4(8).
- Balmer, J. M. T. (2001a). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1).

- Balmer, J. M. T. (2001b). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London: Routledge.
- Balmer, J. M. T., & Soenen, G. B. (1999). The acid test of corporate identity management. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 69-92.
- Barlow, J., & Stewart, P. (2004). *Branded customer service the new competitive edge*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2003). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*. New York: McGraw Hill.
- Bennett, R. (1994). *Organisational behaviour* (2 ed.). London: Pitman.
- Bernstein, D. (1986). *Company image and reality: A critique of corporate communications*. Eastbourne: Rinehart & Winston.
- Bettinger, C. (1989). Use corporate culture to trigger high performance. *Journal of Business Strategy*, 10(2), 38-42.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of marketing management*, 67(2), 76-88.
- Bick, G., Jacobson, M. C., & Abratt, R. (2003). The corporate identity management process revisited. *Journal of marketing management*, 19((7-8)), 835-855.
- Chan, D. (1996). Cognitive misfit of problem-solving style at work: A facet of person-organization fit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63(8), 194-207.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65-72.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate communications: Theory and practice*. London: SAGE Publication.
- Daniel, T., & Spiker, B. (1991). *Perspectives on organizational communication*. Dubuque, IA: W.C. Brown.

- Davies, G., & Chun, R. (2012). Employee as symbol: stereotypical age effects on corporate brand associations. *European Journal of Marketing*, 46(5), 663-683.
- De Chernatony, L. (2006). *From brand vision to brand evaluation the strategic process of growing and strengthening brands* (2 ed.). Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Dowling, G. R. (2001). *Creating corporate reputations : Identity, image, and performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: should you compete on yours? . *California Management Review*, 46(3), 19-36.
- Drews, S. A. (1985). *A study of instructional and support staffs' perceptions of internal communication in a suburban school district* (Doctoral dissertation), Indiana University.
- Dubrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: an applied perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 39(34), 239-263.
- Einwiller, S., & Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(2), 100-109.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Boston: Harvard Business School Press.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81.

- Goodman, M. B. (2000). Corporate communication: the American picture. *Corporate Communications. An International Journal*, 5(2), 69-74.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications. An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Grates, G. F. (1995). Are You Ready to Grow?: Communication Strategies for Managing Growth in a Complex and Competitive Marketplace. *Public Relations Quarterly*, 40(3), 42-56.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1997). *Corporate identity: a vital component of strategy.*, University of Strathclyde.
- Gregory, J. R. (2004). *The best of branding : Best practices in corporate branding.* New York: McGraw-Hill.
- Gregory, J. R., & Wiechmann, J. (1997). *Leveraging the corporate brand.* Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- Hankinson, G., & Cowking, P. (1996). *The Reality of Global Brands: Cases and strategies for the successful management of international brands.* London: McGraw-Hill.
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Harris, T. E. (1993). *Applied Organizational Communication: Perspectives, Principles, and Pragmatics.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2001). Are the strategic Star aligned for your corporate brand? *Harvard business review*, 79(2), 128-134.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2003). The cycles of corporate branding: The case of the Lego company. *California Management Review*, 46(1).
- Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2008). *Brand management: Research, theory and practice.* London: Routledge.
- Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Bus Rev*, 2, 83-93.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind.* New York: McGrawHill.
- Ind, N. (1992). *The Corporate Image.* London: Kogan Page.

- Ind, N. (1997). *The corporate brand*. Hampshire: Macmillan Press.
- Ind, N. (2007). *Living the brand how to transform every member of your organization into a brand champion* (3 ed.). London: Kogan Page.
- Institute, R. (2012). RepTrak System. Retrieved September 18, 2014, from <http://www.rankingthebrands.com/PDF/2012>
- Interbrand. (2013). Best global brands 2013. Retrieved August 18, 2014, from <http://interbrand.com/en/best-brands/>
- Jefkins, F. W. (1993). *Modern marketing*. London: Pitman.
- Jongeward, D., & James, M. (1973). *Winning with people: group exercises in transactional analysis*: Addison-Wesley.
- Keller, K. (2003). *Strategic brand management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Keller, K., & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management*, 14, 74-78.
- Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2001). *Raising the corporate umbrella: corporate communications in the twenty-first century*. Basingstoke: Palgrave.
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998-1016.
- Knox, S., Maklan, S., & Thompson, K. (2000). Building the unique organizational value proposition. *The Expressive Organization*, 138-153.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kowalczyk, S., & Pawlish, M. (2002). Corporate branding through external perception of organizational culture. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 159-174.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of management journal*, 26(4), 608-625.
- Krone, K., Jablin, F., & Putnam, L. (1987). *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park, CA: Sage Publications. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- LeBaron, C. D., & Jones, S. E. (2002). Closing up closings: Showing the relevance of the social and material surround to the completion of interaction. *Journal of Communication, 52*(3), 542-565.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard business review, 38*(4), 45-56.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing, 18*(3), 219-236.
- Margulies, W. P. (1977). Make most of your corporate identity. *Harvard business review, 55*(4), 66-74.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications, 9*(4), 195-220.
- Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing, 40*(7/8), 846-869.
- Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E., & Paterson, D. (2005). Corporate identity: concept, components and contribution. *Journal of General Management, 31*(1), 59-81.
- Melewar, T. C., & Saunders, J. (2000). Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix. *European Journal of Marketing, 34*(5/6), 538-550.
- Melewar, T. C., & Wooldridge, A. R. (2001). The dynamics of corporate identity: a review of a process model. *Journal of Communication Management, 5*(4), 327-340.
- Muniz Jr, A. M., & O'guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research, 27*(4), 412-432.
- Neher, W. (1997). *Organizational communication: Challenges of change, diversity, and continuity*. Boston: Allyn and Bacon.
- Nelson, D. (2006). *Organizational behavior : Foundations, realities and challenges* (5 ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western: Thomson/South-Western.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal, 34*(3), 487-516.
- Olins, W. (1978). *The corporate personality: An inquiry into the nature of corporate identity*. London: Design Council.



- Olins, W. (1989). *Corporate identity: Making business strategy visible through design*. London: Thames and Hudson.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 570-581.
- Robbins, S. (1994). *Essential of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 229-240.
- Schmitt, B. H., Simonson, A., & Marcus, J. (1995). Managing corporate image and identity. *Long Range Planning*, 28(5), 82-92.
- Schultz, M., Hatch, M., & Larsen, M. H. (2000). *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press.
- Selame, E., & Selame, J. (1975). *Developing a corporate identity: How to stand out in the crowd*. New York: Chain Store Publishing Corporation.
- Shang, R. A., Chen, Y. C., & Liao, H. J. (2006). The value of participation in virtual consumer communities on brand loyalty. *Internet research*, 16(4), 398-418.
- Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Mandel, N. (2013). Branded service encounters: strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing*, 77(6), 108-123.
- Smirich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 28, 339-358.
- Topalian, A. (1984). Corporate identity: Beyond the visual overstatements. *International Journal of Advertising*, 3(1), 55-62.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017-1040.
- Van Riel, C. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- Van Riel, C., & Balmer, J. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.

- Van Riel, C., & Fombrun, C. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2005). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Mason, OH: Thomson/ South-Western.
- Wilson, G. L., Goodall, H. L., & Waagen, C. L. (1986). *Organizational communication*. New York: Harper & Row.
- Yaniv, E., & Farkas, F. (2005). The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers. *Journal of Change Management*, 5(4), 447-461.
- กริช สืบสนธิ์. (2537). วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กฤษณสิทธิ์ รื่นรมย์. (2556). แบรินด์องค์กรและการประเมินค่าแบรินด์องค์กร. กรุงเทพฯ: ไชเบอร์พริ้นท์.
- กุลธิดา ธรรมวิวัฒน์. (2542). ความเป็นนักวิชาชีพของนักประชาสัมพันธ์ กับบทบาทและลักษณะการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุหงา ไปชีว. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์: การสื่อสารภายในองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ประม อดิเรก. (2526). หลักนิติศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2555). สื่อบุคคลกับการสื่อสารภาพลักษณ์และการพัฒนาองค์กร. Retrieved เข้าถึงข้อมูลวันที่ 10 กันยายน 2557, from <http://www.drphot.com/talk/archives/578>
- วศมล สบายวัน. (2553). การพัฒนาแบบวัดภาพลักษณ์องค์กร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิลาวัลย์ หงส์สุวรรณ. (2542). กลยุทธ์การสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ เครื่องมือสร้าง ความแตกต่างในยุคการเปลี่ยนแปลงสูง. *วารสารนิติศาสตร์*, 17, 43-57.
- ศิริกุล เลากัยกุล. (2547). สร้างแบรินด์. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- ศุภฤกษ์ โพธิ์ไพโรจน์. (2553). ตัวชี้วัดภาพลักษณ์องค์กร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สลิตตา ลายลิขิต. (2547). กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างตราสินค้าองค์กรของบริษัทที่แปลงสภาพจากรัฐวิสาหกิจ กับการรับรู้และทัศนคติของผู้บริโภค. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการโฆษณา), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สิทธิ์ ชีรสรณ์. (2552). การตลาด : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุธรรม รัตน์โชติ. (2552). พฤติกรรมองค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ท้อป.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.

เสนาะ ดิเียว. (2541). การสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรวรรณ ปิรันธนโรวาท. (2554). การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (พิมพ์ครั้งที่ 6 ed.). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### แบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง บทบาทสื่อบุคคลในการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กรของนิสิตปริญญาโท คณะนิเทศศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการสร้างและการบริหารตราสินค้าองค์กร (AIS)

#### คำชี้แจง

- แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

ส่วนที่ 3 ข้อมูลองค์ประกอบปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

ส่วนที่ 4 ข้อมูลคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

ส่วนที่ 5 ข้อมูลคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้คุณลักษณะของสื่อบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

2. ผู้ตอบแบบสอบถามกรุณาอ่านคำชี้แจงในแบบสอบถามในแต่ละส่วนโดยละเอียด และตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ โดยตอบคำถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพื่อจะได้คำตอบไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัยได้สมบูรณ์มากที่สุด

3. คำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับใช้ในการงานวิจัยครั้งนี้เท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยรับรองว่าจะไม่เกิดผลเสียแต่ประการใดต่อท่าน

\*\*\*\*\*

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

- เพศ  ชาย  หญิง
- อายุ  ต่ำกว่า 23 ปี  23 - 29 ปี  30 - 39 ปี  40 - 49 ปี  
 50 - 59 ปี  60 ปีขึ้นไป

#### 3. ระดับการศึกษา

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> ประถมศึกษา                 | <input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนต้น                   | <input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนปลาย |
| <input type="checkbox"/> ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช) | <input type="checkbox"/> ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ชั้นสูง (ปวส) | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี         |
| <input type="checkbox"/> ปริญญาโท                   | <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก                          | <input type="checkbox"/> ไม่ได้ศึกษา       |

#### 4. อาชีพปัจจุบัน

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> นักเรียน / นักศึกษา          | <input type="checkbox"/> ข้าราชการ / รัฐวิสาหกิจ | <input type="checkbox"/> พนักงานบริษัท / ห้างร้าน |
| <input type="checkbox"/> กิจการส่วนตัว / ผู้ประกอบการ | <input type="checkbox"/> อาชีพอิสระ              | <input type="checkbox"/> รับจ้าง                  |
| <input type="checkbox"/> อื่นๆ.....                   |  |   |

## 5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- ต่ำกว่า 15,000                       15,000 – 30,000                       30,001 – 50,000  
 50,001 – 100,000                       มากกว่า 100,001

## ส่วนที่ 2 ระดับการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

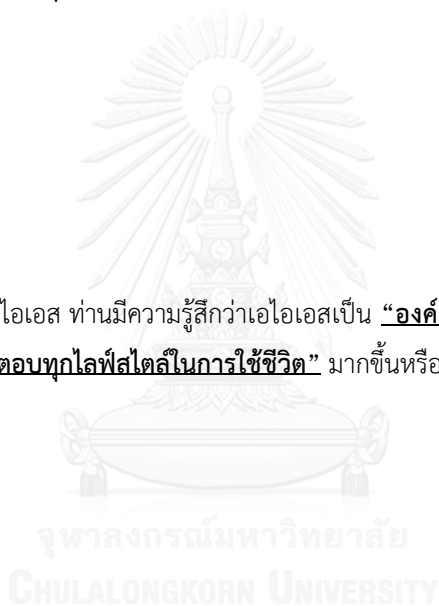
**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของการรับรู้ของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

2.1) ก่อนได้ใช้บริการ ของเอไอเอส ท่านมีความรู้สึกที่เอไอเอสเป็น “องค์กรที่ทำให้ลูกค้าใช้ชีวิตในแบบของคุณ (Your world, your way) ตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต” มากน้อยเพียงใด

- มากที่สุด  
 ค่อนข้างมาก  
 พอควร  
 น้อย  
 น้อยมาก

2.2) หลังได้ใช้บริการ ของเอไอเอส ท่านมีความรู้สึกที่เอไอเอสเป็น “องค์กรที่ทำให้ลูกค้าใช้ชีวิตในแบบของคุณ (Your world, your way) ตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต” มากขึ้นหรือไม่

- มากขึ้น  
 ค่อนข้างมากขึ้น  
 เท่าเดิม  
 น้อยลง  
 น้อยลงอย่างมาก



2.2) ท่านเห็นภาพตราสินค้า “ชีวิตในแบบของคุณ (Your world, your way) ตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต” ของเอไอเอส จากคุณลักษณะต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของการรับรู้ / ความเข้าใจของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ

คุณลักษณะของเอไอเอส ที่ส่งผลต่อตราสินค้า	ระดับการรับรู้ของท่าน					
	เห็นมากที่สุด (5)	เห็นมาก (4)	เห็นปานกลาง (3)	เห็นน้อย (2)	เห็นน้อยที่สุด (1)	ไม่เห็น (0)
1) เป็นบริษัทใหม่ที่เข้าใจการใช้ชีวิตผู้บริโภค เช่น ให้ลูกค้าออกแบบแพ็คเกจการโทรและเล่นอินเทอร์เน็ตได้ด้วยตัวเอง						
2) เป็นบริษัทที่นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ให้เข้ากับไลฟ์สไตล์ของลูกค้าเฉพาะแต่ละกลุ่ม เช่น AIS 3G, 4G, AIS FibreNet						
3) เป็นบริษัทที่สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้สะดวก เช่น มีสาขาบริการจำนวนมาก, บริการ AIS e-Service 24 ชม.						
4) มีเครือข่ายโทรศัพท์ที่มีสัญญาณครอบคลุมพื้นที่มากที่สุด						
5) มีสิทธิพิเศษและโปรโมชั่นต่างๆที่ช่วยให้ลูกค้าใช้ชีวิตได้สะดวกสบายตามความต้องการ <ul style="list-style-type: none"> <li>● AIS Serenade, AIS Privilege,</li> <li>● บริการผู้ช่วยส่วนตัว, บริการที่จอดรถตามห้างสรรพสินค้า</li> </ul>						
6) อื่นๆ.....						

### ส่วนที่ 3 องค์ประกอบปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

3.) ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้ส่งผลต่อความเข้าใจ / การรับรู้ของท่านที่มีต่อตราสินค้าองค์กร **“ชีวิตในแบบของคุณ  
ตอบทุกโลกสไตล์ในการใช้ชีวิต”** ของเอไอเอส มากน้อยเพียงใด

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของการรับรู้ / ความเข้าใจของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ

ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร ของเอไอเอส	ระดับอิทธิพลต่อผู้บริโภค					
	มีผล มาก ที่สุด (5)	มีผล มาก (4)	มีผล ปาน กลาง (3)	มีผล น้อย (2)	มีผล น้อย ที่สุด (1)	ไม่มี ผล (0)
1) ประวัติความเป็นมาของเอไอเอส						
2) การพัฒนาสินค้าและบริการของเอไอเอส						
3) วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางธุรกิจของเอไอเอส						
4) บทบาทและลักษณะของผู้นำและผู้บริหารของเอไอเอส						
5) บทบาทและลักษณะพนักงานของเอไอเอส						
6) สภาพแวดล้อมทางกายภาพของเอไอเอส เช่น การออกแบบอาคาร การจัดเคาท์เตอร์ การตกแต่งสถานที่ภายใน						
7) รูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)						
8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เอไอเอสนำมาใช้						
9) ลักษณะการโฆษณาองค์กรและการประชาสัมพันธ์ของเอไอเอส						
10) อื่นๆ.....						



**ส่วนที่ 4 ระดับการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร**

4.1) ท่านเคยติดต่อกับบุคคลในหน่วยงานใดบ้างของเอไอเอสและพนักงานกลุ่มดังกล่าวสามารถเป็นตัวแทน (Brand Representative) ที่ทำให้เห็นภาพตราสินค้า “ชีวิตในแบบของคุณ ตอบทุกไลฟ์สไตล์ในการใช้ชีวิต” ได้มากน้อยเพียงใด

**คำชี้แจง** กรุณา **เลือก** ทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน \_\_\_\_\_ และ ✓ ลงช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง (**เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ**)

กลุ่มพนักงานของเอไอเอสที่ท่านติดต่อด้วย	ระดับการรับรู้ตราสินค้าของเอไอเอส					
	สะท้อนภาพตราสินค้ามากที่สุด (5)	สะท้อนภาพตราสินค้ามาก (4)	สะท้อนภาพตราสินค้าบางส่วน (3)	สะท้อนภาพตราสินค้าน้อย (2)	สะท้อนภาพตราสินค้าน้อยที่สุด (1)	ไม่สะท้อนภาพตราสินค้า (0)
_____ 1) พนักงานประจำศูนย์บริการ						
_____ 2) พนักงานบริการตอบรับทางโทรศัพท์ (Call Center)						
_____ 3) พนักงานตัวแทนองค์กร (Brand Ambassador) / พนักงานประชาสัมพันธ์						
_____ 4) พนักงานกลุ่มดูแลลูกค้าองค์กร / ดูแลนักลงทุน						
_____ 5) ผู้บริหารขององค์กร / ผู้จัดการสาขา						
_____ 6) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....						

4.2) โดยภาพรวมบทบาทของ พนักงานเอไอเอส ต่อไปนี้มีผลต่อความเข้าใจ / การรับรู้ต่อตราสินค้าองค์กรมากน้อยเพียงใด

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อที่ตรงกับความรู้สึกความคิดเห็นของท่าน

บทบาทของพนักงานเอไอเอส ที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้า	ระดับการรับรู้ของท่าน					
	รับรู้มากที่สุด (5)	รับรู้มาก (4)	รับรู้ปานกลาง (3)	รับรู้ น้อย (2)	รับรู้ น้อย ที่สุด (1)	ไม่รับรู้ (0)
1) ทำให้ท่านรู้สึกว่าการใช้บริการ เครือข่ายโทรศัพท์มือถือของเอไอเอส เป็นเรื่องง่ายและสะดวกสบาย เหมาะ กับไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิต						
2) มีรูปแบบปฏิบัติงานสอดคล้องไปใน ทิศทางเดียวกัน						
3) เครื่องแบบ การแต่งกายของ พนักงานเอไอเอสทันสมัย เหมาะ กับไลฟ์สไตล์คนในยุคปัจจุบัน						
4) มีบุคลิกและมีไลฟ์สไตล์การทำงาน ของคนรุ่นใหม่						
5) สื่อสารได้ชัดเจน เข้าใจง่าย เหมาะ กับลูกค้าในแต่ละกลุ่ม						
6) นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เข้ากับกับ การทำงานและการบริการให้กับลูกค้า แต่ละกลุ่ม						
7) มีความคิดสร้างสรรค์และแนวคิด ใหม่ๆที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ กับไลฟ์สไตล์ของลูกค้า						
8) พนักงานเอไอเอสเข้าใจพฤติกรรม การใช้งานโทรศัพท์มือถือของลูกค้าแต่ละ กลุ่ม						
9) พนักงานเอไอเอสแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้าได้ดี						
10) อื่นๆ.....						

**ส่วนที่ 5** ระดับการรับรู้คุณลักษณะของสื่อบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

5) ท่านคิดว่าคุณลักษณะของพนักงานต่อไปนี้ส่งผลต่อความเข้าใจ / การรับรู้ต่อตราสินค้าองค์กร “ชีวิตในแบบคุณ” ของเอไอเอสมากที่สุด ให้คะแนนจากมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด

**คำชี้แจง** กรุณาให้คะแนน ลงในช่องว่างในแต่ละข้อที่ตรงกับความรู้สึกความคิดเห็นของท่าน โดยเรียงลำดับจากค่าคะแนนต่อไปนี้

4 =ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้ามากที่สุด,

3 =ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้ามาก,

2 =ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าน้อย,

1 =ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าน้อยที่สุด

\_\_\_\_\_ 1) บุคลิกภาพภายนอกของพนักงาน เช่น เครื่องแบบ การแต่งกาย รูปลักษณ์ภายนอก ฯลฯ

\_\_\_\_\_ 2) พฤติกรรมและนำเสนอตัวเองต่อลูกค้าของพนักงาน

\_\_\_\_\_ 3) ทักษะและความสามารถในการสื่อสาร เช่น การพูดจา ตลอดจนการใช้ท่าทาง ประกอบการพูดคุย ฯลฯ

\_\_\_\_\_ 4) ความสามารถในการทำงานของพนักงาน เช่น มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่บริการ ทักษะในการแก้ปัญหา การตอบคำถามต่อลูกค้า ฯลฯ

### แบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง บทบาทสื่อบุคคลในการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กรของนิสิตปริญญาโท คณะนิเทศศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อสื่อบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างและการบริหารตราสินค้าองค์กร (SCB)

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้ตราสินค้าองค์กรของผู้บริโภค

ส่วนที่ 3 ข้อมูลองค์ประกอบปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลกระทบต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

ส่วนที่ 4 ข้อมูลคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

ส่วนที่ 5 ข้อมูลคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้คุณลักษณะของสื่อบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้า

องค์กร

2. ผู้ตอบแบบสอบถามกรุณาอ่านคำชี้แจงในแบบสอบถามในแต่ละส่วนโดยละเอียด และตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ โดยตอบคำถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพื่อจะได้คำตอบไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัยได้สมบูรณ์มากที่สุด

3. คำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับใช้ในงานวิจัยครั้งนี้เท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยรับรองว่าจะไม่เกิดผลเสียแต่ประการใดต่อท่าน

\*\*\*\*\*

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. อายุ  ต่ำกว่า 23 ปี  23 - 29 ปี  30 - 39 ปี  40 - 49 ปี  
 50 - 59 ปี  60 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ประถมศึกษา  มัธยมศึกษาตอนต้น  มัธยมศึกษาตอนปลาย  
 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ  ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ปริญญาตรี  
(ปวช) (ปวส)  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก  ไม่ได้ศึกษา

4. อาชีพปัจจุบัน

นักเรียน / นักศึกษา  ข้าราชการ / รัฐวิสาหกิจ  พนักงานบริษัท / ห้าง  
ร้าน  
 กิจการส่วนตัว /  อาชีพอิสระ  รับจ้าง  
ผู้ประกอบการ  
 อื่นๆ.....

## 5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- ต่ำกว่า 15,000 บาท       15,000 – 30,000 บาท       30,001 – 50,000 บาท  
 50,001 – 100,000 บาท       มากกว่า 100,001 บาท

## ส่วนที่ 2 ระดับการรับรู้ตราสินค้าองค์กร

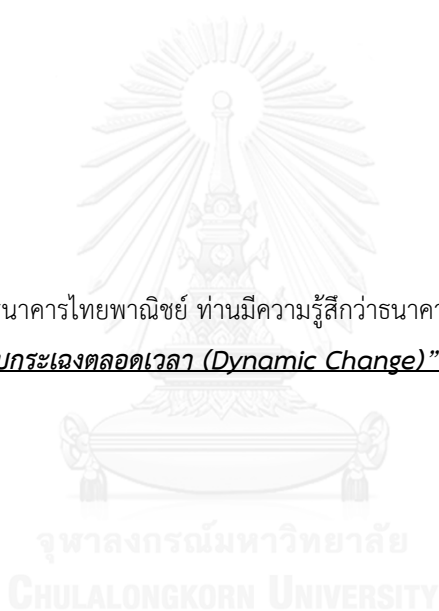
**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของการรับรู้ / ความเข้าใจของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

2.1) ก่อนได้ใช้บริการ ของธนาคารไทยพาณิชย์ ท่านมีความรู้สึกที่ธนาคารเป็น “ธนาคารเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉงตลอดเวลา (Dynamic Change)” มากน้อยเพียงใด

- มากที่สุด  
 ค่อนข้างมาก  
 พอควร  
 น้อย  
 น้อยมาก

2.2) หลังได้ใช้บริการ ของธนาคารไทยพาณิชย์ ท่านมีความรู้สึกที่ธนาคารมีความเป็น “ธนาคารเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉงตลอดเวลา (Dynamic Change)” มากขึ้นหรือไม่

- มากขึ้น  
 ค่อนข้างมากขึ้น  
 เท่าเดิม  
 น้อยลง  
 น้อยลงอย่างมาก



2.3) ท่านเห็นภาพการเป็น “ธนาคารเก่าแต่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระฉับกระเฉงตลอดเวลา (Dynamic Change)” ของธนาคารไทยพาณิชย์ จากคุณลักษณะต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของการรับรู้ / ความเข้าใจของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ

คุณลักษณะของธนาคารไทยพาณิชย์ ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้า	ระดับการรับรู้ของท่าน					
	เห็นมากที่สุด (5)	เห็นมาก (4)	เห็นปานกลาง (3)	เห็นน้อย (2)	เห็นน้อยที่สุด (1)	ไม่เห็น (0)
1) เป็นสถาบันการเงินแห่งแรกและเก่าแก่ที่สุดของประเทศไทย						
2) เป็นผู้เริ่มการพัฒนารูปแบบและการให้บริการที่สนองความต้องการของลูกค้า เช่น มีสาขาบริการบนห้างสรรพสินค้าเป็นรายแรก ฯลฯ						
3) ปรับตัวให้เข้ากับวิถีชีวิตและตามไลฟ์สไตล์เฉพาะบุคคลของลูกค้า เช่น SCB up2me ที่ลูกค้าสามารถกำหนดรูปแบบการใช้จ่ายและการออมได้ด้วยตนเอง						
4) นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้กับลูกค้าเสมอ เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>● SCB ดีดี ดีดี ที่สามารถฝาก ถอน โอน จ่ายบิลที่สาขา ผ่าน QR code ในโทรศัพท์มือถือ</li> <li>● การชำระเงิน ค่าโทรศัพท์ ค่าสาธารณูปโภค ผ่านบาร์โค้ด แสแกนที่ตู้เอทีเอ็ม</li> </ul>						
5) อื่นๆ.....						

### ส่วนที่ 3 องค์ประกอบปัจจัยส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กรในปัจจุบัน

3.) ท่านคิดว่าปัจจัยใดต่อไปนี้ของธนาคารไทยพาณิชย์ส่งผลต่อความเข้าใจ / การรับรู้ของท่านที่มีต่อตราสินค้าองค์กรมากน้อยเพียงใด

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของการรับรู้ / ความเข้าใจของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ

ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร ของธนาคารไทยพาณิชย์	ระดับอิทธิพลต่อท่าน					
	มีผล มากที่สุด (5)	มีผล มาก (4)	มีผล ปาน กลาง (3)	มีผล น้อย (2)	มีผล น้อย ที่สุด (1)	ไม่มีผล (0)
1) ประวัติความเป็นมาของธนาคาร						
2) การพัฒนาสินค้าและบริการของธนาคาร						
3) วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางธุรกิจ ของธนาคาร						
4) บทบาทและลักษณะของผู้นำและ ผู้บริหารของธนาคาร						
5) บทบาทและลักษณะพนักงานของ ธนาคาร						
6) สภาพแวดล้อมทางกายภาพของธนาคาร เช่น การออกแบบอาคาร การจัดเคาท์เตอร์ การตกแต่งสถานที่ภายใน						
7) รูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม (CSR)						
8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ธนาคาร นำมาใช้						
9) ลักษณะการโฆษณาองค์กรและการ ประชาสัมพันธ์ของธนาคาร						
10) อื่นๆ.....						

**ส่วนที่ 4 ระดับการรับรู้บทบาทสื่อบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร**

4.1) ท่านเคยติดต่อกับ **บุคคลในหน่วยงานใดบ้าง** ของธนาคารไทยพาณิชย์และพนักงานกลุ่มดังกล่าวสามารถเป็นตัวแทน (Brand Representative) ที่ทำให้เห็นภาพตราสินค้า “องค์กรเก่าที่ไม่แก่ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา” ได้มากน้อยเพียงใด

**คำชี้แจง** กรุณา **เลือก** ทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน \_\_\_\_\_ และ ✓ ลงช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง (**เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ**)

กลุ่มพนักงานของไทยพาณิชย์ที่ท่านติดต่อด้วย	ระดับการรับรู้ตราสินค้าของธนาคารไทยพาณิชย์					
	สะท้อน ภาพตรา สินค้า มาก ที่สุด (5)	สะท้อน ภาพตรา สินค้า มาก (4)	สะท้อน ภาพตรา สินค้า บางส่วน (3)	สะท้อน ภาพตรา สินค้า น้อย (2)	สะท้อน ภาพตรา สินค้า น้อย ที่สุด (1)	ไม่ สะท้อน ภาพตรา สินค้า (0)
_____ 1) พนักงานประจำเคาเตอร์ ฝาก - ถอนเงิน						
_____ 2) พนักงานแลกเปลี่ยน เงินตรา						
_____ 3) พนักงานบริการตอบรับ และให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ (Call Center)						
_____ 4) พนักงานลูกค้าสัมพันธ์ / พนักงานประชาสัมพันธ์ / พนักงาน สอบถามข้อมูล						
_____ 5) พนักงานกลุ่มดูแลนัก ธุรกิจรายย่อย (SME) และนักลงทุน (Investor Relation)						
_____ 6) ผู้บริหารขององค์กร / ผู้จัดการธนาคาร						
_____ 7) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....						



4.3) โดยภาพรวมบทบาทของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ ต่อไปนี้มีผลต่อความเข้าใจ / การรับรู้ต่อตราสินค้า  
องค์กรมากน้อยเพียงใด

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

บทบาทของพนักงานไทยพาณิชย์ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้า	ระดับการรับรู้ของท่าน					
	รับรู้ มากที่สุด (5)	รับรู้ มาก (4)	รับรู้ ปาน กลาง (3)	รับรู้ น้อย (2)	รับรู้ น้อย ที่สุด (1)	ไม่ รับรู้ (0)
1) พนักงานไทยพาณิชย์สามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ได้อย่าง กระฉับกระฉ่ง						
2) มีรูปแบบการปฏิบัติงานสอดคล้องไปใน ทิศทางเดียวกัน						
3) เครื่องแบบ การแต่งกายของพนักงานไทย พาณิชย์มีความทันสมัยและช่วยให้ทำหน้าที่ได้ อย่างคล่องแคล่ว						
4) มีบุคลิกของคนรุ่นใหม่และมีความทันสมัย ทำให้ภาพการเป็นองค์กรเก่าแต่ไม่แก่						
5) มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการ ให้บริการ						
6) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้เป็นอย่างดี						
7) มีการพัฒนาความรู้ในการบริการเพื่อให้ ข้อมูลแก่ลูกค้า						
8) มีบทบาทช่วยร่วมพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ให้กับสังคม ทำให้สังคมดีขึ้น						
9) อื่นๆ.....						

**ส่วนที่ 5 ระดับการรับรู้คุณลักษณะของสื่อบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ตราสินค้าองค์กร**

5) ท่านคิดว่าคุณลักษณะของพนักงานต่อไปนี้ส่งผลต่อความเข้าใจ / การรับรู้ต่อตราสินค้าองค์กร “เก่าที่ไม่แก่ มี การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา” ของธนาคารไทยพาณิชย์มากที่สุด ให้คะแนนจากมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด

**คำชี้แจง** กรุณาให้คะแนน ลงในช่องว่างในแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยเรียงลำดับจากค่า คะแนนต่อไปนี้

4 =ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้ามากที่สุด,

3 =ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้ามาก,

2 =ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าน้อย,

1 =ส่งผลต่อการรับรู้ตราสินค้าน้อยที่สุด

\_\_\_\_\_ 1) บุคลิกภาพภายนอกของพนักงาน เช่น เครื่องแบบ การแต่งกาย รูปลักษณ์ภายนอก ฯลฯ

\_\_\_\_\_ 2) พฤติกรรมและนำเสนอตัวเองต่อลูกค้าของพนักงาน

\_\_\_\_\_ 3) ทักษะและความสามารถในการสื่อสาร เช่น การพูดจา ตลอดจนการใช้ท่าทาง ประกอบการพูดคุย ฯลฯ

\_\_\_\_\_ 4) ความสามารถในการทำงานของพนักงาน เช่น มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่บริการ ทักษะในการแก้ปัญหา การตอบคำถามต่อลูกค้า ฯลฯ

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายธัช ชูพรหมวงศ์ เกิดเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2532 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี จากคณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ในปีการศึกษา 2554 และเข้าศึกษาต่อหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ กลุ่มวิชาการจัดการสื่อสารแบบบูรณาการ ในปีการศึกษา 2556

