

กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงาน



นายพิชากร ว่องวิชัยกร

ศูนย์วิทยพัทยาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการโฆษณา ภาควิชาการประชาสัมพันธ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Internal Branding Strategy and Employees' Behavior

Mr. Pichakorn Wongwishyakorn

The logo of Chulalongkorn University, featuring a golden sunburst above a tiered stupa, which is placed on a pink oval base with decorative tassels.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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

Department of Public Relations

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรม
ของพนักงาน

โดย

นายพิชากร ว่องวิษณุกร

สาขาวิชา

การโฆษณา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร. สราวุธ อนันตชาติ

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รัตยา ไตควณิชย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. สราวุธ อนันตชาติ)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร. อริชัย อรรคอุดม)

พิชากร ว่องวิญญกร : กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของ
พนักงาน (INTERNAL BRANDING STRATEGY AND EMPLOYEES' BEHAVIOR)
อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ. ดร. สราวุธ อนันตชาติ, 183 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและ
พฤติกรรมของพนักงานในธุรกิจโรงแรม โดยเปรียบเทียบระหว่างโรงแรมระดับ 4 ดาว ได้แก่
โรงแรม Baiyoke Sky และโรงแรม Pathumwan Princess กับโรงแรมระดับ 5 ดาว ได้แก่ โรงแรม
Sofitel Centara Grand Bangkok และโรงแรม Peninsula Bangkok โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ
เจาะลึกกับผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรม
ดังกล่าว จำนวน 4 คน ควบคู่กับการวิจัยเชิงสำรวจกับพนักงานของโรงแรมกลุ่มตัวอย่างอีก 217
คน ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมทั้ง 4 แห่งนั้น
มีความคล้ายคลึงกัน แต่หากพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า โรงแรมทั้ง 4 แห่ง มีการกำหนด
กลุ่มเป้าหมายของโรงแรมที่ต่างกันออกไป รวมถึงการประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้า
ภายในองค์กร และแนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต

ในส่วนของพฤติกรรมของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร พบว่า พนักงานภายใน
องค์กรของโรงแรมทั้ง 2 ระดับ มีความรู้สึก ผูกพัน และภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรที่คล้ายคลึง
กัน คือเป็นไปในทางบวก แต่แตกต่างกันในด้านความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักที่ใช้ในการศึกษา
ซึ่งพบว่า พนักงานของโรงแรมระดับ 4 ดาว มีความรู้สึก ผูกพัน และภักดีต่อตราสินค้าภายใน
องค์กร ในระดับที่สูงกว่าพนักงานของโรงแรมระดับ 5 ดาว ทั้งในภาพรวมและเกือบทุกตัวแปรย่อย
ส่วนตัวแปรทำนายการเกิดความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรนั้น พบว่า มีเพียง
ความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรเพียงตัวแปรเดียวเท่านั้นที่ส่งผลให้เกิดความภักดีต่อตรา
สินค้าภายในองค์กร

ภาควิชา.....การประชาสัมพันธ์..... ลายมือชื่อนิสิต..... จิชากร ว่องวิญญกร
สาขาวิชา.....การโฆษณา..... ลายมือชื่อ อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก..... รศ. ดร. สราวุธ อนันตชาติ
ปีการศึกษา...2553.....

5184707428 : MAJOR ADVERTISING

KEYWORDS : INTERNAL BRANDING / EMPLOYEES' BEHAVIOR / SURVEY

PICHAKORN WONGWISHYAKORN : INTERNAL BRANDING STRATEGY AND
EMPLOYEES' BEHAVIOR. ADVISOR : ASSOC. PROF. SARAVUDH
ANANTACHART, Ph.D., 183 pp.

This research aimed to study internal branding strategy and employees' behavior of 4-star hotels (Baiyoke Sky and Pathumwan Princess) and 5-star hotels (Sofitel Centara Grand Bangkok and Peninsula Bangkok). Four depth interviews were conducted with persons responsible for internal branding of each hotel. Then, 217 hotel employees were surveyed using self-administered questionnaires. The findings revealed that though internal branding strategies of the 4 hotels were similar, there were some differences, in terms of target group selection, evaluation of internal brand communications effectiveness, and planning for future internal brands.

For the employees' behavior on their hotel brands, the results showed that both 4-star and 5-star employees had positive feeling, commitment, and loyalty on their organizations. Nevertheless, the samples in 4-star hotels had stronger relationship, feeling, commitment, and loyalty than those in 5-star hotels, in most of items compared. Finally, brand commitment was prominently shown as the only predictor for employees' loyalty.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Department :Public Relations..... Student's Signature Pichakorn Wongwishyakorn
Field of Study :Advertising..... Advisor's Signature Saravudh Anantachart
Academic Year :2010.....

กิตติกรรมประกาศ

“ตั้งแต่เกิดมา ไม่เคยเจออะไรที่ทำให้เหนื่อยมากขนาดนี้เลย”

หากมีสมุดบันทึกให้ผมเขียนถึง 7 สิ่งที่น่าทึ่งที่สุดในชีวิต ผมมั่นใจว่า วิทยานิพนธ์เล่มนี้จะต้องติด 1 ใน 7 อย่างแน่นอน ซึ่งคนรอบตัวผมคงเข้าใจถึงความยากลำบากเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นป้าหน่อย ว่องวิชญกร และแม่เหมม โสภณพงษ์ ที่แม้ตัวจะอยู่ไกลกันเล็กน้อย แต่ลูกก็รู้ว่าป้ากับแม่เป็นห่วงลูกเสมอ คอยถามสารทุกข์สุขดิบและคอยสนับสนุนทุกอย่างที่ลูกปรารถนา ลูกรักป้าและแม่มากนะครับ รวมทั้งน้องสาวที่น่ารักทั้งสองคน นั่นคือ น้องแพร์และน้องเมย์แห่งครอบครัวว่องวิชญกร เสียรักเรานะ และที่ขาดไม่ได้คือเธอคนนี้ คุณปาล์ม (เลอค่า ณ นครพนม) เพื่อนสาวที่คอยอยู่เคียงข้างและให้กำลังใจในยามที่ผมท้อแท้จนเกือบจะถอดใจไปหลายครั้ง แต่เธอก็จุดผมให้กลับมาสู้ต่อและช่วยให้ผมก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆ จนมีวันนี้ อีกทั้งยังต้องขอบพระคุณป้าอู๋ ณ นครพนม และแม่อ้อย ทองสีมา สำหรับมื้ออาหารแสนพิเศษและเครื่องคอมพิวเตอร์ที่บ้านให้ผมได้ทำงานหลายครั้งหลายคราครับ

และวิทยานิพนธ์เล่มนี้จะไม่สมบูรณ์ ถ้าขาดอาจารย์ที่ปรึกษาที่ดีเยี่ยมอย่าง “อ.ท็อป” ที่ทั้งอดทนและอดกลั้นกับนิสัยหัวรั้นคนนี้ คงมีนิสิตปริญญาโทไม่กี่คนที่ทำตัวได้แย่อย่างผม ผมเชื่อว่าอย่างน้อยผมก็น่าจะติดอันดับนิสิตยอดเยี่ยมในดวงใจของอาจารย์แน่ๆ และที่ขาดไม่ได้อีกเช่นกัน นั่นคือ อ.รัต อ.เกี และ อ.วอ อาจารย์ทั้ง 3 ท่านนี้คอยเป็นกำลังใจให้ผมเสมอ ผมขอบคุณที่อาจารย์เชื่อมั่นในตัวผมว่า ผมเองก็สามารถทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ได้เหมือนใครๆ ผมรักอาจารย์ครับ

นอกจากนี้ ผมต้องขอบพระคุณท่านผู้มีพระคุณที่ให้ผมเข้าไปสัมภาษณ์และทำแบบสอบถาม ไม่ว่าจะเป็น คุณอาทิตย์ จิราธิวัฒน์, น้ำแอน, น้ำดี, น้ำทิพย์, น้ำตุ้ม, และพี่เบียร์ ไบหยก มิเช่นนั้น ผมคงไม่สามารถทำวิทยานิพนธ์หัวข้อนี้ได้สำเร็จ อีกทั้งยังต้องขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคนที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำมาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็น พี่แพร์ พี่ส้ม พี่อ้อม พี่แอร์ อิง เจ ฉัตร ภัทร เบิร์ด ฯลฯ ผมซึ่งใจจริงๆ

คุณเชื่อไหม? วิทยานิพนธ์เล่มนี้ทำให้ผมโตขึ้น ทำให้ผมมีความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้ผมรู้ว่าโลกนี้ไม่มีอะไรที่ได้มาง่ายๆ ทำให้ผมมีความอดทนมากขึ้น ทำให้ผมรักคนรอบข้างมากขึ้น ทำให้ผมเห็นคุณค่าของการศึกษา ทำให้ผมรู้ว่าการที่ได้รับการตีพิมพ์กิตติกรรมประกาศหน้านี้มันภูมิใจมากแค่ไหน - คุณเชื่อไหม?

“ตั้งแต่เกิดมา ไม่เคยเจออะไรที่ทำให้ดีใจมากขนาดนี้เลย”

สารบัญ

หน้า	
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ปัญหานำวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าภายในองค์กร.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร.....	31
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร.....	52
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	73
การเลือกประเภทของบริการและโรงแรมที่จะศึกษา.....	73
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	75
ผู้ให้สัมภาษณ์.....	75
ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์.....	75
เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์.....	75
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	76
กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	76
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	77
การวัดค่าตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยและเกณฑ์การให้คะแนน	77
การวัดความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของเครื่องมือ.....	80

	หน้า
ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	80
การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล.....	81
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	82
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	82
โรงแรม Baiyoke Sky	83
โรงแรม Pathumwan Princess	91
โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok.....	96
โรงแรม Peninsula Bangkok	100
ผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	105
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	106
ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายใน องค์กร.....	111
ส่วนที่ 3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายใน องค์กร.....	116
ส่วนที่ 4 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายใน องค์กร.....	121
ส่วนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายใน องค์กร , ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร และ ความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร.....	123
ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกของพนักงานต่อตรา สินค้าภายในองค์กร , ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายใน องค์กร และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร.....	128
ส่วนที่ 7 ผลการวิจัยความสัมพันธ์เพื่อหาตัวแปรทำนายการเกิดความภักดีของ พนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร.....	130
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	132
สรุปผลการวิจัย	133
อภิปรายผลการวิจัย	141
ข้อจำกัดในการวิจัย	163
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต	163
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้	164

หน้า	
รายการอ้างอิง.....	168
ภาคผนวก.....	176
ภาคผนวก ก	177
ภาคผนวก ข	178
ภาคผนวก ค	179
ภาคผนวก ง	180
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	184



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

2.1 แสดงประสิทธิภาพของเทคนิคการสื่อสารทั้งจากระดับล่างขึ้นไปบนและจากระดับบนลงล่าง	63
3.1 แสดงการแบ่งระดับของโรงแรม 4 ดาวและ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร	74
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	106
4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	107
4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด....	107
4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ส่วนตัวต่อเดือน...	108
4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส	109
4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามฝ่ายที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน	110
4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าโรงแรมระดับ 4 ดาว.....	113
4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อตราสินค้าโรงแรมระดับ 5 ดาว.....	115
4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 4 ดาว.....	117
4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 5 ดาว.....	120
4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 4 ดาว.....	122
4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 5 ดาว.....	123
4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างโรงแรมระดับ 4 ดาวและโรงแรมระดับ 5 ดาวในเรื่องความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร.....	124
4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างโรงแรมระดับ 4 ดาวและโรงแรมระดับ 5 ดาวในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร.....	126

ตารางที่ หน้า

4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาวในเรื่องความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร.....	128
4.16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาวในเรื่องในเรื่องความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร , ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร , และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร.....	129
4.17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาวในเรื่องความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร , ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร, และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร.....	129
4.18 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ตัวแปรทำนายความผันแปรของความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร	131

สารบัญภาพ

แผนภาพที่ หน้า

2.1	แสดงโครงสร้างการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร.....	13
2.2	แสดงแบบจำลองการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร	15
2.3	แสดงกระบวนการในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร.....	17
2.4	แสดงอิทธิพลของพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อผู้บริโภค.....	19
2.5	แสดงความสอดคล้องของความสามารถและการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร	24
2.6	แสดงรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร	30
2.7	แสดงขอบเขตการศึกษาพฤติกรรมองค์กร.....	34
2.8	แสดงกระบวนการรับรู้และการตัดสินใจ.....	38
2.9	แสดงภาพรวมของความแตกต่างระหว่าง การสร้างเสริมในทางบวก การ สร้างเสริมในทางลบ และการลงโทษ.....	39
2.10	แสดงประเภทของกลุ่มในการทำงาน.....	41
2.11	แสดงผลกระทบของภาระหน้าที่ที่ต้องใช้การพึ่งพาอาศัยกัน (Task interdependence) และประเภทของรางวัล (Reward) ที่มีต่ออำนาจในการ ผลิตของกลุ่ม	44
2.12	แสดงตัวอย่างของโครงสร้างตามหน้าที่	46
2.13	แสดงประเภทของโครงสร้างแบบเน้นส่วนงาน.....	47
2.14	แสดงรูปแบบโครงสร้างแบบเมทริกซ์.....	49
2.15	แสดงระบบสื่อสารโดยทั่วไปของ Shannon.....	55
2.16	แสดงแบบจำลองกระบวนการสื่อสารของ Berlo.....	56
2.17	แสดงตัวกรองที่เกี่ยวกับกรอบความคิดที่ทำให้ข้อความต้นฉบับเกิดการเปลี่ยน แปลง.....	58
4.1	แสดงโครงสร้างองค์กรของโรงแรม Baiyoke Sky.....	85
4.2	แสดงข่าวสารภายในองค์กรที่ทางโรงแรม Baiyoke Sky ได้จัดทำขึ้นทุกเดือน...	88
4.3	แสดงกระดานข่าวสารภายในองค์กรที่ติดไว้บริเวณหน้าต่างห้องอาหาร พนักงานของโรงแรม Baiyoke Sky.....	89
4.4	แสดงกระดานข่าวสารภายในองค์กรบริเวณหน้าต่างห้องอาหารพนักงาน ของโรงแรม Pathumwan Princess.....	93
4.5	แสดงจดหมายตอบกลับพนักงานที่ได้แสดงความคิดเห็นที่มีต่อโรงแรม	95

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ตกต่ำ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันเพื่อช่วงชิงผลประโยชน์ในเชิงธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้น (Sharp, 1995) ซึ่งภาวะการถดถอยทางเศรษฐกิจจากปีที่ผ่านมา ส่งผลให้ประชาชนและภาคธุรกิจทั่วโลกขาดความเชื่อมั่นในการใช้จ่ายและการลงทุน (“ดัชนีวัดความถดถอยของเศรษฐกิจโลก,” 2550) ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องเร่งพัฒนาคุณภาพขององค์กรตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน อีกทั้งยังต้องเผชิญกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เพิ่มทางเลือกในการเปิดรับข้อมูลข่าวสารให้กับผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่มากขึ้น รวมถึงรูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyle) ของผู้บริโภคก็เปลี่ยนไป กล่าวคือ ผู้บริโภคมีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่หลากหลายและซับซ้อนขึ้น ซึ่งความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่เกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการในเรื่องของการที่จะเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้ยากขึ้นกว่าแต่ก่อน

ด้วยเหตุนี้ ผู้ประกอบการจึงต้องเร่งกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆ ออกมาเพื่อดึงดูดความสนใจผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายให้หันมาบริโภคสินค้าหรือบริการขององค์กร รวมถึงการมุ่งเน้นที่จะสร้างตราสินค้าของตนเองให้ผู้บริโภคเกิดความภักดีต่อตราสินค้า (Brand loyalty) (“อุตสาหกรรมโรงแรมและบริการท่องเที่ยว,” 2548) ซึ่งผู้ประกอบการมักจะจัดสรรงบประมาณจำนวนมากในแต่ละปี เพื่อดำเนินการสื่อสารการตลาดและจัดกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีในสายตาผู้บริโภค ซึ่งถือเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย หรือการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ ซึ่งการกระทำดังกล่าว ผู้ประกอบการต่างต้องการที่จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของผู้บริโภค โดยหวังว่าผู้บริโภคจะชื่นชอบและเกิดความภักดีต่อตราสินค้าขององค์กร โดย Balmer (1998) กล่าวว่า นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าองค์กรขึ้นมากมาย เช่น แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กร แนวคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าองค์กร และแนวคิดเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กร เป็นต้น ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ล้วนเป็นแนวคิดที่สนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้บริโภค โดยองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความภักดีต่อตราสินค้าของตน

ขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักลืมนึกไปว่า ภายในองค์กรยังมีกลุ่มเป้าหมายอีกกลุ่มหนึ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าผู้บริโภค นั่นคือ “บุคลากร” ผู้ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร

โดย Punjaisri และ Wilson (2007) กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Internal branding) ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างตราสินค้าองค์กร (Corporate brand) แต่ที่ผ่านมา ผู้ประกอบการมักจะมุ่งเน้นที่จะให้ความสำคัญไปที่กลุ่มลูกค้าและผู้บริโภค จนละเลยพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งจากการศึกษาของ Gallup (2003, as cited Kahn, 2007) พบว่า ร้อยละ 70.0 ของพนักงานในประเทศสหรัฐอเมริกาไม่มีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ และพนักงานร้อยละ 90.0 ไม่มีความสามารถที่จะนำเสนอตราสินค้าของตนเองให้กับคนอื่นเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งถึงแม้ว่าผู้ประกอบการจะมีการวางแผนการสื่อสารการตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าได้ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือร่วมใจและแรงสนับสนุนจากพนักงานภายในองค์กรในการช่วยกันผลักดันกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกันด้วยอีกทางหนึ่ง ก็ไม่สามารถทำให้แผนที่กำหนดไว้นั้นบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญกับพนักงานภายในองค์กรของตนให้มากขึ้น (Kahn, 2007) โดยกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับพนักงานภายในองค์กรของตนเองนั้น จะเป็นการปรับจากการสร้างตราสินค้าระหว่างองค์กรกับผู้บริโภค มาเป็นการสร้างตราสินค้ากับพนักงานภายในองค์กร เพราะพนักงานเปรียบเสมือนลูกค้าคนสำคัญขององค์กรเช่นเดียวกัน (Tosti & Stotz, 2001) โดย ประกิจ ชินอมรพงษ์ (2552) กล่าวว่า ในวิกฤตเศรษฐกิจที่ทุกๆ กลุ่มธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ขณะนี้ ถือเป็นโอกาสที่จะมุ่งเน้นฝึกฝนและเพิ่มขีดความสามารถให้กับบุคลากรภายในองค์กรของตนเอง ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในองค์กร โดยเฉพาะเมื่อเกิดปัญหาใดๆ ก็ตามขึ้น ความสามารถของบุคลากรในการบริหารจัดการถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในอันดับแรกๆ ที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ผ่านวิกฤตไปได้ด้วยดี

โดยในช่วงที่ผ่านมา แนวคิดการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรได้รับความสนใจจากนักวิชาการเพิ่มมากขึ้น (Mitchell, 2002) โดยทั้งนักวิชาการและผู้ประกอบการต่างมีความเห็นตรงกันว่า พนักงานเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของตราสินค้าในการนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้า (Brand promise) ไปยังผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (de Chernatony, 2001) ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรม การแต่งกาย หรือน้ำเสียง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถือเป็นการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับตราสินค้าให้กับผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร โดย de Chernatony (2001) กล่าวว่า พนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคสามารถสร้างความประทับใจที่มีต่อตราสินค้าได้เป็นอย่างดี จากกรณีศึกษาตัวอย่างของ Leberecht (2009) ที่ได้ทำการศึกษากการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของสายการบิน JetBlue ในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า เมื่อพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแก่นแท้ขององค์กร เป้าหมายขององค์กร พฤติกรรมองค์กร รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร และ

วัฒนธรรมองค์กรแล้ว พนักงานก็จะมีทัศนคติในทางบวกต่อองค์กร และมีความเต็มใจที่จะ นำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้าไปยังผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้เป็นอย่างดี

นอกจากนั้น Davis และ Dunn (2002) ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง พนักงานกับผลประกอบการขององค์กรมีความเกี่ยวข้องกัน โดยการจัดอันดับของบริษัทที่พนักงาน อยากรทำงานด้วยมากที่สุด (Best companies to work for) ของนิตยสาร Fortune เปิดเผยว่า องค์กรที่ได้รับการจัดอันดับว่าพนักงานอยากรทำงานด้วยมากนั้นส่งผลต่อผลประกอบการที่เพิ่ม มากขึ้นด้วย จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะ ส่งผลให้องค์กรนั้นมีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้น อันนำมาสู่ผลกำไรและความได้เปรียบทางการ แข่งขัน ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรจะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ใน ทางบวกขององค์กรให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานภายในองค์กรด้วยการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ที่มีความเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการ การประเมินผลงาน การให้ค่าตอบแทนที่ เหมาะสม การฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรและ พนักงานภายในองค์กรให้เกิดขึ้น รวมถึงความสามารถที่จะดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้ มี ความสนใจที่จะเข้ามาร่วมงานกับองค์กร

อย่างไรก็ตาม Punjaisri และ Wilson (2007) กล่าวว่า ที่ผ่านมาแนวคิดการสื่อสารตรา สินค้าภายในองค์กรได้รับความนิยมเพียงแค่นี้ในประเทศแถบตะวันตก โดยเฉพาะประเทศ สหรัฐอเมริกา แต่ในประเทศแถบตะวันออกกลับพบได้น้อยมาก เนื่องจากประเทศในแถบ ตะวันออกยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเท่าที่ควร ทั้งที่ผลการศึกษามากมายได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ที่สามารถส่งผลใน ทางบวกให้แก่องค์กร ไม่ว่าจะเป็นความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน ผล ประกอบการที่ดีขึ้นเมื่อมีกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่เหมาะสม

จากข้อมูลข้างต้นที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า สิ่งสำคัญที่สุดที่สามารถเป็นแรง ขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ “บุคลากรภายในองค์กร” ซึ่งเป็น กลุ่มคนที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักมองข้ามหรือละเลยไป โดยผู้ประกอบการ นักการตลาด และ นักสื่อสารการตลาดต่างทุ่มความสนใจไปยังผู้บริโภคเสียเป็นส่วนใหญ่ และไม่ได้ตระหนักว่า บุคลากรหรือพนักงานภายในองค์กรก็มีความสำคัญเทียบเท่ากับผู้บริโภคและกลุ่มลูกค้าของ องค์กรเช่นกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ของธุรกิจในประเทศไทย และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรดังกล่าวต่อการสร้างตราสินค้า ภายในองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมของพนักงานต่อกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

ปัญหาคำถามวิจัย

1. กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรมีลักษณะอย่างไร
2. พนักงานมีพฤติกรรมต่อกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรอย่างไร

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาคำถามวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งทำการศึกษาเฉพาะกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว ได้แก่ โรงแรม Baiyoke Sky และโรงแรม Pathumwan Princess และโรงแรมระดับ 5 ดาว ได้แก่ โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok และโรงแรม Peninsula Bangkok โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) กับผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมดังกล่าว จำนวนทั้งสิ้น 4 คน และทำการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey) กับพนักงานของโรงแรมดังกล่าว โรงแรมละประมาณ 50 คน คิดเป็นจำนวนทั้งสิ้น 217 คน โดยทำการศึกษาคำถามวิจัยในช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2553

นิยามศัพท์

ตราสินค้าภายในองค์กร (Internal brand) หมายถึง ภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กรในมุมมองของพนักงานภายในองค์กร ซึ่งภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นในใจของพนักงานนั้นเกิดจากประสบการณ์ของพนักงานแต่ละบุคคลที่ได้รับรู้เกี่ยวกับองค์กรในฐานะตราสินค้า และสิ่งที่องค์กรได้ทำการสื่อสารไปยังพนักงาน โดยองค์กรในการศึกษาคำถามวิจัยครั้งนี้คือ โรงแรมระดับ 4 ดาว จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงแรม Baiyoke Sky และโรงแรม Pathumwan Princess และโรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok และโรงแรม Peninsula Bangkok

กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Internal branding strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการรับรู้ การจดจำ และความชื่นชอบให้แก่พนักงานภายในองค์กร โดยผ่านการถ่ายทอดคุณค่าตราสินค้า (de Chernatony, 2001) เพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติในทางบวก เกิดความผูกพันและภักดีต่อองค์กร (Punjaisri & Wilson, 2007)

ตลอดจนเพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้าขององค์กรให้กับ
ผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ (de Chernatony, 2002) ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ เป็นกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในของโรงแรมทั้ง 4 แห่งดังกล่าว

พฤติกรรมของพนักงาน (Employee's behavior) หมายถึง สิ่งที่พนักงานภายในองค์กร
ตอบสนองต่อองค์กร ทั้งในแง่ของความคิด การพูด หรือการแสดงออกโดยท่าทางและอารมณ์ ซึ่ง
ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นการศึกษาพฤติกรรมของพนักงานของโรงแรมทั้ง 4 แห่งดังกล่าว โดย
พิจารณาใน 3 ประเด็นหลัก (Punjaisri et al., 2009b) ได้แก่

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้า (Brand identification) หมายถึง ความรู้สึกเชิง
บวกของพนักงานในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรม รวมถึงการรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในความล้มเหลว
และความสำเร็จของโรงแรม

2. ความผูกพันต่อตราสินค้า (Brand commitment) หมายถึง ความรู้สึกเชื่อมโยงทาง
จิตใจของพนักงานที่มีต่อโรงแรม

3. ความภักดีต่อตราสินค้า (Brand loyalty) หมายถึง ความตั้งใจของพนักงานที่จะอยู่
ทำงานกับโรงแรมปัจจุบัน รวมถึงความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้สึกในทางบวกให้กับบุคคลอื่นๆ
ที่รู้จักต่อไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลของการวิจัยในครั้งนี้จะประโยชน์ต่อนักวิชาการและนักวิจัยที่มีความสนใจใน
ด้านการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาและปรับใช้ในเชิงวิชาการ
ต่อไป

2. ผลของการวิจัยในครั้งนี้จะประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ นักการตลาด นักสื่อสาร
การตลาด และฝ่ายบุคคล เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยไปปรับใช้เป็นแนวทางในการกำหนด
นโยบายหรือกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของตนได้อย่างเหมาะสมและมี
ประสิทธิภาพ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงาน” ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร รวมทั้งสำรวจวิจัยถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร โดยผู้วิจัยได้มีการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าภายในองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าภายในองค์กร

เมื่อกล่าวถึงการจัดการตราสินค้า ผู้คนส่วนใหญ่ต่างก็นึกถึงการดำเนินการวิจัยทางการตลาด (Market research), การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางโครงสร้างตราสินค้า (Brand architecture), การวางตำแหน่งตราสินค้า (Brand positioning), และการจัดการทางสื่อและการโฆษณา โดยหากมีการดำเนินงานที่ดี องค์กรประกอบทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก (Brand awareness) ในกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม องค์กรประกอบเหล่านี้ยังไม่เพียงพอที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคหรือแม้กระทั่งการสร้างความรักดีในตราสินค้า (Brand loyalty) เนื่องจากความสำเร็จของตราสินค้ามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับพฤติกรรมของพนักงาน หรือเรียกได้ว่า พนักงานคือองค์ประกอบสำคัญในการจัดการตราสินค้า เพราะพนักงานจะเป็นตัวแทนของตราสินค้าในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น พนักงานจึงต้องมีความสามารถที่จะถ่ายทอดภาพลักษณ์ของตราสินค้าได้ (Keller, 2003) พนักงานจำเป็นต้องรู้มูลค่าตราสินค้า (Brand value) ต้องมีความเชื่อมั่นและแสดงออกในท่าทีที่สอดคล้องกับมูลค่าตราสินค้า

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของตราสินค้าและการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ความสำคัญ โครงสร้างแบบจำลอง และกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ตลอดจนการสร้างความรู้ความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการและพนักงานภายในองค์กรทุกคนจะต้องให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ เหล่านี้ เพื่อที่จะได้นำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่จะกล่าวในเนื้อหาต่อไป

ความหมายของตราสินค้าและการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

American Marketing Association (1960, as cited in Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009) ได้ให้คำนิยามตราสินค้า (Brand) ว่า เป็นชื่อ (Name), คำศัพท์ (Term), ตราสัญลักษณ์ (Sign), รูปแบบ (Design), หรือสิ่งต่างๆ ข้างต้นประกอบกัน เพื่อระบุเอกลักษณ์ให้กับสินค้าหรือบริการของผู้ประกอบการ และเพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง สอดคล้องกับ de Chernatony (2001) ที่กล่าวว่า ตราสินค้าเป็นกลุ่มของสิ่งที่แสดงคุณค่าของสินค้าอย่างชัดเจน สิ่งที่เป็นตัวแทนขององค์กรและเป็นสิ่งที่สร้างความคาดหวังให้แก่ผู้บริโภค โดยในการประเมินคุณค่าตราสินค้าจะต้องสามารถวิเคราะห์ระดับความเท่าเทียมกันระหว่างความคาดหวังของผู้บริโภคและสิ่งที่ผู้บริโภคได้รับ ซึ่งในบางตราสินค้า การสร้างความคาดหวังในตราสินค้าให้แก่ผู้บริโภคตัดสินส่วนหนึ่งอาจเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริโภค โดยตราสินค้าเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องแน่ใจว่าพนักงานของพวกเขาสร้างความคาดหวังในทางบวกแก่ผู้บริโภคโดยเกิดจากตราสินค้าได้ ซึ่งหากการสร้างตราสินค้านี้ไม่ประสบความสำเร็จหรือเกิดข้อผิดพลาด ก็อาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของตราสินค้าและต่อองค์กรได้

ในขณะที่ King และ Grace (2008) ได้อธิบายความหมายของการสร้างตราสินค้าว่า เป็นการสร้างโครงสร้างทางจิตใจที่ช่วยกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายในการสร้างความรู้และความเชื่อถือต่อสินค้าหรือองค์กรนั้นๆ พฤติกรรมเช่นนี้ทำให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย (Target consumers) สามารถตัดสินใจด้วยความน่าเชื่อถือต่อสินค้าหรือองค์กรนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน ในทางกลับกัน กระบวนการนี้ยังสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรโดยพิสูจน์ได้จากพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม การสร้างตราสินค้าไม่เพียงแต่เป็นโอกาสในการกำหนดการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นโอกาสในการกำหนดการรับรู้ของพนักงานด้วยเช่นกัน ซึ่งแท้จริงแล้วอาจกล่าวได้ว่า ตราสินค้าเป็นตัวแทนของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานมากเท่าๆ กับการเป็นตัวแทนของความสัมพัทธ์ระหว่างองค์กรกับผู้บริโภคด้วย (Jacob, 2003, as cited in King & Grace, 2008)

ซึ่งในการสร้างตราสินค้าในธุรกิจบริการนั้น ประสบการณ์จริงของผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้าจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้ตราสินค้าของผู้บริโภคเอง ซึ่งในกรณีนี้พนักงานมีบทบาทสำคัญอย่างมาก เช่น การไม่คำนึงถึงการนำเสนอตราสินค้าที่ดีก็จะไม่สามารถแก้ไขประสบการณ์ที่ไม่ดีที่ผู้บริโภคมีต่อตราสินค้าได้ ในทำนองเดียวกัน ในการตลาดของสินค้าทางกายภาพ พนักงานต้องเข้าใจว่าตราสินค้าหมายถึงอะไร และจะถ่ายทอดคุณค่าของตราสินค้าให้กับผู้บริโภคได้อย่างไร เพื่อพัฒนาและถ่ายทอดองค์ประกอบของตราสินค้าทั้งที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ให้กับผู้บริโภค ดังนั้น การจัดการตราสินค้าภายในองค์กรจึงถือว่าเป็นการริเริ่มกลยุทธ์ในการจัดการที่สำคัญ โดย

พนักงานจะต้องสามารถถ่ายทอดความคาดหวังที่มีต่อตราสินค้าให้แก่ผู้บริโภคได้ ถ้าหากปราศจากความรู้ในด้านนี้แล้ว พนักงานจะไม่สามารถปรับเปลี่ยนนิสัยทัศนคติของตราสินค้าให้เป็นจริงได้ (King & Grace, 2008)

โดย King และ Grace (2008) ได้แบ่งรูปแบบการสร้างตราสินค้าออกเป็น 2 ประเภทตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ การสร้างตราสินค้าภายนอกองค์กร (External branding) และการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Internal branding) ซึ่งการสร้างตราสินค้าภายนอกองค์กรจะเป็นการสร้างตราสินค้าที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับผู้บริโภค ส่วนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรจะมองพนักงานภายในองค์กรเป็นผู้บริโภค โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริโภคและพนักงานรู้สึกชื่นชอบ ผูกพัน และภักดีต่อองค์กรและตราสินค้าขององค์กร (de Chernatony, 2001) ในเชิงกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าของทั้งสองประเภทนั้นไม่มีความแตกต่างกันมากนัก แต่มีความแตกต่างกันในเรื่องของผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้รับการสร้างตราสินค้า นั่นคือเมื่อผู้บริโภครู้สึกชื่นชอบ ผูกพัน หรือภักดีต่อตราสินค้าแล้ว องค์กรจะได้รับผลตอบแทนเป็นการบริโภคสินค้าหรือบริการ และอาจเกิดการบริโภคซ้ำหรือบอกต่อไปยังผู้บริโภคคนอื่นๆ ต่อไป ขณะเดียวกัน เมื่อพนักงานรู้สึกชื่นชอบ ผูกพัน หรือภักดีต่อองค์กรแล้ว ผลตอบแทนที่องค์กรจะได้รับก็จะเป็นความตั้งใจในการปฏิบัติงาน โดยพนักงานจะมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรและพร้อมที่จะดำเนินงานตามนโยบายที่องค์กรได้วางไว้ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ได้ (Mahnert & Torres, 2007)

ในบริบทของภายในองค์กร Punjaisri และ Wilson (2007) ได้ให้คำจำกัดความของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรไว้ว่า เป็นการสร้างตราสินค้าที่มีอำนาจ ซึ่งช่วยองค์กรในการจัดกระบวนการภายในและรวบรวมวัฒนธรรมของตราสินค้าเข้าด้วยกัน พนักงานบริการมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการจัดการ เพื่อสร้างตราสินค้าภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสมและประสบความสำเร็จที่สุด เพราะวัตถุประสงค์ของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรคือ เพื่อมั่นใจได้ว่าพนักงานจะสามารถปรับเปลี่ยนหลักการของตราสินค้าเป็นตราสินค้าที่เป็นจริงให้แก่ผู้บริโภคและผู้ประกอบธุรกิจอื่นๆ ได้ ความคาดหวังต่อตราสินค้าจะต้องได้รับการถ่ายทอดสู่ลูกค้าขององค์กร และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภค สร้างความชื่นชอบและความภักดีต่อตราสินค้าด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Punjaisri, Wilson, และ Evanschitzky (2009) ที่กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเป็นการบริการและการสร้างตราสินค้าองค์กร ซึ่งบุคลากรมีอิทธิพลต่อการรับรู้ตราสินค้าของผู้บริโภคและผู้ประกอบธุรกิจอื่นๆ โดยผ่านทาง การถ่ายทอดคุณค่าตราสินค้า ทั้งสิ่งที่ถ่ายทอดและวิธีการในการถ่ายทอด (de Chernatony, 2002) เมื่อบุคลากรสามารถรับเข้ากับคุณค่าตราสินค้าได้ ตราสินค้าองค์กรจะสามารถรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (Pringle & Thompson, 2001)

โดย Sartain และ Schumann (2006) ได้กล่าวถึงรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบดังนี้ (1) การสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการ (Employer branding) โดย Minchinton (2006) ได้ให้คำนิยามการสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการว่า เป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ผู้ประกอบการได้กำหนดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกว่าการสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการนั้นดีและน่าเข้าไปร่วมงานด้วย นอกจากนี้ Sullivan (1999) ยังกล่าวอีกว่าการสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการนั้นถือเป็นกลยุทธ์ระยะยาวที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างการรับรู้และการตระหนักรู้ให้กับพนักงานและกลุ่มคนที่อาจเข้ามาเป็นพนักงาน (Potential employees) รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรให้มีทัศนคติในทางบวกต่อองค์กร ซึ่งตราสินค้าผู้ประกอบการนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรได้ทำการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ตัวองค์กร โดยกำหนดลักษณะเฉพาะขององค์กรขึ้น แล้วถ่ายทอดต่อไปยังพนักงานภายในองค์กร ซึ่งในที่สุด พนักงานก็จะทำการสื่อสารลักษณะเฉพาะของความเป็นองค์กรไปยังลูกค้าต่อไป (Sartain & Schumann, 2006) ดังนั้น การที่ผู้ประกอบการจะสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการได้นั้น องค์กรจะต้องสร้างคุณค่าซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวในแต่ละองค์กรขึ้นมาด้วยวิธีการสร้างตราสินค้าจากภายในสู่ภายนอก (Inside out) โดยจะเป็นการนำเสนอแก่นแท้ของความเป็นองค์กรที่มีความสอดคล้องกันทั้งองค์กรและมีความน่าเชื่อถือ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ของการจ้างงาน (Employment relationship) ระหว่างผู้ประกอบการและพนักงาน ซึ่ง Sartain และ Schumann (2006) เชื่อว่า การสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการอาจเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่องค์กรใช้ในการสร้างการผูกมัดทางอารมณ์ (Emotional engagement) ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการเปรียบเสมือนคนๆ หนึ่งที่นำผูกมิตรและนำคบหาด้วย

(2) การสร้างตราสินค้าพนักงาน (Employee branding) โดย Alvesson และ Willmott (2002) กล่าวถึงการสร้างตราสินค้าพนักงานว่า เป็นการกำหนดระเบียบข้อบังคับที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร เพื่อให้พนักงานได้ปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของตนเองและหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ Harquail (2007) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าการสร้างตราสินค้าพนักงานเป็นโปรแกรมการจัดการพนักงานภายในองค์กรเกี่ยวกับการให้คำนิยามและการสร้างรูปแบบของพนักงานในอุดมคติ (Ideal employee) ที่องค์กรมีความประสงค์จะให้พนักงานเป็น โดยพนักงานจะต้องทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อองค์กรตั้งแต่วันแรกที่ได้เข้ามาทำงาน เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้ไปปรับใช้กับการทำงาน รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้า (Brand promise) ไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ซึ่งพนักงานทุกคนจะต้องสามารถแสดงออกไปในทิศทางเดียวกันได้ โดย McCracken (1988, as cited in Harquail, 2007) ได้เสนอ

โปรแกรมการสร้างตราสินค้าพนักงานไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กร การให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับวิธีการนำเสนอตราสินค้า การให้โอกาสพนักงานได้ฝึกซ้อมการนำเสนอตราสินค้า และสุดท้ายการสร้างการเชื่อมโยงอย่างต่อเนื่องระหว่างเอกลักษณ์ตราสินค้ากับพนักงาน โดย 2 ขั้นตอนแรกจะเป็นการสร้างการเชื่อมโยงระหว่างพนักงานและตราสินค้าองค์กรผ่านการฝึกอบรม (Training) ส่วน 2 ขั้นตอนสุดท้ายจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในเชิงจิตวิทยากับพนักงาน ซึ่งผู้ประกอบการหรือนักการตลาดจะเป็นผู้สร้างเอกลักษณ์ตราสินค้าแล้วทำการเชื่อมโยงระหว่างพนักงานกับตราสินค้าด้วยคุณสมบัติตราสินค้าเข้าด้วยกัน เช่น ชื่อตราสินค้า (Brand name), ผลิตภัณฑ์ (Product), บรรจุภัณฑ์ (Packaging) เป็นต้น โดยอาศัยการโฆษณาและการสื่อสารการตลาดเป็นช่องทางการสื่อสารไปยังพนักงาน เพราะคุณสมบัติตราสินค้านั้นมีความสัมพันธ์กับตราสินค้า และเมื่อพนักงานมีความคุ้นเคยกับคุณสมบัติตราสินค้าจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้า พนักงานก็จะสามารถสร้างการเชื่อมโยงระหว่างตราสินค้ากับตัวพนักงานได้เอง (McCracken, 1988, as cited in Harquail, 2007)

และ (3) การสร้างตราสินค้าการจ้างงาน (Employment branding) โดย Ruch (2002, as cited in Martin & Beaumont, 2003) ได้ให้คำนิยามการสร้างตราสินค้าการจ้างงานว่า เป็นการสร้างภาพลักษณ์องค์กรแก่พนักงานและผู้ที่สนใจที่จะมาเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการจ้างงานขององค์กร โดยภาพลักษณ์องค์กรจะมีการเชื่อมโยงกับประสบการณ์การจ้างงาน (Employment experience) กล่าวคือ เป็นการนำเสนอภาพรวมขององค์กรที่มีต่อการจ้างงาน เพื่อดึงดูดใจให้บุคคลผู้ที่มีความสนใจและมีความสามารถเข้ามาสมัครงาน รวมทั้งความพยายามที่จะรักษาพนักงานเดิมที่ได้ทำงานอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็กฎระเบียบ ข้อบังคับ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ข้อเสนอและสิ่งทีพนักงานจะได้รับ เช่น เงินเดือนสวัสดิการพนักงานคุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ McGowan (2009) ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ตราสินค้าการจ้างงานถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีส่วนช่วยทั้งในการจูงใจและรักษาความสามารถของพนักงาน ในที่นี้หมายถึงความตั้งใจทีพนักงานมีต่อองค์กร อีกทั้งยังเป็นการสร้างความภักดีที่มีต่อองค์กรให้กับพนักงานอีกด้วย หากตราสินค้าการจ้างงานในองค์กรใดมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถช่วยจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในความตั้งใจที่จะแสดงวิสัยทัศน์และคุณค่าองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรให้กับผู้บริโภคนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรอีกด้วย

อาจกล่าวได้ว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติของพนักงานภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร รวมถึงกำหนดพฤติกรรมของพนักงานให้สามารถปรับเข้ากับตราสินค้าโดยสร้างความเข้าใจในคุณค่าของตราสินค้าให้กับพนักงานและเชื่อมโยงกับตราสินค้าที่เป็นจริง (de Chernatony & Segal-Horn, 2001) ดังนั้น

ผู้ประกอบการและพนักงานภายในองค์กรควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของตราสินค้าภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้นำความรู้ความเข้าใจที่ได้ไปปรับใช้ให้เข้ากับแต่ละบุคคล

ความสำคัญของตราสินค้าภายในองค์กร

Mahnert และ Torres (2007) กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรคือ ความสำเร็จของความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งมีได้มาจากนโยบายหรือการดำเนินธุรกิจหลักที่ลอกเลียนแบบกันได้อย่างง่ายดาย หากแต่ได้มาจากบุคคลหรือบุคลากรนั่นเอง ดังนั้นการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรจึงถูกมองว่ามีวัตถุประสงค์หลักคือการสร้างความสำเร็จของความได้เปรียบในการแข่งขันโดยผ่านทางคนอื่น ๆ ซึ่งยากที่จะลอกเลียนแบบได้ (Jacob, 2003, as cited in Punjaisri et al., 2009b) นอกจากนี้ Dawar และ Parker (1994) แนะนำว่า ตราสินค้าที่องค์กรได้สร้างขึ้นจะต้องเป็นเครื่องมือในการลดความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ได้ก็ต่อเมื่อความคาดหวังต่อตราสินค้าต้องถูกถ่ายทอดในการให้บริการทุกครั้ง เพื่อที่จะมั่นใจในความสม่ำเสมอของประสบการณ์ซึ่งผู้ประกอบการมีต่อตราสินค้า บุคลากรจำเป็นต้องเข้าใจคุณค่าตราสินค้าภายในองค์กรของตนเอง เพื่อจะได้ตระหนักถึงคุณค่าในบทบาทและการอุทิศตนเพื่อเพิ่มการถ่ายทอดความคาดหวังต่อตราสินค้า ดังที่ Cleaver (1999) ได้ให้ความสำคัญกับการออกคำสั่งภายในองค์กรเพื่อตอกย้ำการตระหนักถึงคุณค่าในการถ่ายทอดความคาดหวังที่มีต่อตราสินค้าและใช้คุณค่าของตราสินค้าเพื่อชักจูงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดำเนินไปในทิศทางที่องค์กรได้วางเอาไว้ และเมื่อไม่นานมานี้ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Aurund, Gorchels, & Bishop, 2005; Burmann & Zeplin, 2005) โดยสนับสนุนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรว่าเป็นการทำให้พนักงานสามารถถ่ายทอดความคาดหวังต่อตราสินค้าในระหว่างการให้บริการ เนื่องจากการสร้างตราสินค้าก่อให้เกิดความเข้าใจในตราสินค้าทั่วถึงทั้งองค์กร

โดย Kahn (2007) ได้เสนอวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาตราสินค้าให้มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับผู้บริโภคในระดับสูง คือการทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจและเชื่อมั่นในคุณค่าขององค์กร ซึ่งมีหลักการพื้นฐานดังนี้ (1) อำนาจของตราสินค้าอยู่ที่การให้อิสระแก่พนักงานในการใช้เงินตนการของพวกเขาในการถ่ายทอดความคาดหวังต่อตราสินค้าภายใต้ข้อจำกัดของคุณค่าขององค์กร, (2) ความสอดคล้องในการสื่อสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อแนวคิดของตราสินค้านั้นมีความน่าเชื่อถือและสามารถเข้าใจได้ ซึ่งผลลัพธ์คือพนักงานจะเห็นการนำเสนอตราสินค้าที่ชวนเชื่อหรือกล่าวเกินจริงน้อยลงและแสดงความเป็นจริงมากขึ้น, และ (3) ขณะที่ผู้ประกอบการเสาะหาข้อมูลที่แตกต่างกันก็เป็นการเพิ่มความเป็นไปได้ที่จะเกิดการหลอมน้ำกันด้วย เนื่องจากในปัจจุบัน องค์กรส่วนมากมุ่งความสนใจไปที่ความพึงพอใจของผู้บริโภคมากขึ้น พนักงานจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภค

อย่างไรก็ตาม มีการศึกษาของ Punjaisri และคณะ (2009b) เกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่พบว่า ภารกิจ วัตถุประสงค์ และคุณค่าตราสินค้านั้นจะหยั่งรากลึกเฉพาะในบรรดาผู้จัดการหรือผู้บริหารชั้นสูงเท่านั้น แต่ไม่แทรกซึมไปทั่วทั้งองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดการปฐมนิเทศหรือจัดให้มีการอบรมเบื้องต้นให้กับพนักงาน เพื่อกำหนดทิศทางให้พนักงานมีความคิดและพฤติกรรมที่ไปในทิศทางเดียวกันกับผู้บริโภค เพราะสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรคือการถ่ายทอดความคาดหวังต่อตราสินค้าให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งการที่จะกระทำได้นั้น พนักงานจะต้องมีความเข้าใจในทุกๆ ด้านของตราสินค้าและมั่นใจว่าสามารถถ่ายทอดตราสินค้าให้ประสบผลสำเร็จได้

โดยมีตัวอย่างวิธีการทำกรณีศึกษาของ Amaratunga และ Baldry (2001, as cited in Punjaisri et al., 2009b) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยทำการวิจัยทั้งในเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์พนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า และในเชิงปริมาณ โดยการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานฝ่ายต่างๆ เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมที่จะสนับสนุนตราสินค้า รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้า (Brand promise) แก่ผู้บริโภคอีกด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร นอกจากจะส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรโดยตรงแล้ว ยังสามารถส่งผลกระทบต่อทัศนคติของผู้บริโภคด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อผู้บริโภคต้องมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานโดยตรง ดังจะเห็นได้จากอุตสาหกรรมบริการเป็นส่วนมาก เช่น โรงแรม โรงพยาบาล เป็นต้น ดังนั้น การทำความเข้าใจถึงโครงสร้างของตราสินค้าภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ประกอบการและพนักงาน เพื่อที่จะนำความรู้ความเข้าใจที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนเอง

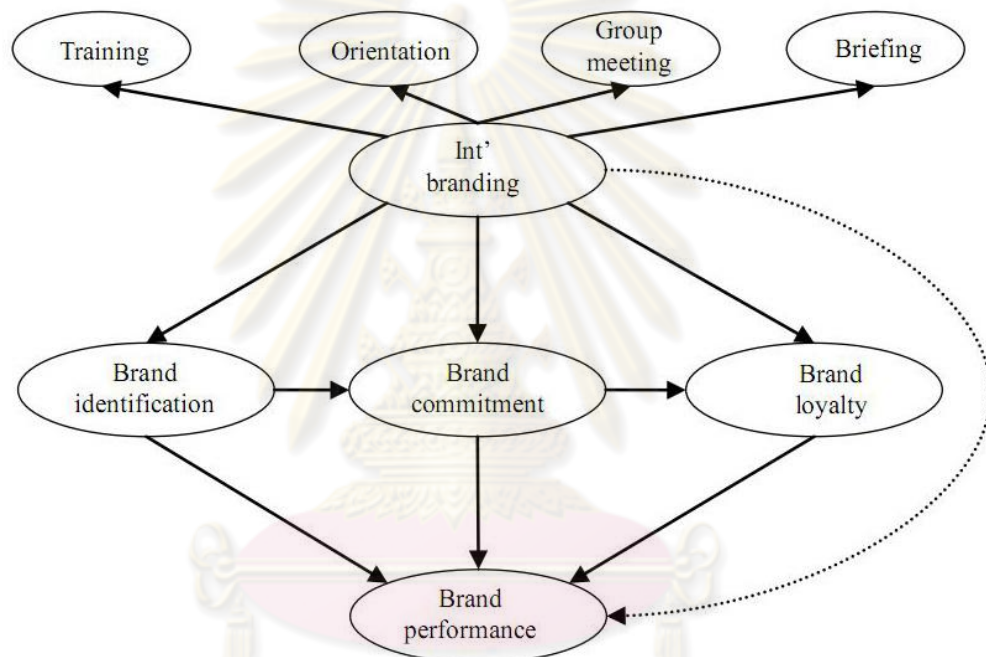
โครงสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

Vallaster และ de Chernatony (2006) กล่าวว่า โครงสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเป็นกระบวนการวางแผนที่องค์กรได้กำหนดกรอบโครงสร้างขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ได้ โดย Giddens (1979, as cited in Vallaster & de Chernatony, 2006) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบการทำงานของพนักงานในแต่ละวัน เพื่อให้พนักงานสามารถแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

อย่างไรก็ดี Punjaisri และคณะ (2009b) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training), การปฐมนิเทศ (Orientation), การประชุมกลุ่ม (Group meeting), และการสรุปความ (Briefing) เป็น

วิธีที่ถูกใช้ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้า (Brand identification), ความผูกพันต่อตราสินค้า (Brand commitment), และความภักดีต่อตราสินค้า (Brand loyalty) ของพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง โดยผลลัพธ์สูงสุดที่ต้องการคือสมรรถภาพตราสินค้า (Brand performance) ซึ่งเป็นการที่พนักงานสามารถถ่ายทอดความคาดหวังต่อตราสินค้าบนพื้นฐานของมาตรฐานตราสินค้าควบคู่กับคุณค่าตราสินค้าได้ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (ดูแผนภาพที่ 2.1)

แผนภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร



ที่มา Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding to influence employees' brand promise deliver: A case study in Thailand. *Journal of Service Management*, 20(5), p. 567.

Khan (2009) ได้กล่าวถึงองค์กรที่มีการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่มั่นคงและแข็งแกร่งว่า จะต้องมียอดประกอบดังต่อไปนี้ (1) การใช้การสื่อสารทุกช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ เช่น การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการส่งผลสะท้อนกลับ (Feedback) จากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นมายังผู้บังคับบัญชา เป็นต้น และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การสื่อสารกันระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน เป็นต้น ซึ่งทุกรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะเป็นการสะท้อนถึงความสามารถในการถ่ายทอดสารของตราสินค้า, (2) มีความสอดคล้องและการจัดลำดับความสำคัญของสารภายในตราสินค้า เนื้อหา

เหล่านี้สะท้อนภาพลักษณ์ขององค์กรและความคาดหวังต่อตราสินค้าที่ให้กับผู้บริโภคและพนักงานในองค์กรเองด้วย, (3) การสื่อสารข้อความหรือสารที่เป็นกุญแจสำคัญ จะมีการวางแผนและดำเนินการด้วยความตั้งใจตลอดจนความถี่เท่าๆ กับการสื่อสารภายนอกองค์กร, (4) การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรใช้ในทุกตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานภายในองค์กร นับตั้งแต่การสื่อสารองค์กรไปจนถึงทรัพยากรบุคคล จนกระทั่งหน่วยย่อยทางธุรกิจต่างๆ กล่าวคือ ทุกตำแหน่งหน้าที่ต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันหรือสอดคล้องกัน, และ (5) ช่องทางการสื่อสารทั้งหมดต้องมีเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ของตราสินค้าภายในที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจและและเพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าใจในตราสินค้า

โดยองค์กรที่ผู้ประกอบการมุ่งทำการสื่อสารเพื่อเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานนั้น ผู้ประกอบการจะมุ่งให้ความสำคัญกับสารหรือข้อความ ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการทำซ้ำเพื่อให้พนักงานได้ซึมซับข้อความดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถส่งผลให้พนักงานเกิดการตระหนักรู้และเกิดความผูกพันกับตราสินค้า เมื่อระดับของการตระหนักรู้เพิ่มมากขึ้น ทัศนคติและพฤติกรรมในทางบวกก็จะเกิดขึ้นตามมา และผลลัพธ์ที่ดีก็จะตามมาด้วยเช่นกัน (Khan, 2009)

และเมื่อผู้ประกอบการจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างตราสินค้าภายในองค์กรแล้ว ในลำดับต่อไปนั้น ผู้ประกอบการควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับแบบจำลองตราสินค้าภายในองค์กร เพื่อที่จะนำความเข้าใจที่ได้ไปปรับใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ดังจะกล่าวถึงในเนื้อหาถัดไป

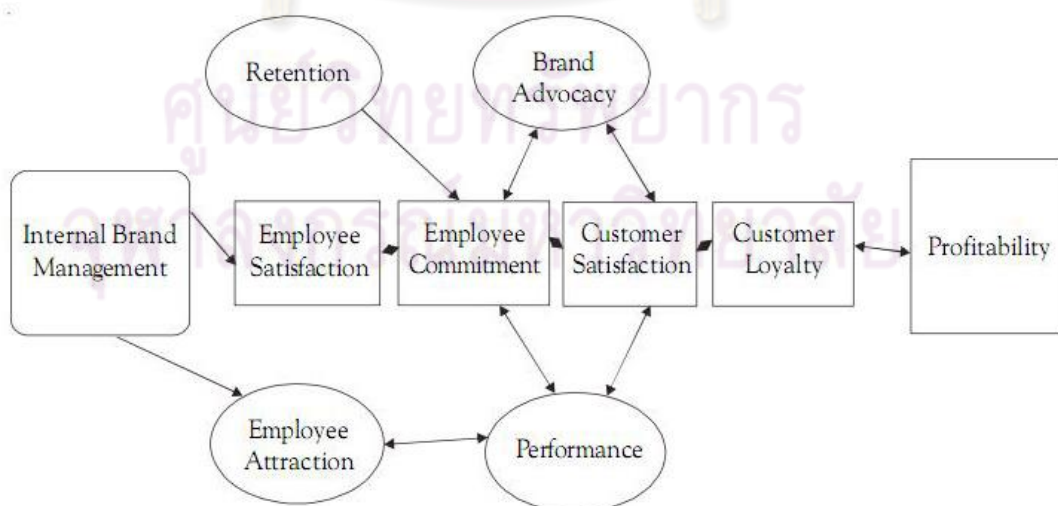
แบบจำลองตราสินค้าภายในองค์กร

Khan (2009) กล่าวว่า พนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคโดยตรงเปรียบเสมือนตัวแทนของสินค้าหรือบริการที่มีอิทธิพลต่อความประทับใจในตราสินค้าของผู้บริโภค โดยถ้าหากพนักงานมีพฤติกรรมในทางลบที่ขัดแย้งกับประสบการณ์ในทางบวกของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าและบริการอยู่เดิมนั้น ไม่ว่าจะด้วยคำพูดหรือการกระทำก็ตาม ย่อมส่งผลกระทบต่อทางลบโดยตรงต่อองค์กรอย่างแน่นอน ซึ่งพนักงานที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงถือว่าเป็นสื่อโฆษณาที่มีอำนาจมากที่สุดที่องค์กรมี พนักงานมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องสามารถ “เป็นตราสินค้า” ในทุกๆ วันที่มาทำงาน (Keller, 2003) ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการสร้างความเข้าใจในตราสินค้าให้แก่บุคลากรให้ทั่วถึงทั้งองค์กร ถ้าหากไม่มีคุณสมบัตินี้แล้ว การโฆษณาที่ทำอยู่เป็นประจำก็เสียเปล่า ซึ่งพนักงานทุกคนล้วนมีส่วนช่วยในการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างประสบการณ์การสร้างที่ผู้บริโภคมีต่อสินค้าและบริการ การเป็นตราสินค้านั้นมิได้หมายถึงการ

บริการที่ดีโดยทั่วไป แต่หมายถึงพฤติกรรมของพนักงานทุกๆ อย่างที่ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังที่มีต่อตราสินค้าของสินค้านั้นๆ

ดังนั้น การที่องค์กรจะสร้างทัศนคติในทางบวกให้แก่ผู้บริโภคได้นั้น องค์กรจะต้องทำการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเสียก่อน เพื่อให้พนักงานทุกคนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่ง Khan (2009) ได้เสนอแบบจำลองการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรไว้ (ดูแผนภาพที่ 2.2) โดยองค์กรจะมีการจัดตั้งฝ่ายการจัดการในการสร้างตราสินค้าขององค์กร (Internal brand management) ขึ้นมา โดยบุคคลากรในฝ่ายนี้มีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน (Employee satisfaction) โดยองค์กรจะต้องทำให้พนักงานจดจำ (Retention) ตราสินค้าขององค์กรได้ โดยการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานเกี่ยวกับองค์กร รวมถึงบุคคลากรในฝ่ายนี้จะต้องมีความสามารถในการสร้างการดึงดูดใจพนักงาน (Employee attraction) ให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพในการทำงาน (Performance) ของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ ทั้งต่อองค์กรและต่อลูกค้า เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันกับตราสินค้า (Employee commitment) พนักงานจะมีการสนับสนุนตราสินค้าขององค์กร (Brand advocacy) โดยสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมในทางบวกที่พนักงานแสดงออกต่อองค์กรและลูกค้า เมื่อลูกค้าได้รับประสบการณ์ในเชิงบวกจากพนักงานก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Customer satisfaction) จนนำไปสู่ความภักดีต่อตราสินค้า (Customer loyalty) และเมื่อลูกค้าแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สนับสนุนตราสินค้า เช่น การบริโภคซ้ำ การบอกต่อ เป็นต้น จะเป็นการสร้างผลประโยชน์ (Profitability) กลับมายังองค์กร

แผนภาพที่ 2.2 แสดงแบบจำลองการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร



ที่มา Khan, B. M. (2009). Internal branding: Aligning human capital strategy with brand strategy. *Journal of Brand Management*, 6(2), p. 23.

นอกจากนี้ Khan (2009) ยังกล่าวอีกว่า การสร้างการเชื่อมโยงตราสินค้าในทางบวกในใจของผู้บริโภคต้องอาศัยความร่วมมือกันทั้งองค์กรในการทำงานร่วมกันเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งในที่สุดแล้วจะนำไปสู่ความกลมกลืนกันของตราสินค้า นอกจากการสร้างการเชื่อมโยงตราสินค้าในทางบวกแล้ว ความภักดีต่อตราสินค้าก็สัมพันธ์โดยตรงกับการรับบริการโดยตัวแทนบริการลูกค้า ดังนั้น ความเชื่อมั่นในตราสินค้าและการถ่ายทอดความคาดหวังต่อตราสินค้าของพนักงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง การสร้างความแข็งแกร่งทั้งภายในและภายนอกองค์กรถือเป็นหนทางในการสร้างเกราะในการแข่งขัน

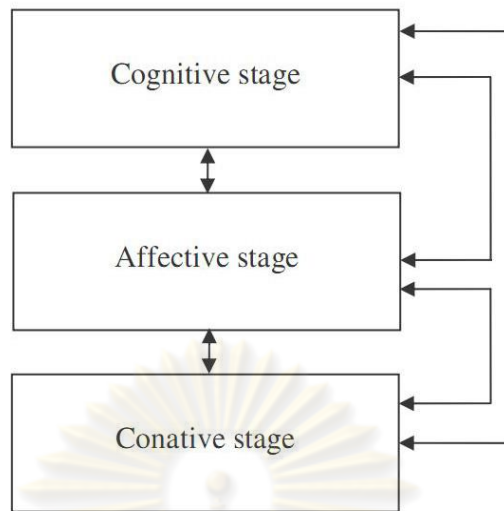
นอกจากนี้ การปรับสัดส่วนโครงสร้างขององค์กรก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการและพนักงานตกอยู่ภายใต้ความกดดันที่เพิ่มมากขึ้น จากมุมมองขององค์กร การจ้างงานและการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพไม่เพียงแต่เป็นการเพิ่มอำนาจการผลิตเท่านั้น แต่ยังช่วยลดข้อผิดพลาด การเสียเวลา และการฝึกอบรมใหม่ ในทางกลับกัน บุคลากรก็พบว่าการทำงานที่สามารถวัดหรือประเมินผลได้เป็นเครื่องป้องกันการถูกเลิกจ้างที่ดีที่สุดสำหรับพนักงาน การที่จะเป็นตราสินค้าได้นั้นต้องสามารถทำความเข้าใจในความคาดหวังต่อตราสินค้าทั้งหมด นอกจากนี้ยังต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองในการถ่ายทอดความคาดหวังต่อตราสินค้าอีกด้วย ผู้ประกอบการส่วนมากตระหนักในเรื่องนี้และเริ่มจะมุ่งเน้นความรู้ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อตราสินค้ามากขึ้น (Khan, 2009)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ประกอบการ รวมถึงผู้มีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรควรให้ความสำคัญ ในลำดับต่อไปจะเป็นการกล่าวถึงกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่งผู้ประกอบการ รวมถึงผู้มีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรต้องทำความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าว เพื่อที่จะนำความรู้ความเข้าใจที่ได้ไปปรับใช้กับองค์กรของตนเองให้มีความเหมาะสม

กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

Scheys และ Baert (n.d.) ได้เสนอกระบวนการในการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไป ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ องค์กรประกอบด้านพฤติกรรม (Conative), องค์กรประกอบด้านความรู้สึก (Affective), และองค์กรประกอบด้านการรับรู้ (Cognitive) (ดูแผนภาพที่ 2.3) รวมทั้งได้กล่าวถึงปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยขัดขวางที่เกิดขึ้นในแต่ละปัจจัย

แผนภาพที่ 2.3 แสดงกระบวนการในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร



ที่มา Scheys, A., & Baert, H. (n.d.). *Internal branding as a learning process: How employees adapt their behavior after a brand change in service organizations*. Retrieved February 20, 2010, from https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/184834/1/Scheys_Baert.pdf

(1) **องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Conative)** โดย Scheys และ Baert (n.d.) อธิบายว่า ในตอนเริ่มแรกของการเปลี่ยนแปลงการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร พนักงานจำนวนมากมักอ้างว่าไม่เห็นความแตกต่างในการทำงานหรือในองค์กร กล่าวคือ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงในเริ่มแรก พนักงานก็ยังทำงานกันดังเช่นที่เคยทำตามปกติ ในขั้นตอนนี้ พนักงานจึงยังปฏิบัติงานในภาวะชีวิตประจำวันตามปกติ พนักงานมักมุ่งความสนใจไปที่การทำงานและไม่รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงใดๆ พนักงานจะตีความบทบาทหน้าที่ของตนเองในตามแบบฉบับของแต่ละคน โดยการตีความของพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างไปจากการตีความของพนักงานใหม่ สำหรับพนักงานที่เคยผ่านประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรมาก่อน การตีความจะเป็นไปตามบทบาทของตนเองในบริษัทที่เคยทำงานมาก่อนหน้านี้ สำหรับพนักงานใหม่ซึ่งได้รับเข้าทำงานหลังจากการเปลี่ยนแปลงการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร องค์ประกอบด้านการทำงานในชีวิตประจำวันดูเหมือนจะเป็นสิ่งที่พบเจอเป็นครั้งแรก การตีความของพนักงานใหม่เหล่านี้จึงตั้งอยู่บนพื้นฐานที่แตกต่างกันไป เช่น ประสบการณ์จากองค์กรอื่น ความรู้ที่ได้รับในระหว่างเรียนรู้ และบุคลิกภาพส่วนตัว ขณะที่กระบวนการนี้กำลังพัฒนาต่อไปนั้น พนักงานอาจจะปรับเปลี่ยน (หรือไม่ปรับเปลี่ยน) การตีความในบทบาทของพนักงาน การปรับเปลี่ยนนี้จะค่อยๆ ปรับ (หรือไม่ปรับ) พฤติกรรมของพวกเขาที่ละขั้นตอน เพื่อให้เข้ากับคุณค่าของตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร เช่นเดียวกับพนักงานใหม่ที่ถูกรับเข้าทำงานหลังจาก

การเปลี่ยนแปลง การสร้างตราสินค้าจะส่งผลกระทบต่อการแสดงพฤติกรรมของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับองค์กรไปด้วย ดังนั้น ในกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรจะสามารถส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานที่ได้รับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร โดยพนักงานจะมีการตีความบทบาทของตนเองที่มีต่อองค์กรไปในทิศทางที่สอดคล้องกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Scheys & Baert, n.d.)

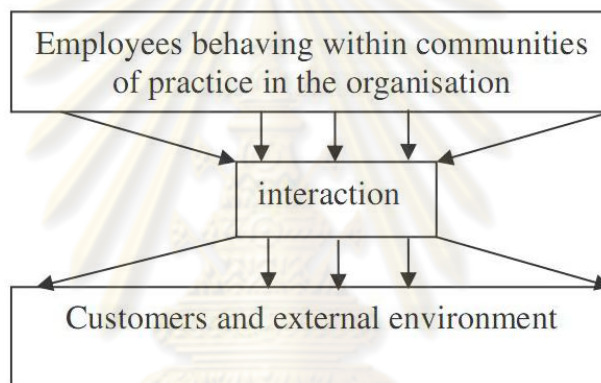
อย่างไรก็ตาม กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรย่อมมีปัจจัยที่ส่งเสริมและขัดขวางกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่งในส่วนขององค์ประกอบด้านพฤติกรรมนี้มีทั้งสิ่งที่ส่งเสริมและขัดขวางการพัฒนาของกระบวนการ โดย ณ จุดเริ่มต้นของกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรนั้น พนักงานส่วนมากยังไม่มี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อกระบวนการดำเนินต่อไป พนักงานจึงจะค่อยๆ ปรับเปลี่ยนการตีความบทบาทหน้าที่ของตนเอง และด้วยการปรับเปลี่ยนทีละขั้นทีละตอนนี้จะช่วยให้พนักงานปรับพฤติกรรมไปในทิศทางทางเดียวกับคุณค่าของตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ใหม่ ซึ่งปัจจัยส่งเสริมหลักในการปรับเปลี่ยนและกระบวนการเปลี่ยนการตีความนี้คือ ชุมชนของนักปฏิบัติ (Community of practice) ชุมชนของนักปฏิบัตินี้ถูกให้คำจำกัดความว่า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเหมือนกัน เรียนรู้หรือสร้างเอกลักษณ์ที่เหมือนกันผ่านการเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน (Lave & Wenger, 1991, as cited in Scheys & Baert, n.d.) ชุมชนของนักปฏิบัตินี้เป็นการเรียนรู้ทางสังคมที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความสนใจในเรื่องหนึ่งหรือมีปัญหาเหมือนกัน ร่วมมือกันเพื่อแบ่งปันความคิด หาวิธีทางแก้ไขปัญหา และสร้างแนวคิดใหม่ๆ โดยชุมชนของนักปฏิบัติมักเกิดจากหน้าที่การงานคล้ายกัน ซึ่งพนักงานสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ทางอารมณ์ความรู้สึกร่วมกันได้ การสร้างชุมชนของนักปฏิบัติขึ้นอยู่กับระดับการมองเห็นความหมายที่เหมือนกันในความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและในการทำงานของพนักงาน ดังนั้น องค์กรอาจประกอบไปด้วยชุมชนของนักปฏิบัติหลายกลุ่มและพนักงานแต่ละคนสามารถเข้าร่วมในชุมชนที่แตกต่างกันได้ภายในองค์กร โดย Illeris (2004) กล่าวว่า ชุมชนของนักปฏิบัติเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความคิดของพนักงานในการหาแบบอย่างและเรียนรู้บทบาทใหม่ๆ

จากความพยายามในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร โดยมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงการตีความบทบาทหน้าที่ของพนักงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ความพยายามดังกล่าวทำให้เกิด “สิ่งประดิษฐ์ทางวัฒนธรรม” (Cultural artifacts) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรได้กำหนดขึ้นเอง ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมองค์ประกอบด้านพฤติกรรมลำดับที่ 2 โดย Schein (1984, as cited in Scheys & Baert, n.d.) ได้ให้คำจำกัดความของสิ่งประดิษฐ์ทางวัฒนธรรมว่า เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ แต่มักจะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถอธิบายความหมาย

ได้ เช่น รูปแบบอาคารและห้องทำงานขององค์กร เทคโนโลยีที่องค์กรนำมาใช้ การกำหนดการแต่งกาย และรูปแบบพฤติกรรมที่สามารถมองเห็นหรือได้ยินได้ เป็นต้น

ส่วนปัจจัยที่ขัดขวางกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในองค์ประกอบด้านพฤติกรรม คือการที่พนักงานยังยึดติดอยู่กับการตีความแบบเดิม การเปลี่ยนแปลงการตีความบทบาทของพนักงานไปตามองค์กรนี้ถือเป็นกุญแจสำคัญในกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตลาดในธุรกิจบริการ เนื่องจากในกระบวนการให้บริการจะเกิดกระบวนการในการผลิตและการบริโภคไปพร้อมๆ กัน (Eiglier & Langeard, 1987, as cited in Scheys & Baert, n.d.) ซึ่งพฤติกรรมของพนักงานจะก่อให้เกิดปฏิกริยาโดยตรงกับผู้บริโภคและสภาพแวดล้อม ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.4

แผนภาพที่ 2.4 แสดงอิทธิพลของพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อผู้บริโภค



ที่มา Scheys, A., & Baert, H. (n.d.). *Internal branding as a learning process: How employees adapt their behaviour after a brand change in service organizations*. Retrieved February 20, 2010, from https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/184834/1/Scheys_Baert.pdf

ซึ่งช่วงเวลานี้เรียกว่า “The moment of truth” ซึ่งหมายถึง ช่วงเวลาที่ลูกค้าจะได้สัมผัสกับองค์กรอย่างใกล้ชิดและก่อให้เกิดความประทับใจ ซึ่งจะส่งผลอย่างมากต่อการรับรู้ตราสินค้าในธุรกิจบริการ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตราสินค้า พนักงานจะต้องปรับเปลี่ยนให้ตนเองเข้าเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับคุณค่าของตราสินค้าใหม่หรือวิสัยทัศน์ใหม่ ถ้าหากพนักงานยังยึดติดอยู่กับการตีความบทบาทหน้าที่ตามแบบเดิมของตนเอง ก็ถือได้ว่าเป็นการทำลายกระบวนการสร้างตราสินค้าก็ว่าได้ เพราะพนักงานจะไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับคุณค่าหรือวิสัยทัศน์ของตราสินค้าได้ ดังนั้น การยึดติดอยู่กับการตีความ

แบบเดิมนี้จึงเป็นปัจจัยที่ขัดขวางกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในองค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Khan, 2009)

(2) **องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective)** เมื่อพนักงานได้ปรับเปลี่ยนการตีความบทบาทของตนเองให้เข้ากับองค์กร พวกเขาจะรู้สึก (หรือไม่รู้สึก) ต่อตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ใหม่ การเกิดความผูกพันทางความรู้สึกนี้เป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เนื่องจากพนักงานที่รู้สึกชื่นชอบในผู้ประกอบการจะมีแนวโน้มที่จะมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และจะแสดงพฤติกรรมในทิศทางที่สอดคล้องกันกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Piercy & Morgan, 1990, as cited in Scheys & Baert, n.d.) อย่างไรก็ตาม การที่พนักงานเกิดความรู้สึกในทางที่ไม่ดีหรือในทางลบต่อองค์กรนั้นอาจเกิดจากสถานการณ์ขององค์กรในอดีต โดยอาจมองว่าช่วงก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ดีกว่า เช่น บรรยากาศการทำงานดีกว่าในช่วงก่อนมีการเปลี่ยนแปลง หากกล่าวโดยสรุป กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในขั้นตอนนี้ พนักงานจะเกิดความรู้สึกต่อองค์กรหรือตราสินค้า ซึ่งถ้าหากเป็นความรู้สึกที่ดีหรือชื่นชอบก็จะส่งผลต่อแสดงการพฤติกรรมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรหรือตราสินค้านั้นเอง (Scheys & Baert, n.d.)

อย่างไรก็ตาม กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรย่อมมีปัจจัยที่ส่งเสริมและขัดขวางกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่งในส่วนขององค์ประกอบด้านความรู้สึกนี้มีทั้งสิ่งที่ส่งเสริมและขัดขวางการพัฒนาของกระบวนการ โดยจากการศึกษาของ Scheys และ Baert (n.d.) พบว่า สภาพการทำงานเป็นปัจจัยส่งเสริมทัศนคติในทางบวกที่พนักงานมีต่อวิสัยทัศน์หรือองค์กร เช่น การที่องค์กรมีอุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่มีคุณภาพดี ทำให้ทำงานได้ง่ายและมีประสิทธิภาพสูงก็จะทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากสภาพในการทำงานเป็นไปในทางลบ เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต หรือเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ไม่มีคุณภาพ ก็ย่อมทำเป็นอุปสรรคในการทำงานและทำให้พนักงานมีทัศนคติในทางลบต่อองค์กรได้

นอกจากนี้ ข้อตกลงทางจิตใจยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมกระบวนการสร้างตราสินค้าในขั้นตอนนี้ ข้อตกลงทางจิตใจคือ ความคิดความเชื่อส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับข้อตกลงแลกเปลี่ยนระหว่างตัวพนักงานเองกับองค์กรที่ว่าจ้างหรือตัวแทนของบริษัท (Rousseau, 1995, as cited in Scheys & Baert, n.d.) ข้อตกลงคือสัญญาขั้นพื้นฐานซึ่งเกี่ยวเนื่องกับระยะเวลาและความมั่นคงซึ่งพนักงานมองว่าเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างตัวพวกเขาเองกับองค์กร (Rousseau, 2001) เช่น ชั่วโมงการทำงาน จำนวนวันหยุดพักร้อน การยกเลิกงาน รายได้ต่อชั่วโมงหรือต่อเดือน

เป็นต้น ข้อตกลงเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการกระทำของพนักงานที่มีต่อองค์กร ถ้าหากข้อตกลงที่พนักงานมีกับองค์กรเป็นข้อตกลงที่สร้างความพึงพอใจให้กับทั้งสองฝ่าย พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติในทางบวกต่อองค์กร จึงถือว่าข้อตกลงเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุป สภาพของการทำงานที่ดีช่วยสร้างทัศนคติในทางบวกที่พนักงานมีต่อตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ขณะที่สภาพของการทำงานที่ไม่ดีทำให้พนักงานเกิดทัศนคติในทางลบต่อตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรถือเป็นปัจจัยที่ขัดขวางกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเช่นกัน ในทำนองเดียวกัน ข้อตกลงทางจิตใจที่สร้างความพอใจแก่พนักงานก็ช่วยสร้างทัศนคติในทางบวกแก่พนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ส่วนข้อตกลงทางจิตใจที่ไม่เป็นที่น่าพอใจแก่พนักงานย่อมสร้างทัศนคติในทางลบแก่พนักงานซึ่งเป็นปัจจัยที่ขัดขวางกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเช่นกัน (Scheys & Baert, n.d.)

(3) องค์ประกอบด้านการรับรู้ (Cognitive) โดย Scheys และ Baert (n.d.) อธิบายว่าพนักงานในองค์กรที่มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับคุณค่าตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นมีอยู่เป็นจำนวนน้อย และพนักงานบางคนยังไม่สามารถข้ามผ่านขั้นตอนที่ 2 นั่นคือองค์ประกอบด้านความรู้สึกไปได้ จึงไม่สามารถเข้าถึงขั้นตอนขององค์ประกอบด้านการรับรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายนี้ได้ การขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับตราสินค้าและองค์กรนี้แสดงให้เห็นว่า จะต้องมีการให้ความรู้ที่กว้างขวางขึ้นหรือกระจายไปในวงที่กว้างมากขึ้น ดังที่ Nonaka และ Takeuchi (1995) ได้อธิบายความแตกต่างของความรู้เชิงเปิดเผย (Explicit knowledge) และความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) ว่าความรู้เชิงเปิดเผย คือความรู้ที่เป็นระบบระเบียบสามารถแสดงออกผ่านทางคำพูด ตัวเลข รูปแบบข้อมูล สูตรทางวิทยาศาสตร์ หรือกระบวนการต่างๆ ส่วนความรู้โดยนัย คือความรู้ที่มีการเข้ารหัส การที่จะถ่ายทอดความรู้โดยนัยนี้ทำได้โดยใช้ภาษาที่เป็นระบบระเบียบ จากการสังเกตพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความรู้ในเชิงเปิดเผยเกี่ยวกับตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ ขณะที่ความรู้โดยนัยเกี่ยวข้องกับดุลยพินิจส่วนตัว ความรู้สึก ความคิด และแบบจำลองทางจิตใจ (Nonaka & Takeuchi, 1995) ความรู้ในรูปแบบนี้มีความเป็นส่วนตัวและเฉพาะเจาะจงอย่างมาก ยากที่จะทำให้เป็นระบบระเบียบและยากที่ถ่ายทอดหรือเผยแพร่ ดังนั้น ก่อนที่ผู้ส่งสารจะทำการสื่อสารไปยังผู้รับสารนั้น การเลือกใช้รูปแบบในการสื่อสารก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยผู้ส่งสารจะต้องศึกษาทำความเข้าใจความสามารถในการตีความรูปแบบการสื่อสารของผู้รับสารด้วย เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นได้

อย่างไรก็ตาม กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรย่อมมีปัจจัยที่ส่งเสริมและขัดขวางกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่งในส่วนขององค์ประกอบด้านการรับรู้นี้มีทั้งสิ่งที่ส่งเสริมและขัดขวางการพัฒนาของกระบวนการ โดยการที่พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ของตราสินค้าหรือมีภารกิจหรือหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนี้เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างความรู้ในเชิงเปิดเผยให้แก่พนักงาน เนื่องจากในองค์กรส่วนใหญ่ มักจะมีเพียงผู้บริหารหรือผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างวิสัยทัศน์ให้แก่องค์กรเท่านั้นที่มีความรู้ในเชิงเปิดเผยเกี่ยวกับตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร แต่มิได้แพร่กระจายไปถึงพนักงานอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ขัดขวางการพัฒนาของกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารหรือผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างวิสัยทัศน์ให้แก่องค์กรไม่ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือไม่ได้ให้พนักงานมีส่วนร่วมกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่าที่ควร ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความรู้ในเชิงเปิดเผยเกี่ยวกับตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร (Scheys & Baert, n.d.)

เมื่อพนักงานทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ทั้งองค์ประกอบด้านพฤติกรรม ความรู้สึก และการรับรู้ และได้นำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จแก่องค์กร องค์กรจะต้องทำการศึกษาลดลัพท์ที่ได้หลังจากการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้กระบวนการดังกล่าวมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลลัพธ์ของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

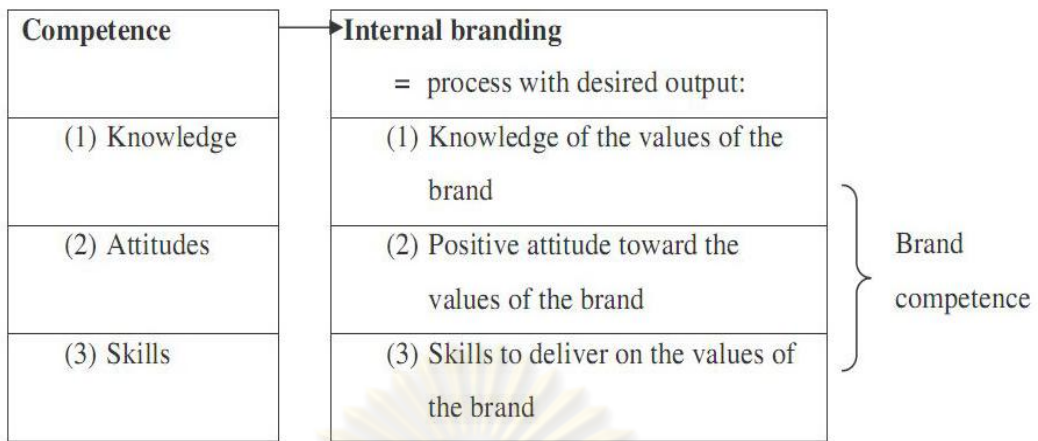
ขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ องค์ประกอบด้านพฤติกรรม ด้านความรู้สึก และด้านการรับรู้ ซึ่งในส่วนของกระบวนการด้านการรับรู้เริ่มต้นจากการที่ผู้รับสารได้รับความรู้เกี่ยวกับตราสินค้า (Burman & Zepplin, 2004, as cited in Scheys & Baert, n.d.) โดยการเข้าใจและนำตนเองเข้าเป็นส่วนหนึ่งกับคุณค่าของตราสินค้า (de Chernatony, 2001; Ind, 2003; Vallaster & de Chernatony, 2005, as cited in Scheys & Baert, n.d.) ซึ่งก่อนที่พนักงานจะมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า พนักงานต้องรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับภาพลักษณ์ของตราสินค้า (Jeanquart, Miles & Mangold, 2004, as cited in Scheys & Baert, n.d.) และมีการพัฒนาความเชื่อมั่นในตราสินค้า (Vallaster & de Chernatony, 2005) โดยพนักงานจะต้องตระหนักและเข้าใจคุณค่าตราสินค้า เป้าหมายสูงสุด และกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะต้องเข้าใจว่าสิ่งเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อพวกเขาเองอย่างไร เมื่อพนักงานนำตนเองเข้าเป็นส่วนหนึ่งกับคุณค่าตราสินค้าแล้ว องค์กรต้องทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อตราสินค้าหรือต่อองค์กร (Vallaster & de Chernatony, 2005) และมีความสัมพันธ์ทาง

ความรู้สึกต่อตราสินค้า (Mitchell, 2002, as cited in Scheys & Baert, n.d.) ซึ่งเป้าหมายสุดท้ายของกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรคือ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านพฤติกรรม กล่าวคือ พนักงานจะมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากที่เคยมีพฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคในรูปแบบเดิมที่เคยทำเป็นประจำ จะปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่สอดคล้องกับคุณค่าของตราสินค้าหรือองค์กร (Vallaster & de Chernatony, 2005) ทำให้พนักงานสามารถถ่ายทอดความคาดหวังต่อตราสินค้าไปยังผู้บริโภคได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

อาจสรุปได้ว่า การทำงานของกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรนั้น พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้และเข้าใจคุณค่าตราสินค้าอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ยังต้องมีความเชื่อมั่นในตราสินค้าและแสดงออกในทิศทางที่สอดคล้องกับคุณค่าตราสินค้านั้นๆ ความผูกพันต่อตราสินค้าที่เพิ่มมากขึ้นยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความคาดหวังต่อตราสินค้าไปยังผู้บริโภค (Heskett, 1987, as cited in Scheys & Baert, n.d.) และยังมีความเป็นไปได้ที่จะช่วยเพิ่มสมรรถภาพของตราสินค้า (Brand performance) ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นผลลัพธ์จากการที่พนักงานขององค์กรมีความเข้าใจในคุณค่าของตราสินค้า โดย Jeanquart, Miles และ Mangold (2004, as cited in Scheys & Baert, n.d.) ได้อธิบายถึงขั้นตอนของการสร้างตราสินค้าของพนักงานไว้ 3 ประการ ได้แก่ (1) พนักงานนำตัวเองเข้าเป็นส่วนหนึ่งกับภาพลักษณ์ของตราสินค้า, (2) พนักงานได้รับการกระตุ้นจากองค์กร, และ (3) พนักงานถ่ายทอดภาพลักษณ์ขององค์กรไปยังผู้บริโภคและส่วนอื่นๆ ขององค์กรได้ ดังนั้น กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเป็นกระบวนการที่ทำให้พนักงานมีความสามารถดังต่อไปนี้ (1) รู้และเข้าใจคุณค่าของตราสินค้า, (2) พัฒนาทัศนคติในทางบวกที่มีต่อคุณค่าของตราสินค้า, และ (3) พัฒนาทักษะในการถ่ายทอดคุณค่าของตราสินค้าไปยังผู้บริโภค ซึ่งผลลัพธ์ของกระบวนการนี้คือ ความสามารถของตราสินค้าที่เพิ่มขึ้น ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.5

ซึ่งจากแผนภาพ จะเห็นได้ว่าความรู้ ทัศนคติ และทักษะของพนักงาน เมื่อนำเข้าสู่กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรแล้ว จะเกิดการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งทุกอย่างจะเป็นในทิศทางเดียวกับคุณค่าตราสินค้าหรือองค์กร และผลลัพธ์ที่ได้คือความสามารถของตราสินค้าที่ได้จากกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร โดยผลลัพธ์ของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรมี 4 ประการ ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้า (Brand identification), ความผูกพันต่อตราสินค้า (Brand commitment), ความภักดีต่อตราสินค้า (Brand loyalty), และพฤติกรรมที่สนับสนุนตราสินค้า (Brand-supporting behaviors) ซึ่งการที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับตราสินค้าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากในภาคธุรกิจและสำคัญเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ประกอบธุรกิจประเภทการให้บริการ ซึ่งทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการสร้างและทำลายตราสินค้า

แผนภาพที่ 2.5 แสดงความสอดคล้องของความสามารถและการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร



ที่มา Scheys, A., & Baert, H. (n.d.). *Internal branding as a learning process: How employees adapt their behavior after a brand change in service organizations*. Retrieved February 20, 2010, from https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/184834/1/Scheys_Baert.pdf

โดย Stuart (2002) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ยิ่งพนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับตราสินค้าและองค์กรมากเท่าไร การกระทำของพนักงานก็มีแนวโน้มที่จะเป็นไปในทางสนับสนุนองค์กรหรือตราสินค้ามากขึ้นเท่านั้น การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมที่สนับสนุนตราสินค้า และเป็นเครื่องมือที่ชักจูงให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับตราสินค้ามากขึ้น จากทฤษฎีเอกลักษณ์ทางสังคม (Social identity theory) ของ Tajfel และ Turner (1985, as cited in Punjaisri et al., 2009b) พนักงานได้รับการกระตุ้นให้มีพฤติกรรมไปในทางที่ช่วยเพิ่มหรือยกระดับจุดมุ่งหมายของกลุ่มเมื่อพวกเขาเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งกับกลุ่มทางสังคม เช่น ในกรณีขององค์กรที่ทำธุรกิจด้านการบริการ เมื่อมีการรับรู้ว่ามีตราสินค้านั้นโดดเด่นและมีอิทธิพล พนักงานก็จะเข้าเป็นส่วนหนึ่งกับตราสินค้านั้น (Ashforth & Mael, 1989, as cited in Punjaisri et al., 2009b) และเมื่อพนักงานเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งกับตราสินค้าแล้ว จะเกิดการกระตุ้นให้พนักงานยกระดับที่มาของเอกลักษณ์ในทางบวก หรือในที่นี้หมายถึงคุณค่าตราสินค้านั้นเอง (Elsbach, 1999) ผลการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าพบว่า ความคาดหวังในตราสินค้าคือการรวมคุณค่าทางความรู้สึกและทางหน้าที่ที่โดดเด่น (Olins, 1995) ซึ่งพบได้ในตราสินค้าที่เติบโตและมั่นคง (de Chernatony, 2001) เนื่องจากการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรมีจุดมุ่งหมายเพื่อรวมพนักงานเข้ากับคุณค่าเหล่านี้ จึงเป็นข้อตอกย้ำว่า การสร้างตราสินค้าเป็นเครื่องมือในการเพิ่มความรู้ และเป็นส่วนหนึ่งกับตราสินค้าของพนักงาน (Rousseau, 1998) หรือ “ความเป็นหนึ่งเดียว” (Punjaisri & Wilson, 2007)

จากทฤษฎีการเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Organizational identification theory) พนักงานที่เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งกับกลุ่มทางสังคมนั้นๆ จะแสดงการกระทำภายใต้ผลประโยชน์ทางยุทธวิธีขององค์กรเมื่อต้องเผชิญกับภาวะที่ต้องเลือกรักษาความมั่นคงของเป้าหมายขององค์กรและของตนเอง (Brown, 1969; Cheney, 1983; Dutton et al., 1994; Patchen, 1970; van Dick, 2001, as cited in Punjaisri et al., 2009b) ในทำนองเดียวกันตามทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment theory) เชื่อว่า เมื่อพนักงานเชื่อมั่นและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร พนักงานจะเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อผลประโยชน์แก่องค์กร (Cook & Wall, 1980; Mowday et al., 1979, as cited in Punjaisri et al., 2009b) เนื่องจากการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรมีจุดมุ่งหมายเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในตราสินค้าทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะส่งผลดีต่อความผูกพันต่อตราสินค้าของพนักงานในองค์กร (Punjaisri & Wilson, 2007) การที่พนักงานยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายสูงสุดขององค์กรจะช่วยเพิ่มความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรและเพิ่มความภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรอีกด้วย

โดย Papasolomou และ Vrontis (2006) กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรสามารถมีอิทธิพลต่อความภักดีต่อตราสินค้าของพนักงานและความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กรและทำงานเพื่อองค์กร ในขณะที่ทฤษฎีการเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรมุ่งเน้นไปที่กระบวนการในการรับรู้ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรจะมุ่งเน้นความหมายแฝงทางอารมณ์และความรู้สึก (Edwards, 2005) ดังนั้น ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรจึงถูกมองว่า เป็นการความผูกพันทางอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานต่อองค์กร (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002, Punjaisri et al., 2009b) แต่การระบุตราสินค้าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นก่อนความผูกพันต่อตราสินค้าของพนักงาน (Burman & Zeplin, 2005; Cheney & Tompkins, 1987, as cited in Punjaisri et al., 2009b) และความผูกพันต่อตราสินค้าก็เป็นกุญแจไปสู่ความภักดีต่อตราสินค้า (Brown & Peterson, 1993; Pritchard et al., 1999; Reichers, 1985, as cited in Punjaisri et al., 2009b)

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้าของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อตราสินค้าของพนักงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้าหมายถึง ความรู้สึกที่ตนเองมีส่วนร่วมหรืออีกนัยหนึ่งคือมีความรู้สึกของความเป็นเจ้าของต่อกลุ่มหรือความเป็นไปขององค์กร พนักงานที่คิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรจะมองความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรเป็นความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองด้วย (James et al., 1977, as cited in Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009a) พนักงานจะมีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและมีแนวโน้มจะมีพฤติกรรมที่ช่วยยกระดับภาพลักษณ์ภายนอกของตราสินค้าและองค์กร (Oakes & Turner, 1986, as cited in Punjaisri et al., 2009a)

อย่างไรก็ดี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้าจะนำไปสู่ความผูกพันต่อตราสินค้า (Kelman, 1958; O'Reilly & Chatman, 1986, as cited in Punjaisri et al., 2009a) ซึ่ง Burman และ Zeplin (2005) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า เป็นการขยายความผูกมัดทางจิตใจของพนักงานที่มีต่อตราสินค้า ซึ่งส่งผลให้เกิดความตั้งใจที่จะพยายามบรรลุถึงเป้าหมายของตราสินค้า ทั้งการเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรมีความหมายครอบคลุมถึงการสร้างคุณค่าภายในองค์กรของพนักงานที่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีความผูกพันกับองค์กร (Cook & Wall, 1980; Hall et al., 1971, as cited in Punjaisri et al., 2009a) Schwartz (1992, as cited in Punjaisri et al., 2009b) ได้ให้คุณค่าของทฤษฎีเหล่านี้ว่า เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมสนับสนุนการถ่ายทอดความคาดหวังต่อตราสินค้าไปยังผู้บริโภค การค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าพบหลักฐานที่สนับสนุนข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่สนับสนุนตราสินค้า เหล่านี้สามารถสนับสนุนพฤติกรรมของตราสินค้า (Ambler & Barrow, 1996; Hankinson, 2002; Thomson et al., 1999, as cited in Punjaisri et al., 2009b) การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรมีจุดมุ่งหมายสูงสุดคือ เพื่อชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของพนักงานเพื่อสนับสนุนการถ่ายทอดคุณค่าของตราสินค้า (Boone, 2000; Free, 1999, as cited in Punjaisri et al., 2009b) อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีหรือหลักการต่างๆ ยังขาดหลักฐานที่จะพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและสมรรถภาพของตราสินค้า (Brand performance)

โดย Punjaisri และคณะ (2009b) กล่าวว่า ความผูกพันต่อตราสินค้าของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความภักดีต่อตราสินค้า (Brand loyalty) ของพนักงาน คำว่าความผูกพันในตราสินค้าใช้กันอย่างแพร่หลายให้บริบทของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร การค้นคว้าวิจัยส่วนมากแสดงให้เห็นถึงความภักดีต่อตราสินค้าของพนักงานในแง่ของระยะเวลาในการให้บริการ พนักงานที่มีความภักดีต่อตราสินค้าจะมีความมั่นคงและมีจิตสำนึกที่จะทำงานร่วมกันผู้ว่าจ้าง ในทำนองเดียวกัน Reichheld (1996, as cited in Punjaisri et al., 2009b) ให้คำจำกัดความของความภักดีต่อตราสินค้าว่า เป็นความตั้งใจที่จะคงอยู่และทำงานกับองค์กรในปัจจุบัน ความภักดีต่อตราสินค้าของพนักงานเป็นปัจจัยที่สร้างความสามารถในการบริการขององค์กรให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายขององค์กรผ่านทาง การลดการคัดเลือกพนักงานใหม่ ลดงบประมาณในการฝึกอบรมหรือผ่านทางพนักงานที่มีทักษะในการทำงาน กล่าวคือ มีความรวดเร็วและคุ้นเคยในการทำงาน และการรับมือกับลูกค้า ดังนั้น จึงช่วยเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัทด้วย แม้ว่าปัจจุบันองค์กรต่างๆ จะให้ความสนใจในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรกันมากขึ้น แต่ก็ยังมีการศึกษาในเรื่องนี้เพียงจำนวนน้อย ดังนั้น จึงควรมีการทำการค้นคว้าวิจัยมากขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้และพิสูจน์ว่า

กระบวนการหรือปัจจัยต่างๆ สามารถนำไปใช้งานได้จริงในองค์กรเพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดข้อผิดพลาด สูญเสียทุนทรัพย์ หรือเสียเวลา (Punjaisri et al., 2009b)

การค้นคว้าวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่มุมมองของผู้บริหารองค์กร มีเพียงการวิจัยจำนวนน้อยมากที่มุ่งความสนใจไปที่พนักงานในองค์กร ทั้งที่พนักงานเหล่านี้เป็นกุญแจสำคัญของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร นอกจากนี้ การวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่กระทำอยู่ในภาคธุรกิจการเงิน (Chebat et al., 2002; de Chernatony & Cottam, 2006; Pappasolomou & Vrontis, 2006, as cited in Punjaisri et al., 2009b) กล่าวคือ แนวโน้มธุรกิจหรือบริการด้านการดูแลสุขภาพและองค์กรการกุศล มีเพียงการวิจัยจำนวนน้อยที่ให้ความสนใจการสร้างตราสินค้าในธุรกิจโรงแรม แม้ว่าจะเป็นธุรกิจที่มีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีการสร้างตราสินค้าที่มั่นคงและแข็งแกร่ง นอกจากนี้ ยังไม่ค่อยมีการทำวิจัยในเรื่องนี้ในภูมิภาคเอเชียเท่าไรนัก อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน ประเทศไทยเริ่มมีการให้ความสนใจศึกษาในเรื่องนี้ ซึ่งถ้าหากมีการทำวิจัยภายในประเทศหรือในบริเวณพื้นที่ใดๆ ก็จะเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ในเขตหรือภูมิภาคที่มีพื้นที่หลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และยิ่งช่วยเพิ่มความสามารถปรับเปลี่ยนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรไปตามสภาพวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาคอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม Baumgarth และ Schmidt (2009) กล่าวว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร นอกจากจะเป็นการสร้างทัศนคติในเชิงบวกให้กับพนักงานแล้ว ยังส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สนับสนุนตราสินค้า (Brand-supporting behavior) ของตนเองอีกด้วย โดย Punjaisri และคณะ (2009b) กล่าวว่า การที่พนักงานจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนตราสินค้าได้นั้น พนักงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมจากองค์กรก่อน นอกจากนั้น องค์กรจะต้องทำการสื่อสารตราสินค้าของตนให้เป็นที่จดจำและชื่นชอบ จนพนักงานรู้สึกผูกพันกับตราสินค้า จากนั้นก็ต้องมีการกระทำซ้ำเพื่อให้พนักงานเกิดความภักดีต่อตราสินค้า เมื่อพนักงานมีความภักดีต่อตราสินค้าแล้ว พนักงานก็จะรู้สึกเต็มใจที่จะแสดงออกถึงการให้การสนับสนุนตราสินค้านั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้คือ สมรรถภาพตราสินค้าที่เพิ่มขึ้น รวมถึงความตั้งใจและเต็มใจที่จะนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้าขององค์กรไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ดังนั้น การที่องค์กรจะทำให้พนักงานมีความต้องการที่จะสนับสนุนตราสินค้า องค์กรจะต้องสามารถสร้างความผูกพันระหว่างตราสินค้ากับพนักงานให้ได้ ดังจะกล่าวในหัวข้อถัดไปเกี่ยวกับวิธีการสร้างความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กร

การสร้างความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กร

Burmann และ Zeplin (2005) กล่าวว่า ความผูกพันที่พนักงานมีต่อตราสินค้าถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการให้เกิดขึ้น เพราะเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อตราสินค้าแล้ว

ยอมเกิดทัศนคติที่ดีต่อตราสินค้าและส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกับคุณค่าของตราสินค้าด้วย ซึ่งการที่องค์กรจะสร้างความผูกพันต่อตราสินค้าให้แก่พนักงานนั้นมียุ่ 3 วิธีหลักๆ ได้แก่ (1) การสร้างบุคลากรที่เหมาะสมกับตราสินค้าโดยผ่านทางกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคล การจัดทรัพยากรบุคคลโดยยึดตราสินค้าเป็นหลักนั้นต้องคัดเลือกผู้สมัครงานที่มีความเหมาะสมกับตราสินค้าและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวสูง พนักงานที่มีความเหมาะสมกับตราสินค้าสูงต้องได้รับการเลื่อนขั้น ซึ่งหมายความว่า แนวคิดเอกลักษณ์ของตราสินค้าต้องเป็นพื้นฐานในการคัดเลือกพนักงาน โดย Ind (1998, as cited in Punjaisri et al., 2009b) กล่าวว่า การรับพนักงานใหม่นั้นเป็นเหมือนแบบฝึกหัดหนึ่งในการสร้างตราสินค้า เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการตราสินค้าขององค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรจำนวนมากในปัจจุบันละเลยความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับการจัดการตราสินค้า อาจเป็นเพราะการหาบุคคลที่มีเอกลักษณ์ที่เหมาะสมกับตราสินค้านั้นไม่ใช่เรื่องง่าย

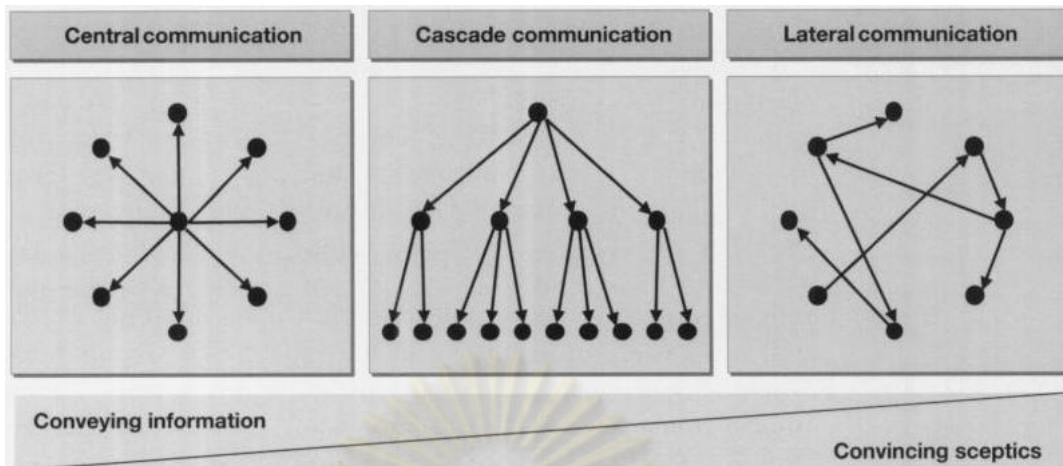
นอกจากวิธีการที่กล่าวมาแล้ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคลอาจให้ผู้สมัครงานได้เรียนรู้งานกับพนักงานในองค์กรก่อนที่จะเริ่มเข้าทำงานกับองค์กร เพื่อช่วยให้เกิดบุคลากรที่มีเอกลักษณ์ที่เหมาะสมกับตราสินค้าโดยผ่านการคัดเลือกด้วยตนเอง อีกหนึ่งช่องทางสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของตราสินค้าภายในองค์กรคือ กิจกรรมสำหรับพนักงานใหม่ โดยปกติแล้วฝ่ายทรัพยากรบุคคลมักจะจัดการปฐมนิเทศหรือการฝึกอบรมสำหรับพนักงานใหม่ ซึ่งกิจกรรมนี้ถือว่าเป็นกระบวนการขัดเกลาทางสังคมที่สำคัญ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องมีการถ่ายทอดหรือให้ข้อมูลเอกลักษณ์ของตราสินค้า วิสัยทัศน์ คุณค่าของตราสินค้าหรือขององค์กร ความสามารถ และบุคลิกภาพ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมการถ่ายทอดภาพลักษณ์ของตราสินค้า นอกจากนี้ในการฝึกอบรมทั่วไป กิจกรรมทางสังคม หรือโปรแกรมการให้คำแนะนำก็สามารถสอดแทรกการถ่ายทอดภาพลักษณ์ของตราสินค้าหรือขององค์กรได้เช่นเดียวกัน การศึกษาจำนวนมากพบว่าการขัดเกลาทางสังคมอย่างเป็นระบบมีความสำคัญในทางบวกในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรและการสร้างบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร (Punjaisri et al., 2009b)

(2) การสร้างความตระหนักและความเข้าใจในตราสินค้าผ่านทางสื่อสารภายในองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรจะสามารถหาบุคคลที่มีเอกลักษณ์เหมาะสมกับตราสินค้าได้จากกิจกรรมทางทรัพยากรบุคคลซึ่งทำให้บุคลากรขององค์กรและคุณค่าของตราสินค้ามีความสอดคล้องกัน อย่างไรก็ตาม ก็ยังไม่เกิดการตระหนักรู้ต่อตราสินค้าในตัวพนักงาน ในองค์กร พนักงานมีความจำเป็นต้องตระหนักรู้ในเอกลักษณ์ของตราสินค้า จึงจำเป็นต้องมีการสร้างความตระหนักรู้ที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้าในขั้นตอนแรก ซึ่งในหลายๆ องค์กรได้มอบหมายหน้าที่นี้ให้กับฝ่ายการตลาด อย่างไรก็ตาม มิใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจว่าตนเองมีความรับผิดชอบ

ต่อตราสินค้าเนื่องจากมีช่องว่างระหว่างการสร้างความเข้าใจของแนวคิดของเอกลักษณ์ในตราสินค้ากับหน้าที่ประจำวันของพนักงาน แนวคิดของเอกลักษณ์ในตราสินค้าจำเป็นต้องมีความดึงดูดใจหรือน่าประทับใจเพื่อสร้างความผูกพันต่อตราสินค้า ซึ่งการที่จะทำให้แนวคิดของเอกลักษณ์ในตราสินค้ามีความดึงดูดใจหรือน่าประทับใจนั้นต้องมีการจัดการสื่อสารภายในองค์กรภายใต้แนวคิดเอกลักษณ์ของตราสินค้า (Punjaisri et al., 2009)

ซึ่ง Punjaisri และคณะ (2009b) ได้เสนอรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรว่ามี 3 รูปแบบ ได้แก่ 2.1 การสื่อสารจากศูนย์กลาง (*Central communication*) เป็นการสื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลจากแผนกที่เป็นศูนย์กลาง โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการสื่อสารแบบผลึก ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นข้อมูลที่เขียนขึ้น เช่น บทความ จดหมายข่าว โดยไม่คำนึงว่าผู้รับสารเป้าหมายจะได้รับหรือไม่ การสื่อสารในรูปแบบนี้พนักงานต้องมีความกระตือรือร้นในการหาข้อมูลข่าวสารมากกว่าที่จะรอให้ข้อมูลข่าวสารเข้ามาถึงตนเอง การสื่อสารรูปแบบนี้มีประโยชน์สำหรับการสร้างการตระหนักรู้ในตราสินค้าและการให้ข้อมูลที่ทันสมัยเกี่ยวกับตราสินค้าอีกด้วย, 2.2 การสื่อสารแบบขั้นบันได (*Cascade communication*) เป็นการสื่อสารที่เริ่มจากบุคคลระดับสูงขององค์กรและผ่านลงมาในแต่ละระดับตามลำดับ วิธีนี้เหมาะสำหรับการแจกจ่ายข้อมูล แต่ต้องใช้เวลามากในการรับข้อมูล ข้อดีของการสื่อสารในรูปแบบนี้คือ จะเป็นการชักจูงใจพนักงานที่มีความสงสัยหรือไม่เชื่อมั่นในองค์กร เพราะข้อมูลเหล่านี้ส่งมาจากผู้ที่มีตำแหน่งในระดับสูงซึ่งมีความน่าเชื่อถือมากกว่าข้อมูลที่ส่งมาจากแผนกศูนย์กลาง, และ 2.3 การสื่อสารในระดับเดียวกัน (*Lateral communication*) เป็นการส่งผ่านข้อมูลระหว่างพนักงานด้วยตนเองโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร การสื่อสารในรูปแบบนี้ถือว่าการสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อพนักงานที่มีความสงสัยหรือไม่เชื่อมั่นในองค์กรมากที่สุดในการสื่อสารภายในองค์กรทั้งหมด เพราะข้อมูลจากบุคคลที่เท่าเทียมกันมีแนวโน้มที่จะได้รับการจดจำและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการแสดงออกเฉพาะบุคคลมากที่สุด การสื่อสารในรูปแบบนี้ยากต่อการควบคุม แต่ก็ยังเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการสร้างความผูกพันต่อตราสินค้า ดังนั้น สิ่งที่องค์กรต้องกระทำเป็นอันดับแรกคือการสื่อสารกับพนักงานอย่างเปิดเผยและข้อมูลต้องชัดเจน เฉพาะเจาะจง และเกี่ยวข้องกับผู้รับสาร และองค์กรจะต้องมีความอดทนเพราะอาจต้องใช้ความพยายามในการสื่อสารหลายครั้งจึงจะเกิดผลลัพธ์ดังที่ต้องการ (ดูแผนภาพที่ 2.6)

แผนภาพที่ 2.6 แสดงรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร



ที่มา Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), p. 290.

(3) การส่งเสริมความเป็นผู้นำตราสินค้าในทุกระดับ โดย Punjaisri และคณะ (2009b) กล่าวว่า ขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในการสร้างความผูกพันต่อตราสินค้าคือ ความเป็นผู้นำ การสื่อสารจะไม่เกิดประโยชน์ถ้าหากขาดความน่าเชื่อถือแล้วความจริงจัง ระดับของความเป็นผู้นำที่เกี่ยวกับตราสินค้าแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ *ระดับมหภาค (Macro level)* เป็นระดับของคณะผู้บริหารและ CEO (Chief Executive Officer) ซึ่งมีอิทธิพลมากที่สุดต่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร พนักงานจะมีความพยายามอย่างจริงจังในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรถ้าหากพวกเขาได้รับการสนับสนุนจาก CEO ดังนั้น การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรจึงต้องเริ่มต้นจากการชักจูงใจ CEO และคณะผู้บริหารเกี่ยวกับแนวคิดเอกลักษณ์ในตราสินค้า เพื่อที่ว่าพวกเขาจะเป็นแบบอย่างแก่พนักงานในองค์กร และ *ระดับจุลภาค (Micro level)* คือ ผู้บริหารแต่ละคน ต้องเป็นแบบอย่างของตราสินค้า จากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social learning theory) มนุษย์เรียนรู้ทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ๆ จากการสังเกตและเลียนแบบพฤติกรรมผู้อื่น ดังนั้น ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมที่มีความเป็นผู้นำ การสร้างความผูกพันต่อตราสินค้าของพนักงานก็ย่อมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าภายในองค์กร กล่าวโดยสรุปได้ว่า การสร้างตราสินค้าช่วยให้ผู้บริโภคมีความรู้และความเชื่อถือต่อตราสินค้าหรือองค์กร ซึ่งทำให้กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายสามารถตัดสินใจด้วยความเชื่อถือต่อสินค้าหรือองค์กรนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรจะเป็นการสร้างตราสินค้าที่มีอำนาจ ซึ่งช่วยองค์กรในการจัดกระบวนการภายในและรวบรวมวัฒนธรรมของตราสินค้าเข้าด้วยกัน โดยพนักงานจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง

ในการจัดการเพื่อสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เพราะวัตถุประสงค์ของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรคือ เพื่อมั่นใจได้ว่าพนักงานจะสามารถปรับเปลี่ยนหลักการของตราสินค้าเป็นตราสินค้าที่เป็นจริงให้แก่ผู้บริโภคและผู้ประกอบธุรกิจอื่นๆ ได้ ความคาดหวังต่อตราสินค้าจะต้องได้รับการถ่ายทอดสู่ลูกค้าขององค์กรและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งในปัจจุบัน องค์กรส่วนมากมุ่งความสนใจไปที่ความพึงพอใจของผู้บริโภคมากขึ้น พนักงานจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภค

ดังนั้น พนักงานจึงต้องมีความเข้าใจในทุกๆ ด้านของตราสินค้าจึงจะสามารถถ่ายทอดความคาดหวังต่อตราสินค้าให้ประสบผลสำเร็จได้ องค์กรมีหน้าที่ในการดำเนินงาน เช่น การสื่อสารภายในองค์กร จัดการฝึกอบรม การประชุมพิเศษ การประชุมกลุ่ม และการสรุปความเพื่อสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติในทางบวกต่อตราสินค้า ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้า ความผูกพันต่อตราสินค้า และความภักดีต่อตราสินค้าตามมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง โดยผลลัพธ์สูงสุดที่ต้องการคือ สมรรถภาพของตราสินค้า กล่าวคือ เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับคุณค่าตราสินค้าเหนือองค์กร และสามารถถ่ายทอดความคาดหวังต่อตราสินค้าบนพื้นฐานของมาตรฐานตราสินค้าควบคู่กับคุณค่าของตราสินค้าได้ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์สูงสุดของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรจะสามารถสร้างตราสินค้าภายในองค์กรได้นั้น องค์กรจะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของพนักงานเสียก่อน ไม่ว่าจะเป็นในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับทั้งองค์กรก็ตาม เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรมาสร้างการสื่อสารตราสินค้าองค์กรได้ ซึ่งจะกล่าวถึงในแนวคิดต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร

จากเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในศตวรรษที่ผ่านมา การจัดการและการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้มนุษย์มีทางเลือกในการเปิดรับสื่อต่างๆ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้นกว่าแต่ก่อน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อชีวิตมนุษย์ในหลายแง่มุมเกี่ยวกับการจัดการขององค์กรด้วยเช่นกัน โดยส่งผลถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน ที่ปัจจุบันนั้นเป็นมากกว่าความสัมพันธ์เพียงแค่ผู้ประกอบการกับพนักงาน ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อสอดคล้องกับพฤติกรรมมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดย Pareek (2007) กล่าวว่า การศึกษาพฤติกรรมองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นที่แต่ละองค์กรพึงมี ซึ่งพฤติกรรมองค์กรจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวองค์กร

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล (Individuals), บทบาทหน้าที่ (Roles), พฤติกรรมระหว่างบุคคล (Dyads), กลุ่มทำงาน (Teams), องค์กรทั้งองค์กร (Entire organizations) รวมถึงการเชื่อมต่อบetweenบุคคล (Interpersonal), ระหว่างทีม (Interteam), และสภาพแวดล้อมองค์กร (Organization-environment)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ความหมายและขอบเขตของพฤติกรรมองค์กร ลักษณะและระดับของพฤติกรรมองค์กร โครงสร้าง พฤติกรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ ผู้ประกอบการและพนักงานภายในองค์กรทุกคนจะต้องให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ เหล่านี้ เพื่อที่จะได้นำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่จะกล่าวในเนื้อหาต่อไป

ความหมายและขอบเขตของพฤติกรรมองค์กร

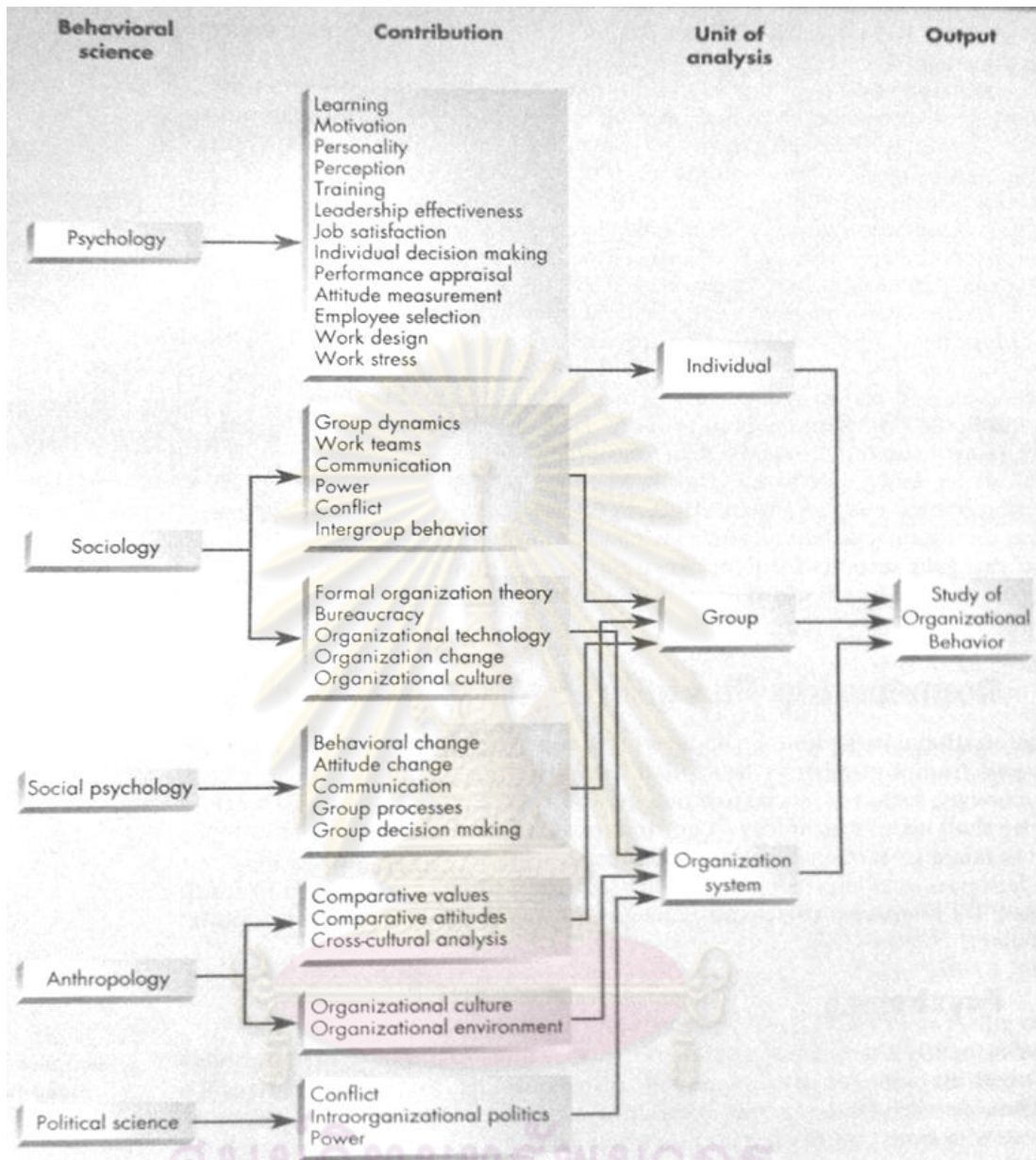
Robbins (1996) ได้ให้คำจำกัดความของพฤติกรรมองค์กร (Organizational behavior) ว่า เป็นการศึกษาผลกระทบของตัวบุคคล กลุ่ม และโครงสร้างทางพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายใน องค์กร เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องกับ Wagner และ Hollenbeck (2005) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กรคือ การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจ อธิบาย ทำนาย และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์ที่เกิดขึ้นในบริบทขององค์กร โดยแบ่งเป็น 3 ประเด็นตาม ความสำคัญ ได้แก่ (1) พฤติกรรมองค์กรจะมุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ เช่น การแสดงออกระหว่างอยู่ในที่ประชุม หรือการเขียนรายงาน เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะต้องมี ความสอดคล้องกับสภาวะภายในตัวบุคคล ได้แก่ กระบวนการคิด การรับรู้ และการตัดสินใจ, (2) พฤติกรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ว่า บุคคลมีการแสดงออกอย่างไร ทั้งที่เกี่ยวข้องกับตัว บุคคลเอง ในฐานะสมาชิกกลุ่ม และในฐานะสมาชิกขององค์กร, และ (3) พฤติกรรมองค์กรเป็นตัว ประเมินประสิทธิผลของกลุ่มและองค์กรโดยตัวของมันเองเช่นกัน ซึ่งพฤติกรรมบางอย่างไม่ สามารถปรากฏให้เห็นหากเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลเพียงคนเดียว แต่จะปรากฏเมื่อตัว บุคคลได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มหรือองค์กร

นอกจากนี้ Nelson และ Quick (2006) กล่าวว่า การศึกษาพฤติกรรมองค์กรนั้นมีพื้นฐาน เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาสังคม (Psychosocial), ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal), และ พลวัตของพฤติกรรม (Behavioral dynamics) ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยปัจจัยที่สามารถส่งผล กระทบต่อพฤติกรรมมนุษย์ที่ทำงานภายในองค์กรก็มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร ด้วย ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน รูปแบบการทำงาน รูปแบบการสื่อสาร การ ประเมินผลงาน รูปแบบองค์กร รวมถึงโครงสร้างองค์กร โดย Robbins (1996) กล่าวว่า กระบวนการทางจิตวิทยา (Psychology) เป็นปัจจัยหลักในการศึกษาพฤติกรรมของตัวบุคคล ส่วน

ปัจจัยที่เหลือ ซึ่งได้แก่ สังคมวิทยา (Sociology), จิตวิทยาสังคม (Social psychology), มานุษยวิทยา (Anthropology), และรัฐศาสตร์ (Political science) จะเป็นการศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มและองค์กร (ดูแผนภาพที่ 2.7) โดยมีปัจจัยด้านจิตวิทยาเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่มุ่งแสวงหาการวัด การอธิบาย และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ อันได้แก่ กระบวนการเรียนรู้, (Learning) กระบวนการรับรู้ (Perception), บุคลิกภาพ (Personality), การฝึกอบรม (Training), ประสิทธิภาพความเป็นผู้นำ (Leadership effectiveness), ความต้องการและความสามารถในการจูงใจ (Needs and motivational forces), ความพึงพอใจในหน้าที่การงาน (Job satisfaction), กระบวนการสร้างการตัดสินใจ (Decision-making processes), การประเมินผลงาน (Performance appraisals), การวัดทัศนคติ (Attitude measurement), วิธีการคัดเลือกพนักงาน (Employee selection techniques), รูปแบบของงาน (Job design), และความกดดันในการทำงาน (Work stress)

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านจิตวิทยาจะเป็นการมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะตัวบุคคลเพียงอย่างเดียว ดังนั้น ในการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่นจึงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยด้านสังคมวิทยาเข้ามาช่วยในการศึกษาทำความเข้าใจพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มและองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนที่ของกลุ่ม (Group dynamics), รูปแบบของกลุ่ม (Design of work teams), วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture), ทฤษฎีและโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ (Formal organization theory and structure), เทคโนโลยีขององค์กร (Organizational technology), ระบบการบริหารปกครององค์กร (Bureaucracy), ระบบการสื่อสาร (Communications), ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลหรือตำแหน่ง (Power), ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (Conflict), และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม (Intergroup behavior) จากนั้น เมื่อนำศาสตร์ด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยามาผสมผสานกันจนเกิดเป็นศาสตร์ใหม่ที่เรียกว่า จิตวิทยาสังคม ในที่นี้จะมุ่งเน้นการวัด (Measuring), การทำความเข้าใจ (Understanding), การศึกษาการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม (Attitude and behavioral change), และการทำความเข้าใจรูปแบบการสื่อสารขององค์กร (Communication patterns) เพื่อให้กิจกรรมกลุ่มที่เกิดขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล รวมถึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างการตัดสินใจแบบกลุ่ม (Group decision-making process) (Robbins, 1996)

แผนภาพที่ 2.7 แสดงขอบเขตการศึกษาพฤติกรรมองค์กร



ที่มา Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (7th ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 22.

อย่างไรก็ดี สิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรก็คือ บุคลากร (Robbins, 1996) โดยผู้ประกอบการจะต้องทำความเข้าใจทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร ซึ่งกรณีนี้ได้มีศาสตร์ทางด้านมานุษยวิทยาเข้ามาช่วยให้ความกระจ่าง โดยมานุษยวิทยาจะมุ่งศึกษาทำความเข้าใจในความแตกต่างทางคุณค่าขั้นพื้นฐาน (Fundamental values), ทัศนคติ (Attitudes), และพฤติกรรม (Behavior) ระหว่างบุคคลในประเทศและองค์กรที่ต่างกันออกไป รวมถึงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรด้วย (Organizational culture and environment) และ

สุดท้าย รัฐศาสตร์เป็นปัจจัยที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมของแต่ละบุคคลและกลุ่มภายในสภาพแวดล้อมด้านการปกครองภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (Structuring of conflict), การจัดสรรอำนาจการบริหารจัดการให้แก่บุคคลหรือกลุ่ม (Allocation of power), และวิธีการที่บุคคลจะใช้อำนาจเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน (How people manipulate power for individual self-interest)

ซึ่งในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร George และ Jones (2002) ได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระดับ ตามขนาดของกลุ่ม ได้แก่ พฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาค (Micro organizational behavior) จะเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่ตัวบุคคล, พฤติกรรมองค์กรระดับกลาง (Meso organizational behavior) จะเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นพฤติกรรมที่ปรากฏขึ้นในกลุ่มการทำงาน, และพฤติกรรมองค์กรระดับมหภาค (Macro organizational behavior) จะเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นต่อองค์กร โดยจะทำการอธิบายที่ละระดับ ดังต่อไปนี้

พฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาค

พฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาคเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่การทำงานแบบปัจเจกบุคคลเท่านั้น ซึ่งมีจุดเริ่มต้นมาจากจิตวิทยา 3 สาขาด้วยกัน ได้แก่ จิตวิทยาการทดลอง (Experimental psychology) ซึ่งมีทฤษฎีการเรียนรู้ การกระตุ้น การรับรู้ และความตั้งใจเครียด, จิตวิทยาคลินิก (Clinical psychology) ซึ่งมีแบบจำลองบุคลิกภาพและพัฒนาการมนุษย์, และจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial psychology) เป็นการนำเสนอทฤษฎีการคัดเลือกพนักงาน ทักษะคติในองค์กร และการประเมินผลการทำงาน จากจิตวิทยาทั้ง 3 สาขานี้ทำให้การศึกษาพฤติกรรมองค์กรในระดับจุลภาคมีทิศทางที่ชัดเจน โดยตัวอย่างของคำถามที่ใช้ในการศึกษา เช่น ความสามารถที่แตกต่างกันของพนักงานจะส่งผลต่อกำลังในการผลิตอย่างไร, อะไรเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงาน, หรือพนักงานมีการพัฒนาการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรอย่างไร เป็นต้น นอกจากนี้จุดเริ่มต้นที่เกิดจากปัจจัยด้านจิตวิทยาข้างต้นแล้ว ยังมีปัจจัยด้านความแตกต่างเฉพาะบุคคลอีก ได้แก่ ความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ (Personality) ซึ่งบุคลิกภาพคือ แบบแผนวิธีที่บุคคลหนึ่งรู้สึก คิด และแสดงพฤติกรรม บุคลิกภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้สาเหตุของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงในองค์กร รวมถึงทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อหน้าที่การงานและต่อองค์กรด้วย บุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อการเลือกอาชีพ ความพอใจในหน้าที่การงาน ความเครียด ความเป็นผู้นำ และการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างทางด้านบุคลิกภาพในแต่ละบุคคลคือ ธรรมชาติ (Nature) และ การเลี้ยงดู (Nurture) บุคลิกภาพที่แตกต่างกันของบุคคลส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากธรรมชาติหรือสิ่งที่ถ่ายทอดทางพันธุกรรม ยีนที่ได้รับการถ่ายทอดจากบิดามารดามีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของบุคคล จากการศึกษาและสังเกตบุคลิกภาพของพนักงานในองค์กร (George &

Jones, 2002) พบว่า ครึ่งหนึ่งของพนักงานมีการแสดงออกทางบุคลิกภาพที่เด่นชัดทางความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่ได้รับถ่ายทอดมาจากครอบครัว และอีกครึ่งหนึ่งแสดงบุคลิกภาพที่ได้รับมาจากการเลี้ยงดู (Nurture) หรือประสบการณ์ชีวิต ซึ่งบุคลิกภาพดังกล่าวจะมีการพัฒนาไปตามเวลาและประสบการณ์ที่บุคคลได้รับทั้งในวัยเด็กและผู้ใหญ่ เช่น ความขี้เมงวดหรือการตามใจของผู้ปกครอง จำนวนของเด็กในครอบครัว การออกคำสั่งของผู้ปกครอง ความสำเร็จหรือล้มเหลวในการสร้างมิตรภาพ การได้งาน หรือแม้แต่สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่บุคคลเติบโตขึ้นมีผลในสร้างบุคลิกภาพของบุคคลได้ทั้งสิ้น เป็นต้น เนื่องจากครึ่งหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลได้รับการถ่ายทอดมาจากพันธุกรรมซึ่งได้รับมาตั้งแต่เกิด ดังนั้น บุคลิกภาพนี้จึงค่อนข้างคงที่ในช่วงอายุ 5-10 ปี แต่ไม่ได้หมายความว่าบุคลิกภาพนี้จะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ กล่าวคือ อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้เมื่อเวลาผ่านไปหลายปี ดังนั้น สถานการณ์ในการทำงานใดๆ จะเกิดอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของพนักงานก็ต่อเมื่อสถานการณ์หรือเหตุการณ์นั้นดำเนินไปเป็นเวลาหลายปี สิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารไม่ควรคาดหวังจะเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของพนักงานภายในช่วงเวลาสั้นๆ (George & Jones, 2002)

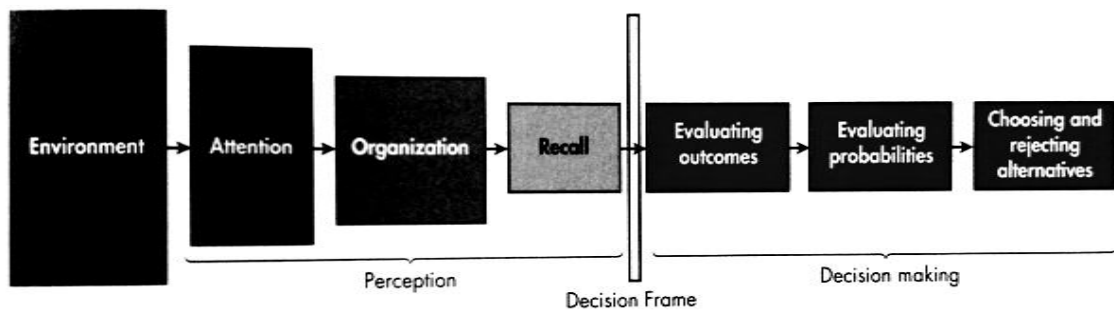
ความแตกต่างด้านความสามารถ (Ability) โดยความสามารถของพนักงานนั้นมี ความสำคัญต่อการสร้างความเข้าใจและการจัดการด้านพฤติกรรมองค์กร เพราะความสามารถ เป็นสิ่งที่กำหนดระดับสมรรถภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งประสิทธิภาพขององค์กรก็ขึ้นอยู่กับระดับสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนด้วย นับตั้งแต่พนักงานดูแลอาคาร เสรียมย่น ผู้จัดการ ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง ความสามารถของพนักงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดสมรรถภาพในการทำงานขององค์กร ความสามารถที่ส่งผลต่อสมรรถภาพในการทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความสามารถทางความคิด (Cognitive ability) โดยนักจิตวิทยาได้ ระบุความสามารถทางด้านความคิดไว้หลายประเภทและแบ่งออกเป็นกลุ่มตามลำดับความสำคัญ ความสามารถด้านความคิดที่สำคัญที่สุดคือ ความเฉลียวฉลาดทั่วไป (General intelligence) เช่น ความสามารถในการพูด ความสามารถในการใช้เหตุผล ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ ความสามารถในการจดจำ ความสามารถในการรับรู้ และความสามารถในการคิดคำนวณ เป็นต้น และ ความสามารถทางร่างกาย (Physical ability) โดยบุคคลแต่ละคนมีได้ต่างกันเพียงแค่ว่า ความสามารถทางความคิดเท่านั้น แต่ต่างกันทางความสามารถทางด้านร่างกายอีกด้วย ความสามารถทางด้านร่างกายแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ทักษะทางการเคลื่อนไหว (Motor skill) คือ ความสามารถในการจัดการหรือการใช้สิ่งต่างๆ รอบตัว และทักษะทางร่างกาย (Physical skill) คือ ความแข็งแรงและความสมบูรณ์ของร่างกาย (Nunnally, 1978; Thurstone, 1941, as cited in George & Jones, 2002)

กระบวนการทางการรับรู้ การตัดสินใจ และการสร้างสรรค์ (The process of perception, decision making and creativity) ซึ่งในการสร้างพฤติกรรมองค์กรจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการในการรับรู้ การตัดสินใจ และการสร้างสรรค์ของบุคคลเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน การรับรู้เป็นกระบวนการในการคัดเลือก จัดการ จัดเก็บ และเรียกคืนข้อมูลเฉพาะบุคคล การตัดสินใจคือ กระบวนการในการนำข้อมูลที่รับรู้แล้วมาประเมินค่า และคัดเลือกภายใต้แนวทางการปฏิบัติที่เป็นไปได้ การตัดสินใจเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากตัวเลือกจำนวนมากนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย โดยกระบวนการในการเลือกนั้นต้องมีการชั่งน้ำหนักอย่างรอบคอบ และต้องคำนึงถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อการสร้างสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ได้

Wagner และ Hollenbeck (2005) ได้อธิบายภาพรวมของกระบวนการในการรับรู้และการตัดสินใจ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.8 โดยจากด้านซ้ายคือ สภาพแวดล้อมที่บุคคลอาศัยอยู่ ในกระบวนการในการรับรู้ บุคคลจะใช้ข้อมูลบางส่วนที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมในการตัดสินใจ กระบวนการในการรับรู้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ การให้ความสนใจ (Attention) การจัดการข้อมูล (Organization) และการนำมาใช้ (Recall) ต่อมาในขั้นตอนของการให้ความสนใจ ข้อมูลส่วนใหญ่จะได้รับการกรอง จึงทำให้มีข้อมูลบางส่วนที่เข้ามาในระบบส่วนข้อมูลอื่นๆ จะถูกคัดออกไป ในขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะข้อมูลใดที่ไม่ได้รับความสนใจจะไม่ผ่านเข้าในระบบและไม่อยู่ในกระบวนการตัดสินใจเลย แม้ว่าข้อมูลส่วนใหญ่จะถูกกรองออกไปแล้วในขั้นตอนการให้ความสนใจ แต่ก็ยังเหลือข้อมูลเป็นจำนวนมากและซับซ้อนซึ่งยากต่อการเข้าใจและจดจำ เนื่องจากการรับรู้ของมนุษย์จะประมวลผลข้อมูลได้เพียงเล็กน้อยในช่วงเวลาหนึ่ง ดังนั้น ในขั้นตอนการจัดการข้อมูลจึงทำให้ข้อมูลง่ายขึ้นและจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความความรู้สึก เพื่อให้มีการประมวลผลได้ง่ายขึ้น หลังจากที่ข้อมูลได้รับการจัดการแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การจัดเก็บข้อมูลเข้าในความจำเพื่อการเรียกกลับมาใช้ได้ต่อไป ในขั้นตอนการจัดเก็บและการเรียกข้อมูลกลับมาใช้นี้อาจมีข้อมูลบางส่วนสูญหายไปได้เช่นเดียวกับที่ข้อมูลดิบสูญหายไปขั้นตอนการจัดการข้อมูล

นอกจากนี้ จากแผนภาพดังกล่าว Wagner และ Hollenbeck (2005) ได้อธิบายอีกว่าสาเหตุที่กรอบมีขนาดเล็กลงจากซ้ายไปขวาแสดงให้เห็นว่า มีการสูญหายของข้อมูลไปแต่ละขั้นตอน และในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการรับรู้ การตัดสินใจจะถูก “ตีกรอบ” แสดงให้เห็นว่าผู้ตัดสินใจได้เสร็จสิ้นกระบวนการเก็บสะสมข้อมูลแล้ว ณ จุดนี้กระบวนการตัดสินใจได้เริ่มต้นขึ้น ข้อมูลที่สะสมมาจากกระบวนการรับรู้จะได้รับการประเมินโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ของการตัดสินใจ และความเป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในหลายๆ รูปแบบ การประเมินผลลัพธ์และความเป็นไปได้ช่วยให้ผู้ตัดสินใจสามารถเลือกตัวเลือกที่น่าจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและปฏิเสธที่จะเลือก

แผนภาพที่ 2.8 แสดงกระบวนการรับรู้และการตัดสินใจ



ที่มา Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2005) *Organizational behavior: Securing competitive advantage* (5th ed.). Mason, OH: South-Western, p. 73.

ตัวเลือกที่ไม่น่าจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีหรือก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ดีตามมา (Wagner & Hollenbeck, 2005)

นอกจากนี้ จากแผนภาพดังกล่าว Wagner และ Hollenbeck (2005) ได้อธิบายอีกว่า สาเหตุที่กรอบมีขนาดเล็กกลางจากซ้ายไปขวาแสดงให้เห็นว่า มีการสูญหายของข้อมูลไปแต่ละขั้นตอน และในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการรับรู้ การตัดสินใจจะถูก “ตีกรอบ” แสดงให้เห็นว่า ผู้ตัดสินใจได้เสร็จสิ้นกระบวนการเก็บสะสมข้อมูลแล้ว ณ จุดนี้กระบวนการตัดสินใจได้เริ่มต้นขึ้น ข้อมูลที่สะสมมาจากกระบวนการรับรู้จะได้รับการประเมินโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ของการตัดสินใจ และความเป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในหลายๆ รูปแบบ การประเมินผลลัพธ์และความ เป็นไปได้ช่วยให้ผู้ตัดสินใจสามารถเลือกตัวเลือกที่ไม่น่าจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและปฏิเสธที่จะเลือกตัวเลือกที่ไม่น่าจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีหรือก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ดีตามมา (Wagner & Hollenbeck, 2005)

Wagner และ Hollenbeck (2005) ได้นำเสนอทฤษฎีที่จะสามารถนำมาใช้อธิบาย พฤติกรรมของตัวบุคคลได้ นั่นคือทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning theory) โดยได้อธิบายคำจำกัด ความของคำว่าการเรียนรู้ (Learning) ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรซึ่งเป็นผล มาจากประสบการณ์ ทฤษฎีการเรียนรู้ช่วยอธิบายการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เกิดจาก ประสบการณ์ของตนเองและประสบการณ์ของผู้อื่นด้วย นอกจากนี้ ยังช่วยอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมและสิ่งตอบแทนที่ได้รับอีกด้วย โดยปัจจัยสำคัญในกระบวนการเรียนรู้คือ “การ สร้างแรงเสริม” (Reinforcement) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ส่วนใหญ่ลงความเห็นตรงกันว่า การสร้างแรงเสริมเป็นหลักการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุด โดยการสร้างแรงเสริมนั้นเกี่ยวข้องกับ กระบวนการสร้างแรงกระตุ้นเชิงจิตวิทยา อย่างไรก็ตาม ยังมีการสับสนระหว่างคำว่า การสร้างแรง เสริมในทางบวก (Positive reinforcement) กับการสร้างแรงเสริมในทางลบ (Negative reinforcement) และระหว่างคำว่า การสร้างแรงเสริมในทางลบกับการลงโทษ (Punishment) ซึ่ง

ทั้งการสร้างแรงเสริมในทางบวกและการสร้างแรงเสริมในทางลบจะเป็นตัวช่วยกระตุ้นการตอบสนองและเพิ่มความเป็นไปได้ในการเกิดการแสดงพฤติกรรมซ้ำๆ แต่การสร้างแรงเสริมทั้งสองแบบก่อให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าวด้วยวิธีที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง การสร้างแรงเสริมในทางบวกจะทำหน้าที่กระตุ้นและเพิ่มการแสดงพฤติกรรมโดยการนำเสนอผลลัพธ์ที่น่าปรารถนา ในขณะที่การสร้างแรงเสริมในทางลบจะทำหน้าที่กระตุ้นและเพิ่มการแสดงพฤติกรรมโดยการยุติหรือเพิกถอนผลลัพธ์ที่ไม่น่าปรารถนา (ดูแผนภาพที่ 2.9)

แผนภาพที่ 2.9 แสดงภาพรวมของความแตกต่างระหว่างการสร้างแรงเสริมในทางบวก การสร้างแรงเสริมในทางลบ และการลงโทษ

Contingent	Consequence of	Reward (something desirable)	Noxious stimuli (something aversive and undesirable)
Application		POSITIVE REINFORCEMENT (Behavior increases)	PUNISHMENT (Behavior decreases)
Withdrawal		PUNISHMENT (Behavior decreases)	NEGATIVE REINFORCEMENT (Behavior increases)

ที่มา Luthans, F. (1996). *Organizational behavior* (6th ed.). Hightstown, NJ: McGraw-Hill, p. 217.

จากแผนภาพ เป็นการแสดงภาพรวมของความแตกต่างระหว่างการสร้างแรงเสริมในทางบวก, การสร้างแรงเสริมในทางลบ, และการลงโทษ โดยการให้รางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จครบถ้วนถือเป็นตัวอย่างของการสร้างแรงเสริมในทางบวก และถ้าหากการกระทำดังกล่าวนี้เป็นการกระตุ้นพนักงานนั้น ก็จะช่วยเพิ่มพฤติกรรมในการทำงาน ในทางกลับกัน ถ้าหากพนักงานได้รับการเสริมแรงในทางลบ เช่น การที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแต่กลับได้รับคำชม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การสร้างแรงเสริมในทางลบนั้นซับซ้อนกว่าการสร้างแรงเสริมในทางบวก แต่ไม่เหมือนการลงโทษ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วทั้งสองวิธีส่งผลกระทบทันทีตรงข้ามกันต่อการแสดงพฤติกรรม การสร้างแรงเสริมในทางลบจะช่วยสร้างแรงกระตุ้นและเพิ่มการแสดงพฤติกรรม ในขณะที่การลงโทษจะช่วยลดการแสดงพฤติกรรม อย่างไรก็ตาม ทั้งสองวิธีเป็นรูปแบบของการควบคุมพฤติกรรมในทางลบ การสร้างแรงเสริมในทางลบเป็นรูปแบบของการหักหลังทางสังคมเพราะถ้าบุคคลไม่แสดงพฤติกรรมในเช่นนั้นก็จะถูกลงโทษ (Luthans, 1996)

จากทัศนะของการตลาดภายในองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ถือว่ามีความสำคัญเพราะความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นตัวกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร (Morgan & Hunt, 1994) แม้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ มิติที่มีประสิทธิผลคือ การปรับเปลี่ยนคุณค่า ทัศนคติ และความเชื่อของพนักงานที่มีต่อองค์กร คุณค่า ทัศนคติและความเชื่อเหล่านี้มีอยู่ในองค์กรในบริบทของการบริการ ซึ่งอธิบายได้ในแง่ของวิสัยทัศน์ด้านการบริการ วัฒนธรรมการบริการ และสินค้าที่จำหน่ายผ่านวิธีการทางการตลาด (Berry & Parasuraman, 1991; Gronroos, 1991; Piercy & Morgan, 1991) ความผูกพันต่อคุณค่าขององค์กรมีความหมายโดยนัยต่อความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพยายามบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ดังที่ Burmann และ Zeplin (2005) ได้กล่าวสนับสนุนว่า ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการให้เกิดขึ้น เพราะเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้วย่อมเกิดทัศนคติที่ดีและส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกับคุณค่าขององค์กรด้วย

อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์กรได้ทำการศึกษาพฤติกรรมในระดับจุลภาคหรือระดับปัจเจกบุคคลแล้ว ยังมีพฤติกรรมบางอย่างที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ในระดับนี้ เนื่องจากพฤติกรรมบางอย่างจะปรากฏขึ้นก็ต่อเมื่อมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคคลที่มากกว่า 1 คนขึ้นไป ดังนั้น องค์กรจึงต้องทำการศึกษาในระดับที่กว้างขึ้น ดังจะกล่าวในเนื้อหาถัดไป

พฤติกรรมองค์กรระดับกลาง

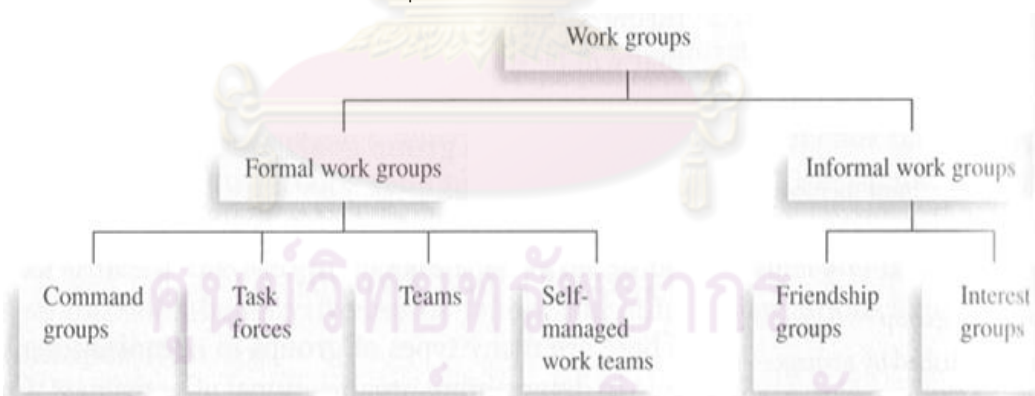
Cappelli และ Sherer (1991, as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005) กล่าวว่า การศึกษาพฤติกรรมองค์กรในระดับนี้เป็นพื้นฐานส่วนกลางที่เชื่อมสาขาย่อยของพฤติกรรมองค์กรคือพฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาคและระดับมหภาคไว้ด้วยกัน ซึ่งจะมุ่งเน้นความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม การศึกษาในระดับนั้นนอกจากจะมีต้นกำเนิดร่วมกับอีก 2 สาขาย่อยแล้ว ยังมีการค้นคว้าวิจัยในสาขาการสื่อสาร (Communication) จิตวิทยาทางสังคม (Social psychology) และสังคมวิทยาปฏิสัมพันธ์ (Interactionist sociology) ซึ่งมีการคิดค้นทฤษฎีมากมาย เช่น การขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และพลวัตของกลุ่ม (Group dynamic)

การศึกษาพฤติกรรมองค์กรระดับกลางพยายามที่จะตอบคำถาม เช่น การขัดเกลาทางสังคมในรูปแบบใดที่กระตุ้นให้พนักงานให้ความร่วมมือ, ทักษะใดของสมาชิกในทีมที่ช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงาน, หรือผู้บริหารจะตัดสินใจได้อย่างไรว่าทัศนะของผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นต้น โดย Wagner และ Hollenbeck (2005) ได้อธิบายถึงธรรมชาติของกลุ่มในการทำงาน (Nature of work group) ไว้ว่า กลุ่ม (Group) คือการรวมตัวของคนสองคนหรือ

มากกว่าซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายหรือความต้องการของกลุ่ม และกลุ่มในการทำงาน (Work group) เป็นส่วนประกอบพื้นฐานขององค์กรซึ่งใช้บทบาทหน้าที่ กฎ และแบบแผนในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม มีการใช้วิธีการขัดเกลาทางสังคมหลากหลายวิธีเพื่อเปลี่ยนให้สมาชิกใหม่กลายเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของกลุ่ม กลุ่มเหล่านี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรเมื่อเป้าหมายของกลุ่มเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนั้น George และ Jones (2002) ยังได้แบ่งประเภทของกลุ่มในการทำงานภายในองค์กร (Type of work groups) โดยประกอบไปด้วยกลุ่มหลายประเภทและในแต่ละประเภทก็มีบทบาทสำคัญในการกำหนดประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งกลุ่มการทำงานภายในองค์กรสามารถจำแนกได้ออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ ได้แก่ กลุ่มในการทำงานที่เป็นทางการ (Formal work groups) และกลุ่มในการทำงานที่ไม่เป็นทางการ (Informal work groups) (ดูแผนภาพที่ 2.10) โดยกลุ่มในการทำงานที่เป็นทางการเป็นกลุ่มที่ก่อตั้งขึ้นโดยผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กร โดยมีจุดประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น เป้าหมายขององค์กรจึงเป็นตัวกำหนดเป้าหมายของกลุ่มด้วย ตัวอย่างเช่น คณะกรรมการคุณภาพสินค้าในองค์กรที่ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค คณะกรรมการยุติการแบ่งแยกทางเพศในองค์กรด้านกฎหมาย และแผนกกุมารแพทย์ในองค์กรเพื่อการดูแลรักษาสุขภาพ เป็นต้น

แผนภาพที่ 2.10 แสดงประเภทของกลุ่มในการทำงาน



ที่มา George, J. M. & Jones, G. R. (2002). Understanding and managing organizational behavior (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 324.

ส่วนกลุ่มในการทำงานที่ไม่เป็นทางการเป็นกลุ่มที่มีการก่อตั้งขึ้นเองภายในองค์กรโดยธรรมชาติ เพราะสมาชิกในองค์กรคิดว่าสมาชิกในกลุ่มช่วยให้พวกเขาบรรลุถึงเป้าหมายที่พวกเขาต้องการ ตัวอย่างเช่น กลุ่มพนักงานที่ไปเล่นโบว์ลิ่งทุกสัปดาห์เพื่อตอบสนองความต้องการร่วมกันด้านความผูกพันและมิตรภาพ หรือกลุ่มคนที่ชอบคุยเรื่องข้อป้ัง เป็นต้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ทุกกลุ่มจำเป็นต้องควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของกลุ่ม โดยใช้บทบาท (Roles) และกฎกติกา (Rules) ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม โดยบทบาทคือ ชุดของพฤติกรรมหรือภาระหน้าที่ซึ่งบุคคลถูกคาดหวังให้กระทำเพื่อรักษาสถานะในกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสิทธิและความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ของบทบาทเป็นวิธีที่สมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อแสดงบทบาทนั้นๆ นอกจากนี้ กลุ่มจะควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกโดยการสร้างและปฏิบัติตามแบบแผนของกลุ่ม การที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับแบบแผนของกลุ่ม โดยแบบแผนของกลุ่มจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าเป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรมากน้อยเพียงใด และเพื่อที่จะทำให้เป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรนั้น องค์กรควรให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนเมื่อสมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานได้ดีและช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากกลุ่มในการทำงานมีประสิทธิภาพ (Effective work groups and team) ก็จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างผลผลิตที่สำคัญ ผลผลิตอาจเป็นสินค้าที่สมบูรณ์แล้ว เช่น รายงานที่ถูกต้อง รถยนต์ที่มีคุณภาพสูง เป็นต้น หรืออาจเป็นผลผลิตที่จับต้องไม่ได้แต่ก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน เช่น ลูกค้าหรือคนไข้ที่พึงพอใจในสินค้าหรือบริการ เป็นต้น ผลผลิตที่ต้องการนี้ยังรวมไปถึงพฤติกรรมซึ่งไม่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ของกลุ่ม เช่น การรายงานความขัดข้องของเครื่องยนต์ได้อย่างรวดเร็ว การแนะนำวิธีในการแก้ไขกระบวนการทำงาน การดำเนินการช่วยเหลือลูกค้า การช่วยเหลือสมาชิกใจกลุ่มเมื่ออยู่ในภาวะกดดัน หรือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรในรูปแบบอื่นๆ เป็นต้น (George & Jones, 2002)

นอกจากนั้น Wagner และ Hollenbeck (2005) ยังได้กล่าวถึงวิธีการจัดการกลุ่มในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Keys to work group or team effectiveness) ว่า แรงกระตุ้นในกลุ่ม (Motivation in groups) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถส่งผลกระทบต่ออำนาจในการผลิตของกลุ่ม ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการเพื่อลดข้อผิดพลาดของกระบวนการและเพิ่มพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน โดยมีหลักเกณฑ์สำคัญในการกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มคือ การทำให้สมาชิกเสียผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และจากการศึกษาของ Raven และ Reitsema (1957, as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005) พบว่า เป้าหมายของกลุ่มที่ค่อนข้างยากส่งผลกระทบในทางบวกอย่างมากต่ออำนาจในการผลิตของกลุ่ม กลุ่มที่มีเป้าหมายชัดเจนจะทำให้สมาชิกให้ความสนใจในภาระหน้าที่ของตนภายในกลุ่มและทำตามความคาดหวังของกลุ่มได้มากกว่ากลุ่มที่มีเป้าหมายคลุมเครือไม่ชัดเจน เป้าหมายของกลุ่มที่ชัดเจนและยากลำบากส่งผลดีต่อสภาพแวดล้อมของกลุ่มเมื่ออยู่ควบคู่กับผลตอบแทนและสิ่งล่อใจ

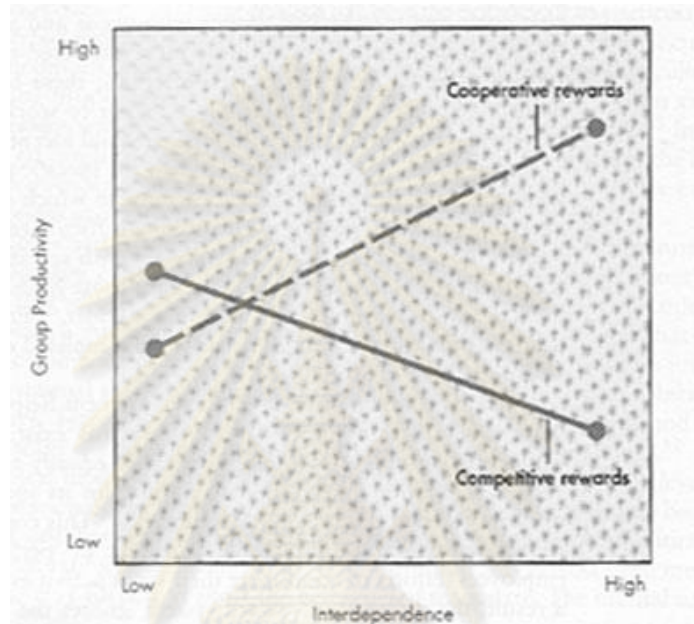
ขณะที่ George และ Jones (2002) กล่าวถึงกฎกติกาว่า เป็นข้อบังคับที่ถูกเขียนขึ้นโดยผู้ประกอบการและผู้บริหารระดับสูง เพื่อใช้ควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้ดำเนินไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกใหม่ก็สามารถศึกษาทำความเข้าใจกฎกติกาของกลุ่มได้อย่างชัดเจน เพื่อที่จะได้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และเป็นการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นอีกด้วย

นอกจากนี้ Wagner และ Hloobenbeck (2005) กล่าวว่า การให้รางวัล (Rewards) ก็เป็นการช่วยกระตุ้นกลุ่มให้เกิดพฤติกรรมซ้ำในทางบวกต่อองค์กร โดยรางวัลกลุ่มแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) รางวัลกลุ่มด้านการร่วมมือ (Cooperative group reward) เป็นรางวัลที่มอบให้กับสมาชิกในกลุ่มทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน กล่าวคือ กลุ่มจะได้รับรางวัลในฐานะที่เป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จและสมาชิกทุกคนจะได้รับรางวัลเหมือนกัน (Deutsch, 1973, as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005) กลวิธีในการตอบแทนนี้มีได้มีไว้เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานหรือความพยายามที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล แต่มีไว้เพื่อตอบแทนความพยายามในการร่วมมือกันทำงานของพนักงาน รางวัลกลุ่มด้านการร่วมมือนี้ช่วยลดการเอาเปรียบกันในการทำงานของพนักงาน และ (2) รางวัลกลุ่มด้านการแข่งขัน (Competitive group rewards) โดยสมาชิกของกลุ่มจะได้รับรางวัลสำหรับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในฐานะปัจเจกบุคคลในกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะได้รับรางวัลอย่างยุติธรรมตามการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล ระบบการให้รางวัลแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า การปฏิบัติงานกลุ่มที่ดีเกิดจากสมาชิกทุกคนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยให้รางวัลแก่สมาชิกที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าสมาชิกคนอื่นๆ ระบบการให้รางวัลประเภทนี้สร้างแรงจูงใจให้เกิดความพยายามเฉพาะบุคคล ดังนั้น จึงเป็นการเพิ่มอำนาจในการผลิตเฉพาะบุคคลด้วย อย่างไรก็ตาม ระบบการให้รางวัลประเภทนี้อาจทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการแข่งขันกันเองเพื่อให้ได้รางวัลที่ดีกว่าคนอื่น ในกรณีเช่นนี้จะทำให้ไม่มีการพัฒนาการร่วมมือและการประสานงานเพื่อปฏิบัติงานกลุ่มและส่งผลกระทบที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติงานกลุ่ม

Wageman (1995) กล่าวถึงการพึ่งพาอาศัยในเรื่องงาน (Task Interdependence) ว่า หากงานที่พนักงานได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีระดับการพึ่งพาอาศัยกันสูง สมาชิกในกลุ่มก็จะต้องอยู่ร่วมกันและทำงานใกล้กันมากขึ้น ในกรณีนี้ รางวัลกลุ่มด้านการให้ความร่วมมือ (Cooperative group reward) จะช่วยกระตุ้นความร่วมมือและการประสานงานภายในกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มอำนาจในการผลิตของกลุ่ม เช่น การผลิตรถยนต์ ที่ต้องอาศัยพนักงานที่เชี่ยวชาญในแต่ละส่วนมาทำงานร่วมกัน เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม หากงานที่พนักงานได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีระดับการพึ่งพาอาศัยกันต่ำ สมาชิกในกลุ่มก็สามารถมีอิสระในการทำงาน ในกรณีนี้ รางวัลกลุ่มด้านการแข่งขัน (Competitive group rewards) จะเป็นการช่วยกระตุ้นให้กับการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล และนำไปสู่อำนาจในการผลิตของกลุ่มที่เพิ่มขึ้น เช่น การให้ค่าคอมมิชชั่นกับ

พนักงานที่สร้างยอดขายให้กับบริษัทได้เกินเป้าที่กำหนดไว้ เป็นต้น (Wagner & Hollenbeck, 2005) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.11

แผนภาพที่ 2.11 แสดงผลกระทบของภาระหน้าที่ที่ต้องใช้การพึ่งพาอาศัยกัน (Task interdependence) และประเภทของรางวัล (Reward) ที่มีต่ออำนาจในการผลิตของกลุ่ม



ที่มา Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2005). *Organizational behavior: Securing competitive advantage* (5th ed.). Mason, OH: South-Western, p. 268.

อย่างไรก็ตาม ทุกๆ กลุ่มที่เกิดขึ้นภายในองค์กรทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการนั้นจำเป็นจะต้องมีผู้นำกลุ่ม (Leader) ซึ่งจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่สามารถจะนำพาสมาชิกในกลุ่มของตนไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ได้ ดังนั้น ความเป็นผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำอาจไม่จำเป็นต้องมีอิทธิพลอยู่เสมอแต่ต้องสามารถกระทำได้เมื่อจำเป็น นอกจากนี้ ความเป็นผู้นำยังเกี่ยวข้องกับการรับมือกับผู้อื่น ดังนั้น ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งความเป็นผู้นำยังเกี่ยวข้องกับการบรรลุถึงเป้าหมาย ผู้นำพยายามใช้อำนาจในการชักจูงมิใช่เพื่อตนเองแต่เพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการ (Wagner & Hollenbeck, 2005)

อย่างไรก็ดี Wagner และ Hollenbeck (2005) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำอาจฟังดูคล้ายกับการจัดการ (Management) แต่ในแง่ของเงื่อนไขและหน้าที่นั้นแตกต่างกัน ขณะที่การจัดการมุ่งสร้างความมั่นคงและความเป็นระบบระเบียบให้แก่องค์กร ความเป็นผู้นำมุ่งสร้าง

เปลี่ยนแปลงด้านการสร้างงานและการปรับตัว ขณะที่การจัดการมุ่งสร้างความสำเร็จในกิจกรรม และงานต่างๆ ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจชักจูงในผู้อื่นและการสร้างการ เปลี่ยนแปลงทางวิสัยทัศน์ ขณะที่การจัดการมุ่งความสนใจไปที่กิจกรรมด้านการประสานงาน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง ความเป็นผู้นำให้ความสนใจกับกระบวนการในการพัฒนาวัตถุประสงค์ ร่วมกัน ทั้งการจัดการและความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการมีอำนาจชักจูงผู้อื่นเมื่อบรรลุถึงเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม การจัดการอาศัยอำนาจของความสัมพันธ์ทางเดียว ในขณะที่ความเป็นผู้นำอาศัย อำนาจของความสัมพันธ์หลายทาง ดังที่ Bennis และ Nanus (1985, as cited in Aldag & Kuzuhara, 2001) กล่าวว่า ผู้จัดการคือผู้ที่ทำให้สิ่งต่างๆ ถูกต้องเรียบร้อย และผู้นำคือผู้ที่ทำสิ่งที่ ถูกต้อง

เมื่อองค์กรได้ทำการศึกษาพฤติกรรมทั้งในระดับจุลภาคที่มุ่งเน้นการทำความเข้าใจ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล และในระดับกลางที่มุ่งเน้นการทำความเข้าใจพฤติกรรมบุคคลที่ ได้แสดงออกมาเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นแล้ว องค์กรยังต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรม ในระดับที่กว้างที่สุด นั่นคือทั้งองค์กร เพื่อที่จะจัดการพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ มุ่งไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะกล่าวในเนื้อหาถัดไป

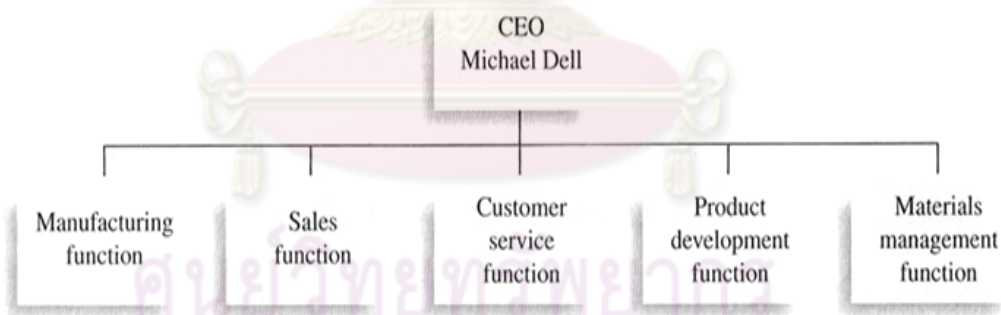
พฤติกรรมองค์กรระดับมหภาค

การศึกษาพฤติกรรมองค์กรระดับมหภาคจะมุ่งเน้นการทำความเข้าใจพฤติกรรมของทั้ง องค์กร (Miles, 1980, as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005) โดยพฤติกรรมองค์กรระดับมห ภาควิธีต้นกำเนิดมาจาก 4 สาขาวิชา ได้แก่ สังคมวิทยา (Sociology) ซึ่งมีทฤษฎีโครงสร้าง สถานะ ทางสังคม ความสัมพันธ์ภายในองค์กร, รัฐศาสตร์ (Political science) ซึ่งมีทฤษฎีอำนาจ ความ ชัดแย้ง การต่อรอง และการควบคุม, มนุษยวิทยา (Anthropology) ซึ่งมีทฤษฎีสัญลักษณ์ อิทธิพล ทางวัฒนธรรม และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ, และเศรษฐศาสตร์ (Economics) ซึ่งมีทฤษฎี ประสิทธิภาพและการแข่งขัน โดยองค์กรจะประกอบไปด้วยผู้คนที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุถึง เป้าหมายที่แตกต่างกัน เหตุผลหลักที่คนทำงานร่วมกันในองค์กรก็เพื่อแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้ จากอำนาจในการผลิตร่วมกัน เมื่อมีการทำงานร่วมกันในองค์กร บุคลากรจะแบ่งภาระหน้าที่และ ความรับผิดชอบโดยรวมขององค์กรเป็นภาระหน้าที่ที่แคบลงและเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เมื่อ บุคลากรที่แตกต่างกันปรับตัวเข้ากับภาระหน้าที่ที่แตกต่างกัน พวกเขา ก็จะมีประสิทธิภาพในการ ผลิตมากขึ้นก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับสูงซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายได้ (Hall, 1972; Miles, 1980, as cited in George & Jones, 2002)

Row (1977, as cited in George & Jones, 2002) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร (Organizational structure) เป็นระบบพื้นฐานของภาระหน้าที่และความสัมพันธ์ที่ควบคุม

ประสานงาน และกระตุ้นพนักงานให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ใน
 ทุกๆ องค์กร ผู้บริหารต้องพยายามสร้างโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถกระตุ้น
 ให้พนักงานทำงานได้มากขึ้นและพัฒนาทัศนคติในการทำงาน รวมถึงช่วยให้บุคลากรและกลุ่ม
 ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร
 เช่น ความกระตือรือร้น ความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานได้อย่างดี และพฤติกรรมของบุคลากรในเชิง
 สนับสนุนองค์กร เป็นต้น โดยโครงสร้างองค์กรแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) *โครงสร้างตาม
 หน้าที่ (Functional structure)* เป็นโครงสร้างที่จัดกลุ่มบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งคล้ายกันใน
 องค์กร ปฏิบัติภาระหน้าที่คล้ายกัน หรือใช้ทักษะในการทำงานเหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งจะช่วย
 ให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการจัดกลุ่มบุคคลกรที่มีหน้าที่คล้ายๆ กันไว้ด้วยกันจะ
 ทำให้ง่ายต่อการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลให้แก่กันทำให้การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ กระทำได้
 รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคลากรที่มีทักษะแตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์กร
 สามารถกระตุ้นการทำงานของบุคลากรได้ง่ายขึ้นอีกด้วย ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขององค์กรได้แบ่ง
 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ ได้แก่ ฝ่ายผลิต (Manufacturing), ฝ่ายขาย (Sales), ฝ่ายบริการ
 ลูกค้า (Customer service), ฝ่ายพัฒนาสินค้า (Product development), ฝ่ายจัดการทรัพยากร
 (Materials management) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.12

แผนภาพที่ 2.12 แสดงตัวอย่างของโครงสร้างตามหน้าที่

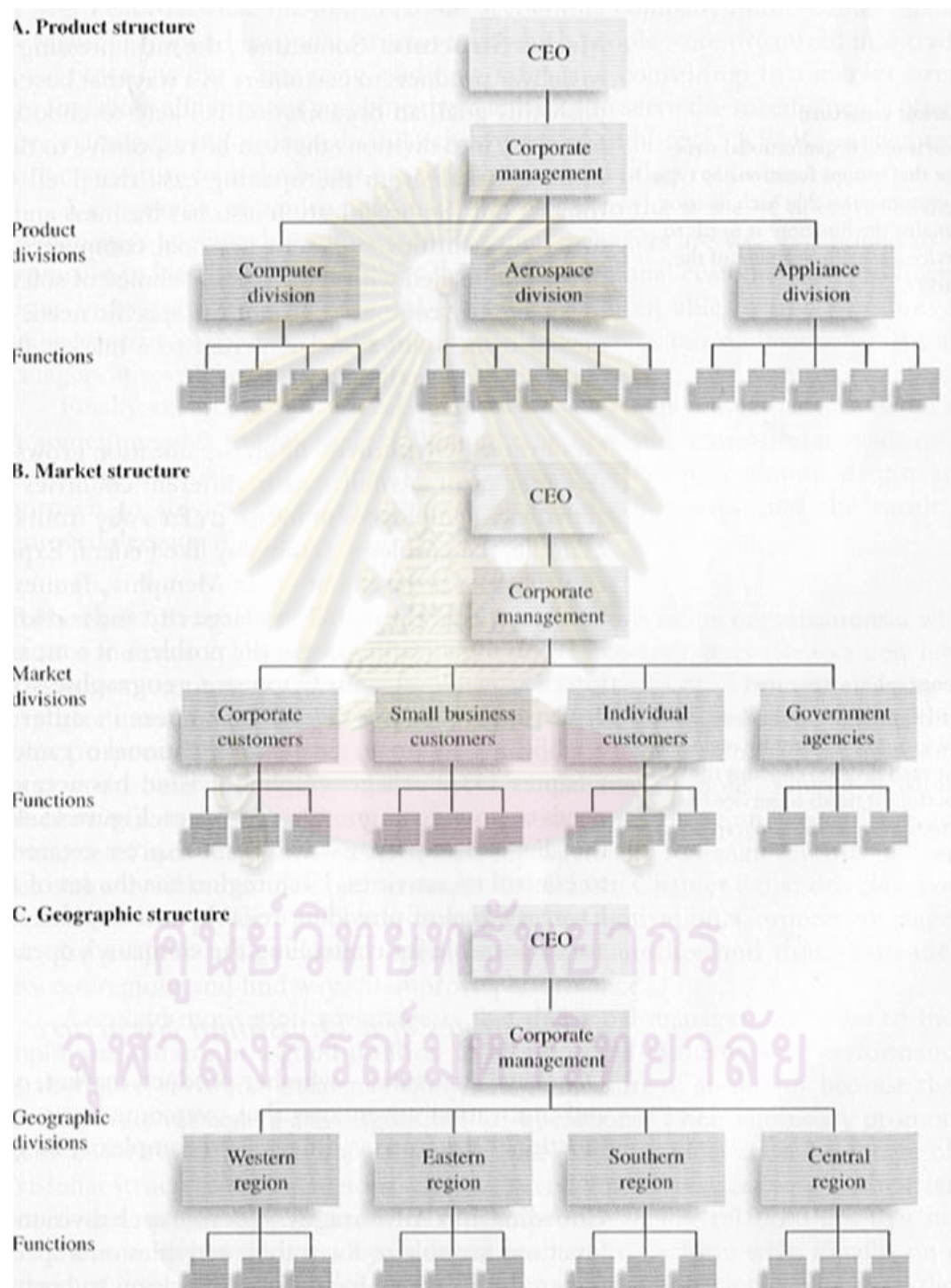


ที่มา George, J. M. & Jones, G. R. (2002). Understanding and managing
 organizational behavior (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 511.

(2) *โครงสร้างแบบเน้นส่วนงาน (Divisional structure)* เป็นโครงสร้างที่อยู่เหนือการ
 จัดกลุ่มตามหน้าที่ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถประสานความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มได้อย่างมี
 ประสิทธิภาพมากกว่าโครงสร้างตามหน้าที่ โครงสร้างแบบเน้นส่วนงานแบ่งออกเป็น 3 ประเภท
 ได้แก่ โครงสร้างทางผลิตภัณฑ์ (Product structure), โครงสร้างทางการตลาด (Market
 structure), และโครงสร้างทางภูมิศาสตร์ (Geographic structure) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.13

โดยในแต่ละประเภทเหมาะสมกับปัญหาการประสานงานเฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร (George & Jones, 2002)

แผนภาพที่ 2.13 แสดงประเภทของโครงสร้างแบบเน้นส่วนงาน



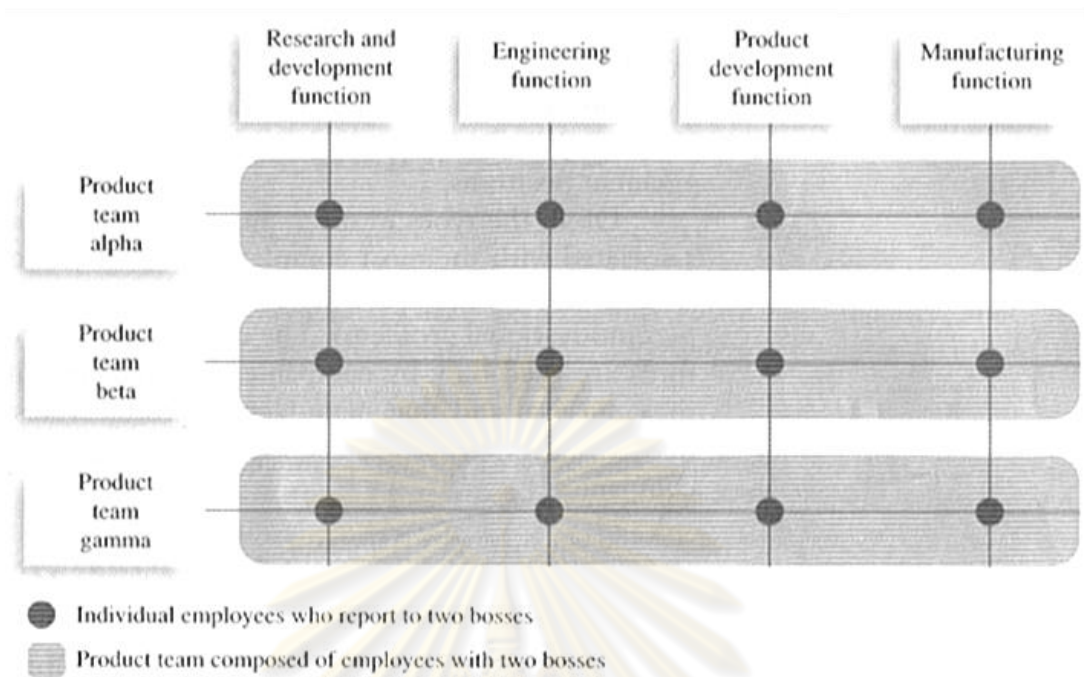
ที่มา George, J. M. & Jones, G. R. (2002). Understanding and managing organizational behavior (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 513.

โดยจากแผนภาพจะเห็นได้ว่า โครงสร้างทางผลิตภัณฑ์จะเป็นโครงสร้างแบบเน้นส่วนงานที่จัดกลุ่มการปฏิบัติงานตามประเภทของผลิตภัณฑ์ ดังนั้น ในแต่ละส่วนผลิตภัณฑ์จะมีการปฏิบัติหน้าที่ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อผลิตภัณฑ์นั้นๆ ส่วนโครงสร้างทางการตลาดจะเป็นโครงสร้างแบบเน้นส่วนงานที่จัดกลุ่มการปฏิบัติงานตามลูกค้าหรือผู้บริโภค ดังนั้นในแต่ละส่วนจะมีการปฏิบัติหน้าที่ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อส่วนตลาดนั้นๆ และสุดท้าย โครงสร้างทางภูมิศาสตร์จะเป็นโครงสร้างแบบเน้นส่วนงานที่จัดกลุ่มการปฏิบัติงานตามพื้นที่หรือภูมิภาค ดังนั้น ในแต่ละส่วนจะมีการปฏิบัติหน้าที่ที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้าในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์นั้นๆ (George & Jones, 2002)

(3) โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (*Matrix structure*) เป็นรูปแบบการจัดจำแนกที่มีความซับซ้อน ซึ่งบางองค์กรจะนำไปใช้ในการควบคุมผลของกิจกรรมในโครงสร้างแบบเมทริกซ์ โดยจะมีการจัดกลุ่มบุคลากรโดยใช้ 2 วิธีพร้อมๆ กันคือ จัดตามหน้าที่ที่บุคลากรทำและจัดตามทีมผลิตภัณฑ์ที่บุคลากรทำงานอยู่ในขณะนั้น (Davis & Lawrence, 1977, as cited in George & Jones, 2002) ในทางปฏิบัติ พนักงานที่เป็นสมาชิกของทีมผลิตภัณฑ์ในโครงสร้างแบบเมทริกซ์นั้นจะมีหัวหน้า 2 คนคือ หัวหน้าทางหน้าที่และหัวหน้าทางผลิตภัณฑ์ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.14 โดยเส้นแนวตั้งจะแสดงหน้าที่ขององค์กร ส่วนเส้นแนวนอนจะแสดงทีมผลิตภัณฑ์ ซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาหรือการผลิตผลิตภัณฑ์ขององค์กร และบริเวณจุดตัดของเส้นจะเป็นพนักงานที่ทำหน้าที่รายงานผลสะท้อนกลับไปยังทั้งหัวหน้าทางหน้าที่และหัวหน้าทางผลิตภัณฑ์ เช่น ทีม Alpha จะประกอบไปด้วยกลุ่มพนักงานที่ทำงานในสำนักงานเพื่อธุรกิจขนาดเล็ก และทีม Beta จะเป็นทีมที่ออกแบบสำนักงานอีกที่หนึ่ง เป็นต้น (George & Jones, 2002)

และสุดท้าย (4) โครงสร้างแบบเครือข่ายและองค์กรเสมือนจริง (*Network structure and virtual organization*) โดยโครงสร้างเครือข่ายคือ การจัดการโครงสร้างซึ่งกระทำโดยการจ้างบริษัทนอกองค์กรในการจัดเรียงข้อมูลข่าวสารขององค์กร ส่วนองค์กรเสมือนจริงคือ องค์กรที่มีกรปฏิบัติงานโดยทั่วไปผ่านการใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารแบบใหม่ ซึ่งเชื่อมบุคคลและหน้าที่ไว้ด้วยกันผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและฐานข้อมูล โดย George และ Jones (2002) กล่าวว่า การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารโดยการใช้เทคโนโลยีนั้นเป็นที่นิยมมากขึ้น เนื่องจากมีประสิทธิภาพมากกว่าการจัดการโครงสร้างโดยการจ้างบริษัทนอกองค์กร เพราะองค์กรเสมือนจริงจะมีลักษณะการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างผู้ใช้ให้มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับหรือส่งต่อ โดยผู้ร่วมงานไม่จำเป็นต้องทำงานอยู่ในสถานที่เดียวกัน แต่มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันผ่านทางระบบเครือข่าย ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเสมือนกำลังทำงานอยู่ด้วยกันเป็นทีม

แผนภาพที่ 2.14 แสดงรูปแบบโครงสร้างแบบเมทริกซ์



ที่มา George, J. M. & Jones, G. R. (2002). Understanding and managing organizational behavior (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 517

เมื่อผู้ประกอบการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของตนเองแล้ว ทั้งในระดับจุลภาค ระดับกลาง และระดับมหภาค ดังนั้น การที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและภักดีต่อองค์กรและตราสินค้าขององค์กรนั้น ผู้ประกอบการควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นเพื่อให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรและตราสินค้าขององค์กร รวมถึงการทำให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังจะกล่าวในเนื้อหาถัดไป

วัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Wagner และ Hollenbeck (2005) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ว่าเป็นวิธีการอย่างไม่เป็นทางการในการเข้าใจชีวิตและการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งเชื่อมสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน และมีอิทธิพลต่อความคิดของสมาชิกที่มีต่อตนเองและการทำงานของพวกเขา โดยวัฒนธรรมองค์กรประกอบไปด้วย คุณค่า (Values), สัญลักษณ์ (Symbols), เรื่องราว (Stories), บุคคลสำคัญ (Heroes), และธรรมเนียมปฏิบัติ (Rites) ซึ่งมีความหมายเฉพาะสำหรับพนักงานในองค์กร วัฒนธรรมเป็นตัวแทนด้านความรู้สึกและสิ่งที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร กล่าวคือถ้าหากโครงสร้างเปรียบเสมือนโครงกระดูกขององค์กร วัฒนธรรมก็เปรียบเสมือนจิตวิญญาณ ปัจจุบันองค์กรจำนวนมากพยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ซึ่งช่วยในการกระตุ้นพนักงานและทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร (Nelson & Quick, 2006)

โดยเมื่อพิจารณาถึงลงไปในวันธรรมของทุกๆ องค์กรจะพบแบบแผนพื้นฐานและคุณค่า ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรและช่วยให้เข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร ใน บางองค์กรแบบแผนทางคุณค่าและวัฒนธรรมช่วยเน้นความสำคัญของการค้นพบสิ่งใหม่ๆ หรือ เทคโนโลยีใหม่ๆ และนำมาพัฒนาไปสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ (Trice & Beyer, 1993, as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005) แบบแผนทางคุณค่าและวัฒนธรรมนี้เป็นต้นกำเนิดของการรับรู้ ความคิด และความรู้ที่ร่วมกันที่ประกอบเป็นคุณค่าทางวัฒนธรรม แบบแผนทางคุณค่าและ วัฒนธรรมได้รับการถ่ายทอดและส่งต่อจากคนหนึ่งสู่อีกคนหนึ่งผ่านปัจจัยภายนอกของวัฒนธรรม ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถตีความเหตุการณ์ต่างๆ ในองค์กรได้ (Hatch, 1993, as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005)

ซึ่งปัจจัยสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย (1) พิธีการ (Ceremonies) กิจกรรม พิเศษต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อเฉลิมฉลอง ตำนาน บุคคลสำคัญและสัญลักษณ์ของวัฒนธรรมของ องค์กร ดังนั้น พิธีการจึงเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมและอธิบายคุณค่าและแบบแผนทางวัฒนธรรมที่สำคัญ, (2) ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rites) หรือกิจกรรมที่เป็นพิธีการ ซึ่งจัดขึ้นเพื่อถ่ายทอดข้อความหรือสาร โดยเฉพาะหรือบรรลุดุจดประสงค้อย่างใดอย่างหนึ่ง (Beyer & Trice, 1987 as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005) เช่น "Rites of Passage" จัดขึ้นเพื่อรับสมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กรและสามารถ ถ่ายทอดวัฒนธรรมที่สำคัญให้แก่สมาชิกอีกด้วย เป็นต้น, (3) พิธีกรรม (Worship) เป็นกิจกรรมที่ เป็นทางการจัดขึ้นเพื่อเสริมแบบแผนและคุณค่าขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดการประชุมผู้ ถือหุ้นประจำปี เป็นต้น ซึ่งจัดขึ้นเพื่อถ่ายทอดแบบแผนและคุณค่าทางวัฒนธรรมให้แก่ผู้ถือหุ้นของ องค์กร, (4) เรื่องราว (Stories) เป็นเรื่องราวของเหตุการณ์ในอดีตซึ่งพนักงานทุกคนคุ้นเคยและ ช่วยในการเตือนให้ระลึกถึงคุณค่าทางวัฒนธรรม เมื่อพนักงานขององค์กรเล่าเรื่องราวและคิดถึง ข้อความที่ถ่ายทอดโดยเรื่องราวนั้นๆ ก็ทำให้พวกเขาระลึกถึงแนวคิดที่นำเสนอได้ง่ายขึ้น, (5) ตำนาน (Myth) เป็นเรื่องราวแบบพิเศษซึ่งเป็นคำอธิบายในเชิงนิทานแต่มีเหตุมีผล ใช้สำหรับ อธิบายเหตุการณ์หรือสิ่งที่ลึกลับหรือน่าพิศวง อารยธรรมโบราณมักจะสร้างตำนานที่เกี่ยวกับเทพ เจ้าและเรื่องราวเหนือธรรมชาติเพื่ออธิบายเหตุการณ์ทางธรรมชาติ เช่น การขึ้นและตกของพระ อาทิตย์ ระยะห่างของดวงจันทร์ และการเกิดพายุฝน เป็นต้น

(6) บุคคลสำคัญ (Heroes) เป็นบุคคลที่มีคุณค่าและวัฒนธรรมขององค์กรอยู่ในตัว เช่นเดียวกับเรื่องราว บุคคลสำคัญเป็นตัวอย่างชัดแจ้งในการแนะนำแบบแผนและคุณค่า ขององค์กรให้ชัดเจนขึ้น, (7) สัญลักษณ์ (Symbols) เป็นวัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ซึ่งผู้คนให้ ความหมายเฉพาะ เช่น โลโก้ ธง และชื่อการค้าขององค์กร เป็นต้น ก็ถือว่าเป็นสัญลักษณ์ที่คุ้นเคย

สัญลักษณ์ที่ชัดเจนจำเป็นอย่างมากในการสื่อสาร เนื่องจากสัญลักษณ์ช่วยถ่ายทอดสารหรือข้อความทางความรู้สึกที่ไม่สามารถถ่ายทอดผ่านถ้อยคำได้ ถ้าปราศจากสัญลักษณ์ก็เป็นการยากที่จะถ่ายทอดแบบแผนพื้นฐานและคุณค่าขององค์กรให้แก่สมาชิก, และ (8) ภาษา (Language) เป็นอีกความหมายหนึ่งในการถ่ายทอดแนวคิดและความเข้าใจทางวัฒนธรรม ในองค์กรจำนวนมาก พนักงานใช้ภาษาในการสะท้อนวัฒนธรรมขององค์กรหนึ่ง (Beyer & Trice, 1987 as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005)

อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรที่องค์กรได้สร้างขึ้นนั้น อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้และมีผลกำไร ดังนั้น องค์กรจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้น โดย Dawson (2003) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรว่า เป็นความเคลื่อนไหวขององค์กรจากสภาวะปัจจุบันไปยังสภาวะที่ต้องการในอนาคต ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากสิ่งแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์กรจึงต้องปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เพื่อความอยู่รอด โดยแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมี 4 ประการ ได้แก่ (1) แรงผลักดันด้านการแข่งขัน (Competitive forces) องค์กรจะต้องมีการดิ้นรนเพื่อผลประโยชน์ทางการแข่งขันอยู่เสมอ ซึ่งการแข่งขันเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าหากองค์กรไม่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งในด้านใดด้านหนึ่งไม่ว่าจะเป็นด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม หรือการตอบสนองต่อลูกค้า องค์กรก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้, (2) การผลักดันด้านเศรษฐกิจการเมือง และโลก (Economic, political, and global forces) โดยเศรษฐกิจและการเมืองส่งผลกระทบต่อองค์กรอยู่เสมอและผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในแง่ที่ว่า จะผลิตสินค้าและบริการที่ไหนและอย่างไร การรวมตัวกันทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศจะเป็นการเพิ่มแรงผลักดันที่สำคัญในการเกิดการเปลี่ยนแปลง การเกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วโลกทำให้องค์กรมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อขยายตัวสู่ตลาดต่างชาติ และจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในหลายๆ ด้านเพื่อความอยู่รอดขององค์กร (Senior & Swales, 2010)

(3) แรงผลักดันด้านประชากรและสังคม (Demographic and social forces) การจัดการแรงงานที่มีความหลากหลายเป็นหนึ่งในความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ การเปลี่ยนแปลงด้านองค์ประกอบของแรงงานและพนักงานที่มีความหลากหลายมากขึ้นสร้างความท้าทายและโอกาสให้แก่องค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะของแรงงานทำให้ผู้บริหารต้องเปลี่ยนวิถีทางการจัดการพนักงานทั้งหมดและทำให้ผู้บริหารต้องเรียนรู้วิธีที่จะเข้าใจ ควบคุมและกระตุ้นสมาชิกส่วนน้อยในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ, และสุดท้าย (4) แรงผลักดันด้านจริยธรรม (Ethical forces) ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่จะต้องส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องตามจริยธรรม เพื่อเผชิญกับรัฐบาล การเมือง และสังคมที่ต้องการพฤติกรรมขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและความซื่อสัตย์เพิ่ม

มากขึ้น องค์กรจำนวนมากจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกๆ ระดับสามารถรายงานพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรมได้ เพื่อที่ว่าองค์กรจะจัดการกับพฤติกรรมนั้นได้อย่างรวดเร็วและปกป้องผลประโยชน์โดยรวมของสมาชิกในองค์กรและผู้บริโภค (Senior & Swales, 2010)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดเกี่ยวกับแนวคิดพฤติกรรมองค์กรในข้างต้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาและทำความเข้าใจถึงผลกระทบของตัวบุคคล กลุ่ม และโครงสร้างทางพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร โดยการศึกษากฎการองค์กรแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ พฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาค พฤติกรรมองค์กรระดับกลาง และพฤติกรรมองค์กรระดับมหภาค ซึ่งการศึกษากฎการองค์กรในระดับจุลภาคจะมุ่งเน้นไปที่การทำงานแบบปัจเจกบุคคล โดยให้ความสำคัญกับความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ ความแตกต่างด้านความสามารถ กระบวนการทางการรับรู้ การตัดสินใจ และการสร้างสรรค์ และทฤษฎีการเรียนรู้ การศึกษากฎการองค์กรในระดับนี้เป็นพื้นฐานส่วนกลางที่เชื่อมสาขาย่อยของพฤติกรรมองค์กร คือพฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาคและระดับมหภาค ซึ่งมุ่งเน้นความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มในการทำงานหรือทีม โดยให้ความสำคัญกับประเภทของกลุ่มในการทำงาน กลุ่มในการทำงานและทีมที่มีประสิทธิภาพ กฎและสู่ประสิทธิภาพของกลุ่มในการทำงานหรือทีม และความเป็นผู้นำ และสุดท้าย การศึกษากฎการองค์กรระดับมหภาคจะมุ่งเน้นความเข้าใจพฤติกรรมของทั้งองค์กร โดยให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ซึ่งหลังจากทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรแล้ว แนวคิดที่ควรจะต้องกล่าวถึงในลำดับสุดท้ายคือ การสื่อสารองค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์กร เพราะหากองค์กรขาดประสิทธิภาพในการสื่อสารองค์กรแล้ว ย่อมสามารถที่จะส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์กรทั้งหมดได้เช่นกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (Barnard, 1938; Bavelas, Alex, & Dermot Barrett, 1951; Dorsey, 1957; Katz, Daniel, & Robert Kahn, 1966; Likert, 1967, as cited in Greenbaum, 1974) ดังที่ Taylor (1993) กล่าวว่า องค์กรที่สามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพสูงนั้นเกิดขึ้นเพราะมีระบบการสื่อสารที่ดี โดยงานวิจัยของ Yammarino และ Naughton (1988, as cited in Carriere & Bourque, 2009) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในเชิงบวกระหว่างจำนวนเวลาที่ใช้ในการสื่อสารและผลลัพธ์ของงานที่ปรากฏ ผลที่ได้คือพนักงานมีความตั้งใจปฏิบัติงาน มีความมานะอดทนเพิ่ม

มากขึ้น ซึ่งสังเกตได้จากตัวพนักงานเอง รวมถึงความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Employee job satisfaction) ที่เกิดขึ้นต่อองค์กรในเชิงบวก อย่างไรก็ตาม การสื่อสารมิได้เป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคคลภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังมีส่งผลกระทบต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Participants) และผู้สังเกต (Observers) เกี่ยวกับตัวองค์กรและกิจกรรมขององค์กร อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ (Image), ตราสินค้า (Brand), และชื่อเสียง (Reputation) ขององค์กรอีกด้วย (Riel & Fombrun, 2007) ดังนั้น การทำความเข้าใจถึงความหมาย องค์ประกอบ รูปแบบการสื่อสาร และเครือข่ายการสื่อสารอย่างถ่องแท้จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กร เพื่อที่จะได้นำความรู้ความเข้าใจที่ได้ไปปรับใช้ในการสื่อสารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายและองค์ประกอบของการสื่อสาร

แม้ว่าการสื่อสาร (Communications) จะปรากฏให้เห็นอยู่ในทุกหนทุกแห่ง แต่กลับพบว่า นักวิจัยและนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้คำนิยามการสื่อสารแตกต่างกันออกไปตามความสนใจและความถนัดของตนเอง โดย Frank และ Brownell (1989) ได้ให้คำจำกัดความการสื่อสารว่าเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลได้ทำการแปลความหมายที่ตนเองเข้าใจให้อยู่ในรูปแบบของสัญลักษณ์ (Symbols) ทั้งในรูปแบบที่เป็นคำพูด (Verbal) และไม่ใช่คำพูด (Nonverbal) แล้วสื่อออกไปยังบุคคลที่เราต้องการให้เข้าใจตรงกับเรา ซึ่งการสื่อสารโดยใช้คำพูดนั้นถือเป็นเครื่องมือหลักที่องค์กรใช้ติดต่อสื่อสารกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Harris, 1993) ขณะที่ Albanese (1981) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่ส่งต่อข้อมูลบางอย่างที่มีความหมายและสามารถเข้าใจได้จากแหล่งสารไปยังผู้รับสาร ไม่ว่าจะเป็นข้อเท็จจริง (Fact), อารมณ์ความรู้สึก (Feeling), ความตั้งใจ (Intention), หรือการเสนอแนะ (Suggestion) โดยมุ่งหวังให้เกิดการปฏิบัติ (Action) (Neher, 1997)

โดย Wilson, Goodall, และ Waagen (1986) ได้แบ่งกลุ่มความหมายของการสื่อสารออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) การสื่อสารเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยเจตนา (*Intentional behaviors*) ในที่นี้หมายถึงทั้งการพูด (Speaking) และการแสดงท่าทาง (Acting) ซึ่งทั้งการพูดและการแสดงท่าทางนั้นถือเป็นแหล่งข้อมูลที่ผู้อื่นสามารถรับรู้เกี่ยวกับตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือทำอะไรก็ตามจะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงเอกลักษณ์ (Identity) ที่อยู่ภายในตัวออกมา ด้วยเหตุนี้การพูดและการแสดงท่าทางจึงเรียกว่าเป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (Performances) ซึ่งเป็นข้อความที่ส่งไปยังผู้ชมและผู้ฟังว่าผู้พูดหรือผู้แสดงท่าทางนั้นเป็นใครหรือเป็นอะไร, (2) การสื่อสารเป็นกระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลและเทคโนโลยี (*A process that creates and constitutes human and technological relationships*) โดยมนุษย์สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นผ่านการพูดและการแสดงออก รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับเทคโนโลยี

เช่น โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ ซึ่งผู้ใช้จะต้องปรับทัศนคติของตนเองให้เข้ากับเทคโนโลยีต่างๆ รวมถึงจะต้องสร้างความสัมพันธ์กับสิ่งนั้นให้ถูกวิธี เพราะนั่นเป็นการสะท้อนถึงเอกลักษณ์เกี่ยวกับตนเองและองค์กร, และ (3) การสื่อสารเป็นระบบที่มีวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดความหมายโดยใช้สัญลักษณ์ (*A culturally dependent system of assigning meaning to symbols*) ในแต่ละวัฒนธรรมจะมีรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกันไป เช่น วัฒนธรรมอเมริกัน อินเดีย อิตาลี หรือแม้แต่วัฒนธรรมในแต่ละองค์กร เป็นต้น ดังนั้น บุคคลจะต้องศึกษาวัฒนธรรมในสภาวะแวดล้อมที่เรายู่ เพื่อทำการสื่อสารให้มีความหมายไปในทิศทางเดียวกันและเข้าใจตรงกัน

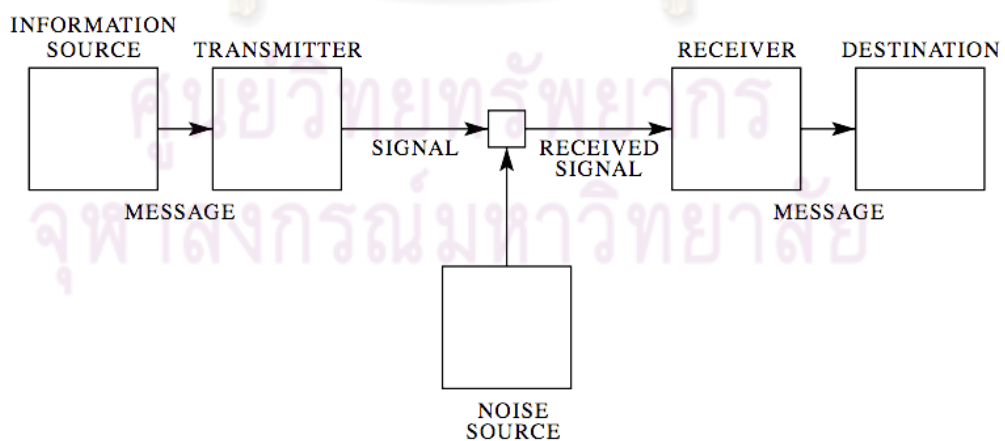
ในขณะที่ Daniels และ Spiker (1991) ได้ให้คำจำกัดความของการสื่อสารว่า เป็นการแลกเปลี่ยนความหมายกันระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยการใช้คำพูดและไม่ใช้คำพูด ซึ่งการสื่อสารโดยใช้คำพูดหมายถึงรวมทั้งการพูดและการเขียน โดยการใช้สัญลักษณ์ที่ถูกร่างขึ้นและมีการตกลงที่จะใช้ร่วมกัน เช่น การใช้อักษรย่อในแต่ละองค์กร อาจมีการใช้ตัวอักษรที่เหมือนกัน แต่ความหมายอาจมีความแตกต่างกันออกไป เป็นต้น ส่วนการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูดจะเป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสารไปยังผู้รับสาร โดย Ekman และ Friesen (1972, as cited in Daniels & Spiker, 1991) กล่าวว่า การแสดงออกทางพฤติกรรมที่มีความตั้งใจถือเป็นการสร้างข้อความเพื่อส่งไปยังบุคคลอื่น แตกต่างจาก Watzlawick, Beavin, และ Jackson (1967, as cited in Daniels & Spiker, 1991) ที่กล่าวแย้งว่า พฤติกรรมใดก็ตามที่แสดงออกมาโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจล้วนถือเป็นการสื่อสารทั้งสิ้น หากบุคคลอื่นสามารถรับรู้และตีความรูปแบบพฤติกรรมนั้นได้ อย่างไรก็ตาม Daniels และ Spiker (1991) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสื่อสารว่า นอกจากการสื่อความหมายโดยการใช้คำพูดและไม่ใช้คำพูดแล้ว ยังมีปัจจัยที่ช่วยในการสร้างความหมายของการสื่อสารอีก ได้แก่ ลักษณะน้ำเสียง (*Paralanguage*) ประกอบด้วย โทนเสียง (Tone), ระดับเสียง (Pitch), ความดัง (Volume), การเปลี่ยนเสียงสูงต่ำ (Inflection), จังหวะ (Rhythm), และอัตราเร็ว (Rate) โดยหากพูดคำเดียวกัน แต่ลักษณะน้ำเสียงต่างกัน ก็ทำให้ความหมายที่ได้ต่างกันไปด้วย เช่น พูดว่า “วันนี้เป็นวันอะไร” หากพูดด้วยโทนเสียงปกติ ระดับเสียงที่นุ่มนวล เสียงดังพอประมาณ พูดไม่เร็วจนเกินไป ประโยคที่พูดไปก็จะเป็นการถามถึงวันในขณะนั้น แต่หากผู้พูดด้วยโทนเสียงสูง พูดเสียงดัง พูดเร็ว ความหมายของประโยคนี้ก็เปลี่ยนแปลงไปในเชิงลบ ผู้พูดกำลังรู้สึกผิดหวังกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในวันนั้น เป็นต้น

และ การเคลื่อนไหวร่างกาย (*Body movement*) โดยส่วนใหญ่การสื่อสารมักจะเป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้ากัน (*Face-to-face communication*) ผู้รับสารจึงสามารถสังเกตการเคลื่อนไหวร่างกายของคู่สนทนาได้ แม้ว่าการเคลื่อนไหวร่างกายจะไม่สามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน แต่ก็มีความสำคัญต่อการตีความหมายที่บุคคลได้ทำการสื่อสารในลักษณะอื่นควบคู่ไปด้วย เช่น การพูดพร้อมกับการเคลื่อนไหวร่างกาย เป็นต้น โดย Birdwhistell (1952, as cited in

Daniels & Spiker, 1991) เชื่อว่า การเคลื่อนไหวร่างกายนั้นมีความหมายสอดคล้องกับลักษณะของภาษา เช่น การกล่าวปฏิเสธ ผู้พูดอาจจะกล่าวคำว่า “ไม่” พร้อมทั้งส่ายหน้าหรือทำสีหน้าไม่พอใจ เป็นต้น

ในเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร Shannon (1948) ได้อธิบายองค์ประกอบในระบบการสื่อสารไว้ ซึ่งประกอบด้วย (1) แหล่งข้อมูล (Information source) เป็นผู้สร้างข้อความ เพื่อส่งไปยังผู้รับสาร ซึ่งข้อความสามารถอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น ตัวอักษร, คำพูด, ภาพ เป็นต้น, (2) ตัวถ่ายทอดสัญญาณ (Transmitter) ทำหน้าที่แปลงข้อความจากแหล่งข้อมูลให้อยู่ในรูปของสัญญาณ (Signals) เพื่อเตรียมที่จะส่งผ่านช่องทางการสื่อสารออกไป, (3) ช่องทางการสื่อสาร เป็นสื่อที่ถูกใช้ในการส่งสัญญาณไปยังผู้รับสาร เช่น อากาศ, แสง, คลื่นความถี่ เป็นต้น, (4) ตัวรับสัญญาณ (Receiver) เมื่อสัญญาณถูกส่งผ่านช่องทางการสื่อสารมายังผู้รับสารแล้ว ก็ต้องแปลงสัญญาณนั้นให้กลับมาเป็นข้อความ, และ (5) จุดหมายปลายทาง (Destination) คือบุคคลหรือสิ่งของที่ผู้ส่งสารต้องการทำการสื่อสารถึง โดยระหว่างการส่งสัญญาณผ่านช่องทางการสื่อสาร อาจมีสิ่งรบกวน (Noise Source) ซึ่งจะเข้ามาทำให้ประสิทธิภาพในการสื่อสารลดลง และหลังจากนั้น Taylor (1993) ได้นำแผนภาพระบบการสื่อสารของ Shannon (1948) มาอธิบายใหม่ โดยประกอบไปด้วย ผู้ส่งสาร (Transmitter) หรือผู้เข้ารหัส (Encoder) ซึ่งเป็นผู้เริ่มต้นสร้างข้อความ และผู้รับสาร (Receiver) หรือผู้ถอดรหัส (Decoder) ซึ่งเป็นผู้แปลงสัญญาณที่ได้รับจากผู้ส่งสารผ่านช่องทางการสื่อสาร นอกจากนั้น ยังกล่าวถึงสิ่งรบกวนที่เกิดขึ้นว่าเป็นแหล่งสารที่ไม่เป็นที่ต้องการในกระบวนการสื่อสาร ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.15

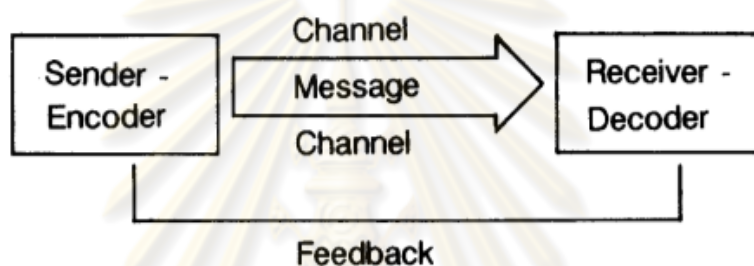
แผนภาพที่ 2.15 แสดงระบบสื่อสารโดยทั่วไปของ Shannon



ที่มา Shannon, C. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*, 27, p. 380.

ต่อมา Berlo (1960, as cited in Kikoski, 1993) ได้นำแบบจำลองของ Shannon (1948) มาปรับปรุงใหม่ โดยเขาเห็นว่าการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) นั้นมีกระบวนการที่ซับซ้อน และเป็นการสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังนั้น จึงมีการเพิ่มห่วงผลสะท้อนกลับ (Feedback loop) เข้าไปในกระบวนการสื่อสาร โดยเริ่มต้นจากผู้ส่งสารเป็นผู้ใส่รหัสข้อความที่ต้องการสื่อสาร แล้วทำการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารไปยังผู้รับสารซึ่งเป็นผู้ถอดรหัสข้อความ จากนั้นผู้รับสารก็จะกลายเป็นผู้ส่งสารและทำการส่งผลสะท้อนกลับไปยังผู้ส่งสารก่อนนี้ เป็นผลสะท้อนกลับที่เกี่ยวกับความเข้าใจในการถอดรหัสหรือตีความที่ผู้ส่งสารได้ทำการสื่อสารมา รวมถึงการเริ่มต้นกระบวนการสื่อสารใหม่อีกครั้งหนึ่ง ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.16

แผนภาพที่ 2.16 แสดงแบบจำลองกระบวนการสื่อสารของ Berlo



ที่มา Kikoski, J. (1993). Effective communication in the intranational workplace: Models for public sector managers and theorists. *Public Administration Quarterly*, 17(1), p. 86.

นอกจากนั้น Waller และ Polonsky (1998) ได้อธิบายแบบจำลองการสื่อสารที่ใช้อธิบายรูปแบบการสื่อสารโดยทั่วไปของมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย ข้อความ (Message) ซึ่งถูกเข้ารหัสและส่งโดยแหล่งสาร (Source) หรือผู้ส่งสาร (Sender) ผ่านช่องทางการสื่อสาร (Channel) หรือสื่อ (Medium) ไปยังผู้รับสาร (Receiver) โดยผู้รับสารจะทำการถอดรหัสข้อความและตอบสนองในรูปแบบของผลสะท้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นกระบวนการส่งข้อความกลับไปยังแหล่งสาร หรือผู้ส่งสาร สิ่งใดก็ตามที่เข้ามารบกวนกระบวนการสื่อสารจะถูกเรียกว่า สิ่งรบกวน (Noise) ซึ่งสิ่งรบกวนจะเข้ามาลดทอนประสิทธิภาพในกระบวนการสื่อสารทั้งหมด โดยจะเข้ามาแทรกแซงหรือบิดเบือนการไหลของข้อมูล

และ Wilson, Goodall, และ Waagen (1986) ก็ได้เสนอองค์ประกอบของการสื่อสารไว้คล้ายคลึงกับทฤษฎีการสื่อสารของ Shannon (1948) เช่นกัน โดยกล่าวว่า การสื่อสารนั้นประกอบไปด้วย แหล่งสาร, ข้อความ, ช่องทางการสื่อสาร, ผู้รับสาร, และสิ่งรบกวน และยังได้เพิ่มเติมองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการสื่อสารอีก ได้แก่ ผลสะท้อนหรือการตอบสนอง (Feedback / Responses), สภาวะแวดล้อมทางกายภาพและวัฒนธรรม (Physical and cultural

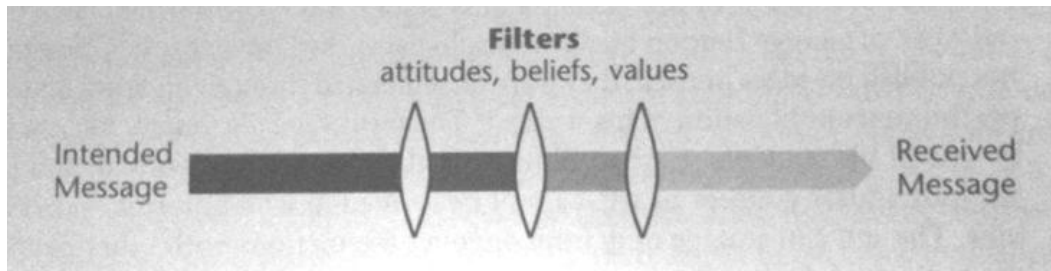
environment), และผลกระทบของการสื่อสาร (Effects of communication) โดยแหล่งสารจะเป็นผู้ริเริ่ม (Initiator) ทำการสื่อสาร โดยสร้างข้อความที่ต้องการสื่อสาร ซึ่งแบ่งออกเป็นข้อความที่เป็นคำพูด (Verbal message), ข้อความที่ไม่ใช่คำพูด (Nonverbal message), และทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกัน (Metaverbal message) แล้วทำการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสาร ซึ่งแบ่งออกเป็น การสื่อสารผ่านทางอากาศ (Airwaves) และการสื่อสารผ่านทางแสงสว่าง (Light waves) โดยเสียงจะถูกส่งผ่านทางอากาศและภาพจะถูกส่งผ่านทางแสงสว่างไปยังผู้รับสารซึ่งเป็นเป้าหมายของผู้ส่งสาร เมื่อผู้รับสารได้รับข้อความแล้วจะเกิดผลสะท้อนหรือการตอบสนองกลับ ซึ่งผลสะท้อนนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการสื่อสาร เพราะเป็นการวัดประสิทธิผลของการสื่อสาร ซึ่งผลสะท้อนกลับนั้นจะได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแหล่งสาร เช่น ผู้รับสารไม่สนใจฟังผู้พูด หรือขณะที่มีการสนทนากับคู่สนทนาในงานคอนเสิร์ตที่มีการเล่นดนตรีเสียงดัง เป็นต้น

ปัจจัยต่อมาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลทางการสื่อสารคือ สภาวะแวดล้อมทางกายภาพ และวัฒนธรรม โดยสภาวะแวดล้อมทางกายภาพหมายถึงช่วงเวลา (Time), พื้นที่ว่าง (Space), และคุณลักษณะทางกายภาพของสถานที่ (Physical properties of place) เช่น การจัดวางเก้าอี้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ของผู้ให้สัมภาษณ์ในแง่ของความสนใจ ความเป็นทางการ และความเป็นมิตรของผู้สัมภาษณ์ เป็นต้น และในการสื่อสารแต่ละครั้งจะเกิดผลกระทบของการสื่อสาร นั่นคือความหมาย (Assigned meanings) ที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งที่ผู้ส่งสารได้ทำการสื่อสารออกไปยังผู้รับสาร

โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิผลนั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากเพียงแค่การตีความที่ถูกต้องเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยทางจิตวิทยา ดังที่ Neher (1997) กล่าวว่า ทศนคติ (Attitude), ความเชื่อ (Beliefs), คุณค่า (Values), ความต้องการทางจิตวิทยา (Psychological needs), หรือปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในจิตใจอื่นๆ ก็สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลทางการสื่อสารด้วยเช่นกัน โดยได้สร้างโมเดลการสื่อสารขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วย สิ่งเร้า (Stimulus), การตอบสนองต่อสิ่งเร้า (Response), และกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของมนุษย์ (Mental activities of the organism) ซึ่งหมายถึงปัจจัยทางจิตวิทยาที่กล่าวมาข้างต้น ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.17

จากแผนภาพ Neher (1997) อธิบายว่า การสื่อสารเกิดขึ้นจากการสร้างข้อความต้นฉบับหรือข้อความที่เกิดขึ้นจากความตั้งใจ (Intended message) แล้วส่งไปยังผู้รับสาร ซึ่งผู้รับสารจะทำการตีความข้อความที่ได้รับ (Received message) โดยมีปัจจัยในการตีความสาร ได้แก่ ทศนคติ ความเชื่อ และคุณค่า ซึ่งทศนคติมิได้เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่ก่อให้เกิดผลกระทบทางการสื่อสาร แต่ยังรวมถึงคุณค่า, ความเชื่อ, ความต้องการความสอดคล้อง (A need for consistency) โดยผู้รับสารเลือกที่จะปฏิเสธข้อความที่ไม่สอดคล้องกับความเชื่อที่มีอยู่ภายในจิตใจ และความ

แผนภาพที่ 2.17 แสดงตัวกรองที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดที่ทำให้ข้อความต้นฉบับเกิดการเปลี่ยนแปลง



ที่มา Neher, W. W. (1997). *Organizational communication: Challenges of change, diversity, and continuity*. Boston, MA: Allyn & Bacon, p. 47.

คับข้องใจ (Cognitive dissonance) อาจเกิดขึ้นเมื่อผู้รับสารได้รับข้อความที่ขัดแย้งกับความเชื่อที่มีอยู่ภายในจิตใจ, และความเกี่ยวพันทางอัตตา (Ego involvement) อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม หากกล่าวถึงองค์กรที่มีองค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจเป็นมนุษย์ ก็ย่อมต้องมีการสื่อสารเกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อมุ่งสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายขององค์กร บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล หรือแม้แต่การสื่อสารกันแบบไม่เป็นทางการระหว่างบุคคล เป็นต้น ดังนั้น ในหัวข้อถัดไปจะเป็นการกล่าวถึงความหมายของการสื่อสารองค์กร

ความหมายของการสื่อสารองค์กร

Neher (1997) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นรากฐานในการสร้าง (Creation) และรักษา (Maintenance) ความเป็นองค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้คนที่ต้องทำความเข้าใจรูปแบบและวิธีการสื่อสารอย่างถ่องแท้ เพื่อนำความสำเร็จมาสู่องค์กร โดย Johansson (2007) ได้อธิบายค่านิยมการสื่อสารองค์กรอย่างกว้างๆ ว่าเป็นการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งมีรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการด้วยกระบวนการที่ดัดแปลงมาจากกระบวนการสื่อสารภายในตัวบุคคลมาสู่การสื่อสารระหว่างมวลชน (Mass mediated communication) ขณะที่ Manning (1992) ได้ให้คำจำกัดความการสื่อสารองค์กรว่า เป็นการส่งผ่านข้อมูลในรูปแบบของข้อความผ่านช่องทางการสื่อสารที่แต่ละองค์กรได้กำหนดไว้ให้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม Reinsch (1991) กล่าวว่า การสื่อสารองค์กรเป็นการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กรในแง่ของความสามารถในการล้มล้าง (Overthrow), ปรับเปลี่ยน (Modify), หรือเสริมความแข็งแกร่ง (Fortify) ให้กับองค์กรได้

นอกจากนั้น Greenbaum (1974) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า การสื่อสารองค์กรเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ (Purpose), ขั้นตอนการปฏิบัติ (Operational procedures), และ

โครงสร้าง (Structure) โดยวัตถุประสงค์ของการสื่อสารองค์กรคือ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จทางการสื่อสารได้อย่างเป็นระบบ รวดเร็ว และแม่นยำมากยิ่งขึ้น มีการนำเครือข่ายการสื่อสาร (Communication networks) ที่สามารถทำให้เกิดประโยชน์มาใช้ และลงมือปฏิบัติให้สอดคล้องตามนโยบายที่วางไว้ผ่านกิจกรรมการสื่อสารที่เหมาะสม โดยส่วนประกอบทางโครงสร้างการสื่อสารองค์กรประกอบด้วย ตัวองค์กร (Organization unit), เครือข่ายการสื่อสารที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ (Functional communication networks), นโยบายการสื่อสาร (Communication policies), และกิจกรรมการสื่อสาร (Communication activities) นอกจากนี้ van Riel (1995) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การสื่อสารองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถนำไปใช้ครอบคลุมได้ทั้งการประชาสัมพันธ์ (Public relations), เรื่องราวหรือปัญหาของสาธารณชน (Public affairs), นักลงทุนสัมพันธ์ (Investor relations), การสื่อสารการตลาดกับแรงงาน (Labor market communication), การโฆษณาบริษัท (Corporate advertising), การสื่อสารเกี่ยวกับสถานะแวดล้อม (Environmental communication), และการสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) เป็นต้น

Frank และ Brownell (1989) กล่าวว่า การสื่อสารองค์กรเป็นการดำเนินการสื่อสารระหว่างบุคคลและ/หรือกลุ่มในระดับชั้นและขอบเขตของงานที่แตกต่างกันเพื่อร่วมกันออกแบบองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเพื่อประสานงานร่วมกันในกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ขณะที่ M. Myers และ G. Myers (1982) ได้ให้คำจำกัดความการสื่อสารองค์กรว่า เป็นศูนย์กลางในการหลอมรวมการทำงานที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันระหว่างบุคคลภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม Price (1997) กล่าวว่า การสื่อสารองค์กรเป็นระดับขั้นของข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้รับการถ่ายทอดจากองค์กรไปยังสมาชิกขององค์กร ซึ่งถ้าหากการสื่อสารองค์กรด้วยคุณภาพก็จะส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพัน (Commitment), ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Identification), ความเกี่ยวพัน (Involvement), และความภักดี (Loyalty) ขององค์กรนั้นๆ สอดคล้องกับ Santra และ Giri (2008) ที่กล่าวว่า การสื่อสารองค์กรมิได้เป็นเพียงแค่การสนทนาเอกสารเกี่ยวกับงาน การประชุม หรือกระดาษจดบันทึกที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังมีศักยภาพที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ดังที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับความหมายการสื่อสารองค์กรที่ทุกคนในองค์กรจะต้องทำความเข้าใจ ในขั้นตอนต่อไปจะเป็นการนำเสนอรูปแบบต่างๆ ของการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อที่จะนำความเข้าใจในความหมายการสื่อสารองค์กรที่ได้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมในแต่ละรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้น ซึ่งในแต่ละองค์กรก็必将มีความแตกต่างกันออกไป

รูปแบบการสื่อสารองค์กร

Frank และ Brownell (1989) ได้เสนอรูปแบบการสื่อสารองค์กรโดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) การสื่อสารองค์กรแบบเป็นทางการ (Formal) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่มีรูปแบบตายตัว ชัดเจน และเป็นรูปแบบของการสื่อสารที่ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และ (2) การสื่อสารองค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal) เป็นการสื่อสารที่ไม่มีรูปแบบตายตัว มักถูกกำหนดขึ้นโดยบุคคลภายในองค์กรที่รวมตัวกันมากกว่าสองคนขึ้นไป

โดยการสื่อสารองค์กรแบบเป็นทางการประกอบไปด้วย **1.1 การสื่อสารในแนวตั้ง (Vertical communication)** ประกอบไปด้วยการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง (Downward communication) จะเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลได้รับการส่งมาจากผู้บังคับบัญชาลงมายังบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีทั้งรูปแบบที่เป็นคำสั่ง คำแนะนำ การนำเสนอข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น โดย Harris (1993) กล่าวว่า การสื่อสารในรูปแบบนี้เป็นโครงสร้างการสื่อสารแบบลำดับชั้นและกระบวนการสื่อสารทั้งหมดถูกควบคุมโดยผู้บังคับบัญชา

โดย Katz และ Kahn (1966, as cited in Harris, 1993) ได้อธิบายถึงหน้าที่ของการสื่อสารจากระดับบนลงล่างไว้ 5 ประการ ได้แก่ (1) *เป็นการให้คำแนะนำเกี่ยวกับงาน (Job instructions)* เป็นการอธิบายสิ่งที่พนักงานควรปฏิบัติ โดยคำอธิบายจะอยู่ในรูปแบบของการพูดหรือการเขียนก็ได้ รวมถึงการฝึกอบรมพนักงาน (Neher, 1997), (2) *เป็นการชี้แจงเกี่ยวกับขอบเขตของงาน (Job rationale)* เป็นการชี้แจงให้พนักงานรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ของงาน ว่ามีความสัมพันธ์กับบุคคลหรือตำแหน่งใดในองค์กรบ้าง, (3) *เป็นการชี้แจงระเบียบ, นโยบาย, และวิธีปฏิบัติงาน (Procedures, policies, and practices)* เป็นการอธิบายถึงนโยบายขององค์กร ประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ ธรรมเนียมองค์กร รวมถึงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ โดยส่วนใหญ่มักจะปิดประกาศไว้ที่กระดาน (Bulletin boards), กระดาษจดบันทึก (Memos), การประชุม (Meetings), และคู่มือพนักงาน (Employee handbook), (4) *เป็นการวัดผลสะท้อนกลับของพฤติกรรม (Performance feedback)* เป็นการวัดผลการทำงาน รวมถึงพัฒนาการในด้านต่างๆ เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้วัดผลจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การตรงต่อเวลา เป็นต้น, และ (5) *เป็นการถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร (Information regarding the organization's missions and goals)* ซึ่งการที่พนักงานมีอุดมการณ์ (Ideology) ใกล้เคียงกับองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง พนักงานควรรับรู้ถึงภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสามารถทำได้โดยองค์กรจัดทำข้อมูลให้แก่พนักงานตั้งแต่วันแรกที่เข้ารับการฝึกงาน

Neher (1997) ได้เสนอช่องทางการสื่อสารจากระดับบนลงล่างไว้ ได้แก่ (1) *โดยการเขียนหรือพิมพ์ (Written or printed channels)* เช่น หนังสือคู่มือ (Handbooks), คำอธิบายเกี่ยวกับ

งาน (Job descriptions), กฎในการปฏิบัติงาน (Work rules), จดหมายข่าวภายใน (Internal newsletters), บันทึกข้อความ (Memoranda), ใบแทรกเงินเดือน (Pay inserts), จดหมายส่งถึงบ้าน (Letter to members' home), สื่อสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กร (Print advertising aimed partly at organization members), กระดานประกาศ (Bulletin boards), แผ่นพับและข่าวแถลง (Pamphlets and handouts), และรายงานประจำปี (Annual reports), (2) การสัมภาษณ์และการประชุมแบบเผชิญหน้า (Interviews and face-to-face meetings) เช่น การสัมภาษณ์การจ้างงาน (Employment interview), การประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน (Performance evaluations), การสัมภาษณ์เกี่ยวกับระเบียบวินัย (Disciplinary interviews), การฝึกอบรมและการให้คำแนะนำ (On-the-job training, giving instructions), การสัมมนา (Conferences), และการให้คำปรึกษา (Mentoring), (3) การประชุมกลุ่ม (Group meeting) เช่น กลุ่มการกำหนดทิศทางและการฝึกอบรม (Orientation and training groups), การประชุมแผนก (Department meetings), การประชุมคณะกรรมการ (Committee meetings), และการประชุมมวลชนและการกล่าวสุนทรพจน์ (Mass meetings and speeches), และ (4) ช่องทางสื่อ (Media channels) เช่น การนำเสนอผ่านวิดีโอและภาพยนตร์ (Video presentations and films), โทรศัพท์สายด่วน (Telephone "hot lines"), ข้อความกระดานประกาศทางคอมพิวเตอร์ (Computer bulletin board messages), อีเมล (E-mail), ข้อความแฟกซ์ (Fax messages), ข้อความเสียง (Voice mail), การประชุมผ่านวิดีโอ (Videoconferences), การโฆษณาผ่านสื่อวิทยุและโทรทัศน์ (Advertising, as on radio and television)

ส่วนการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นบน (Upward communication) จะเป็นผลสะท้อนกลับไปยังส่วนการจัดการระดับบนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำ โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานกำลังทำ ปัญหาที่พนักงานกำลังเผชิญอยู่ คำแนะนำสำหรับการจัดการ และพนักงานคิดและรู้สึกอย่างไรกับงานที่ทำ (Pace, 1983, as cited in Frank & Brownell, 1989) ซึ่ง Katz และ Kahn (1966, as cited in Harris, 1993) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบของข้อความที่ถูกส่งจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา ได้แก่ (1) กิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates' activities) โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ทั้งในกรณีที่ทำงานสำเร็จและล้มเหลว โดยการตรวจสอบตั้งแต่คำแนะนำความคืบหน้า และการสังเกตอย่างต่อเนื่อง, (2) ปัญหาเกี่ยวกับงานที่ไม่สามารถแก้ไขได้ (Unsolved work problems) โดยผู้บังคับบัญชาต้องหมั่นตรวจสอบ รวมถึงการสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เพื่อคิดหาหนทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน, (3) คำแนะนำเพื่อการนำไปพัฒนา (Suggestions for improvement) ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชานั้นถือเป็นผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับองค์กร การเปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ไม่ว่าจะ

คำแนะนำในรูปแบบการสื่อสาร ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานด้วยกัน หรือความซับซ้อนในหน้าที่ของงาน เป็นต้น นอกจากนี้จะเป็นข้อมูลที่มีค่าต่อองค์กรในการนำคำแนะนำที่ได้ไปประเมินแล้วนำมาปฏิบัติแล้ว ยังช่วยยกระดับความเชื่อของพนักงานที่มีต่อกระบวนการสื่อสารและองค์กรอีกด้วย, และ (4) ความรู้สึกที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อเพื่อนร่วมงานและงานที่ทำ (How subordinates feel about each other and their job) เป็นการสอบถามความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาถึงความรู้สึกในประเด็นต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้สึกไม่เสมอภาค (Inequities), ความขุ่นใจ (Grievances), ความขัดแย้ง (Harassment), และปัญหาเรื่องความปลอดภัย (Safety problems) เช่น บางครั้งพนักงานก็รู้สึกเหนื่อยกับการได้รับคำสั่งซ้ำๆ หรือการต้องทำงานร่วมกับพนักงานที่ทำงานด้วยยาก เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาก็ต้องหมั่นสอบถามความรู้สึกที่ผู้ใต้บังคับบัญชามี เพราะส่วนใหญ่แล้วผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่กล้าพูดออกมาก่อน เพราะกลัวที่จะถูกตำหนิจากผู้บังคับบัญชา หรือแม้แต่เพื่อนร่วมงานด้วยกัน

Neher (1997) ได้เสนอช่องทางการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นบนไว้ ได้แก่ (1) การเขียนหรือพิมพ์ เช่น ระบบการให้คำแนะนำหรือร้องทุกข์ (Suggestion or complaint systems), ระบบการประเมินที่เป็นทางการ (Formal evaluation systems), การสำรวจความคิดเห็น (Opinion surveys), บันทึกข้อความ, และการเขียนรายงาน (Written reports), (2) การสัมภาษณ์และการประชุมต่อหน้า เช่น การสัมภาษณ์เพื่อการประเมิน (Appraisal interviews), การสัมภาษณ์หรือการรับฟังความคับข้องใจ (Grievance interviews or hearings), การประชุม, การสัมภาษณ์เพื่อหาทางออก (Exit interviews), และการให้คำปรึกษา, (3) การประชุมกลุ่ม เช่น การประชุมแผนก, การฝึกอบรมแบบกลุ่ม, และการประชุมแบบถามตอบ (Question-and-answer sessions), และ (4) ช่องทางสื่อ (Media channels) เช่น โทรศัพท์สายด่วน, การประชุมทางวิดีโอหรือโทรศัพท์ (Video- and teleconferences), และข้อความทางอีเมลและคอมพิวเตอร์

โดย Azilgyi (1981, as cited in Neher, 1997) ได้ทำการจัดอันดับประสิทธิผลของเทคนิคการสื่อสารในแนวตั้ง ทั้งจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง โดยอันดับจากระดับล่างขึ้นบน ได้แก่ การสนทนาแบบไม่เป็นทางการ, การประชุมกับผู้บังคับบัญชา, การสำรวจทัศนคติ, การสอบถามถึงความคับข้องใจ, การให้คำปรึกษา, การสัมภาษณ์, การพูดคุยจากตัวแทน, การประชุมแบบเป็นทางการ, กล่องใส่ความคิดเห็น, และจดหมายข่าวจากพนักงาน ส่วนระดับจากบนลงล่าง ได้แก่ การประชุมกลุ่มย่อย, สิ่งพิมพ์จากองค์กรโดยตรง, การประชุมกับผู้บังคับบัญชา, การประชุมองค์กร, จดหมายไปรษณีย์พนักงาน, ป้ายประกาศ, โปสเตอร์เอกสารเงินเดือน, ระบบที่อยู่สาธารณะ, ป้ายโฆษณา, และรายงานประจำปี หนังสือคู่มือ และการโฆษณาตามสื่อต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงประสิทธิภาพของเทคนิคการสื่อสารทั้งจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง

Rank	Upward Communication Techniques	Rank	Downward Communication Techniques
1	Informal Discussion	1	Small Group Meeting
2	Meeting with Supervisors	2	Direct Organizational Publications
3	Attitude Surveys	3	Supervisory Meetings
4	Grievance Procedures	4	Mass Meetings
5	Counseling	5	Letters to Employees' Homes
6	Exit Interviews	6	Bulletin Boards
7	Union Representatives	7	Pay Envelope Inserts
8	Formal Meetings	8	Public Address Systems
9	Suggestion Boxes	9	Posters
10	Employee Newsletter	10	Annual Reports, Manuals, Media Advertising

ที่มา Azilagyi, A. (1981). *Management and performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman, p. 73.

1.2 การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal communication) เป็นการสื่อสารเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน (Coordinating tasks) เป็นการชี้แจงขอบเขตความสัมพันธ์ของงานให้แก่พนักงาน, การร่วมมือกันแก้ไขปัญหา (Solving problems) โดยพนักงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นจะต้องร่วมมือกันแก้ไข, การแบ่งปันข้อมูลทั้งในแผนกและระหว่างแผนก (Sharing information) เพื่อให้พนักงานทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างครบถ้วนและเข้าใจตรงกัน, และการร่วมมือกันขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร (Resolving conflicts) ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างพนักงาน ความขัดแย้งเนื่องจากการทำงาน รวมถึงการเข้าใจผิดในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น

นอกจากนี้ Koehler, Anatol, และ Applbaum (1981, as cited in Harris, 1993) และ Mann (1961, as cited in Harris, 1993) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับหน้าที่ของการสื่อสารในแนวนอนไว้อีกอย่างหนึ่งซึ่งได้แก่ การสร้างความปรองดองกัน (Building rapport) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรให้เกิดความสามัคคีกัน ช่วยเหลือกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกัน โดยองค์กรอาจจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ขึ้นมา เช่น การไปสัมมนาออกสถานที่ เป็นต้น

Neher (1997) ได้เสนอช่องทางการสื่อสารในระดับเดียวกันไว้ได้แก่ (1) การเขียนหรือพิมพ์ เช่น บันทึกข้อความ, รายงาน, (2) การสัมภาษณ์และการประชุมต่อหน้า เช่น การสนทนาแบบไม่เป็นทางการ (Informal conversations) เช่น ระหว่างการรับประทานอาหารกลางวัน เป็น

ต้น, การส่งข่าวลับถึงตัวบุคคล (Grapevine contacts), การประชุม, (3) การประชุมกลุ่ม เช่น การประชุมคณะกรรมการ, การประชุมระหว่างแผนก, กลุ่มการกำหนดทิศทางและการฝึกอบรม, และ (4) ช่องทางสื่อ (Media channels) เช่น อีเมล, ข้อความเสียง, โทรศัพท์, การประชุมทางวิดีโอ หรือโทรศัพท์

ในขณะที่การสื่อสารรูปแบบที่สองเป็นการสื่อสารองค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal network communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารที่จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานเลือกที่จะแบ่งปันข้อมูลกับบุคคลหนึ่งบุคคลใดด้วยความสมัครใจของตนเอง เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการในแผนกบัญชี สื่อสารกับผู้จัดการและพนักงานในแผนกบุคคล ไม่ใช่เพราะเป็นแผนกที่มีความเกี่ยวข้องกัน แต่เพราะชอบเล่นกีฬาออล์ฟและเทนนิสเหมือนกัน เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารในรูปแบบนี้มีอยู่ในทุกองค์กร โดยเฉพาะเมื่อเกิดข่าวลือ (Rumor mills) หรือเรื่องซุบซิบนินทา (Gossip) การสื่อสารในรูปแบบนี้ก็จะปรากฏขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เพราะมีการไหลของข้อมูลที่รวดเร็ว การสื่อสารในรูปแบบนี้จึงกลายเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เนื่องจากเกิดประสิทธิผลทางการสื่อสารที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเข้าถึงคนจำนวนมาก ความรวดเร็วในการสื่อสาร ค่าใช้จ่ายในการสื่อสารที่ประหยัดขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ Neher (1997) ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า การสื่อสารในรูปแบบนี้มักจะอยู่ในรูปแบบของการพูด (Oral) เป็นหลัก

อย่างไรก็ตาม Pace และ Faules (1989) กล่าวว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้จะมีทิศทางการไหลของข้อมูลข่าวสารที่ไม่แน่นอนตายตัว กล่าวคือ ข้อมูลข่าวสารอาจมีการไหลขึ้น (Upward), ไหลลง (Downward), ไหลในแนวนอน (Horizontally) โดยอาจเรียกเครือข่ายการไหลของข้อมูลข่าวสารแบบไม่เป็นทางการนี้ว่าเป็น “ข่าวลือ” (Grapevine) ซึ่งข่าวลือจะถูกส่งต่อไปในทิศทางที่ค่อนข้างกระจาย ไม่มีแบบแผนทางการสื่อสารที่แน่นอนและตายตัว โดย Stein (1967, as cited in Pace & Faules, 1989) ได้ให้คำนิยามของคำว่าข่าวลือว่า เป็นวิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่เป็นความลับจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งไม่สามารถกระทำได้ในช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการ นอกจากนี้ ข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นในรูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้มักจะเป็นข้อมูลที่ไม่สามารถเปิดเผยโดยตรงผ่านรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการได้

ขณะที่ Wilson, Goodall, และ Waagen (1986) ได้แบ่งรูปแบบการสื่อสารลักษณะที่แตกต่างจาก Frank และ Brownell (1989) โดยได้แบ่งรูปแบบการสื่อสารองค์กรตามจำนวนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการสื่อสาร ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) เป็นการสื่อสารกันระหว่างบุคคลสองคนที่ทำการสื่อสารที่ใช้คำพูด ไม่ใช่คำพูด หรือการแสดงท่าทาง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมองค์กรในทุกระดับชั้น (Harris, 1993) โดยแบ่งตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดังนี้ 1.1 การสื่อสารแบบผิว

เฟิน (Phatic communication) เป็นเพียงการพูดจากทักทาย อาจไม่ได้อยู่ในรูปแบบของประโยคที่ยาวนัก เช่น สวัสดี สบายดีไหม เป็นต้น ซึ่งเป็นการพูดจากทักทายหรือเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคู่สนทนา เป็นการสื่อสารในระดับที่ยังไม่ต้องตีความลึกซึ้ง 1.2 การสัมภาษณ์ (Interviews) ในบางครั้งอาจมีการใช้การสื่อสารแบบผิวเฟินเพื่อเกริ่นนำก่อนเข้าสู่การสัมภาษณ์ เช่น สวัสดีครับ นี้คุณเพิ่งย้ายเข้ามาใหม่ ผมควรจะเรียกคุณว่าอะไร เป็นต้น ซึ่งการสัมภาษณ์นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบข้อมูลของคู่สนทนา เพื่อให้คำปรึกษา เพื่อศึกษาบุคลิกภาพ อุปนิสัย รวมถึงศักยภาพที่อยู่ในตัวของคู่สนทนา 1.3 การสร้างมิตรภาพและความเป็นมิตร (Making friends and being friendly) ซึ่งการสื่อสารระหว่างบุคคล ถือเป็นรูปแบบการสื่อสารเพื่อใช้รักษาความสัมพันธ์อันดี ดังนั้น มิตรภาพจึงหมายถึงการรับรู้ร่วมกันในแง่ของความสนใจ ความเชื่อใจ การเอาใจใส่ และการร่วมมือระหว่างกัน แต่การสร้างมิตรภาพต่างจากการเป็นมิตร การเป็นมิตรนั้นมีลักษณะคล้ายกับการสื่อสารแบบผิวเฟิน นั่นคือเป็นคนที่เข้ากับคนอื่นง่าย อธิบายคดี ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนพึงมีในการทำงานร่วมกันในองค์กร

1.4 การเป็นคู่แข่งและการสร้างศัตรู (Being competitive and making enemies) ปัญหาเกี่ยวกับคนมักเกิดขึ้นแทบทุกองค์กร โดยบุคคลไม่อาจเข้ากับทุกคนในองค์กรได้ทั้งหมด ในบางครั้งเพื่อนร่วมงานมีการแสดงออกในด้านที่อีกบุคคลหนึ่งไม่ชอบ ซึ่งเป็นโอกาสที่บุคคลนั้นจะสร้างศัตรูให้เกิดขึ้นภายในจิตใจของตนเองได้ และสุดท้าย 1.5 การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Superior/subordinate communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสื่อสารมักจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับการถามตอบ คำถามทั่วไป การช่วยกันแก้ไขปัญหา การศึกษาผลสะท้อนกลับ และการวัดผล (Ramsey, 1987) นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Cameron และ McCollum (1993) ยังพบว่า พนักงานรู้สึกดีกับการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยตรงมากกว่าการสื่อสารด้วยวิธีอื่นเมื่อพนักงานต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร นำไปสู่การเกิดความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

(2) การสื่อสารแบบกลุ่ม (Group communication) หมายถึง กระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจำนวน 3 คนขึ้นไป (Harris, 1993) โดยแบ่งตามรูปแบบการทำงานออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 2.1 กลุ่มแบบเป็นทางการ (Formal groups) ซึ่งในกลุ่มนี้ถือเป็นส่วนที่สำคัญและเป็นรากฐานขององค์กร ประกอบไปด้วย (ก) กลุ่มการทำงานแบบเป็นทางการ (Formal work groups) เป็นกลุ่มที่ต้องทำงานประจำร่วมกัน เช่น ฝ่ายบัญชี การตลาด ฝ่ายบุคคล เป็นต้น จัดเป็นกลุ่มที่ต้องทำงานเกี่ยวกับสายการผลิต (Production and manufacturing), การตลาด (Marketing), หรือการขาย (Sales) โดยสมาชิกในกลุ่มทุกคนมีหน้าที่ที่ตนต้องรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการแบ่งกลุ่มมักจะใช้ลักษณะของงานที่ทำ (Task) เป็น

เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่ม (Harris, 1993), (ข) กลุ่มที่ตั้งขึ้นเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหา (*The problem-solving group*), และ (ค) กลุ่มที่ตั้งขึ้นเพื่อมุ่งตัดสินใจ (*Decision-making groups*) ซึ่งทั้งสองกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ตั้งขึ้นเพื่อเข้ามาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและสร้างการตัดสินใจภายในองค์กร โดยเฉพาะ โดยจะต้องคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในการเข้ามาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เช่น การประท้วงของพนักงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือแผนก เป็นต้น เพราะถ้าหากพนักงานไม่สามารถทำงานร่วมกันได้แล้ว องค์กรก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ดังนั้น กลุ่มนี้จึงเป็นกลุ่มที่ต้องทำให้พนักงานสามารถกลับมาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ดังเดิม รวมถึงการเร่งตัดสินใจเพื่อหาทางออกให้กับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยเร็ว

และ 2.2 กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal groups) โดยสมาชิกในกลุ่มนี้มีความแตกต่างจากกลุ่มที่เป็นทางการโดยสิ้นเชิง เป็นกลุ่มที่ตั้งขึ้นเองโดยสมาชิกภายในองค์กรที่มีบางสิ่งบางอย่างที่คล้ายกัน ไม่ว่าจะเป็นความใกล้เคียงกันทางกายภาพ ทัศนคติ ความต้องการ (Harris, 1993) เช่น กลุ่มคนชอบเล่นกีฬา กลุ่มคนชอบช้อปปิ้ง เป็นต้น โดยในกลุ่มนี้จะไม่จำกัดสมาชิกที่สภาพภายในองค์กร เช่น ตำแหน่ง (Job title), ความอาวุโส (Seniority), อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate authority) เป็นต้น ส่วนประเด็นในการสื่อสารก็มักจะไม่ใช่ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานภายในองค์กร เช่น การพูดคุยเรื่องกีฬา เสื้อผ้า ดารา เป็นต้น

(3) การสื่อสารสาธารณะ (Public communication) เป็นการสื่อสารจากองค์กรไปสู่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด เช่น พนักงานในองค์กร ผู้ถือหุ้น ผู้บริโภค เป็นต้น โดย Dewey (1927, as cited in Wilson, Goodall, & Waagen, 1986) ได้อธิบายคำว่าสาธารณชน (Public) ว่า เป็นกลุ่มของบุคคลที่เผชิญกับปัญหาเดียวกันอยู่ พร้อมทั้งยอมรับร่วมกันว่าปัญหานั้นยังคงมีอยู่ และคิดว่าจะต้องเข้าจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่ง Daniels และ Spiker (1991) กล่าวเสริมว่าการสื่อสารสาธารณะเป็นการสื่อสารที่เกิดจากบุคคลในองค์กรเพียงคนเดียวซึ่งทำหน้าที่เป็นแหล่งสารได้ทำการสร้างข้อความแล้วถ่ายทอดไปสู่ผู้รับสารที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งผู้ที่สามารถเป็นแหล่งสารได้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการการสื่อสาร (Wilson, Goodall, & Waagen, 1986) โดยส่วนมากแหล่งสารหรือผู้ส่งสารมักจะเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้าฝ่ายการสื่อสารองค์กร

ทั้งนี้ Daniels และ Spiker (1991) ได้จำแนกโครงสร้างการสื่อสารสาธารณะออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 3.1 การสื่อสารสาธารณะภายในองค์กร (Internal public communication) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การสื่อสารระหว่างพนักงานภายในองค์กร (Employee communications) (Williams, 1978, as cited in Daniels & Spiker, 1991) ซึ่งการสื่อสารในรูปแบบนี้เป็นความพยายามที่เกิดขึ้นจากฝ่ายจัดการในการจัดหาข้อมูลข่าวสารให้แก่พนักงาน รวมทั้งการใช้ความ

พยายามในการโน้มน้าวใจสมาชิกในองค์กร โดยสื่อที่นิยมใช้ในการสื่อสารรูปแบบนี้ ได้แก่ การประชุมพนักงาน (Employee meeting), จดหมายข่าว (Newsletters), นิตยสารภายในองค์กร (Internal magazines), หนังสือคู่มือ (Manuals and handbooks), กระดาษจดบันทึก (General memos), ใบแทรกเอกสารเงินเดือน (Pay-voucher inserts), ป้ายโฆษณาและป้ายประกาศ (Poster and bulletin boards), ระบบที่อยู่สาธารณะ (Public-address systems), วิดีโอ, ภาพยนตร์, และภาพนิ่ง (Videotape, film, and slides), และโทรทัศน์วงจรปิด (Closed-circuit television) และ 3.2 การสื่อสารสาธารณะภายนอกองค์กร (External public communication) หมายถึงการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ โดยมุ่งสร้างการโน้มน้าวใจผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกเหนือจากบุคคลภายในองค์กร ในที่นี้หมายถึง ผู้บริโภค (Consumers), ชุมชน (Communities), กลุ่มที่มีความสนใจเป็นพิเศษ (Special-interest groups), ผู้มีสิทธิในการตัดสินใจ (Voters), ผู้ควบคุมกฎหมาย (Regulators), และผู้ออกกฎหมาย (Legislators) โดยวัตถุประสงค์หลักในการสื่อสารรูปแบบนี้คือ เพื่อโฆษณาและส่งเสริมสินค้าและบริการ (Advertising and promoting products and services), เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Creating a desirable public image for the organization), และเพื่อกำหนดความคิดเห็นของสาธารณชนที่มีต่อองค์กร (Shaping public opinion on issues that are important to the organization)

นอกจากนี้ Wilson, Goodall, และ Waagen (1986) ได้เสนอรูปแบบกิจกรรมการสื่อสารสาธารณะไว้ดังนี้ (1) การเขียน, การแก้ไข, และการผลิต (Writing, editing, and producing) โดยองค์กรนิยมใช้การเขียนเพื่อส่งข้อความไปยังสาธารณะ เช่น การเขียนรายงานพิเศษ (Special reports), การออกข่าวแจก (News releases), แผ่นพับและหนังสือเล่มเล็กๆ (Brochures and booklets), บทความในนิตยสารที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นคนกลาง (Trade magazine articles), การให้ข้อมูลสินค้า (Product information), จดหมายข่าวพนักงาน (Employee newsletters), และรายงานผู้ถือหุ้น (Shareholder reports) โดยกลุ่มเป้าหมายอาจเป็นทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์กร, (2) การจัดงานแถลงข่าวและการให้สัมภาษณ์ (Conducting press conference and interviews) เป็นการจัดการชี้แจงในประเด็นต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงสิ่งที่องค์กรจะทำในอนาคต การสื่อสารในรูปแบบนี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อเป็นการสื่อสารที่ซับซ้อนและไม่สามารถที่จะเขียนข่าวดังรูปแบบแรกได้ ที่สำคัญคือการสื่อสารในรูปแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้สื่อข่าวและผู้เกี่ยวข้องได้ซักถามคำถามที่ตนเองสงสัย ซึ่งกิจกรรมที่นิยมจัดในรูปแบบนี้ ได้แก่ การเปิดตัวสินค้าใหม่ (Introduction of a new product)

(3) การจัดกิจกรรมพิเศษ (Conducting special events) เป็นกิจกรรมที่องค์กรได้จัดทำขึ้นเฉพาะโอกาส การสื่อสารในรูปแบบนี้เป็นที่นิยมในหลายองค์กร เนื่องจากสามารถเชิญผู้สื่อข่าว

และผู้เกี่ยวข้องมาได้จำนวนมากต่อการจัดกิจกรรมครั้งหนึ่ง อีกทั้งองค์กรยังสามารถสร้างความประทับใจให้แก่ผู้สื่อข่าวและผู้เกี่ยวข้องได้อีกด้วย แตกต่างจากการเขียนข่าวที่เป็นเพียงการสื่อสารทางเดียวเท่านั้น และแตกต่างจากการจัดงานแถลงข่าวและการให้สัมภาษณ์ตรงที่ความเป็นทางการและความจริงจังของกิจกรรม ตัวอย่างกิจกรรมในรูปแบบนี้ เช่น การจัดนิทรรศการแสดงผลงาน (Convention exhibits), การฉลองครบรอบ (Anniversary celebration), การจัดแสดงสินค้าใหม่ (Special showing of new products), การประกาศรางวัล (Award programs) เป็นต้น, (4) การจัดหาผู้ประกาศ (Providing speakers) โดยส่วนใหญ่องค์กรมักจะจัดหาผู้ประกาศเมื่อมีการเรียกร้องจากสาธารณะ เช่น แผนกบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ หรือคอลเซ็นเตอร์ (Call center) เป็นผู้นำหน้าที่ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้าและผู้ให้บริการ โดยองค์กรจะเป็นผู้จัดหาข้อมูลข่าวสารรวมทั้งวิธีการสื่อสารไว้ให้ ไม่ว่าจะป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการ ประวัติองค์กร รวมถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ลูกค้าและผู้ให้บริการต้องการรับรู้ เป็นต้น,

และ (5) การวิจัยและการประเมินผล (Conducting research and evaluation) โดย Lerbinger (1977, as cited in Wilson, Goodall, & Waagen, 1986) ได้เสนอกิจกรรมการวิจัยการสื่อสารส่วนรวมไว้ 4 แบบ ได้แก่ 5.1 การสังเกตสภาวะแวดล้อม (Environmental monitoring) เป็นการวิจัยเพื่อการค้นหาแนวทางขององค์กร เป็นการสอบถามข้อมูลและความคิดเห็นสาธารณะเกี่ยวกับแนวโน้มทางสังคมและการเมือง, 5.2 การตรวจสอบสังคม (Social auditing) เป็นการวิจัยที่มีรูปแบบคล้ายกับการสังเกตสภาวะแวดล้อม แต่มุ่งไปที่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่า, 5.3 การตรวจสอบการประชาสัมพันธ์ (Public relations auditing) เป็นการตรวจสอบผลสะท้อนกลับจากสาธารณะเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรได้นำเสนอผ่านสื่อออกไป แล้วสาธารณะรับรู้และตีความขององค์กรว่าเป็นอย่างไร สอดคล้องกับความต้องการที่องค์กรได้นำเสนอหรือไม่, และ 5.4 การตรวจสอบการสื่อสาร (Communication auditing) เป็นการตรวจสอบประสิทธิผลทางการสื่อสารว่าสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้มากน้อยเพียงใด การวิจัยในรูปแบบนี้มักจะเป็นการทำวิจัยเชิงสำรวจ (Survey)

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับรูปการสื่อสารขององค์กรทั้งแบบระหว่างบุคคลและแบบกลุ่มนั้นสรุปได้ว่า พนักงานในองค์กรต่างต้องประสานงานร่วมกันในการทำการสื่อสารขององค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งผู้ประกอบการและพนักงานจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับเครือข่ายการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ที่องค์กรมี เพื่อที่จะทำการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่จะกล่าวถึงเครือข่ายการสื่อสารขององค์กรในเนื้อหาถัดไป

เครือข่ายการสื่อสารองค์กร

Harris (1993) ได้อธิบายถึงเครือข่ายการสื่อสาร (Networks) ว่าเป็นวิธีที่ใช้สำหรับการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อความและข้อมูลภายในองค์กร ในที่นี้ เครือข่ายจะหมายถึงระบบของการมีปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผน ซึ่งทั่วไปแล้ว เครือข่ายจะหมายถึงเส้นใยการเชื่อมโยงผู้มีส่วนร่วมเข้าด้วยกันโดยความสมัครใจ โดยการเชื่อมโยงกันมักจะมีเป้าหมายคล้ายกันเกี่ยวกับหน้าที่ สังคม หรือทั้งสองอย่าง

นอกจากนั้น Harris (1993) ได้เสนอวิธีการสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพที่จะเข้ามาช่วยเหลือองค์กรในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายไว้ 3 วิธี ได้แก่ (1) *เครือข่ายที่มีความชำนาญ (Specialized networks)* เป็นเครือข่ายที่มุ่งสร้างนวัตกรรมบางอย่างเพื่อสนับสนุนให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น กรณีศึกษาของ Naisbitt และ Aburdene (1985, as cited in Harris, 1993) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับจริยธรรมในการทำงานร่วมกัน ผลที่ได้จากการศึกษาคือการเกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการใหม่ จากเดิมที่เป็นแบบเผด็จการ คือต้องรับคำสั่งจากผู้บริหารระดับบนลงล่าง เปลี่ยนเป็นพนักงานสามารถเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันได้ เป็นต้น

(2) *การร่วมมือกัน (Teamwork)* เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างปฏิสัมพันธ์ภายในเครือข่าย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพให้เป็นทีมเดียวกัน โดย Hanson และ Lubin (1986, as cited in Harris, 1993) ได้เสนอวิธีการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ 7 ประการ ดังนี้ 2.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ทุกทีมจะต้องมีผู้นำ ซึ่งจะต้องมีความเอาใจใส่และมีความรับผิดชอบ ไม่มีความลำเอียง, 2.2 บทบาทของผู้นำ (Leader's role) ผู้นำมีหน้าที่เฝ้าสังเกตลูกทีมและควบคุมให้ปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของตนเพื่อทีม, 2.3 ความผูกพันของสมาชิกในทีม (Member commitment) โดยสมาชิกทุกคนภายในทีมต้องมีความผูกพันและมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย 2.4 กระบวนการตรวจสอบ (Examining process) โดยสมาชิกในทีมต้องศึกษาทำความเข้าใจในทุกขั้นตอนและกระบวนการภายในทีมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการวิจารณ์ผลการปฏิบัติงานของตนเสมอๆ, 2.5 การประชุมสามัญ (Regular meeting) หมายถึง ประชุมกลุ่ม เพราะการพูดคุยกับผู้นำกลุ่มเพียงคนเดียวไม่สามารถทำให้ภารกิจลุล่วงได้ สมาชิกในทีมจึงจำเป็นต้องมาพบปะกันทุกคน ซึ่งการประชุมในแต่ละครั้งจะมีผู้จัดการการประชุมทั้งในส่วนของเนื้อหา (Content), ความลื่นไหลของเนื้อหา (Flow), รวมถึงทิศทางของข้อมูล (Direction of information), 2.6 กระบวนการในแต่ละวัน (Daily process) โดยการประชุมแต่ละครั้ง สมาชิกในกลุ่มจะต้องทำความเข้าใจในประเด็น พร้อมทั้งนำสิ่งที่ได้จากการประชุมไปปฏิบัติในแต่ละวัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันไว้ และ 2.7 กระบวนการต่อเนื่อง (Ongoing process) โดยสมาชิกในทีมต้องทำความเข้าใจในกระบวนการทำงานว่าเป็นการปฏิบัติเพื่อวินิจฉัย

หาจุดบกพร่องของงานที่ทำทุกครั้งอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน (Action planning), การลงมือปฏิบัติ (Implementation), จนถึงการประเมินผล (Evaluation) ไม่ใช่กระบวนการที่ทำแล้วจบไปในครั้งเดียว

และ (3) *ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน (Employee ownership)* ซึ่งการที่จะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรแก่พนักงานนั้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน โดยองค์กรมักจะมีข้อเสนอพิเศษต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร เช่น หุ้นองค์กร (Employee stock ownership plans), เงินบำนาญ (Pension),สวัสดิการทางการแพทย์ (Medical plans) เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสื่อสารองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร โดยผู้ขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดคือ “บุคลากร” ภายในแต่ละองค์กรนั้นๆ ต่างต้องรับรู้และเข้าใจภารกิจและเป้าหมายขององค์กร แล้วลงมือปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงหน้าที่การงานบางอย่างที่ต้องกระทำร่วมกันบุคคลอื่นก็ต้องมีความสามัคคีกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความใส่ใจและทุ่มเทกับงานที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ เสมือนทุกคนเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน อย่างไรก็ตาม การฟังและผลสะท้อนกลับก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการสื่อสารองค์กรเช่นกัน เพราะการสื่อสารระหว่างบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับ การฟังที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Harris (1993) ยังกล่าวเสริมว่า การรับและตีความข้อมูลที่รับอย่างถูกต้องแม่นยำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสื่อสารองค์กร โดยความสำคัญของการฟังแบ่งได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) *การฟังที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างประโยชน์ให้อย่างมาก* เช่น ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือแม้แต่พนักงานด้วยกันในองค์กร เป็นต้น ดังที่ Hackman และ Johnson (1991, as cited in Harris, 1993) กล่าวไว้ว่า “ผู้นำที่ดีคือผู้ฟังที่ขอดเยี่ยม” (Good leaders are good listeners), (2) *การฟังเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการสื่อสาร* ในช่องทางการสื่อสารนั้นมีการฟังเป็นระบบเชื่อมต่อที่สำคัญในกระบวนการสื่อสาร ตั้งแต่กระบวนการที่ผู้ส่งสารทำการส่งข้อความ (การพูด) ผ่านช่องทางการสื่อสารไปยังผู้รับสาร แล้วผู้รับสารทำการรับฟังและตีความ นอกจากนี้ กรณีศึกษาของ Kolzow (1990) ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารพบว่า ขณะมนุษย์ตื่น มนุษย์จะใช้เวลาไปกับการสื่อสารทั้งสิ้นคิดเป็นร้อยละ 70.0 โดยถ้าหากแบ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารออกเป็นจำนวนเต็มร้อย จะแบ่งได้เป็นการฟังคิดเป็นร้อยละ 45.0, การพูดคิดเป็นร้อยละ 30.0, การอ่านคิดเป็นร้อยละ 16.0, และการเขียนคิดเป็นร้อยละ 9.0 จากผลการศึกษาข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า การฟังเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในกระบวนการสื่อสารมากกว่าการพูดเสียอีก

และ (3) การฟังเป็นส่วนสำคัญที่ปรากฏอยู่ในเกือบทุกสาขาวิชาชีพและมีอยู่ในทุกระดับชั้นขององค์กร โดยองค์กรต้องการการประสานงานกันระหว่างสมาชิกในองค์กร และการฟังถือเป็นระบบเชื่อมต่อที่สำคัญในกระบวนการนี้ ซึ่งอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง เช่น อุตสาหกรรมบริการ ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการฟังที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก จากการศึกษาของ Albrecht (1988, as cited in Harris, 1993) เกี่ยวกับอุตสาหกรรมบริการพบว่า 3 ใน 4 ของผู้ประกอบการอาชีพด้านอุตสาหกรรมบริการทั้งหมดที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับฟังที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในส่วนที่ต้องติดต่อกับลูกค้า (Customer contact) จะต้องปฏิบัติตนเป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการฟังและตีความ เพื่อที่จะได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่กระบวนการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์กรจะมีการจัดการเกี่ยวกับเครือข่ายการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ตาม แต่อาจมีพนักงานบางคนหรือบางกลุ่มที่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์การสื่อสารขององค์กร ขั้นตอนการดำเนินงาน กระบวนการทำงานบางอย่าง หรืออาจเกิดความไม่สอดคล้องขึ้นระหว่างตัวบุคคลหรือกลุ่ม เป็นต้น ปรากฏการณ์ดังกล่าวเรียกว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ดังจะกล่าวในเนื้อหาถัดไป

ความขัดแย้งภายในองค์กร

Putnam และ Poole (1987, as cited in Harris, 1993) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) ที่เกิดขึ้นภายในตัวพนักงานหรือกลุ่มเนื่องจากความเข้าใจผิดในกระบวนการของกลุ่ม รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เป็นความผิดปกติของเหตุการณ์ที่ไม่ควรเกิดขึ้นภายใต้โครงสร้างองค์กร โดยที่องค์กรไม่ควรเพิกเฉยหรือมองข้าม (Suppress/ignore) ต่อปรากฏการณ์นี้ และควรรับมือหน้า (Confront), จัดการ (Manage), และเร่งแก้ไข (Resolve) ปัญหาที่เกิดขึ้นให้หมดไป (Daniels & Spiker, 1991) เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนภายในองค์กร (Harris, 1993)

จากการศึกษาของ Thomas และ Schmidt (1976, as cited in Harris, 1993) เกี่ยวกับความขัดแย้งภายในองค์กรพบว่า ผู้บริหารระดับสูง ประธานกรรมการบริหาร และผู้จัดการระดับกลาง ใช้เวลา 24% จากเวลาในการทำงานทั้งหมดไปกับการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร นอกจากนี้ Hocker และ Wilmot (1985, as cited in Harris, 1993) กล่าวว่า การสื่อสารกับความขัดแย้งเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก โดยความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสารระหว่างบุคคล ความขัดแย้งนั้นถูกสร้างขึ้นผ่านข้อความที่ได้ทำการสื่อสาร เช่น งานของพนักงานที่

ปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน หรืออาจเกิดจากความสัมพันธ์ เช่น ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

Gutknecht และ Miller (1986) ได้เสนอระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรไว้ 6 ระดับ ได้แก่ (1) *ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal)* เกิดจากความสับสนทางความคิดระหว่างเป้าหมายกับการรับรู้ของตนเอง เป็นความรู้สึกคับข้องใจระหว่างความคิดกับการแสดงออกที่ขัดแย้งกัน, (2) *ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal)* เกิดขึ้นระหว่างบุคคลสองคนขึ้นไป เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคลิกภาพ (Personality) เช่น ลักษณะนิสัย การพูดจา พฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น, หน้าที่ (Task) เช่น การทำงานซ้อนกัน การสื่อสารไม่ตรงกันหรือไม่เข้าใจกัน เป็นต้น หรือทั้งสองอย่างรวมกัน (Combined conflict), (3) *ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup)* เกิดขึ้นได้ทั้งความขัดแย้งในหน้าที่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึก, (4) *ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือแผนก (Intergroup or department)* เกิดจากการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรืออาจเกิดจากประเด็นอื่นๆ เช่น อำนาจ สถานภาพ และทรัพยากร ซึ่งความขัดแย้งในรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ยากต่อการจัดการมากที่สุด, (5) *ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intraorganizational)* เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างระดับชั้น เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น, และ (6) *ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Interorganizational)* เกิดจากการแข่งขันกันระหว่างองค์กรสองแห่งขึ้นไป เช่น การแข่งขันกันผลิตสินค้า หรือการมุ่งพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ให้เหนือคู่แข่ง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใด องค์กรควรเร่งที่จะจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้คลี่คลายโดยเร็ว ซึ่งมีนักทฤษฎีหลายท่านได้เสนอแบบแผนการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไว้ (Blake & Mouton, 1964; Filley, 1975; Hall, 1986; Harris, 1967; Killman & Thomas, 1977, as cited in Harris, 1993) โดยประกอบด้วยวิธีที่จะจัดการกับความขัดแย้งซึ่งสรุปได้ดังนี้ (1) *การแข่งขัน (Compete)* โดยการทำตัวเป็นคู่ต่อสู้ที่แข็งแกร่ง (Tough battler) และใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ที่มีในการเข้าจัดการด้วยความอดทน มีมานะอดสาหะ และมีความแน่วแน่, (2) *การประนีประนอม (Compromise)* คือการทำตัวเป็นคนกลางระหว่างบุคคลหรือกลุ่มที่มีปัญหาเข้าใกล้เกลี้ย, (3) *การจัดหาให้ (Accommodate)* ด้วยการทำตัวเป็นผู้ช่วยที่ดี (Friendly helper) เข้าช่วยเหลือบรรเทาความขัดแย้ง, (4) *การหลีกเลี่ยง (Avoid)* เป็นการหลีกเลี่ยงจากเหตุการณ์ที่อาจส่งผลเสียต่อองค์กร, และ (5) *การร่วมมือร่วมใจ (Collaborate)* ด้วยการเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem solver) โดยการเข้าไปเผชิญความขัดแย้งร่วมกับผู้ที่เกิดความขัดแย้งและร่วมมือกันฝ่าฟันอุปสรรคให้ผ่านพ้นไปด้วยดี

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงาน” ครั้งนี้ มีรูปแบบการวิจัยประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) กับกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ และส่วนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research method) แบบวัดครั้งเดียว (Single cross-sectional design) และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็น เพื่อหาข้อสรุปตามแนวทางของวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การเลือกประเภทของบริการและโรงแรมที่จะศึกษา

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษากลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมโรงแรม เนื่องจากอุตสาหกรรมดังกล่าวเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้กับประเทศนับแสนล้านบาทต่อปี ซึ่งถือเป็นรายได้หลักของประเทศ (“ขุนคลังชี้สูญรายได้ท่องเที่ยว,” 2552) ดังนั้น การให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทย

โดยในการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมนั้น เกณฑ์ที่ผู้วิจัยใช้ในการคัดเลือกโรงแรมที่จะศึกษานั้น คือ การแบ่งระดับของโรงแรม (ดาว) ตามคุณสมบัติและคุณภาพการให้บริการของโรงแรม โดยอ้างอิงข้อมูลจาก Thailand Hotel Standard (2005)

และในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะทำการศึกษากับโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว เนื่องจากโรงแรมในสองระดับนี้จะสามารถเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างและความเหมือนในกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ให้ความสนใจในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร และมีการจัดสรรงบประมาณในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (ดูตารางที่ 3.1) โดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 4 แห่ง โดยแบ่งเป็นโรงแรมระดับละ 2 แห่ง เนื่องจากต้องการนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบหาความ

แตกต่างและความเหมือนในเรื่องของกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงานระหว่างโรงแรมทั้งสองระดับ

ตารางที่ 3.1 แสดงการแบ่งระดับของโรงแรม 4 ดาวและ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร

ระดับโรงแรม	ชื่อโรงแรม
4 ดาว	Amari Airport Hotel, Amari Atrium Hotel, Amari Boulevard Hotel, Asia Bangkok Hotel, Baiyoke Sky Hotel, Century Park Hotel, Holiday Inn Silom, The Imperial Queen's Park, The Imperial Tara Hotel, Indra Regent Hotel, Novotel Lotus Bangkok, Novotel Bangkok on Siam Square, Novotel Bangna Hotel, Pathumwan Princess Hotel, Prince Palace, Rama Gardens Hotel, Royal Princess Larn Luang Hotel, Royal Princess Srinakarin Hotel, และ The Four Wings Hotel
5 ดาว	Amari Watergate Hotel, Bangkok Marriott Resort & Spa, Banyan Tree Bangkok, The Dusit Thani Bangkok, Grand Hyatt Erawan, Intercontinental Bangkok, JW Marriott Hotel Bangkok, Peninsula Bangkok, Plaza Athenee Bangkok – A Royal Meridien Hotel, The Oriental Bangkok, Royal Orchid Sheraton Hotel & Towers, Shangri-la Hotel Bangkok, Siam City Hotel, Sofitel Centara Grand Bangkok, Sofitel Silom Bangkok, และ The Sukhothai Hotel

ที่มา The Thailand Hotel Standard. (2005). *Tourism news: Star rating awarded to Thai hotels*. Retrieved November 2, 2009, from http://www.tatnews.org/tourism_news/detail.asp?id=2618#c

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ในการคัดเลือกตัวแทนโรงแรมที่ผู้วิจัยจะทำการศึกษา เนื่องจากโรงแรมที่อยู่ในระดับเดียวกันจะไม่มี ความแตกต่างในเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรมากนัก โดยผู้วิจัยได้ทำการจับฉลากเพื่อเลือกตัวแทนโรงแรมจำนวน 4 แห่ง ซึ่งแบ่งออกเป็นโรงแรมระดับ 4 ดาวและ 5 ดาว อย่างละ 2 แห่ง และโรงแรมที่ได้รับการจับฉลากมีดังนี้ โรงแรมระดับ 4 ดาว ได้แก่ โรงแรม Baiyoke Sky และโรงแรม Pathumwan Princess และโรงแรมระดับ 5 ดาว ได้แก่ โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok และโรงแรม Peninsula Bangkok

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ในขั้นตอนแรก การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) กับผู้บริหารฝ่ายบุคคล ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ของโรงแรม หรือผู้ที่มีตำแหน่งในการดูแลการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมต่างๆ ที่ได้เลือกไว้ในข้างต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะสัมภาษณ์กับผู้รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมที่ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกไว้ในข้างต้นโรงแรมละ 1 คน รวมเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้นจำนวน 4 คน ได้แก่

คุณ ณิชฐพร อิศวพิมลพร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรม Baiyoke Sky

คุณ สุภานิต วิมุกตานนท์ กรรมการผู้จัดการฝ่ายการจัดการและการตลาด โรงแรม Pathumwan Princess

คุณ ภัทธา จองเจริญกุลชัย รองประธานฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok

คุณ ใจทิพย์ เมืองมัน ผู้อำนวยการฝ่ายขายงานจัดเลี้ยง โรงแรม Peninsula Bangkok

ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์

เนื่องจากการวิจัยในส่วนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร จึงมีประเด็นหลักที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับ

- 1) แนวทาง นโยบาย และทิศทางขององค์กรในการทำการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร
- 2) การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร
- 3) การประเมินประสิทธิผลทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์

เนื่องจากการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) กับผู้รับผิดชอบด้านการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวคำถาม (Question guideline) ที่ได้ออกแบบไว้ในเบื้องต้น (ดูแนวคำถามในภาคผนวก ก) โดยแต่ละส่วนประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ นามสกุล ระดับการศึกษา ตำแหน่ง โรงแรม ประสบการณ์ในการทำงาน และ ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับความเข้าใจในตราสินค้าภายในองค์กร ได้แก่ ความหมายของตราสินค้า ความหมายของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร และสิ่งที่เป็นตัวแทนของตราสินค้าองค์กร (โดยใช้คำจำกัดความของตราสินค้าภายในองค์กรของ Punjaisri และคณะ [2009b] ประกอบ--
ดูภาคผนวก ข)
- ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร, กลุ่มเป้าหมายของ องค์กร, ลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร, รูปแบบ ของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้จัดเตรียมให้กับพนักงาน, การประเมิน ประสิทธิภาพการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร, และแนวทางการสร้าง ตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต

การวิจัยเชิงปริมาณ

ในส่วนที่สอง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อวัด ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้าของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร ความผูกพันของ พนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research method) แบบวัดครั้งเดียว (Single cross-sectional design) และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยมีรายละเอียด ของระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในโรงแรม มีอายุระหว่าง 25-49 ปี มีอายุการทำงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน (ดูแบบสอบถามคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในภาคผนวก ค) ผ่านการอบรมจากทางองค์กร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กร และมีวิจรรย์งาน เพียงพอในการพิจารณาข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบในการสุ่มตัวอย่าง สำหรับใช้ในการวิจัย โดยพิจารณาจากพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในโรงแรมที่ได้รับการคัดเลือก ข้างต้น จำนวน 4 แห่ง จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบกำหนดจำนวนโควต้า (Quota sampling) โดยผู้วิจัยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างประมาณ 200 คน แบ่งเป็นโรงแรมละ 50 คน

และสุดท้าย ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling) โดยผู้วิจัยได้มอบแบบสอบถามให้กับพนักงานฝ่ายบุคคลของโรงแรมทั้ง 4 แห่ง เพื่อให้พนักงานฝ่ายบุคคลของแต่ละโรงแรมทำการแจกแบบสอบถามให้พนักงานของโรงแรมได้ตอบแบบสอบถามจนครบจำนวน เนื่องจากทางโรงแรมไม่สะดวกที่จะให้ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานภายในโรงแรมด้วยตัวเอง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้คำถามแบบปลายปิด (Close-ended questions) ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร โดยแบ่งโครงสร้างของคำถามออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ (ดูภาคผนวก ง)

- | | |
|-----------|---|
| ส่วนที่ 1 | คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ส่วนตัวต่อเดือน สถานภาพสมรส และตำแหน่งงานในปัจจุบัน รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 6 ข้อ |
| ส่วนที่ 2 | คำถามเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้าของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร จำนวน 14 ข้อ |
| ส่วนที่ 3 | คำถามเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร จำนวน 13 ข้อ |
| ส่วนที่ 4 | คำถามเกี่ยวกับความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร จำนวน 2 ข้อ |

การวัดค่าตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยและเกณฑ์การให้คะแนน

ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ผู้วิจัยต้องการทราบถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมแต่ละแห่ง โดยแบ่งพฤติกรรมดังกล่าวได้เป็น การวัดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้า การวัดความผูกพันตราสินค้า และการวัดความภักดีต่อตราสินค้า ซึ่งแต่ละตัวแปรนั้นมีรายละเอียดที่สำคัญและเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ส่วนแรก คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้า (Brand identification) ในมุมมองของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้รวบรวมคำถามและมาตรวัดจากงานวิจัย บทความ และผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนปรับปรุงรายละเอียดของมาตรวัดบางส่วน เพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัย

ซึ่งคำถามดังกล่าว มีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ที่ระดับ .70 และสำหรับการวัดความ
 ภาัที่ดีต่อการบริการของพนักงานในครั้งนี ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดแบบ 5 ระดับ (5-pointed Likert
 Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง					ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5	4	3	2	1	

การวัดความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

ในการวัดความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของเครื่องมือ นั้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี
 และงานวิจัยในอดีตมาปรับใช้ในการวัดค่าตัวแปรแต่ละตัวในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีการทดสอบความ
 เชื่อมัน (Reliability) และความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือมาแล้ว และเพื่อให้เครื่องมือที่
 นำมาใช้มีความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ผู้วิจัยจึงนำแบบทดสอบไปให้อาจารย์
 ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความชัดเจนและครอบคลุมตรงตาม
 วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของการวิจัยในครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทำการทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่ม
 ตัวอย่างที่มีลักษณะตรงกับกลุ่มเป้าหมายของวัตถุประสงค์การวิจัย ในเขตกรุงเทพมหานคร
 จำนวน 20 คน เพื่อทดสอบความถูกต้องและความเข้าใจในการสื่อความหมายของคำถามแต่ละ
 คำถาม เพื่อนำไปแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ และให้ผลการวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์
 ของการวิจัยครั้งนี้ด้วย

และหลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจนครบ 200 คน ตามที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ผู้วิจัยได้
 นำผลที่ได้ไปทำการทดสอบความเชื่อมั่น เพื่อทดสอบความสอดคล้องภายใน (Internal
 consistency) ของเครื่องมือและมาตรวัดที่ใช้ในการวิจัย ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient
 alpha) ของ Cronbach (1951, อ้างถึงใน วิเชียร เกตุสิงห์, 2537) โดยใช้สูตรต่อไปนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ \frac{1 - \sum V_i}{V_t} \right\}$$

เมื่อ	α	คือ	ค่าของความน่าเชื่อถือ
	k	คือ	จำนวนข้อ
	V_i	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	V_t	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนรวมทุกข้อ

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เริ่มจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ให้สัมภาษณ์ในโรงแรมต่างๆ ที่กำหนดไว้จำนวน 4 คน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการอธิบายถึงกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร จากนั้นเป็นการดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน โดยผู้วิจัยได้เดินทางไปมอบแบบสอบถามให้กับพนักงานฝ่ายบุคคลของโรงแรม เพื่อให้ช่วยกระจายแบบสอบถามไปยังพนักงานในโรงแรมของตนจนครบทั้ง 4 แห่ง แบ่งเป็นแห่งละ 50 คน โดยผู้วิจัยได้ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลทั้งหมดในช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2553

การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

ในส่วนของ การวิจัยเชิงคุณภาพนั้น เมื่อผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ให้สัมภาษณ์ครบทั้ง 4 คนแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นที่ได้ตั้งตามวัตถุประสงค์ไว้ข้างต้น โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งได้จากการศึกษาข้อมูลและเอกสารอ้างอิงต่างๆ และนำเสนอในรูปแบบของการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analysis)

และในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณ หลังจากที่ได้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมทั้งหมดไปตรวจสอบความถูกต้อง (Editing) ของแบบสอบถามและทำการลงรหัส (Coding) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปทำการประมวลผล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows เพื่อคำนวณและวิเคราะห์ค่าทางสถิติต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อใช้คำนวณหาค่าสถิติ โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency), แสดงตารางแบบร้อยละ (Percentage), หาค่าเฉลี่ย (Means), และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อนำมาวิเคราะห์และอธิบายข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

2. สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential analysis) เพื่อใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยใช้สถิติทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Independent Samples *t*-test), การวิเคราะห์ทางสถิติแบบการถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis), และการวิเคราะห์ทางสถิติแบบ Pearson Product Moment Correlation โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ .05

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงาน” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการรายงานผลการวิจัยตามประเภทของการวิจัยที่ใช้ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) และผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) จากการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

ผลการวิจัยในส่วนนี้ มาจากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์จากโรงแรมระดับ 4 ดาว ประกอบไปด้วย ฌัฐพร อิศวพิมลพร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงแรม Baiyoke Sky มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 7 ปี โดยมีข้อบ่งชี้หน้าที่คือ การสรรหาพนักงานเข้าทำงาน การดูแลเกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน การจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการและประกันสังคมให้แก่พนักงาน การดูแลการบันทึกเวลาเข้าออกของพนักงาน รวมถึงการประสานงานเพื่อออกใบอนุญาตการทำงาน (Work permit) และการทำวีซ่าให้แก่ชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงานภายในโรงแรม และ สุภานิต วิมุกตานนท์ กรรมการผู้จัดการฝ่ายการจัดการและการตลาดของโรงแรม Pathumwan Princess มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี โดยมีข้อบ่งชี้หน้าที่คือ การดูแลการบริหารงานในแต่ละวัน การควบคุมมาตรฐานการให้บริการ การกำหนดทิศทางและคุณภาพของการทำงาน ตั้งแต่ระดับผู้จัดการทั่วไปจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ และการกำหนดนโยบายการบริหารงานของโรงแรม

และโรงแรมระดับ 5 ดาว ประกอบไปด้วย ภัทรา จงเจริญกุลชัย รองประธานฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปี โดยมีข้อบ่งชี้หน้าที่คือ การดูแลนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลของโรงแรม การดูแลผลประโยชน์และสวัสดิการของพนักงาน การตรวจสอบเอกสารประวัติการทำงานของพนักงาน รวมถึงการอนุมัติการว่าจ้างผู้บริหารโรงแรมภายในเครือ Centara Hotels and Resorts ทั้งหมด และ ใจทิพย์ เมืองมัน ผู้อำนวยการฝ่ายขายงานจัดเลี้ยงของโรงแรม Peninsula Bangkok มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 4 ปี โดยมีข้อบ่งชี้หน้าที่คือ การดูแลการจัดเลี้ยงทั้งหมดภายใน

โรงแรม และการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรบุคคล อันได้แก่ การจัดฝึกอบรมพนักงาน การคัดสรรพนักงานเข้ามาทำงานภายในโรงแรม และการดูแลสวัสดิการของพนักงาน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังได้จากเอกสาร ข่าว บทความ และเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยผู้วิจัยได้แบ่งการรายงานผลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ความเข้าใจในตราสินค้าขององค์กร

- ความหมายของตราสินค้า
- ความหมายของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร
- สิ่งที่เป็นตัวแทนของตราสินค้าองค์กร

2. กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

- วัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร
- กลุ่มเป้าหมายขององค์กร
- ลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร
- รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้จัดเตรียมให้กับพนักงาน
- การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร
- แนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต

โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

โรงแรม Baiyoke Sky

โรงแรม Baiyoke Sky ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2541 โดย พันธุ์เลิศ ไบหยก ประธานกรรมการ บริษัท ภูมิวัน จำกัด (The Land Development Co., Ltd.) ซึ่งเป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยได้ใช้เงินเป็นจำนวนกว่า 4,000 ล้านบาทในการสร้างอาคารไบหยก 2 บนเนื้อที่ 4 ไร่ (6,400 ตารางเมตร) ย่านใจกลางประตูน้ำ นับว่าเป็นอาคารที่สูงที่สุดในกรุงเทพฯ โดยอาคารมีความสูง 304 เมตร (992 ฟุต) มีทั้งสิ้น 88 ชั้น พื้นที่ใช้สอยส่วนใหญ่ของอาคารจะเป็นของโรงแรม Baiyoke Sky ซึ่ง พันธุ์เลิศ ไบหยก ไม่ได้มีเจตนาที่จะสร้างให้เป็นอาคารที่สูงที่สุดในกรุงเทพฯ แต่เนื่องจากราคาที่ดินบริเวณนั้นมีราคาค่อนข้างสูง ประกอบกับการมีอาชีพเป็นนักพัฒนาที่ดิน จึงได้คิดหาวิธีที่จะเพิ่มมูลค่าที่ดินบริเวณนั้น รวมทั้งเพิ่มเนื้อที่ที่ใช่สอยในที่ดินบริเวณดังกล่าวอีกด้วย จึงเป็นที่มาของการสร้างอาคารดังกล่าว

นอกจากนั้น โรงแรม Baiyoke Sky ยังเป็นธุรกิจครอบครัว ไม่มีผู้ถือหุ้น และบริหารโดยคนไทยทั้งสิ้น โดยโรงแรม Baiyoke Sky ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรเอาไว้ คือ “เป็นโรงแรมระดับแนวหน้าขนาด 4 ดาวของคนไทยที่ให้บริการครบมาตรฐาน 5 ดาว และมุ่งมั่นที่จะ

เป็นผู้นำด้านห้องพักขนาดใหญ่บนตึกสูงและร้านอาหารชมวิวกองกรุงเทพฯ” โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร นำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานภายในองค์กร รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาห้องพักและห้องอาหาร ทั้งในด้านราคา คุณภาพ และการให้บริการ นอกจากนี้ โรงแรม Baiyoke Sky ยังได้กำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์กรเอาไว้ว่า “พัฒนาคุณภาพการให้บริการให้เป็นเลิศ และสนับสนุนกิจกรรมชุมชน เพื่อแสดงถึงความเป็นส่วนหนึ่งของกรุงเทพฯ” โดยเน้นปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ระบบงาน รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ภายในโรงแรม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ช่วยลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่ง ทั้งด้านราคาและการสร้างความแตกต่าง รวมถึงการมุ่งหาตลาดใหม่ๆ เป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับโรงแรม

โครงสร้างองค์กรของโรงแรม

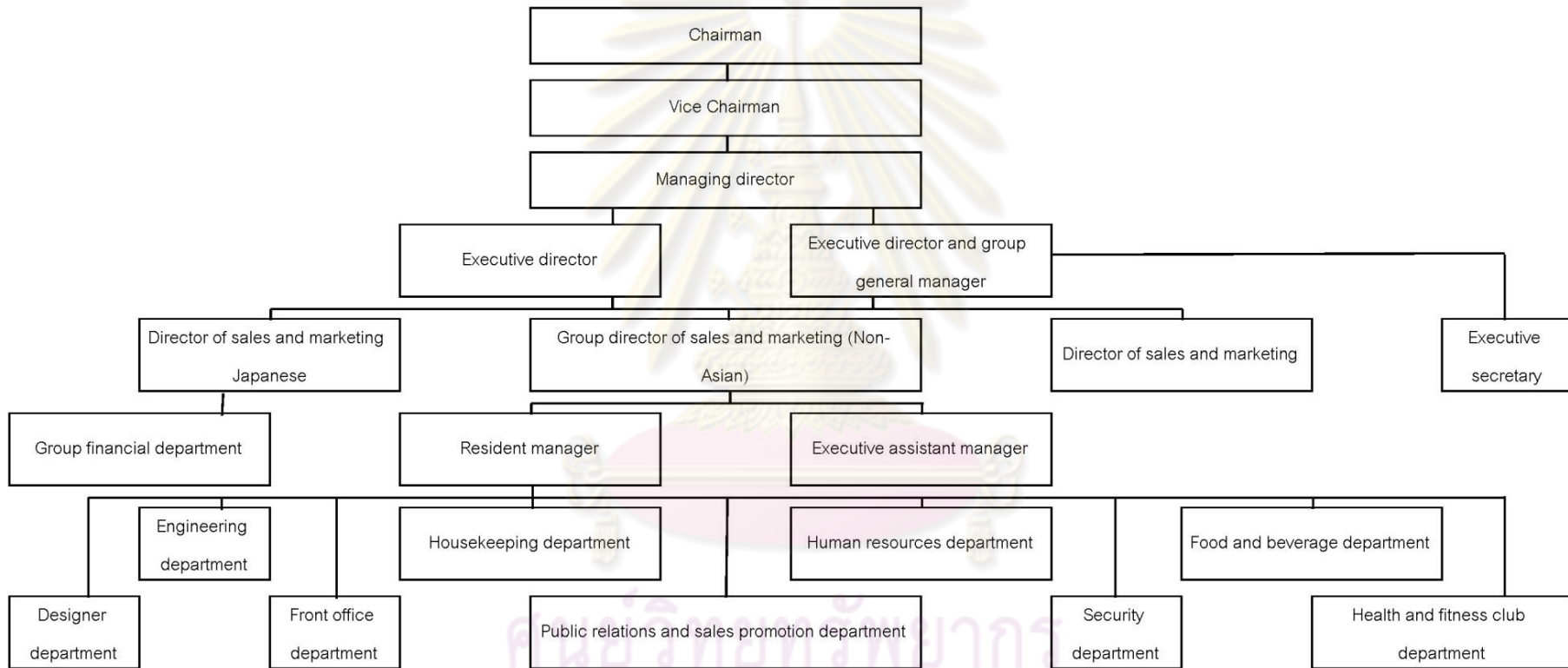
ปัจจุบัน โรงแรม Baiyoke Sky ได้แบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็น 10 สายงาน ได้แก่ แผนกการเงิน (Group financial department), แผนกวางแผนการออกแบบ (Designer department), แผนกวิศวกรรม (Engineering department), แผนกต้อนรับลูกค้า (Front office department), แผนกเคหกรรม (Housekeeping department), แผนกประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย (Public relations and sales promotion department), แผนกทรัพยากรบุคคล (Human resources department), แผนกรักษาความปลอดภัย (Security department), แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and beverages department), และแผนกสุขภาพและศูนย์ออกกำลังกาย (Health and fitness club department) (ดูแผนภาพที่ 4.1)

เนื่องจากโรงแรมเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยที่แสดงถึงการปฏิบัติงานของสายงานของโรงแรมเฉพาะสายงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร โดยสัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลเท่านั้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความเข้าใจในตราสินค้าขององค์กร

ณัฐพร อัครพิมลพร (สัมภาษณ์, 28 สิงหาคม 2553) ได้อธิบายถึงความหมายของตราสินค้าว่า เป็นเครื่องหมายการค้า (Trademark), สัญลักษณ์ตราสินค้า (Symbol), ชื่อตราสินค้า (Brand name), สิ่งก่อสร้าง (Construction) รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ซึ่งเป็นตัวกำหนดเอกลักษณ์เฉพาะของตราสินค้า (Brand identity) ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยได้ให้ความเห็นว่า “ถ้าเราพูดถึงตราสินค้าไปหยก ผู้คนก็จะนึกถึงอาคารไปหยก ซึ่งเป็นอาคารที่สูงที่สุดในกรุงเทพฯ ถือเป็นสัญลักษณ์หนึ่งของกรุงเทพฯ ก็ว่าได้”

แผนภาพที่ 4.1 แสดงโครงสร้างองค์กรของโรงแรม Baiyoke Sky



ที่มา: โรงแรม Baiyoke Sky. (2553).

นอกจากนั้น ยังได้กล่าวถึงความหมายของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรว่า เป็นการสร้างการรับรู้ (Recognition), การจดจำ (Recall), และความชื่นชอบ (Preference) ให้แก่พนักงานภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความภักดี (Loyalty) ต่อบริษัทของตนเอง ปฏิบัติงานอยู่ โดยได้กล่าวว่า “เราจะต้องสร้างแบรนด์ให้เกิดขึ้นภายในใจของพนักงาน รวมถึงการทำให้พนักงานภายในโรงแรมมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทและบทบาทหน้าที่ที่ตนเองได้ทำอยู่ คือทำอย่างไรให้พนักงานของเราภูมิใจที่ได้ทำงานภายในโรงแรมแห่งนี้”

นอกจากนี้ ฐิติพร อัครวิมลพร (สัมภาษณ์, 28 สิงหาคม 2553) ยังได้อธิบายถึงสิ่งที่เป็นตัวแทนของตราสินค้าขององค์กรว่า เป็นอาคารโบสถ์ ซึ่งเป็นอาคารที่สูงที่สุดในกรุงเทพฯ จุดชมทัศนียภาพที่สูงที่สุดในกรุงเทพฯ รวมถึงคุณภาพการให้บริการที่ได้มาตรฐาน โดยได้กล่าวว่า “แม้ว่าเราจะเป็นโรงแรม 4 ดาว และของประดับตกแต่งไม่ได้เป็นสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ เหมือนโรงแรม 5 ดาว แต่เราเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพเทียบเท่าโรงแรม 5 ดาว”

ในส่วนต่อไป เป็นผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรม Baiyoke Sky

2. กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

การรายงานผลการวิจัยในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการรายงานผลออกเป็น 6 ส่วนย่อย ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร, (2) กลุ่มเป้าหมายขององค์กร, (3) ลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร, (4) รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้จัดเตรียมให้กับพนักงาน, (5) การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร, และ (6) แนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

(1) วัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

ทางโรงแรม Baiyoke Sky มีนโยบายในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เพื่อจะได้พนักงานที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ทำงานให้กับองค์กรในระยะยาว โดย ฐิติพร อัครวิมลพร (สัมภาษณ์, 28 สิงหาคม 2553) อธิบายว่า “หากไม่มีการปลูกฝังให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความภักดีต่อบริษัทแล้ว องค์กรของเราคงไม่ต่างอะไรจากโรงเรียน ที่ฝึกพนักงานให้เก่งขึ้นมาแล้วพวกเขาก็จากไป ดังนั้น เราจึงต้องพยายามสร้างแบรนด์ให้เข้าไปอยู่ในใจของพวกเขาให้ได้” นอกจากนี้ การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรยังมีส่วนช่วยในการลดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะในแต่ละปีจะมีการจัดฝึกอบรมพนักงานใหม่และจะต้องมีค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างบริษัทภายนอก (Outsource) ในราคาที่สูง เพื่อเข้ามาอบรมพนักงาน หาก

พนักงานภายในองค์กรยังปฏิบัติงานอยู่ ทางองค์กรก็ไม่มีความจำเป็นในการว่าจ้างบริษัท
ภายนอกเข้ามาทำการฝึกอบรม

(2) กลุ่มเป้าหมายขององค์กร

กลุ่มเป้าหมายของโรงแรม Baiyoke Sky แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนห้องพัก โดยส่วนใหญ่
จะเป็นชาวต่างชาติ ซึ่งกลุ่มลูกค้าหลักจะเป็นชาวเอเชีย ได้แก่ ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ และ
กลุ่มลูกค้ารองจะเป็นชาวยุโรป โดยเฉพาะประเทศรัสเซีย โดย ญัฐพร อัครพิมลพร (สัมภาษณ์, 28
สิงหาคม 2553) กล่าวว่า “ลูกค้าเรา ถ้าเป็นชาวเอเชียก็จะเป็นประเทศญี่ปุ่นที่เข้ามาใช้บริการใน
ส่วนของห้องพักเป็นอันดับหนึ่ง แต่ถ้าเป็นชาวยุโรปก็ต้องรัสเซีย ช่วงนี้เข้ามาพักเยอะมาก
โดยเฉพาะช่วงเดือนตุลาคมถึงกุมภาพันธ์ อาจเป็นเพราะประเทศรัสเซียเริ่มเปิดประเทศมากขึ้น
และเป็นช่วงหน้าหนาว” นอกจากนั้น ทางโรงแรมยังมีพนักงานที่มีหน้าที่ดูแลลูกค้าชาวต่างชาติ
(Guest relations officer) โดยเฉพาะ เพื่อที่จะทำการสื่อสารกับลูกค้าชาวต่างชาติได้อย่างมี
ประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน โดยทาง
โรงแรมจะมีพนักงานที่มีความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างชาติหลายคนไว้คอยให้บริการ ซึ่ง
ทางโรงแรมจะคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างชาติจากประเทศที่กลุ่ม
ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ ได้แก่ ภาษาญี่ปุ่น ภาษารัสเซีย ภาษา
เกาหลี ภาษาจีน และภาษาอาหรับ

และส่วนห้องอาหาร โดยผู้ให้บริการส่วนใหญ่จะเป็นชาวไทยที่เข้ามาใช้บริการ เนื่องจาก
โรงแรม Baiyoke Sky มีจุดเด่นในด้านคุณภาพอาหารและการให้บริการ รวมถึงจุดชมทัศนียภาพที่
สวยงาม ซึ่งถือเป็นจุดเด่นของทางโรงแรมที่โรงแรมอื่นไม่มี โดย ญัฐพร อัครพิมลพร (สัมภาษณ์,
28 สิงหาคม 2553) ได้ให้ความเห็นว่า “ห้องอาหาร Bangkok Sky Restaurant จัดเป็นห้องอาหาร
ที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก รูปแบบของอาหารจะเป็นบุฟเฟต์อาหารนานาชาติและอาหาร
ทะเล (International and seafood buffet) โดยลูกค้าจะเน้นมารับประทานอาหารทะเลเป็น
จำนวนมาก” นอกจากชาวไทยที่นิยมมาใช้บริการในส่วนของห้องอาหารแล้ว ชาวเกาหลีก็นิยมมา
ใช้บริการด้วยเช่นกัน เนื่องจากประเทศเกาหลีเป็นประเทศที่หาอาหารทะเลรับประทานยาก และ
อาหารทะเลค่อนข้างจะมีราคาแพง

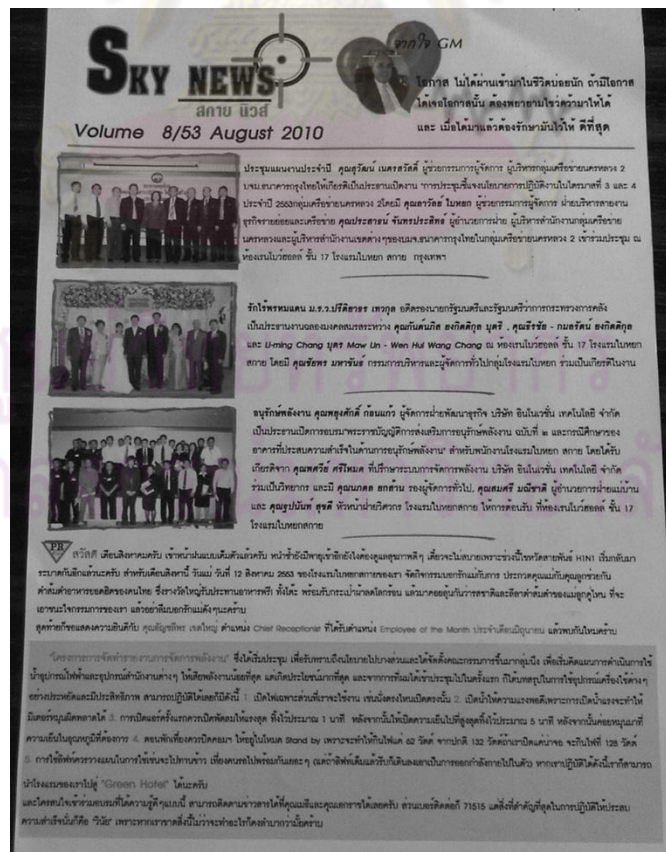
(3) ลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

ในส่วนของลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เนื่องจากทางโรงแรมมี
พนักงานเป็นจำนวนมาก จึงต้องมีการประสานงานร่วมกันระหว่างแผนกทรัพยากรบุคคลและ
แผนกประชาสัมพันธ์ในการสื่อสารตราสินค้าไปยังพนักงานภายในองค์กร ซึ่งกระบวนการสร้างตรา

สินค้าภายในองค์กรจะเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศ (Orientation) พนักงานใหม่ โดยจะมีการแนะนำภาพรวมขององค์กร นโยบายขององค์กร แนะนำผู้บริหาร และการพาชมโรงแรม จากนั้นจะทำการละลายพฤติกรรม (Icebreaking) พนักงานที่เข้ามาใหม่ เพื่อให้เปิดรับและปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร โดย ญัฐพร อัครพิมลพร (สัมภาษณ์, 28 สิงหาคม 2553) กล่าวว่า “บางคนไปอยู่ที่อื่นมา เขาก็จะมีวัฒนธรรมแบบหนึ่ง ส่วนที่นี้เราก็มียุทธวิธีอีกแบบหนึ่ง ที่นี้เราอยู่กับแบบครอบครัว แบบญาติพี่น้อง บางกรณีสามารถยืดหยุ่นกันได้ มีปัญหาที่คุยกันได้ บางวันผู้จัดการก็อาจเข้าไปรับประทานอาหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ทั้งที่ผู้จัดการมีห้องอาหารอีกห้องหนึ่งไว้รองรับ และบางครั้งผู้บริหารก็จะเดินเข้าไปถึงในครัวเลย ดังนั้น พนักงานทุกคนจะต้องเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรเราและปรับตัวให้ได้”

นอกจากการปฐมนิเทศและกิจกรรมละลายพฤติกรรมแล้ว ทางแผนกประชาสัมพันธ์จะมีการจัดทำข่าวสารภายในองค์กร (ดูแผนภาพที่ 4.2) เพื่อที่จะแจ้งให้พนักงานภายในองค์กรทราบถึงความคืบหน้าของโรงแรม เช่น การจัดกิจกรรมภายในโรงแรม การแสดงความยินดีกับบุคลากรของโรงแรม การแจ้งผลพนักงานดีเด่นประจำเดือน การอวยพรวันเกิดให้กับพนักงาน ตารางการฝึกอบรมพนักงาน รวมถึงการจัดกิจกรรมประจำปี เป็นต้น

แผนภาพที่ 4.2 แสดงข่าวสารภายในองค์กรที่ทางโรงแรม Baiyoke Sky ได้จัดทำขึ้นทุกเดือน



(4) รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้จัดเตรียมให้กับพนักงาน

ในส่วนของคุณภาพของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้จัดเตรียมให้กับพนักงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารในแนวตั้ง (*Vertical communications*) ประกอบไปด้วย การสื่อสารจากบนลงล่าง (*Top-down communications*) เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงต้องการทำการสื่อสารข้อมูลข่าวสารบางอย่างลงไปยังพนักงานภายในองค์กร โดยทางโรงแรมจะมีสื่อหลักในการสื่อสารกับพนักงาน นั่นคือ กระดาน (Board) ที่จะติดไว้ทุกแผนก ซึ่งแผนกประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ในการนำข่าวสารไปติดไว้บนกระดาน เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรได้รับทราบและนำไปปฏิบัติตาม เช่น การออกนโยบายใหม่ การย้ายแผนกหรือการลาออกของพนักงาน ตารางงานของพนักงานในแต่ละวัน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีกระดานกลางที่ติดไว้บริเวณหน้าทางเข้าห้องอาหารพนักงานอีกด้วย เพราะพนักงานภายในองค์กรทุกคนจะต้องเดินผ่าน โดย ญัฐพร อัครพิมลพร (สัมภาษณ์, 28 สิงหาคม 2553) กล่าวว่า “นอกจากการติดบอร์ดประจำแผนกแล้ว เรายังมีบอร์ดกลางไว้หน้าห้องอาหารพนักงาน เพราะเป็นจุดที่พนักงานทุกคนต้องเดินผ่านเมื่อจะไปรับประทานอาหาร เวลาเราต้องการสื่อสารข้อมูลข่าวสารบางอย่างไปยังพนักงาน เราก็จะไปติดไว้ที่บอร์ดนั้น” ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.3

แผนภาพที่ 4.3 แสดงกระดานข่าวสารภายในองค์กรที่ติดไว้บริเวณหน้าทางเข้าห้องอาหารพนักงานของโรงแรม Baiyoke Sky



อย่างไรก็ตาม บางข่าวสารก็ไม่ได้ถูกส่งไปยังพนักงานทุกแผนก ขึ้นอยู่กับความเกี่ยวข้องระหว่างข่าวสารกับบทบาทหน้าที่ของพนักงานภายในองค์กร เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการขึ้นราคาวัตถุดิบที่ใช้ประกอบอาหาร ก็จะถูกส่งไปยังแผนกครัวเท่านั้น เป็นต้น และการสื่อสารจาก

ล่างขึ้นบน (Bottom-up communications) เกิดขึ้นเมื่อพนักงานภายในองค์กรต้องการที่จะสื่อสารข้อมูลข่าวสารบางอย่างขึ้นไปยังหัวหน้าแผนกหรือผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากพนักงานต้องการทำการสื่อสารไปยังผู้จัดการหรือผู้บริหารก็สามารถทำได้อย่างเป็นทางการที่กำหนดไว้ โดยพนักงานระดับปฏิบัติการจะแจ้งหัวหน้าแผนกของตนก่อน ถ้าหัวหน้าแผนกสามารถแก้ปัญหาได้ก็จะสิ้นสุดกระบวนการตรงนั้น ถ้าหัวหน้าแผนกไม่สามารถแก้ปัญหาที่พนักงานแจ้งมาได้ก็มีการสื่อสารขึ้นไปยังระดับต่อไป เพื่อช่วยแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพนักงานสามารถทำการสื่อสารได้หลายรูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารแบบเป็นทางการ เช่น การเขียนจดหมายถึงหัวหน้าแผนก หรือการนำจดหมายไปใส่ไว้ในกล่องร้องเรียนและแสดงความคิดเห็น เป็นต้น และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยในที่ประชุม หรือการพูดคุยเป็นการส่วนตัวกับหัวหน้าแผนก เป็นต้น

และ การสื่อสารในแนวราบ (Horizontal communications) หรือการสื่อสารระหว่างแผนก (Cross-functional communications) ซึ่งจะมีทั้งรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการในรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communications) โดยทางโรงแรมจะมีการจัดประชุม (Meeting) ระหว่างหัวหน้าแผนกเป็นประจำ เพื่อเสริมสร้างการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีการใช้ระบบอินทราเน็ต (Intranet) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนก เพื่อใช้แทนจดหมาย บันทึกภายใน ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน รวมถึงการรับส่งเอกสารผ่านอีเมล (Electronic mail) ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

(5) การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร

ในส่วนของการประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร ทางโรงแรมได้มีการตรวจสอบเป็นระยะๆ (Random checking) ถึงการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การทำความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ กระทั่งความสามารถในการนำข้อมูลข่าวสารที่ได้ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทางโรงแรมจะทำการตรวจสอบโดยการสอบถามกับพนักงานภายในองค์กรทีละคน โดย ญัฐพร อิศวพิมลพร (สัมภาษณ์, 28 สิงหาคม 2553) กล่าวว่า “เราจะใช้วิธีการสุ่มถามกับพนักงาน เป็นการ Recheck มากกว่า ว่าพวกเขาทราบข้อมูลข่าวสารที่โรงแรมได้แจ้งไปหรือไม่ หัวหน้าแผนกได้แจ้งให้ทราบหรือไม่ เห็นข่าวสารที่แปะอยู่ที่บอร์ดกลางหรือไม่ เพราะบางคนไม่ค่อยสนใจอะไรนอกจากงานของตัวเอง”

(6) แนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต

ในส่วน of แนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคตนั้น ทางโรงแรมจะทำการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรดังที่กล่าวมาข้างต้นต่อไป แต่จะมุ่งเน้นให้มีการพัฒนารูปแบบการสร้าง ความรักดีต่อองค์กรให้มากขึ้น ได้แก่ การให้รางวัลพนักงานที่ซื่อสัตย์กับโรงแรม เช่น พนักงานที่เก็บของลูกค้าที่ลืมทิ้งไว้ได้ เป็นต้น หรือการมอบเหรียญรางวัลแก่พนักงานที่รักดีกับโรงแรม เช่น พนักงานที่ทำงานกับโรงแรมมาไม่ต่ำกว่า 20 ปี เป็นต้น ซึ่งถือเป็นแนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคตของโรงแรม

โรงแรม Pathumwan Princess

โรงแรม Pathumwan Princess เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว ที่ตั้งอยู่บนถนนพญาไท ติดกับ MBK Center (มาบุญครอง) ตรงข้ามกับสยามสแควร์ และอยู่ในบริเวณที่มีห้างสรรพสินค้าชื่อดังของกรุงเทพฯ ไม่ว่าจะเป็น Siam Center, Siam Discovery, Siam Paragon, และ Central World รวมทั้งยังสามารถเดินทางโดยรถไฟฟ้า (BTS Sky train) ไปยังสถานที่ต่างๆ ได้โดยสะดวก ในส่วนห้องพัก ทางโรงแรมมีห้องพักจำนวน 462 ห้อง พร้อมทั้งภัตตาคาร, ห้องออกกำลังกาย The Olympic Club ที่มีขนาด 9,000 ตารางเมตร, Tantara Health Spa ขนาด 730 ตารางเมตร, และ Night Club โดยผลการวิจัยที่แสดงถึงการปฏิบัติงานของสายงานของโรงแรม Pathumwan Princess เฉพาะสายงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร จากการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการฝ่ายการจัดการและการตลาดของโรงแรมนั้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจในตราสินค้าขององค์กร

สุนิต วิมุกตานนท์ (สัมภาษณ์, 7 กันยายน 2553) ได้อธิบายถึงความหมายของตราสินค้าว่า เป็นสิ่งที่นำเสนอความเป็นองค์กรให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นสัญลักษณ์ตราบริษัท ชื่อบริษัท เครื่องแต่งกายของพนักงาน (Staff uniform) รวมถึงวัฒนธรรมภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวและเป็นเสมือนข้อบังคับที่นำมาบังคับใช้กับบุคลากรภายในองค์กร โดยให้ความเห็นว่า “ตราสินค้าต้องเป็นอะไรที่สามารถนำเสนอความเป็นองค์กรของเราออกไปได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เราจำเป็นที่จะต้องสร้างเอกลักษณ์ให้กับโรงแรมของเรา เพื่อที่จะดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้เข้ามาใช้บริการโรงแรมของเรา รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันกับโรงแรมอื่นๆ” นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงความหมายของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรว่าเป็นการทำให้พนักงานภายในองค์กรรู้สึกผูกพัน (Commitment) กับองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรที่พนักงานได้ทำงานอยู่ และเกิดความรักดีต่อองค์กร โดยได้กล่าวว่า “พนักงานถือว่าเป็น

ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว โดยเราจะต้องทำให้พนักงานมีความสุขที่สุดในการทำงานในสถานที่แห่งนี้ ไม่ว่าจะมีความสุขในเรื่องของรายได้ ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อนร่วมงาน และการมีเจ้านายที่ดี เป็นต้น”

และในส่วนต่อไป เป็นผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของ โรงแรม Pathumwan Princess

2. กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

การรายงานผลการวิจัยในส่วนนี้ แบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 6 ส่วนย่อย ได้แก่ วัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร กลุ่มเป้าหมายขององค์กร ลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้จัดเตรียมให้กับพนักงาน การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร และแนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

(1) วัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

ทางโรงแรม Pathumwan Princess มีนโยบายในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เพื่อจะได้พนักงานที่อยู่ทำงานให้กับองค์กรในระยะยาวอย่างมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดย สุภานิต วิมุกตานนท์ (สัมภาษณ์, 7 กันยายน 2553) อธิบายว่า “เป้าหมายสูงสุดในการสร้างตราสินค้าภายในโรงแรมของเรา นั่นคือการทำให้พนักงานของเราอยู่กับเราอย่างมีความสุข ทำให้พวกเขามองเห็นอนาคตของพวกเขาก่อน คนพวกนี้จะต้องเจริญเติบโตในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น พวกเขาอาจจะได้เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายระดับสูงต่อไป ทั้งนี้ พนักงานของเราจะต้องเป็นพนักงานที่มีคุณภาพเสียก่อน”

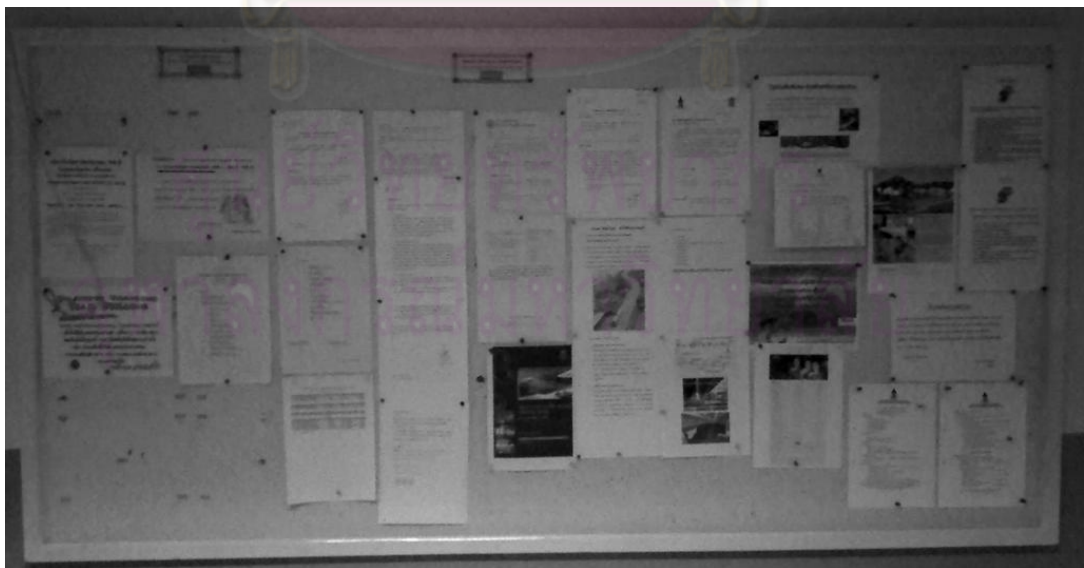
(2) กลุ่มเป้าหมายขององค์กร

กลุ่มเป้าหมายของโรงแรมจะแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนห้องพัก โดย สุภานิต วิมุกตานนท์ (สัมภาษณ์, 7 กันยายน 2553) กล่าวว่า กลุ่มลูกค้าหลักร้อยละ 95 เป็นชาวต่างชาติ ซึ่งจะมีชาวออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และยุโรป และอีกร้อยละ 5 เป็นชาวไทยที่เดินทางมาจากต่างจังหวัดเพื่อมาทำธุระ และ ส่วนห้องอาหาร โดยส่วนใหญ่จะเป็นชาวไทยที่เข้ามาใช้บริการ เพราะรู้สึกชื่นชอบในความหลากหลายของประเภทอาหาร ไม่ว่าจะเป็นอาหารไทย จีน เกาหลี ญี่ปุ่น ทะเล และนานาชาติ

(3) ลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

ในส่วนของคุณลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ทางโรงแรมได้มีการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรตั้งแต่ขั้นตอนการสมัครงานของพนักงานใหม่ โดยมีการจัดการปฐมนิเทศ รวมถึงการจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานทำความเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ทางโรงแรมยังมีการจัดอบรมพนักงานเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบบังคับ เช่น การจัดอบรมเฉพาะแผนกที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการประกอบอาหาร การจัดโต๊ะอาหาร เป็นต้น และแบบสมัครใจ เช่น การว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษเข้ามาสอนภาษาอังกฤษให้กับพนักงานภายในองค์กร เป็นต้น โดย สุภนิต วิมุกตายนนท์ (สัมภาษณ์, 7 กันยายน 2553) ได้ให้ความเห็นว่า “เราจะเน้นเรื่องการฝึกอบรมพนักงานเป็นหลัก ทั้งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่หรือวิชาชีพโดยตรงและไม่เกี่ยวข้อง โดยเราจะมีกิจกรรมทั้งในรูปแบบวิชาการและเรื่องการบริหาร เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรได้รับความรู้เพิ่มเติม เป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน รวมถึงทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร” นอกจากนี้ ทางโรงแรมยังได้ทำการติดกระดานประกาศไว้บริเวณหน้าต่างเข้าห้องอาหารพนักงาน เพื่อทำการสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงานในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม เช่น การรับสมัครพนักงานใหม่เข้าทำงานในแผนกต่างๆ ประมวลภาพกิจกรรมของพนักงานที่ได้เข้าร่วม การเปิดรับสมัครพนักงานเข้าฝึกอบรมในสาขาวิชาต่างๆ เป็นต้น (ดูแผนภาพที่ 4.4)

แผนภาพที่ 4.4 แสดงกระดานข่าวสารภายในองค์กรบริเวณหน้าต่างเข้าห้องอาหารพนักงานของโรงแรม Pathumwan Princess

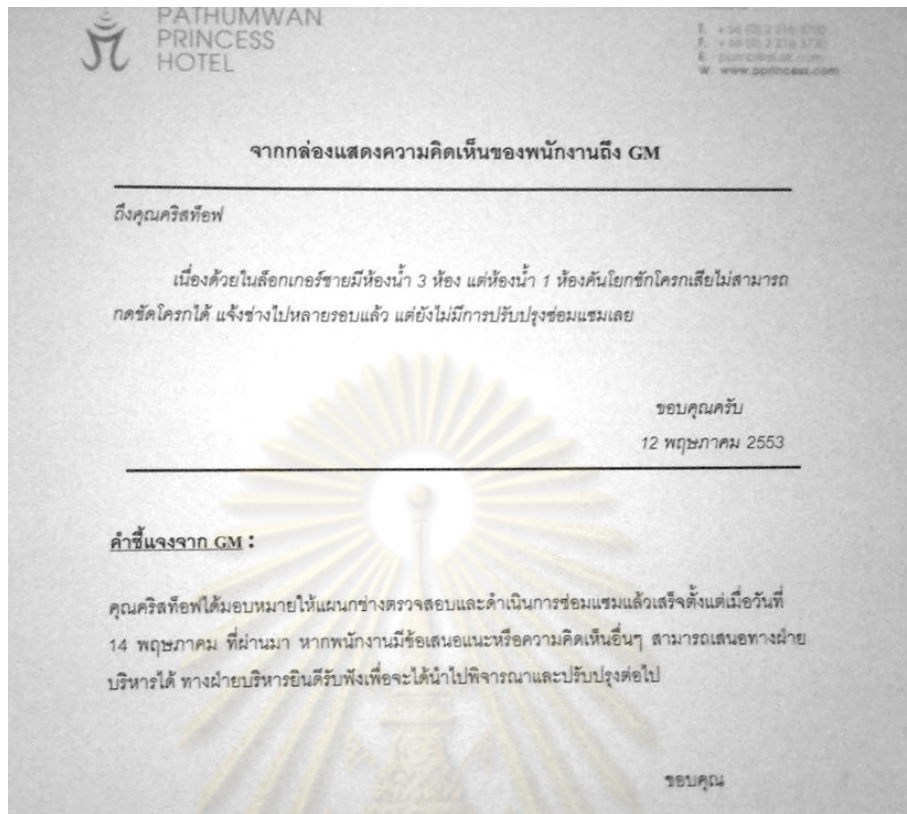


(4) รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้จัดเตรียมให้กับพนักงาน

ในส่วนของคุณภาพของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้จัดเตรียมให้กับพนักงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารในแนวตั้ง ประกอบไปด้วย การสื่อสารจากบนลงล่าง โดยทางโรงแรม Pathumwan Princess มีสื่อหลักในการสื่อสารกับพนักงาน ได้แก่ กระดานพนักงาน (Staff board) ที่ติดไว้บริเวณหน้าห้องอาหารพนักงาน เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรได้รับทราบและนำไปปฏิบัติตาม นอกจากนี้ ผู้จัดการหรือหัวหน้าของแต่ละแผนกจะมีอีเมลในการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะใช้เป็นสื่อในการแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ โดยเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่เร่งด่วนและต้องนำไปปฏิบัติทันที เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายเร่งด่วนเนื่องจากความผันแปรทางการเมือง เป็นต้น รวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ ข่าวแจก (Newsletter) ที่จัดพิมพ์ให้กับพนักงานภายในองค์กรให้รับทราบข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม เช่น ความเจริญก้าวหน้าของโรงแรม โรงแรมภายในเครือที่จะเปิดใหม่ คำกล่าวจากผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน โดยหากพนักงานภายในองค์กรคนใดมีความประสงค์ที่จะติดต่อสื่อสารกับหัวหน้าแผนก ผู้จัดการ หรือผู้บริหาร ก็สามารถทำได้ โดยพนักงานระดับปฏิบัติการจะต้องแจ้งหัวหน้าแผนกของตนให้รับทราบถึงเรื่องราวหรือข้อมูลข่าวสารที่ต้องการติดต่อสื่อสารก่อน จากนั้นหัวหน้าแผนกจะพยายามช่วยแก้ไขปัญหา หากเป็นเรื่องที่อยู่นอกเหนือความสามารถของหัวหน้าแผนก ก็จะทำการสื่อสารขึ้นไปยังหัวหน้าระดับสูงกว่าต่อไป เพื่อที่จะช่วยกันแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ในแผนภาพที่ 4.5 พนักงานของโรงแรมได้แจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นไปยังหัวหน้าของตนแล้ว แต่ยังไม่ได้รับการแก้ไข จึงต้องทำการแจ้งข้อความดังกล่าวขึ้นไปยังผู้จัดการทั่วไป เพื่อให้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาในครั้งนี้ นอกจากนี้ ทางโรงแรมยังมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสวัสดิการพนักงาน (Staff welfare committee) เพื่อเป็นตัวแทนของพนักงานภายในองค์กรทั้งหมดที่จะทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลที่พนักงานภายในองค์กรต้องการสื่อสารกับผู้จัดการหรือผู้บริหารของโรงแรม โดย สุภนิต วิมุกตานนท์ (สัมภาษณ์, 7 กันยายน 2553) กล่าวว่า “พนักงานภายในองค์กรจะทำการคัดเลือกตัวแทนพนักงานเข้ามาเป็นกรรมการ ลักษณะคล้ายการเลือกตั้งสภาผู้แทนราษฎร มาทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างพนักงานและผู้บริหาร” และ การสื่อสารในแนวราบหรือการสื่อสารระหว่างแผนก ซึ่งจะมีทั้งรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการในรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communications) โดยทางโรงแรมจะมีการจัดประชุมระหว่างหัวหน้าแผนกและคณะกรรมการสวัสดิการพนักงานเป็นประจำ รวมถึงการติดต่อสื่อสารผ่านทางอีเมล เพื่อเสริมสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนภาพที่ 4.5 แสดงจุดหมายตอกลับพนักงานที่ได้แสดงความคิดเห็นที่มีต่อโรงแรม



(5) การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร

ในส่วนของการประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร ทางโรงแรมมีแผนกตรวจสอบการทำงานของพนักงาน (Duty mangement) เข้าไปทำการตรวจสอบและวัดประสิทธิผลในการสื่อสารเป็นระยะ โดยพนักงานในแผนกตรวจสอบพนักงานจะเข้าไปสอบถามพูดคุยกับพนักงานภายในองค์กรเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ทางโรงแรมได้ทำการสื่อสารไปยังพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม สุภานิต วิมุกตานนท์ (สัมภาษณ์, 7 กันยายน 2553) ได้ให้ความเห็นว่า “แต่การที่เราจะเข้าไปถามพนักงานทุกคนในโรงแรม คงเป็นไปได้ยาก ดังนั้น เราจะทำการสุ่มตรวจเป็นบางคนที่นั่น แต่จะทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด” และหากพนักงานคนใดไม่ได้รับรู้หรือไม่สามารถทำความเข้าใจในข้อความหรือสารที่ส่งไป พนักงานแผนกตรวจสอบการทำงานของพนักงานจะต้องเป็นผู้สื่อสารและแก้ไขความเข้าใจที่บกพร่องให้ถูกต้องต่อไป

(6) แนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต

ในส่วนของแนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคตนั้น ปกติทางโรงแรม Pathumwan Princess จะมีการจัดการประชุมขึ้นทุก 1-2 ปี ระหว่างหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนก

กับผู้บริหาร เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของโรงแรม รวมทั้งนโยบายการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรด้วย ซึ่ง สุภนิต วิมุกตายนนท์ (สัมภาษณ์, 7 กันยายน 2553) กล่าวว่า “ทางโรงแรมจะยังคงดำเนินการไปตามกลยุทธ์การสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรที่ได้วางนโยบายไว้ แต่จะมีการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ขึ้นทุกปีหรือ 2 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์บ้านเมือง โดยจะมีการเพิ่มเติมกิจกรรมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานระดับปฏิบัติการให้มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกเพิ่มมากขึ้น” ซึ่งในระหว่างนี้ ทางโรงแรมก็จะยังคงไว้ซึ่งมาตรฐานการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่ได้ดำเนินการอยู่ต่อไป

โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok

โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2545 โดย สุทธิเกียรติ จิราวัฒน์ ประธานกรรมการบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (CENTEL) โดยโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok เป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว ตั้งอยู่บริเวณถนนพหลโยธินและทางด่วน Toll way วิวาเว่ร์ดีงสิต โดยตัวโรงแรมอยู่ติดกับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล พลาซ่า ลาดพร้าว ซึ่งเป็นห้างสรรพสินค้าที่มีร้านค้าปลีกมากกว่า 200 ร้านค้าและโรงภาพยนตร์ชื่อดัง รวมถึงสวนสาธารณะและตลาดนัดจตุจักร ซึ่งเป็นแหล่งช้อปปิ้งชื่อดังแห่งหนึ่งของกรุงเทพฯ ทางโรงแรมมีห้องพักสำหรับแขกที่เข้าพักจำนวนกว่า 600 ห้อง ซึ่งตกแต่งด้วยเฟอร์นิเจอร์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ รวมถึงห้องประชุม ภัตตาคาร และบาร์ไว้รองรับแขกที่เข้าพัก จุดเด่นของโรงแรมอยู่ที่ความสะดวกในการเดินทาง โดยโรงแรมมีที่ตั้งห่างจากสนามบินสุวรรณภูมิเพียง 35 นาที โดยประมาณ นอกจากนี้ยังมีรถไฟฟ้าใต้ดิน (MRT) สถานีกำแพงเพชร และรถไฟฟ้า (BTS Sky train) สถานีหมอชิต ที่อยู่ใกล้กับบริเวณโรงแรมอีกด้วย

ในส่วนถัดไป เป็นการนำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสายงานของโรงแรม เฉพาะสายงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความเข้าใจในตราสินค้าขององค์กร

ภทรา จงเจริญกุลชัย (สัมภาษณ์, 14 กันยายน 2553) ได้อธิบายถึงความหมายของตราสินค้าว่า เป็นสัญลักษณ์ โลโก้ของผลิตภัณฑ์ โลโก้ของบริษัท ชื่อทางการค้า และลักษณะความเป็นองค์กร ได้แก่ ชุดเครื่องแบบของพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน และวัฒนธรรมขององค์กรที่ถูกสร้างขึ้นโดยผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์กรของตนเองกับคู่แข่งในตลาด ทั้งคู่แข่งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร นอกจากนั้น ยังได้กล่าวถึงความหมายของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรว่า เป็นการ

สร้างการรับรู้ การจดจำ และความชื่นชอบให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรเกิดทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร เกิดความผูกพัน จนพนักงานเกิดความภักดีกับองค์กร รวมถึงให้พนักงานสามารถนำเสนอความเป็นองค์กรให้กับผู้บริโภครหรือลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยภัทรา จงเจริญกุลชัย ได้ให้ความเห็นว่า “เราจะต้องสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเพื่อให้เกิด Uniqueness หรือเป็นความเป็นหนึ่งเดียวกันขึ้นภายในโรงแรม และเพื่อสร้างความแตกต่างจากคนอื่น ทำให้คนจำเราง่าย เช่น ก่อนหน้านี้โรงแรมเราจะชื่อ Central Hotels and Resorts แต่ตอนหลังเปลี่ยนเป็น Centara Hotels and Resorts เราก็ต้องแจ้งกับพนักงานว่า เราจะเปลี่ยน และทำไมเราถึงต้องเปลี่ยน โดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งในคู่มือพนักงานและการประชุมพิเศษ ”

ในส่วนต่อไป เป็นผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok

2. กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

ในส่วนของกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ผู้วิจัยได้แบ่งการรายงานผลออกเป็น 6 ส่วนย่อย ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร, (2) กลุ่มเป้าหมายขององค์กร, (3) ลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร, (4) รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้จัดเตรียมให้กับพนักงาน, (5) การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร, และ (6) แนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

(1) วัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

ทางโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok มีวัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เพื่อต้องการให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความภักดีต่อองค์กร ไม่ย้ายออกจากองค์กร ทำให้องค์กรไม่ต้องมีการสับเปลี่ยนพนักงานเข้าออกเป็นประจำ และยังทำให้งานขององค์กรดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดย ภัทรา จงเจริญกุลชัย (สัมภาษณ์, 14 กันยายน 2553) อธิบายว่า “หากพนักงานสมัครงานและลาออกกันบ่อยๆ เราก็ต้องจัดฝึกอบรมกันใหม่ ปรับทัศนคติในการทำงานกันใหม่ เป็นการเสียทั้งเงินและเวลาขององค์กร และท้ายที่สุดเราก็จะไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ”

(2) กลุ่มเป้าหมายขององค์กร

กลุ่มเป้าหมายขององค์กรจะมีทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยส่วนใหญ่จะเป็นชาวต่างชาติที่เข้ามาพัก เช่น รัสเซีย อินเดีย ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และสวีเดน ขึ้นอยู่กับฤดูกาลของแต่ละประเทศ โดย ภัทรา จงเจริญกุลชัย (สัมภาษณ์, 14 กันยายน 2553) กล่าวว่า “กลุ่มลูกค้าที่เข้าพักจะแล้วแต่ช่วงฤดูกาล ถ้าประเทศเขาเข้าสู่หน้าหนาว เขาก็จะย้ายเข้ามาพักที่โรงแรมเรา โดยเฉพาะประเทศแถบยุโรป ช่วงนี้จะเข้ามาเยอะ” นอกจากนี้ ทางโรงแรมยังมุ่งเน้นการสื่อสารการตลาด (Marketing communications) ไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเด็กและวัยรุ่นมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบัน เด็กและวัยรุ่นเป็นกลุ่มที่มีการเปิดรับสื่อมากขึ้น โดยเฉพาะสื่ออินเทอร์เน็ต อีกทั้งยังเป็นกลุ่มที่มีส่วนในการช่วยสร้างการตลาดใจแทนบิดา มารดา หรือผู้ปกครอง ซึ่งไม่ค่อยมีเวลาในการเปิดรับสื่อมากนัก อย่างไรก็ตาม ผู้บริโภคที่เป็นชาวไทย ส่วนใหญ่จะเข้ามาใช้บริการที่ห้องอาหารของโรงแรมมากกว่าการเข้าพัก นอกจากนี้จะเป็นคนต่างจังหวัดที่เข้ามาทำธุรกิจในเมืองกรุงเทพฯ เพราะโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่บริเวณย่านธุรกิจและการเดินทางที่สะดวก

(3) ลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

ในลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ทางโรงแรมจะเริ่มกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรตั้งแต่ออกแบบรับพนักงานเข้ามาทำงานภายในองค์กร จะมีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ โดยจะอธิบายถึงรูปแบบความเป็นองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน การนำเสนอวัฒนธรรมขององค์กรให้พนักงานใหม่ทราบ และการพาทัวร์บริเวณโรงแรมทั้งหมด ต่อมาเมื่อมีการอบรมพนักงาน พนักงานภายในองค์กรก็จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรเพื่อนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีการติดประกาศแจ้งข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ ที่ทางโรงแรมได้จัดเตรียมไว้ ได้แก่ กระดานกลางที่บริเวณหน้าห้องอาหารพนักงาน กระดานข่าวสารของแต่ละแผนก และข่าวแจกรวมถึงการประชุมแผนกและการประชุมกลุ่มพนักงานเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน และการรับฟังข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ อีกด้วย นอกจากนี้ ทางโรงแรมยังมีการจัดกิจกรรมประจำปีให้กับพนักงานภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนการสร้างสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานภายในองค์กรด้วยกัน เช่น งานเลี้ยงประจำปี และการจัดกีฬาพนักงาน เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานภายในองค์กรและทางโรงแรม

(4) รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้จัดเตรียมให้กับพนักงาน

ในส่วนของรูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้จัดเตรียมให้กับพนักงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารในแนวตั้ง ประกอบไปด้วย การสื่อสารจากบนลงล่าง โดยทางโรงแรมจะมีสื่อหลักในการสื่อสารกับพนักงาน นั่นคือ กระดานกลาง (Main board) ที่ติดไว้บริเวณหน้าห้องอาหารพนักงาน เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารหรือข้อความจากผู้บริหารที่ต้องการสื่อสารไปยังพนักงานภายในองค์กร นอกจากนี้ ทางโรงแรมมีการจัดทำข่าวแจกภายในไว้สำหรับการสื่อสารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในโรงแรม เช่น การเปลี่ยนผู้บริหาร การเปลี่ยนนโยบาย หรือโรงแรมภายในเครือที่จะเกิดขึ้นใหม่ เป็นต้น และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ซึ่งถ้าหากพนักงานต้องการทำการสื่อสารไปยังผู้จัดการหรือผู้บริหารก็สามารถทำได้ อย่างเป็นขั้นตอน โดยพนักงานระดับปฏิบัติการจะแจ้งหัวหน้าแผนกของตนก่อน ถ้าหัวหน้าแผนกสามารถแก้ปัญหาได้ก็จะสิ้นสุดกระบวนการตรงนั้น ถ้าหัวหน้าแผนกไม่สามารถแก้ปัญหาที่พนักงานแจ้งมาได้ก็จะมี การสื่อสารเพื่อขอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาที่พนักงานระดับสูงต่อไป เพื่อช่วยแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

และ การสื่อสารในแนวราบหรือการสื่อสารระหว่างแผนก โดยทางโรงแรมมีการจัดประชุมหัวหน้าแผนกทุกแผนกเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างแผนกด้วยกัน รวมถึงมีการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเข้ามา เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และเพิ่มความถูกต้องให้กับข้อมูลข่าวสารที่ได้ทำการสื่อสารกัน เพราะการสื่อสารผ่านระบบดังกล่าวสามารถทำให้หัวหน้าแผนกแต่ละแผนกสามารถสื่อสารกันแบบสองทางได้

(5) การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร

ในส่วนของ การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร เนื่องจากทางโรงแรมไม่มีแผนกตรวจสอบที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นทางการ ดังนั้น หน้าที่ในการประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรจะอยู่ในความรับผิดชอบของแผนกบุคคล โดยเมื่อแผนกบุคคลได้ทำการสื่อสารข้อความหรือข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ได้แก่ กระดานหน้าห้องอาหารพนักงาน ข่าวแจก จดหมาย บันทึก การประชุมหัวหน้าแผนก อีเมล และอินเทอร์เน็ต แผนกบุคคลจะทำการตรวจสอบโดยการเข้าไปสอบถามความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ได้ทำการสื่อสารออกไปยังพนักงานภายในองค์กร การตรวจสอบนี้จะทำเป็นระยะๆ โดยการสุ่มตัวอย่างพนักงานภายในองค์กร เพราะทางโรงแรมมีพนักงานภายในองค์กรเป็นจำนวนมาก จึงไม่สามารถตรวจสอบได้ครบทุกคน โดย ภัทรา จงเจริญกุลชัย (สัมภาษณ์, 14 กันยายน 2553) กล่าวว่า "สื่อที่เป็นสื่อหลักในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กรจะเป็นกระดานที่ติดอยู่"

บริเวณหน้าห้องอาหารพนักงาน เพราะพนักงานทุกคนจะต้องเดินผ่านไปรับประทานอาหาร พนักงานจะไม่ได้รับอนุญาตให้ออกไปรับประทานอาหารนอกบริเวณโรงแรมหากยังเป็นเวลาปฏิบัติงานอยู่”

(6) แนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต

ในส่วนของแนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคตนั้น โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok จะทำการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรดังที่กล่าวมาข้างต้นต่อไป แต่จะมุ่งเน้นให้มีการพัฒนารูปแบบการสร้างความภักดีต่อองค์กรให้มากขึ้น โดยจะเร่งสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานภายในองค์กร ซึ่ง ภัทรา จงเจริญกุลชัย (สัมภาษณ์, 14 กันยายน 2553) ได้ให้ความเห็นว่า “ทางโรงแรมในเครือ Centara Hotels and Resorts ได้มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นในปีที่ผ่านมา จาก 8 โรงแรมเป็น 12 โรงแรม และจะเพิ่มขึ้นอีกในอนาคต ดังนั้นพนักงานของเราจะต้องมีความเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับโรงแรมด้วย ไม่ใช่โรงแรมดีขึ้น มีเยอะขึ้น แต่พนักงานเรากลับไม่ได้อะไรเลย” อย่างไรก็ตาม ในส่วนของผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานภายในองค์กรถือว่าอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับโรงแรมที่มีการลงทุนโดยชาวต่างชาติที่เน้นจับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติเสียส่วนใหญ่ แต่ทางโรงแรมก็ได้ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาผลตอบแทนและสวัสดิการให้แก่พนักงานภายในองค์กร โดยมีข้อเสนอที่ต่างไปจากโรงแรมที่มีการลงทุนโดยชาวต่างชาติ เช่น ค่ารักษาพยาบาลในวงเงินที่สูงกว่า กองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า และที่สำคัญคือ การที่พนักงานสามารถโอนย้ายการทำงานไปยังโรงแรมอื่นๆ ภายใต้เครือ Centara Hotels and Resorts ที่ตั้งอยู่หลายจังหวัดได้โดยไม่ต้องไปสมัครงานและเริ่มตำแหน่งงานใหม่ โดย ภัทรา จงเจริญกุลชัย (สัมภาษณ์, 14 กันยายน 2553) กล่าวว่า “ตรงนี้ถือว่าเป็นจุดเด่นของเราเลย พนักงานของเราสามารถทำเรื่องโอนย้ายตัวเองไปทำงานที่โรงแรมอื่นในเครือของเราได้ง่ายมากๆ เพราะพนักงานของเราอาจมีภูมิลำเนาตั้งอยู่ที่นั่น เราก็ทำเรื่องย้ายให้ไปอยู่ จะได้อยู่ใกล้ชิดกับครอบครัวมากขึ้น”

โรงแรม Peninsula Bangkok

โรงแรม Peninsula Bangkok เป็นโรงแรมในเครือ Hong Kong and Shanghai Hotels ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2541 โดย Sir Michael Kadoorie ประธานกรรมการบริษัท สยามเจ้าพระยา โฮลดิ้งส์ จำกัด โรงแรม Peninsula Bangkok เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่บริเวณฝั่งธนบุรีติดริมแม่น้ำเจ้าพระยา ใกล้กับสะพานตากสินและรถไฟฟ้าสถานีสะพานตากสิน ซึ่งง่ายต่อการเดินทางไปย่านธุรกิจ ซอปปิง และสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ในบริเวณกรุงเทพฯ นอกจากนี้ ทางโรงแรมได้ออกแบบให้ห้องพักทุกห้องสามารถมองเห็นทัศนียภาพทางฝั่งกรุงเทพฯ ได้อย่างชัดเจน โดยทาง

โรงแรมมีห้องพักจำนวน 370 ห้อง ไว้รองรับผู้เข้าพักที่เข้าพักเพื่อทำธุรกิจ (Business), พักผ่อน (Leisure), มาเป็นครอบครัว (With family), หรือมาเพื่อฉลองโอกาสพิเศษต่างๆ (Celebrations) โดยทางโรงแรมมีห้องประชุมขนาดใหญ่และห้องอาหารหลากหลายรูปแบบไว้รองรับลูกค้าของ โรงแรม ได้แก่ ไทย จีน ญี่ปุ่น และนานาชาติ รวมถึงห้องสปาและห้องออกกำลังกายขนาดใหญ่ไว้ บริการแขกที่เข้าพักอีกด้วย โดยการรายงานผลการวิจัยที่แสดงถึงการปฏิบัติงานของสายงานของ โรงแรมเฉพาะสายงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร มาจากการ สัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายขายงานจัดเลี้ยงของโรงแรม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจในตราสินค้าขององค์กร

ใจทิพย์ เมืองมัน (สัมภาษณ์, 6 กันยายน 2553) ได้อธิบายถึงความหมายของตราสินค้า ว่า เป็นเครื่องหมายการค้า ชื่อตราสินค้า สัญลักษณ์ทางการค้า สิ่งก่อสร้างขององค์กรและภายใน องค์กร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างการรับรู้และความชื่นชอบให้แก่กลุ่มเป้าหมาย รวมถึงให้ มีความแตกต่างจากคู่แข่ง นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงความหมายของการสร้างตราสินค้าภายใน องค์กรว่า เป็นการสร้างการรับรู้ การจดจำ และความชื่นชอบให้แก่พนักงานภายในองค์กร เพื่อให้ พนักงานภายในองค์กรเกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร โดยได้กล่าวว่า “ทาง Peninsula Bangkok ให้ ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กรเป็นอย่างมาก เจ้าของโรงแรมบริหารงานแบบทุกคนเป็น ครอบครัวเดียวกัน เราต้องสร้างทัศนคติให้พนักงานเข้าใจว่า เราทำงานกันด้วยใจ ไม่ใช่เพื่อ เงินเดือน”

นอกจากนี้ ใจทิพย์ เมืองมัน (สัมภาษณ์, 6 กันยายน 2553) ยังได้อธิบายถึงสิ่งที่เป็น ตัวแทนของตราสินค้าขององค์กรว่า เป็นผู้ที่พอใจในความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist) ตั้งแต่วัสดุการ ก่อสร้างอย่างดี การตกแต่งที่สวยงามและสมบูรณ์แบบ อุปกรณ์ต่างๆ ภายในห้องพักที่สั่งทำขึ้น เฉพาะเพื่อโรงแรม Peninsula Bangkok เท่านั้น รวมถึงการคัดสรรและฝึกอบรมพนักงานภายใน องค์กรเป็นอย่างดี โดยได้ให้ความเห็นว่า “อย่างท่อน้ำที่ใช้ ทางโรงแรมก็ใช้ท่อที่ผลิตจากทองแดง ไม่มีที่ไหนกล้าใช้เพราะมันแพง หรืออุปกรณ์ตกแต่งโรงแรมก็อย่างดี ไม่ว่าจะเป็นเก้าอี้ที่สั่งตรงมา จากฝรั่งเศส หรือรีโมทควบคุมภายในห้องพักที่ทาง Peninsula Bangkok สั่งทำขึ้นเฉพาะ ไม่ใช่ไป ซื้อทีวีมาวาง หรือซื้ออุปกรณ์เสริม iPod dock จากข้างนอกมาใช้ รวมถึงการมีช่องเสียบ Memory card แบบต่างๆ ที่สามารถเสียบต่อเข้าทีวีในห้องได้เลย ดังนั้น ความเป็น Peninsula Bangkok คือความสมบูรณ์แบบ”

ในส่วนต่อไป เป็นผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรม Peninsula Bangkok

2. กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

การรายงานผลการวิจัยในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการรายงานผลออกเป็น 6 ส่วนย่อย ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร, (2) กลุ่มเป้าหมายขององค์กร, (3) ลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร, (4) รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้จัดเตรียมให้กับพนักงาน, (5) การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร, และ (6) แนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

(1) วัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

ทางโรงแรม Peninsula Bangkok มีนโยบายในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เพื่อจะรักษาพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรให้นานที่สุด โดย ใจทิพย์ เมืองมัน (สัมภาษณ์, 6 กันยายน 2553) อธิบายว่า “เราต้องทำ Branding กับพนักงานเพื่อให้พวกเขาเข้าใจว่า พวกเขากำลังทำงานให้กับใคร ทำงานเพื่อเงินเดือนหรือทำงานด้วยใจ เป็นเหมือนการ Motivating people โดยเราต้องเลือกคนที่มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงาน และเราก็ต้องให้ข้อมูลที่เพียงพอกับพวกเขา เพื่อให้พวกเขาเข้าใจว่าองค์กรเราเป็นอย่างไร พวกเขาจะได้ทำงานให้เราได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

(2) กลุ่มเป้าหมายขององค์กร

กลุ่มเป้าหมายของโรงแรม Peninsula Bangkok ส่วนใหญ่จะเป็นชาวต่างชาติที่มีฐานะพอสมควร เนื่องจากราคาของห้องพักมีราคาค่อนข้างสูง เช่น ผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer: CEO) หรือเจ้าของธุรกิจ (Business owner) เป็นต้น ส่วนกลุ่มลูกค้ารองจะเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในสังคม เช่น ดารา นักร้อง นักแสดง ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยได้ให้ความเห็นว่า “ลูกค้าที่นี่จะเป็นพวก CEO หรือเจ้าของธุรกิจเสียส่วนใหญ่ นอกนั้นก็จะเป็นพวกดารา นักร้อง นักแสดง ที่มีชื่อเสียง เพราะที่นี่จะไม่มีผู้คนพลุกพล่าน มีความเป็นส่วนตัวสูง”

(3) ลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

ในส่วนของคุณลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ทางโรงแรมจะเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานที่เข้ามาใหม่ โดยจะมีการแนะนำภาพรวมขององค์กร นโยบายขององค์กร แนะนำผู้บริหาร และการพาชมโรงแรม เพื่อสร้างความเข้าใจและให้พนักงานได้ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรที่ย้ายมาอยู่ใหม่ นอกจากนั้น ทางโรงแรมได้เน้นการจัดฝึกอบรมพนักงานเป็นอย่างมาก ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหน้าที่และไม่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมการให้บริการ การฝึกอบรมการทำอาหาร การฝึกอบรมภาษาอังกฤษ หรือการส่งไปฝึกงานในต่างประเทศ (Internship) เป็นต้น โดย ใจทิพย์ เมืองมัน (สัมภาษณ์, 6 กันยายน 2553) กล่าวว่า

“เราเน้นการจัดอบรมพนักงานมาก โดยทางโรงแรมคิดว่า พนักงานที่เข้ามาทำงานให้เราจะต้องได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่ไปเรื่อยๆ พวกเขาต้องพัฒนาไปพร้อมกับองค์กร ไม่ใช่คิดว่าเราแค่จ้างเขามาทำงาน ทำให้พนักงานมีโอกาสที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง ทำให้เขาเกิดความผูกพันกับองค์กรและคิดว่าองค์กรเป็นผู้มีพระคุณกับพวกเขา เป็นที่ที่ให้ความรู้แก่พวกเขา ”

นอกจากการจัดฝึกอบรมแล้ว ทางโรงแรมยังสนับสนุนให้พนักงานภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Employee empowerment) เกี่ยวกับองค์กรอีกด้วย โดยทางโรงแรมจะให้พนักงานภายในองค์กรคัดเลือกพนักงานตัวแทนขึ้นมา หรือเรียกว่า Welfare committee เพื่อเป็นตัวแทนไปพูดคุยกับผู้บริหารในการนำเสนอความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่ โดย ใจทิพย์ เมืองมื่น (สัมภาษณ์, 6 กันยายน 2553) ได้ให้ความเห็นว่า “อย่างการจัดงาน Family day ของโรงแรม ทางโรงแรมจะให้พนักงานที่เป็นตัวแทนมาพูดคุยกับผู้บริหารว่า ปีนี้ต้องการให้โรงแรมจัดอะไรให้เป็นพิเศษหรือไม่ ชอบอันไหน ไม่ชอบอันไหน เราก็มาพูดคุยเพื่อปรับปรุงให้พอใจทั้งสองฝ่าย พนักงานก็มีความสุข ผู้บริหารก็มีความสุข ”

(4) รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้จัดเตรียมให้กับพนักงาน

ในส่วนขอรูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้จัดเตรียมให้กับพนักงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารในแนวดิ่ง ประกอบไปด้วย การสื่อสารจากบนลงล่าง โดยทางโรงแรมมีสื่อหลักในการสื่อสารกับพนักงาน นั่นคือ กระดานที่ติดไว้บริเวณหน้าห้องอาหารพนักงาน โดยแยกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนข้อมูลข่าวสารทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมและพนักงานภายในองค์กร เช่น ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นภายในโรงแรม การจัดแข่งขันฟุตบอลประจำปี หรือการส่งเสริมการขายรูปแบบใหม่ เป็นต้น และส่วนของการฝึกอบรมพนักงาน เช่น การจัดอบรมภาษาอังกฤษ การให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน หรือการจัดอบรมวิชาชีพต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้การสื่อสารผ่านกระดานแล้ว ทางโรงแรมยังมีการประชุมประจำปี ซึ่งพนักงานภายในองค์กรทุกคนจะต้องเข้าฟัง เป็นการประชุมเกี่ยวกับนโยบายของโรงแรม หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานในแต่ละแผนกที่อาจเปลี่ยนไปในแต่ละปี รวมถึงเรื่องราวทั่วไปที่เกิดขึ้นภายในสังคมและมีความเกี่ยวข้องกับโรงแรม เป็นต้น และยังมีการติดต่อสื่อสารผ่านทางอีเมล ซึ่งผู้บริหารจะทำการส่งข้อความลงมายังพนักงานระดับผู้จัดการ เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นนำข้อความที่ผู้บริหารได้ทำการสื่อสารไปปฏิบัติต่อไป

และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ซึ่งถ้าหากพนักงานต้องการทำการสื่อสารไปยังผู้จัดการหรือผู้บริหารก็สามารถทำได้อย่างเป็นทางการที่ทางโรงแรมได้กำหนดไว้ โดยพนักงานจะทำการติดต่อประสานงานไปยังหัวหน้าแผนกที่ตนได้ทำงานอยู่ ถ้าหัวหน้าแผนกไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ หัวหน้าแผนกจะติดต่อขึ้นไปยังผู้บริหารระดับบนต่อไป นอกจากนี้ ทางโรงแรมยังได้จัด

กลุ่มรับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ต้องการทำการติดต่อสื่อสารกับผู้จัดการหรือผู้บริหารไว้ในแผนกบุคคล ซึ่งพนักงานภายในองค์กรทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น ร้องเรียน หรือเสนอแนะบางสิ่งบางอย่างต่อหัวหน้า ผู้จัดการ หรือผู้บริหารได้

และ การสื่อสารในแนวราบหรือการสื่อสารระหว่างแผนก โดยทางโรงแรมจะมีการประชุมผู้จัดการทุก 3 เดือน เป็นการประชุมเพื่อชี้แจงข้อมูลและนำเสนอข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ระหว่างแผนกให้รับรู้และเข้าใจถึงสถานการณ์ในปัจจุบันและสิ่งที่โรงแรมจะทำต่อไปในอนาคต ซึ่งสื่อหลักที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนก ได้แก่ อีเมล โดยจะใช้เมื่อต้องการติดต่อสื่อสารกันอย่าง เป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นข้อมูลที่มีจำนวนค่อนข้างซับซ้อน หรือใช้เพื่อทำการนัดประชุม ถ้าเป็นข้อมูลที่ไม่มากและไม่ซับซ้อนมากนักก็จะใช้โทรศัพท์ภายในเป็นสื่อในการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกด้วยกัน

(5) การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร

ในส่วนของ การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร ทางโรงแรมได้มีการตรวจสอบเป็นระยะๆ เพื่อวัดการรับรู้และความเข้าใจของพนักงาน โดยการวัดประสิทธิผลในการสื่อสารสามารถแบ่งได้เป็น 2 วิธี ได้แก่ การสุ่มถามกับพนักงาน โดยแผนกบุคคลจะทำหน้าที่สอบถามพนักงานที่พบเห็นเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ได้ทำการสื่อสารออกไป และการให้รางวัล โดยทางโรงแรมจะมีการตั้งคำถามเพื่อชิงรางวัล เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นที่จะสนใจและเปิดรับข้อมูลข่าวสารขององค์กร

(6) แนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต

ในส่วนของแนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคตนั้น ทางโรงแรมจะทำการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรดังที่กล่าวมาข้างต้นต่อไป แต่จะมุ่งเน้นให้มีการพัฒนารูปแบบการสร้าง ความภักดีต่อองค์กร ได้แก่ การให้ทุนการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่ทางโรงแรมได้ทำการติดต่อไว้ โดย ใจทิพย์ เมืองมัน (สัมภาษณ์, 6 กันยายน 2553) กล่าวว่า “ทางโรงแรมจะมีการให้ทุนการศึกษาสำหรับพนักงานที่สนใจ เป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง เราไม่เชื่อว่าจ้างพนักงานแล้วเขาต้องทำงานให้เรา จะเรียนไปทำไม แต่โรงแรมเราคิดว่า ให้เขาทำงานไปด้วย เรียนไปด้วย เพื่อพัฒนาตัวเองขึ้นมา จะได้นำความรู้ความเข้าใจมาปรับใช้ในการทำงานได้ เราคิดแบบนี้”

ในส่วนต่อไป เป็นการรายงานผลวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

การวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research method) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน มีอายุระหว่าง 25-49 ปี มีอายุการทำงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน และปฏิบัติงานอยู่ภายในโรงแรม 4 แห่ง โดยแบ่งเป็น โรงแรมระดับ 4 ดาว ได้แก่ โรงแรม Pathumwan Princess และ โรงแรม Baiyoke Sky และโรงแรมระดับ 5 ดาว ได้แก่ โรงแรม Peninsula Bangkok และ โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok โดยทำการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 240 ชุด ซึ่งมีแบบสอบถามที่ได้คำตอบที่ครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ในการประมวลผลได้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 217 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 90.4) จากนั้นผู้วิจัยได้นำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows เพื่อคำนวณและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ผู้วิจัยทำการศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Independent Samples t -Test) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ .05 และสามารถนำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็นส่วนๆ ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกรักของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร
- ส่วนที่ 3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร
- ส่วนที่ 4 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร
- ส่วนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบความรู้สึกรักของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร, ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร
- ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกรักของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร, ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร
- ส่วนที่ 7 ผลการวิจัยความสัมพันธ์เพื่อหาตัวแปรทำนายการเกิดความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในโรงแรมทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ โรงแรม Pathumwan Princess จำนวน 54 คน, โรงแรม Baiyoke Sky จำนวน 58 คน, โรงแรม Peninsula Bangkok จำนวน 54 คน, และโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok จำนวน 51 คน ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ส่วนตัวต่อเดือน สถานภาพสมรส ฝ่ายที่ทำงานอยู่ และตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เพศ

ผลจากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 217 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 59.4 และเพศชาย จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 40.6 ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	โรงแรม 4 ดาว		โรงแรม 5 ดาว		รวม	
	nawmuhtaP	ekoyiaB	Peninsula	aratneC		
ชาย	จำนวน	24	21	28	15	88
	(ร้อยละ)	(44.4)	(36.2)	(51.9)	(29.4)	(40.6)
หญิง	จำนวน	30	37	26	36	129
	(ร้อยละ)	(55.6)	(63.8)	(48.1)	(70.6)	(59.4)
รวม	จำนวน	54	58	54	51	217
	(ร้อยละ)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

อายุ

ผลจากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 217 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 ซึ่งมากที่สุด (ดูตารางที่ 4.2) รองลงมาได้แก่ อายุ 31-40 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 40.1 และอายุ 41-49 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	โรงแรม 4 ดาว		โรงแรม 5 ดาว		รวม	
	nawmuhtaP	ekoyiaB	Peninsula	aratneC		
25-30 ปี	จำนวน	15	26	19	37	97
	(ร้อยละ)	(27.8)	(44.8)	(35.19)	(72.6)	(44.7)
31-40 ปี	จำนวน	26	24	26	11	87
	(ร้อยละ)	(48.2)	(41.4)	(48.2)	(21.6)	(40.1)
41-49 ปี	จำนวน	13	8	9	3	33
	(ร้อยละ)	(24.1)	(13.8)	(16.7)	(5.9)	(15.2)
รวม	จำนวน	54	58	54	51	217
	(ร้อยละ)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

ระดับการศึกษาสูงสุด

ผลการวิจัยเชิงสำรวจในตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9 ซึ่งมากที่สุด รองลงมาได้แก่ มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7, อนุปริญญาหรือเทียบเท่า จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5, สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 และมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	โรงแรม 4 ดาว		โรงแรม 5 ดาว		รวม	
	nawmuhtaP	ekoyiaB	Peninsula	aratneC		
มัธยมต้นหรือต่ำกว่า	จำนวน	6	6	-	-	12
	(ร้อยละ)	(11.1)	(10.3)	-	-	(5.5)
มัธยมปลายหรือเทียบเท่า	จำนวน	11	15	5	3	34
	(ร้อยละ)	(20.4)	(25.9)	(9.3)	(5.9)	(15.7)
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	จำนวน	8	9	5	3	25
	(ร้อยละ)	(14.8)	(15.5)	(9.3)	(5.9)	(11.5)
ปริญญาตรี	จำนวน	28	26	39	37	130
	(ร้อยละ)	(51.9)	(44.8)	(72.2)	(72.5)	(59.9)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ระดับการศึกษาสูงสุด		โรงแรม 4 ดาว		โรงแรม 5 ดาว		รวม
		nawmuhtaP	ekoyiaB	Peninsula	aratneC	
สูงกว่าปริญญาตรี	จำนวน	1	2	5	8	16
	(ร้อยละ)	(1.9)	(3.4)	(9.3)	(15.7)	(7.4)
รวม	จำนวน	54	58	54	51	217
	(ร้อยละ)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

รายได้ส่วนตัวต่อเดือน

ในส่วนของรายได้ส่วนตัวต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ส่วนตัวต่อเดือน 10,000-15,000 บาท จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 30.9 อันดับสองได้แก่ 15,001-20,000 บาท จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 และอันดับสามได้แก่ ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 12.4 (ดูตารางที่ 4.4) รองลงมาได้แก่ 20,001-25,000 บาท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5, 25,001-30,000 บาท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8, 40,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3, 35,001-40,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1, และ 30,001-35,000 บาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ส่วนตัวต่อเดือน

รายได้ส่วนตัวต่อเดือน		โรงแรม 4 ดาว		โรงแรม 5 ดาว		รวม
		nawmuhtaP	ekoyiaB	Peninsula	aratneC	
ต่ำกว่า 10,000 บาท	จำนวน	2	22	-	3	27
	(ร้อยละ)	(3.7)	(37.9)	-	(5.9)	(12.4)
10,000-15,000 บาท	จำนวน	20	21	2	24	67
	(ร้อยละ)	(37.0)	(36.2)	(3.7)	(47.1)	(30.9)
15,001-20,000 บาท	จำนวน	17	13	11	4	45
	(ร้อยละ)	(31.5)	(22.4)	(20.4)	(7.8)	(20.7)
20,001-25,000 บาท	จำนวน	5	1	12	7	25
	(ร้อยละ)	(9.3)	(1.7)	(22.2)	(13.7)	(11.5)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

รายได้ส่วนตัวต่อเดือน		โรงแรม 4 ดาว		โรงแรม 5 ดาว		รวม
		nawmuhtaP	ekoyiaB	Peninsula	aratneC	
25,001-30,000 บาท	จำนวน	6	1	7	5	19
	(ร้อยละ)	(11.1)	(1.7)	(13.0)	(9.8)	(8.8)
30,001-35,000 บาท	จำนวน	-	-	5	2	7
	(ร้อยละ)	-	-	(9.3)	(3.9)	(3.2)
35,001-40,000 บาท	จำนวน	1	-	4	4	9
	(ร้อยละ)	(1.9)	-	(7.4)	(7.8)	(4.1)
40,001 บาท ขึ้นไป	จำนวน	3	-	13	2	18
	(ร้อยละ)	(5.6)	-	(24.1)	(3.9)	(8.3)
รวม	จำนวน	54	58	54	51	217
	(ร้อยละ)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

สถานภาพสมรส

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพโสดมากที่สุด จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 62.7 รองลงมาได้แก่ สมรส จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 33.2 และหย่า/หม้าย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส		โรงแรม 4 ดาว		โรงแรม 5 ดาว		รวม
		nawmuhtaP	ekoyiaB	Peninsula	aratneC	
โสด	จำนวน	30	35	32	39	136
	(ร้อยละ)	(55.6)	(60.3)	(59.3)	(76.5)	(62.7)
สมรส	จำนวน	20	21	20	11	72
	(ร้อยละ)	(37.0)	(36.2)	(37.0)	(21.6)	(33.2)
หย่า/หม้าย	จำนวน	4	2	2	1	9
	(ร้อยละ)	(7.4)	(3.4)	(3.7)	(2.0)	(4.1)
รวม	จำนวน	54	58	54	51	217
	(ร้อยละ)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

ฝ่ายที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน

ผลการสำรวจพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในฝ่ายขายและการตลาด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 (ดูตารางที่ 4.6) รองลงมาได้แก่ ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 16.6, ฝ่ายต้อนรับ จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9, ฝ่ายครัว และฝ่ายแม่บ้าน จำนวนเท่ากันที่ 26 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0, ฝ่ายบัญชี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3, ฝ่ายบุคคล จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6, ฝ่ายบริหารจัดการ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7, ฝ่ายประชาสัมพันธ์ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2, ฝ่ายบริการทั่วไปและฝ่ายซ่อมบำรุง จำนวนเท่ากันที่ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8, ฝ่ายจัดเลี้ยงและฝ่ายรักษาความปลอดภัย จำนวนเท่ากันที่ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8, และอื่นๆ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามฝ่ายที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน

ตำแหน่ง		โรงแรม 4 ดาว		โรงแรม 5 ดาว		รวม
		nawmuhtaP	ekoyiaB	Peninsula	aratneC	
ฝ่ายบริหารจัดการ	จำนวน	1	4	1	2	8
	(ร้อยละ)	(1.9)	(6.9)	(1.9)	(3.9)	(3.7)
ฝ่ายขายและการตลาด	จำนวน	5	1	15	16	37
	(ร้อยละ)	(9.3)	(1.7)	(27.8)	(31.4)	(17.1)
ฝ่ายบุคคล	จำนวน	4	2	3	1	10
	(ร้อยละ)	(7.4)	(3.4)	(5.6)	(2.0)	(4.6)
ฝ่ายบัญชี	จำนวน	1	6	6	5	18
	(ร้อยละ)	(1.9)	(10.3)	(11.1)	(9.8)	(8.3)
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	จำนวน	-	1	1	5	7
	(ร้อยละ)	-	(1.7)	(1.9)	(9.8)	(3.2)
ฝ่ายต้อนรับ	จำนวน	11	12	4	1	28
	(ร้อยละ)	(20.4)	(20.7)	(7.4)	(2.0)	(12.9)
ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม	จำนวน	5	8	16	7	36
	(ร้อยละ)	(9.3)	(13.8)	(29.6)	(13.7)	(16.6)
ฝ่ายบริการทั่วไป	จำนวน	-	1	5	-	6
	(ร้อยละ)	-	(1.7)	(9.3)	-	(2.8)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ตำแหน่ง		โรงแรม 4 ดาว		โรงแรม 5 ดาว		รวม
		nawmuhtaP	ekoyiaB	Peninsula	aratneC	
ฝ่ายจัดเลี้ยง	จำนวน	-	-	2	2	4
	(ร้อยละ)	-	-	(3.7)	(3.9)	(1.8)
ฝ่ายครัว	จำนวน	14	8	-	4	26
	(ร้อยละ)	(25.9)	(13.8)	-	(7.8)	(12.0)
ฝ่ายแม่บ้าน	จำนวน	11	10	1	4	26
	(ร้อยละ)	(20.4)	(17.2)	(1.9)	(7.8)	(12.0)
ฝ่ายซ่อมบำรุง	จำนวน	1	1	-	4	6
	(ร้อยละ)	(1.9)	(1.7)	-	(7.8)	(2.8)
ฝ่ายรักษาความปลอดภัย	จำนวน	-	4	-	-	4
	(ร้อยละ)	-	(6.9)	-	-	(1.8)
อื่นๆ	จำนวน	1	-	-	-	1
	(ร้อยละ)	(1.9)	-	-	-	(0.5)
รวม	จำนวน	54	58	54	51	217
	(ร้อยละ)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

ผลการวิจัยในประเด็นเรื่องความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร (Brand identification) เป็นผลที่ได้จากการที่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงาน ได้รับสารจากโรงแรมทั้ง 4 แห่ง ที่ตนเองทำงานอยู่ เช่น การประชาสัมพันธ์ การประชุมพนักงาน การจัดกิจกรรมภายในองค์กร เป็นต้น โดยวัดจากตัวแปรที่เกี่ยวกับความรู้สึก จำนวน 14 ตัวแปร ด้วยมาตราวัดแบบ 5 ระดับ (5-pointed Likert Scale) ดังนี้

โรงแรมระดับ 4 ดาว

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับ 4 ดาวนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเกี่ยวกับความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรอยู่ที่ระดับ 4.12 โดยความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 4 ดาวที่พนักงานรู้สึกว่าคุณค่ามากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.39 อันดับสองได้แก่ การมองความสำเร็จ

ของโรงแรมเหมือนความสำเร็จของตัวพนักงานเอง ด้วยค่าเฉลี่ย 4.33 และอันดับสามได้แก่ ความรู้สึกว่างานของพนักงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงแรม ด้วยค่าเฉลี่ย 4.31 อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 4 ดาวที่พนักงานรู้สึกว่าคุณค่า น้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณสมบัติของพนักงานส่งผลกระทบต่อโรงแรมมาก ด้วย ค่าเฉลี่ย 3.79 รองลงมาได้แก่ พนักงานรู้สึกถึงเป้าหมายและนโยบายของโรงแรมอย่างชัดเจน ด้วย ค่าเฉลี่ย 3.97 และพนักงานทราบดีว่าใครเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโรงแรม ด้วยค่าเฉลี่ย 3.98 ตามลำดับ

สำหรับพนักงานของโรงแรม Pathumwan Princess ผลการวิจัยพบว่า ความรู้สึกต่อตรา สินค้าภายในองค์กรโดยรวมอยู่ที่ระดับ 4.25 และมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ระดับ .94 โดย เรื่องที่พนักงานโรงแรม Pathumwan Princess รู้สึกว่าคุณค่ามากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึก ภาควุมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.52 ซึ่งสูงที่สุด อันดับสองได้แก่ การมอง ความสำเร็จของโรงแรมเหมือนความสำเร็จของตัวพนักงานเอง ด้วยค่าเฉลี่ย 4.48 และ อันดับสาม ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณค่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้ และความรู้สึกว่างานของพนักงานมี ความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงแรม ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.39 ส่วนเรื่องที่พนักงานโรงแรม Pathumwan Princess รู้สึกว่าคุณค่าน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณค่าโรงแรมนี้มีการบริการ ที่ดีเลิศ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.94 ซึ่งต่ำที่สุด รองลงมาได้แก่ ความเข้าใจถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ โรงแรม ด้วยค่าเฉลี่ย 3.98 และความรู้สึกถึงเป้าหมายและนโยบายของโรงแรมนี้อย่างชัดเจน ด้วย ค่าเฉลี่ย 4.07 ตามลำดับ

ในส่วนของโรงแรม Baiyoke Sky นั้นพบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของความรู้สึกต่อตราสินค้า ภายในองค์กรของพนักงาน อยู่ที่ระดับ 4.00 และมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ระดับ .78 โดย เรื่องที่พนักงานโรงแรมรู้สึกว่าคุณค่ามากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกภาควุมิใจที่ได้เป็นส่วน หนึ่งของโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.28 อันดับสองได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ ต่อความสำเร็จของโรงแรม ด้วยค่าเฉลี่ย 4.24 และอันดับสามได้แก่ โรงแรมนี้เปรียบเสมือน ครอบครัวของพนักงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 4.21 และเรื่องที่พนักงานโรงแรม Baiyoke Sky รู้สึกว่าคุณค่า น้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณสมบัติของพนักงานส่งผลกระทบต่อโรงแรมมากเพียงใด ด้วยค่าเฉลี่ย 3.41 ซึ่งน้อยที่สุด รองลงมาได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณค่าโรงแรมนี้มีการบริการที่ดีเลิศ ด้วย ค่าเฉลี่ย 3.48 และความเข้าใจความหมายของโรงแรมในความเข้าใจของลูกค้า ด้วยค่าเฉลี่ย 3.97 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรู้สึกรู้สึกของพนักงานต่อตรา
สินค้าโรงแรมระดับ 4 ดาว

ความรู้สึกรู้สึกของพนักงาน ต่อตราสินค้าโรงแรม 4 ดาว	nawmuhtaP		Baiyoke Sky		รวม	
	M	SD	M	SD	M	SD
1) ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้	4.52	0.72	4.28	0.85	4.39	0.80
2) ท่านมองความสำเร็จของโรงแรมเหมือน ความสำเร็จของตัวเอง	4.48	0.75	4.19	0.89	4.33	0.83
3) โรงแรมนี้เปรียบเสมือนครอบครัวของท่าน	4.31	0.91	4.21	0.93	4.26	0.92
4) ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้	4.39	0.79	4.10	0.89	4.24	0.85
5) เมื่อมีคนกล่าวชื่นชมโรงแรม ท่านรู้สึกเหมือนได้ รับคำชมเชยส่วนตัว	4.33	0.82	4.12	0.96	4.22	0.90
6) ท่านรู้สึกถึงเป้าหมายและนโยบายของโรงแรมนี้ อย่างชัดเจน	4.07	0.75	3.88	0.88	3.97	0.82
7) ท่านรู้สึกถึงความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี	4.19	0.78	4.10	0.81	4.14	0.79
8) ท่านรู้สึกว่างานของท่านมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จของโรงแรม	4.39	0.74	4.24	0.84	4.31	0.79
9) ท่านรู้สึกว่าพฤติกรรมของท่านส่งผลกระทบต่อ โรงแรมมาก	4.20	1.02	3.41	1.23	3.79	1.19
10) ท่านรู้สึกว่างานของท่านมีส่วนช่วยสนับสนุน ความสำเร็จของโรงแรม	4.37	0.76	4.16	0.88	4.26	0.83
11) ท่านเข้าใจบทบาทหน้าที่ของท่านในการนำเสนอ คำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้า	4.24	0.70	3.91	0.88	4.07	0.81
12) ท่านเข้าใจความหมายของโรงแรมในความเข้าใจ ของลูกค้า	4.11	0.77	3.97	0.75	4.04	0.76
13) ท่านรู้สึกว่าโรงแรมนี้มีการบริการที่ดีเลิศ	3.94	0.76	3.48	0.73	3.71	0.78
14) ท่านทราบว่าใครเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ โรงแรม	3.98	0.84	3.98	0.78	3.98	0.81
รวม	4.25	0.60	4.00	0.63	4.12	0.62

หมายเหตุ: การวิจัยครั้งนี้ ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยที่ 1 = คะแนนต่ำสุด และ 5 = คะแนนสูงสุด

โรงแรมระดับ 5 ดาว

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับ 5 ดาวนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเกี่ยวกับความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรอยู่ที่ระดับ 4.05 และพบว่า ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อตราสินค้าภายในโรงแรม 5 ดาวที่พนักงานรู้สึกว่าคุณค่ามากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกว่างานของตนมีส่วนช่วยสนับสนุนความสำเร็จของโรงแรม ด้วยค่าเฉลี่ย 4.28 อันดับสองได้แก่ ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.23 และอันดับสามได้แก่ การเข้าใจบทบาทหน้าที่ของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้า ด้วยค่าเฉลี่ย 4.21 อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 5 ดาวที่พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกที่โรงแรมมีการบริการที่ดีเลิศ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.65 ซึ่งน้อยที่สุด รองลงมาได้แก่ ความรู้สึกถึงเป้าหมายและนโยบายของโรงแรมอย่างชัดเจน ด้วยค่าเฉลี่ย 3.70 และโรงแรมเปรียบเสมือนครอบครัวของพนักงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 3.94 ตามลำดับ (ดูตารางที่ 4.8)

เมื่อพิจารณาแต่ละโรงแรม ในส่วนของค่าเฉลี่ยรวมความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรของพนักงานโรงแรม Peninsula Bangkok อยู่ที่ระดับ 4.24 และมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ระดับ .93 โดยเรื่องที่พนักงานโรงแรม Peninsula Bangkok รู้สึกว่าคุณค่ามากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.52 อันดับสองได้แก่ การมองความสำเร็จของโรงแรมเหมือนความสำเร็จของตัวเองพนักงานเองและความรู้สึกที่พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.31 และอันดับสามได้แก่ โรงแรมนี้เปรียบเสมือนครอบครัวของพนักงานเอง, เมื่อมีคนกล่าวชื่นชมโรงแรม พนักงานรู้สึกเหมือนได้รับคำชมเชยส่วนตัว, และความรู้สึกว่างานของพนักงานมีส่วนช่วยสนับสนุนความสำเร็จของโรงแรม ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.28 และเรื่องที่พนักงาน Peninsula Bangkok รู้สึกว่าคุณค่าน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกที่พฤติกรรมของพนักงานส่งผลกระทบต่อโรงแรมมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.02 อันดับสองได้แก่ ความรู้สึกถึงเป้าหมายและนโยบายของโรงแรมนี้อย่างชัดเจน ด้วยค่าเฉลี่ย 4.04 และอันดับสามได้แก่ ความรู้สึกถึงความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี และความรู้สึกว่าโรงแรมนี้มีการบริการที่ดีเลิศ ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.17

ในขณะที่โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok นั้น ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรที่พนักงานโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok อยู่ที่ระดับ 3.86 และมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ระดับ .96 โดยเรื่องที่พนักงานรู้สึกว่าคุณค่ามากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกว่างานของพนักงานมีส่วนช่วยสนับสนุนความสำเร็จของโรงแรม รองลงมาได้แก่ การเข้าใจบทบาทหน้าที่ของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้า และความรู้สึกถึงความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี ด้วยค่าเฉลี่ย 4.27, 4.16 และ 4.08

ตามลำดับ และเรื่องที่พนักงานโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok รู้สึกว่าสำคัญน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกที่โรงแรมนี้มีการบริการที่ดีที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ย 3.10 อันดับสองได้แก่ ความรู้สึกถึงเป้าหมายและนโยบายของโรงแรมนี้อย่างชัดเจน ด้วยค่าเฉลี่ย 3.35 และอันดับสาม ได้แก่ โรงแรมนี้เปรียบเสมือนครอบครัวของพนักงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 3.59

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อตราสินค้าโรงแรมระดับ 5 ดาว

ความรู้สึกของพนักงาน ต่อตราสินค้าโรงแรม 5 ดาว	Peninsula		Centara		รวม	
	M	SD	M	SD	M	SD
1) ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้	4.52	0.67	3.92	0.72	4.23	0.75
2) ท่านมองความสำเร็จของโรงแรมเหมือน ความสำเร็จของตัวเอง	4.31	0.75	4.02	0.71	4.17	0.74
3) โรงแรมนี้เปรียบเสมือนครอบครัวของท่าน	4.28	0.81	3.59	0.92	3.94	0.93
4) ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้	4.31	0.75	3.90	0.86	4.11	0.82
5) เมื่อมีคนกล่าวชื่นชมโรงแรม ท่านรู้สึกเหมือนได้รับคำ ชมเชยส่วนตัว	4.28	0.83	4.04	0.69	4.16	0.77
6) ท่านรู้สึกถึงเป้าหมายและนโยบายของโรงแรมนี้อย่าง ชัดเจน	4.04	0.78	3.35	0.96	3.70	0.93
7) ท่านรู้สึกถึงความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี	4.17	0.58	4.08	0.69	4.12	0.63
8) ท่านรู้สึกว่างานของท่านมีความสำคัญต่อความสำเร็จ ของโรงแรม	4.26	0.71	3.90	0.61	4.09	0.68
9) ท่านรู้สึกว่าพฤติกรรมของท่านส่งผลกระทบต่อโรงแรม มากเพียงใด	4.02	0.86	3.96	0.92	3.99	0.88
10) ท่านรู้สึกว่างานของท่านมีส่วนช่วยสนับสนุน ความสำเร็จของโรงแรม	4.28	0.71	4.27	0.60	4.28	0.66
11) ท่านเข้าใจบทบาทหน้าที่ของท่านในการนำเสนอคำ สัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้า	4.26	0.81	4.16	0.67	4.21	0.74
12) ท่านเข้าใจความหมายของโรงแรมในความเข้าใจของ ลูกค้า	4.26	0.59	3.90	0.76	4.09	0.70
13) ท่านรู้สึกว่าโรงแรมนี้มีการบริการที่ดีที่สุด	4.17	0.67	3.10	0.96	3.65	0.98

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ความรู้สึกรู้สึกของพนักงาน ต่อตราสินค้าโรงแรม 5 ดาว	Peninsula		Centara		รวม	
	M	SD	M	SD	M	SD
14) ท่านทราบดีว่า ใครเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ โรงแรม	4.20	0.66	3.78	0.61	4.00	0.67
รวม	4.24	0.55	3.86	0.45	4.05	0.54

หมายเหตุ: การวิจัยครั้งนี้ ใช้มาตราวัดแบบ 5 คะแนน โดยที่ 1 = คะแนนต่ำสุด และ 5 = คะแนนสูงสุด

ส่วนที่ 3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

การรายงานผลวิจัยในส่วนนี้ เป็นผลการวัดความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายใน (Brand commitment) ของโรงแรมทั้ง 4 แห่งที่เป็นกรณีศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่เกี่ยวกับความผูกพัน จำนวน 13 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

โรงแรมระดับ 4 ดาว

ในส่วนความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร พบว่า พนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับ 4 ดาวนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรอยู่ที่ระดับ 3.90 นอกจากนี้ ยังพบอีกว่า สิ่งที่พนักงานรู้สึกที่ตนเองมีความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ การมีความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้เหนือความคาดหวังของโรงแรม เพื่อที่จะช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.28 ซึ่งมากที่สุด (ดูตารางที่ 4.9) รองลงมาได้แก่ ความผูกพันของพนักงานที่จะนำเสนอภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงแรม จะเพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับโรงแรมเพิ่มขึ้นด้วย และความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่า พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.23 และ 4.16 ตามลำดับ ในทางกลับกัน ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 4 ดาวที่ทำให้พนักงานรู้สึกในเชิงบวกน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกที่ได้รับสิ่งที่พนักงานมองหาทั้งชีวิตการทำงานจากโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.37 รองลงมาได้แก่ พนักงานมีความผูกพันกับโรงแรมนี้มากที่สุด และแทบจะไม่มีเหตุผลที่จะทำให้พนักงานอยากไปจากโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.59 และ 3.61 ตามลำดับ

โดยในส่วนของพนักงานโรงแรม Pathumwan Princess จากผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรโดยรวม อยู่ที่ระดับ 4.01 และมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ระดับ .89 ซึ่งเรื่องที่ทำให้พนักงานโรงแรม Pathumwan Princess มีความผูกพันมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การมีความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้เหนือความคาดหวังของโรงแรม

เพื่อที่จะช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.41 ซึ่งมากที่สุด อันดับสองคือ ความผูกพันของพนักงานที่จะนำเสนอภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงแรมจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับโรงแรมเพิ่มขึ้นด้วย ด้วยค่าเฉลี่ย 4.37 และอันดับสามคือ การที่มักจะบอกเพื่อนเสมอว่าโรงแรมที่พนักงานทำงานอยู่นี้เป็นที่ทำงานที่ดีมาก และความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่น ๆ ว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.22 และเรื่องที่ทำให้พนักงานโรงแรม Pathumwan Princess มีความผูกพันน้อยที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ความรู้สึกว่าได้รับสิ่งที่พนักงานมองหาทั้งชีวิตการทำงานจากโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.41 ซึ่งน้อยที่สุด รองลงมาได้แก่ พนักงานมีความผูกพันกับโรงแรมนี้มากที่สุด และแทบจะไม่มีเหตุผลที่จะทำให้พนักงานอยากไปจากโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.69 และความรู้สึกว่ามีความผูกพันทางอารมณ์กับโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.80 ตามลำดับ

ขณะที่ผลการวิจัยในส่วนของโรงแรม Baiyoke Sky พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร อยู่ที่ระดับ 3.79 และมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ระดับ .93 โดยเรื่องที่ทำให้พนักงานโรงแรม Baiyoke Sky รู้สึกว่าผูกพันมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ มีความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้เหนือความคาดหวังของโรงแรมเพื่อที่จะช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.16 ซึ่งมากที่สุด อันดับสองได้แก่ ความผูกพันของพนักงานที่จะนำเสนอภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงแรมจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับโรงแรมเพิ่มขึ้นด้วย และความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่น ๆ ว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.10 และอันดับสามได้แก่ ความรู้สึกมีความเอาใจใส่กับโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.03 และเรื่องที่ทำให้พนักงานโรงแรม Baiyoke Sky รู้สึกว่าผูกพันน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกว่าได้รับสิ่งที่พนักงานมองหาทั้งชีวิตการทำงานจากโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.33 ซึ่งน้อยที่สุด รองลงมาได้แก่ พนักงานมีความผูกพันกับโรงแรมนี้มากที่สุด และแทบจะไม่มีเหตุผลที่จะทำให้พนักงานอยากไปจากโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.50 และ 3.53 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 4 ดาว

ความผูกพันของพนักงาน ต่อตราสินค้าโรงแรม 4 ดาว	nawmuhtaP		Baiyoke Sky		รวม	
	M	SD	M	SD	M	SD
1) ความผูกพันของท่านที่จะนำเสนอภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงแรม จะเพิ่มมากขึ้นเมื่อท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับโรงแรมเพิ่มขึ้นด้วย	4.37	0.68	4.10	0.85	4.23	0.78

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ความผูกพันของพนักงาน ต่อตราสินค้าโรงแรม 4 ดาว	nawmuhtaP		Baiyoke Sky		รวม	
	M	SD	M	SD	M	SD
2) ท่านมีความผูกพันมากในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้า	4.07	0.72	3.84	0.85	3.96	0.80
3) ท่านมีความผูกพันกับโรงแรมนี้มากที่สุด	3.69	1.43	3.50	1.38	3.59	1.40
4) ท่านรู้สึกว่าคุณมีความผูกพันทางอารมณ์กับโรงแรมนี้	3.80	1.37	3.60	1.27	3.70	1.31
5) ท่านรู้สึกว่าได้รับสิ่งที่ท่านมองหาทั้งชีวิตการทำงานจากโรงแรมนี้	3.41	1.00	3.33	1.03	3.37	1.01
6) ท่านจะพยายามยอมรับงานใดก็ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ได้ทำงานให้กับโรงแรมนี้ต่อไป	4.02	0.94	3.76	1.03	3.88	0.99
7) ท่านมีความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้เหนือความคาดหวังของโรงแรม เพื่อที่จะช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จ	4.41	0.79	4.16	0.81	4.28	0.81
8) ท่านมักจะบอกเพื่อนเสมอว่า โรงแรมที่ท่านทำงานอยู่นี้เป็นที่ทำงานที่ดีมาก	4.22	0.84	3.91	1.00	4.06	0.93
9) ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่า ท่านเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้	4.22	0.98	4.10	1.02	4.16	1.00
10) สำหรับท่าน นี่คือโรงแรมที่ดีที่สุดในที่ท่านอยากทำงานด้วย	4.06	0.90	3.74	1.02	3.89	0.97
11) แทบจะไม่มีเหตุผลที่จะทำให้ท่านอยากไปจากโรงแรมนี้	3.69	1.08	3.53	1.05	3.61	1.06
12) ท่านรู้สึกดีใจเป็นอย่างยิ่งที่ได้เลือกทำงานให้กับโรงแรมนี้มากกว่าโรงแรมอื่นๆ	4.09	0.88	3.69	1.03	3.88	0.98
13) ท่านรู้สึกมีความเอาใจใส่กับโรงแรมนี้	4.13	0.78	4.03	0.94	4.08	0.86
รวม	4.01	0.60	3.79	0.65	3.90	0.63

หมายเหตุ: การวิจัยครั้งนี้ ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยที่ 1 = คะแนนต่ำสุด และ 5 = คะแนนสูงสุด

โรงแรมระดับ 5 ดาว

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับ 5 ดาวนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรอยู่ที่ระดับ 3.74 ซึ่งพบว่า ความ

ผู้กัณฑ์ของพนักงานต่อตราสินค้ำภายในโรงแรมระดับ 5 ดาวที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการูกัณฑ์มากที่สดุ 3 อันดับ ได้แก่ การมีความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้เหนือความคาดหวังของโรงแรมเพื่อที่จะช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.21 รองลงมาได้แก่ ความผู้กัณฑ์ของพนักงานที่จะนำเสนอภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงแรมจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับโรงแรมเพิ่มขึ้นด้วยและความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.13 และ 4.10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ความผู้กัณฑ์ของพนักงานต่อตราสินค้ำภายในโรงแรมระดับ 5 ดาวที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการูกัณฑ์น้อยที่สดุ 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกว่าการูกัณฑ์ได้รับสิ่งที่พนักงานมองหาทั่วชีวิตการทำงานจากโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.01 รองลงมาได้แก่ แทะจะไม่มีเหตุผลที่จะทำให้พนักงานอยากไปจากโรงแรมนี้ และพนักงานจะพยายามยอมรับงานใดก็ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ทำงานให้กับโรงแรมนี้ต่อไป ด้วยค่าเฉลี่ย 3.11 และ 3.38 ตามลำดับ

สำหรับในส่วนของผู้กัณฑ์ของพนักงานโรงแรม Peninsula Bangkok จากผลการวิจัยพบว่า ความผู้กัณฑ์ของพนักงานต่อตราสินค้ำภายในองค์กรโดยรวม อยู่ที่ระดับ 4.04 และมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ระดับ .92 โดยเรื่องที่ทำให้พนักงานโรงแรม Peninsula Bangkok ผู้กัณฑ์มากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกว่าการูกัณฑ์มีความผู้กัณฑ์ทางอารมณ์กับโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.54 ซึ่งมากที่สุดอันดับสองได้แก่ พนักงานมีความผู้กัณฑ์กับโรงแรมนี้มากที่สุด และความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.41 และอันดับสามได้แก่ พนักงานมีความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้เหนือความคาดหวังของโรงแรมเพื่อที่จะช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.26 และเรื่องที่ทำให้พนักงานโรงแรม Peninsula Bangkok ผู้กัณฑ์น้อยที่สดุ 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกว่าการูกัณฑ์ได้รับสิ่งที่พนักงานมองหาทั่วชีวิตการทำงานจากโรงแรมนี้ รองลงมาได้แก่ พนักงานจะพยายามยอมรับงานใดก็ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ทำงานให้กับโรงแรมนี้ต่อไปและแทะจะไม่มีเหตุผลที่จะทำให้พนักงานอยากไปจากโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33, 3.39 และ 3.54 ตามลำดับ

ขณะที่ผลการวิจัยของโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของความผู้กัณฑ์ของพนักงานต่อตราสินค้ำภายในองค์กร อยู่ที่ระดับ 3.42 และมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ระดับ .80 โดยเรื่องที่ทำให้พนักงานของโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok รู้สึกว่าการูกัณฑ์มากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ การมีความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้เหนือความคาดหวังของโรงแรมเพื่อที่จะช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.16 รองลงมาได้แก่ ความผู้กัณฑ์ของพนักงานที่จะนำเสนอภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงแรมจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับโรงแรมเพิ่มขึ้นด้วย และความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.04 และ 3.76 ตามลำดับ และเรื่องที่ทำให้พนักงานของโรงแรม

Sofitel Centara Grand Bangkok รู้สึกว่าผูกพันน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความรู้สึกที่ได้รับสิ่งที่พนักงานมองหาทั้งชีวิตการทำงานจากโรงแรมนี้และแทบจะไม่มีเหตุผลที่จะทำให้พนักงานอยากไปจากโรงแรมนี้ ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับที่ 2.67 อันดับสองได้แก่ สำหรับพนักงาน นี่คือโรงแรมที่ดีที่สุดที่พนักงานอยากทำงานด้วย ด้วยค่าเฉลี่ย 2.94 และอันดับสามได้แก่ พนักงานรู้สึกดีใจเป็นอย่างยิ่งที่ได้เลือกทำงานให้กับโรงแรมนี้มากกว่าโรงแรมอื่นๆ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.12 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 5 ดาว

ความผูกพันของพนักงาน ต่อตราสินค้าโรงแรม 5 ดาว	Peninsula		Centara		รวม	
	M	SD	M	SD	M	SD
1) ความผูกพันของท่านที่จะนำเสนอภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงแรม จะเพิ่มมากขึ้นเมื่อท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับโรงแรมเพิ่มขึ้นด้วย	4.22	0.86	4.04	0.75	4.13	0.81
2) ท่านมีความผูกพันมากในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้า	3.70	0.79	3.71	0.76	3.70	0.77
3) ท่านมีความผูกพันกับโรงแรมนี้มากที่สุด	4.41	1.00	3.49	1.05	3.96	1.12
4) ท่านรู้สึกว่ามี ความผูกพันทางอารมณ์กับโรงแรมนี้	4.54	0.86	3.61	1.08	4.09	1.08
5) ท่านรู้สึกที่ได้รับสิ่งที่ท่านมองหาทั้งชีวิตการทำงานจาก โรงแรมนี้	3.33	0.82	2.67	0.95	3.01	0.95
6) ท่านจะพยายามยอมรับงานใดก็ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ได้ทำงานให้กับโรงแรมนี้ต่อไป	3.39	0.96	3.37	1.10	3.38	1.02
7) ท่านมีความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้เหนือความคาดหวังของโรงแรม เพื่อที่จะช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จ	4.26	0.71	4.16	0.70	4.21	0.70
8) ท่านมักจะบอกเพื่อนเสมอว่า โรงแรมที่ท่านทำงานอยู่นี้เป็นที่ทำงานที่ดีมาก	4.24	0.85	3.43	0.92	3.85	0.97
9) ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่า ท่านเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้	4.41	0.66	3.76	0.86	4.10	0.83
10) สำหรับท่าน นี่คือโรงแรมที่ดีที่สุดที่ท่านอยากทำงานด้วย	4.19	0.83	2.94	0.88	3.58	1.05

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้า โรงแรม 5 ดาว	Peninsula		Centara		รวม	
	M	SD	M	SD	M	SD
11) แทบจะไม่มีเหตุผลที่จะทำให้ท่านอยากไปจาก โรงแรมนี้	3.54	1.02	2.67	0.97	3.11	1.09
12) ท่านรู้สึกดีใจเป็นอย่างยิ่งที่ได้เลือกทำงานให้กับ โรงแรมนี้มากกว่าโรงแรมอื่นๆ	4.13	0.80	3.12	0.82	3.64	0.95
13) ท่านรู้สึกมีความเอาใจใส่กับโรงแรมนี้	4.19	0.75	3.45	0.92	3.83	0.91
รวม	4.04	0.54	3.42	0.59	3.74	0.65

หมายเหตุ: การวิจัยครั้งนี้ ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยที่ 1 = คะแนนต่ำสุด และ 5 = คะแนนสูงสุด

ส่วนที่ 4 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

ในส่วนนี้ เป็นผลการวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร (Brand loyalty) ซึ่งเกิดจากการที่กลุ่มตัวอย่างได้รับสารและทำงานอยู่ในโรงแรมทั้ง 4 แห่งที่เป็นกรณีศึกษา โดยแสดงถึงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่เกี่ยวกับความภักดี 2 ตัวแปร ด้วยมาตรวัดแบบ 5 ระดับ (5-pointed Likert Scale) ดังนี้

โรงแรมระดับ 4 ดาว

ในส่วนของความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 4 ดาว พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมเกี่ยวกับความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรอยู่ที่ระดับ 3.85 โดยตัวแปรของความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 4 ดาวที่ทำให้พนักงานเกิดความภักดีมากที่สุด ได้แก่ ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.96 ซึ่งสูงที่สุด (ดูตารางที่ 4.11) รองลงมาได้แก่ พนักงานมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย ด้วยค่าเฉลี่ย 3.73

และเมื่อพิจารณาแต่ละโรงแรม พบว่า พนักงานของโรงแรม Pathumwan Princess มีความภักดีต่อตราสินค้าภายในโรงแรมโดยรวมอยู่ที่ระดับ 3.86 และมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ระดับ .90 ซึ่งตัวแปรของความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรม Pathumwan Princess ที่ทำให้พนักงานเกิดความภักดีมากที่สุด ได้แก่ ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ขึ้นอยู่ความสามารถของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมาได้แก่ พนักงานมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย

ด้วยค่าเฉลี่ย 3.85 ในขณะที่ผลการวิจัยของโรงแรม Baiyoke Sky นั้น พบว่า ความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรมไบหยกมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ระดับ 3.84 และมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ระดับ .94 โดยความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรม Baiyoke Sky ที่ทำให้พนักงานเกิดความภักดีมากที่สุด คือความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ขึ้นอยู่กับการความสามารถของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้ ด้วยค่าเฉลี่ย 4.05 รองลงมาได้แก่ พนักงานมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย ด้วยค่าเฉลี่ย 3.62

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 4 ดาว

ความภักดีของพนักงาน ต่อตราสินค้าโรงแรม 4 ดาว	nawmuhtaP		Baiyoke Sky		รวม	
	M	SD	M	SD	M	SD
1) ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้ และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย	3.85	1.02	3.62	1.25	3.73	1.15
2) ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของท่าน ในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้	3.87	0.89	4.05	0.80	3.96	0.85
รวม	3.86	0.91	3.84	0.87	3.85	0.88

หมายเหตุ: การวิจัยครั้งนี้ ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยที่ 1 = คะแนนต่ำสุด และ 5 = คะแนนสูงสุด

โรงแรมระดับ 5 ดาว

สำหรับความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 5 ดาว พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมเกี่ยวกับความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรอยู่ที่ระดับ 3.32 ซึ่งตัวแปรที่ทำให้พนักงานในโรงแรมระดับ 5 ดาว เกิดความภักดีมากที่สุด ได้แก่ ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ขึ้นอยู่กับการความสามารถของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.43 รองลงมาได้แก่ พนักงานมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย ด้วยค่าเฉลี่ย 3.22 ดังแสดงในตารางที่ 4.12 โดยในส่วนของพนักงานโรงแรม Peninsula Bangkok จากผลการวิจัยพบว่า ความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรม Peninsula Bangkok มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ระดับ 3.50 และมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ระดับ .84 ซึ่งความคิดเห็นที่ทำให้พนักงานเกิดความภักดีมากที่สุด ได้แก่ พนักงานมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย ด้วยค่าเฉลี่ย 3.61 รองลงมาได้แก่ ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่

โรงแรมนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้ด้วยค่าเฉลี่ย 3.39 และในส่วนของพนักงานโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok นั้นพบว่าความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ระดับ 3.14 โดยผลการวิจัยพบว่า ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้ ได้รับการเห็นด้วยสูงที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ย 3.47 รองลงมาได้แก่ พนักงานมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย ด้วยค่าเฉลี่ย 2.80

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 5 ดาว

ความภักดีของพนักงาน ต่อตราสินค้าโรงแรม 5 ดาว	Peninsula		Centara		รวม	
	M	SD	M	SD	M	SD
1) ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้ และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย	3.61	0.86	2.80	1.02	3.22	1.02
2) ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของท่าน ในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้	3.39	0.96	3.47	0.99	3.43	0.97
รวม	3.50	0.66	3.14	0.92	3.32	0.81

หมายเหตุ: การวิจัยครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยที่ 1 = คะแนนต่ำสุด และ 5 = คะแนนสูงสุด

ส่วนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อตราสินค้าภายในองค์กร, ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบในเรื่องของความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อตราสินค้าภายในองค์กร, ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรว่า ความคิดเห็นของพนักงานในโรงแรมระดับ 4 ดาว และพนักงานในโรงแรมระดับ 5 ดาวนั้นมีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวข้างต้นหรือไม่ อย่างไร โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติแบบ Independent Samples *t*-Test ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาวในเรื่องของความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อตราสินค้าภายในองค์กรแล้ว ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในภาพรวมและเกือบทุกตัวแปรย่อย ยกเว้น 2 เรื่องคือ “โรงแรมนี้เปรียบเสมือนครอบครัวของท่าน” และ “ท่านรู้สึกถึงเป้าหมายและนโยบายของโรงแรมนี้อย่างชัดเจน” ซึ่งเป็นเรื่องที่พนักงานในโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีความรู้สึกที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ที่โรงแรมระดับ 4 ดาว ให้ความสำคัญกับข้อความที่ว่า “โรงแรมนี้เปรียบเสมือนครอบครัวของท่าน” (4.26) สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ที่โรงแรมระดับ 5 ดาว (3.94) และกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ที่โรงแรมระดับ 4 ดาวยังให้ความสำคัญกับข้อความที่ว่า “ท่านรู้สึกถึงเป้าหมายและนโยบายของโรงแรมนี้อย่างชัดเจน” (3.97) สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ที่โรงแรม 5 ดาว (3.70) ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาวในเรื่องความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

ความรู้สึกของพนักงาน ต่อตราสินค้าภายในองค์กร	โรงแรม 4 ดาว		โรงแรม 5 ดาว		t	p
	M	SD	M	SD		
	1) ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้	4.39	0.80	4.23		
2) ท่านมองความสำเร็จของโรงแรมเหมือนความสำเร็จของตัวเอง	4.33	0.83	4.17	0.74	1.28	.20
3) โรงแรมนี้เปรียบเสมือนครอบครัวของท่าน	4.26	0.92	3.94	0.93	2.07	.04
4) ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้	4.24	0.85	4.11	0.82	0.76	.45
5) เมื่อมีคนกล่าวชื่นชมโรงแรม ท่านรู้สึกเหมือนได้รับคำชมเชยส่วนตัว	4.22	0.90	4.16	0.77	0.15	.88
6) ท่านรู้สึกถึงเป้าหมายและนโยบายของโรงแรมนี้อย่างชัดเจน	3.97	0.82	3.70	0.93	2.06	.04
7) ท่านรู้สึกถึงความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี	4.14	0.79	4.12	0.63	0.11	.92

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ความรู้สึกรู้สึกของพนักงาน ต่อตราสินค้าภายในองค์กร	โรงแรม 4 ดาว		โรงแรม 5 ดาว		t	p
	M	SD	M	SD		
	8) ท่านรู้สึกว่างานของท่านมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จของโรงแรม	4.31	0.79	4.09		
9) ท่านรู้สึกว่าพฤติกรรมของท่านส่งผลกระทบต่อ โรงแรมมาก	3.79	1.19	3.99	0.88	-1.41	.16
10) ท่านรู้สึกว่างานของท่านมีส่วนช่วยสนับสนุน ความสำเร็จของโรงแรม	4.26	0.83	4.28	0.66	-0.36	.72
11) ท่านเข้าใจบทบาทหน้าที่ของท่านในการ นำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้า	4.07	0.81	4.21	0.74	-1.39	.17
12) ท่านเข้าใจความหมายของโรงแรมในความ เข้าใจของลูกค้า	4.04	0.76	4.09	0.70	-0.81	.42
13) ท่านรู้สึกว่าโรงแรมนี้มีการบริการที่ดีเลิศ	3.71	0.78	3.65	0.98	0.22	.83
14) ท่านทราบว่าใครเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ โรงแรม	3.98	0.81	4.00	0.67	-0.29	.78
รวม	4.12	0.62	4.05	0.54	0.55	.59

หมายเหตุ: การวิจัยครั้งนี้ ใช้มาตราวัดแบบ 5 คะแนน โดยที่ 1 = คะแนนต่ำสุด และ 5 = คะแนนสูงสุด

ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

ในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรนั้น เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว ในภาพรวมและรายตัวแปร จำนวน 13 ข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 6 เรื่อง โดยพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาวมีความผูกพันกับ 5 ข้อความ สูงกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ได้แก่ข้อความที่ว่า “ท่านมีความผูกพันมากในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้า” ซึ่งค่าเฉลี่ยของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว อยู่ที่ 3.96 ขณะที่ค่าเฉลี่ยของพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว อยู่ที่ 3.70 ส่วนข้อความที่ว่า “ท่านรู้สึกว่าได้รับสิ่งที่ท่านมองหามาทั้งชีวิตการทำงานจากโรงแรมนี้” นั้นพบว่า พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาวรู้สึกว่าได้รับสิ่งที่มองหามาทั้งชีวิตการทำงานจากโรงแรม ที่ค่าเฉลี่ย 3.37 ขณะที่พนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว อยู่ที่ 3.01 นอกจากนี้ข้อความที่ว่า “ท่านจะพยายามยอมรับงานใดก็ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ทำงานให้กับ

โรงแรมนี้ต่อไป” นั้น พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาวพยายามที่จะยอมรับงานใดก็ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ทำงานให้กับโรงแรมต่อไป เท่ากับ 3.88 มากกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาวที่ 3.38 ส่วนข้อความที่ว่า “แทบจะไม่มีเหตุผลที่จะทำให้ท่านอยากไปจากโรงแรมนี้” ผลการเปรียบเทียบพบว่า พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว รู้สึกว่า แทบจะไม่มีเหตุผลที่จะทำให้อยากไปจากโรงแรม (ค่าเฉลี่ย 3.61) มากกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว (ค่าเฉลี่ย 3.11) และข้อความที่ว่า “ท่านรู้สึกมีความเอาใจใส่กับโรงแรมนี้” พบว่า พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว รู้สึกมีความเอาใจใส่กับโรงแรม ที่ 4.08 มากกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่ 3.83 ขณะที่เพียง 1 ข้อความที่ว่า “ท่านรู้สึกว่ามีความผูกพันทางอารมณ์กับโรงแรมนี้” เท่านั้นที่พนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว รู้สึกผูกพันทางอารมณ์กับโรงแรม (4.09) มากกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว (3.70) ดังแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาวในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

ความผูกพันของพนักงาน ต่อตราสินค้าภายในองค์กร	โรงแรม 4 ดาว		โรงแรม 5 ดาว		t	p
	M	SD	M	SD		
	1) ความผูกพันของท่านที่จะนำเสนอภาพลักษณ์ เชิงบวกของโรงแรม จะเพิ่มมากขึ้นเมื่อท่านได้รับ ความรู้เกี่ยวกับโรงแรมเพิ่มขึ้นด้วย	4.23	0.78	4.13		
2) ท่านมีความผูกพันมากในการนำเสนอคำ สัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้า	3.96	0.80	3.70	0.77	2.21	.03
3) ท่านมีความผูกพันกับโรงแรมนี้มากที่สุด	3.59	1.40	3.96	1.12	-1.84	.07
4) ท่านรู้สึกว่ามีความผูกพันทางอารมณ์กับ โรงแรมนี้	3.70	1.31	4.09	1.08	-2.06	.04
5) ท่านรู้สึกว่าได้รับสิ่งที่ท่านมองหาทั้งชีวิตการ ทำงานจากโรงแรมนี้	3.37	1.01	3.01	0.95	2.44	.02
6) ท่านจะพยายามยอมรับงานใดก็ตามที่ได้รับ มอบหมาย เพื่อให้ได้ทำงานให้กับโรงแรมนี้ ต่อไป	3.88	0.99	3.38	1.02	3.59	.00

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ความผูกพันของพนักงาน ต่อตราสินค้าภายในองค์กร	โรงแรม		โรงแรม		t	p
	4 ดาว		5 ดาว			
	M	SD	M	SD		
7) ท่านมีความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้เหนือ ความคาดหวังของโรงแรม เพื่อที่จะช่วยให้ โรงแรมประสบความสำเร็จ	4.28	0.81	4.21	0.70	0.55	.59
8) ท่านมักจะบอกเพื่อนเสมอว่า โรงแรมที่ท่าน ทำงานอยู่นี้เป็นที่ทำงานที่ดีมาก	4.06	0.93	3.85	0.97	1.28	.20
9) ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่า ท่าน เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้	4.16	1.00	4.10	0.83	0.22	.83
10) สำหรับท่าน นี่คือโรงแรมที่ดีที่สุดที่ท่านอยาก ทำงานด้วย	3.89	0.97	3.58	1.05	1.81	.07
11) แทบจะไม่มีเหตุผลที่จะทำให้ท่านอยากไปจาก โรงแรมนี้	3.61	1.06	3.11	1.09	3.47	.00
12) ท่านรู้สึกดีใจเป็นอย่างยิ่งที่ได้เลือกทำงาน ให้กับโรงแรมนี้มากกว่าโรงแรมอื่นๆ	3.88	0.98	3.64	0.95	1.74	.09
13) ท่านรู้สึกมีความเอาใจใส่กับโรงแรมนี้	4.08	0.86	3.83	0.91	2.19	.03
รวม	3.90	0.63	3.74	0.65	1.64	.11

หมายเหตุ: การวิจัยครั้งนี้ ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยที่ 1 = คะแนนต่ำสุด และ 5 = คะแนนสูงสุด

ความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

สุดท้าย ในเรื่องของความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรนั้น พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาวมีความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรโดยรวม (3.85) มากกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว (3.32) และจากผลการเปรียบเทียบในรายตัวแปรพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรในเรื่องต่างๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งสองประเด็น โดยพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาวมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย (3.73) มากกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว (3.22) และพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาวยังมีความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ขึ้นอยู่กับการนำเสนอดีไซน์ตราสินค้าที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้ (3.96) มากกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว (3.43) (ดูตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างโรงแรมระดับ 4 ดาว และ โรงแรมระดับ 5 ดาวในเรื่องความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

ความภักดีของพนักงาน ต่อตราสินค้าภายในองค์กร	โรงแรม 4 ดาว		โรงแรม 5 ดาว		t	p
	M	SD	M	SD		
	1) ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้ และไม่คิดที่จะ เปลี่ยนงานเลย	3.73	1.15	3.22		
2) ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ ขึ้นอยู่กับ ความสามารถของท่าน ในการนำเสนอคำสัญญาที่ โรงแรมมีต่อลูกค้าได้	3.96	0.85	3.43	0.97	3.98	.00
รวม	3.85	0.88	3.32	0.81	4.30	.00

หมายเหตุ: การวิจัยครั้งนี้ ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยที่ 1 = คะแนนต่ำสุด และ 5 = คะแนนสูงสุด

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อตราสินค้าภายในองค์กร, ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

ผลวิจัยในส่วนนี้ เป็นส่วนที่ผู้วิจัยได้ทดสอบว่า ความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรและความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรหรือไม่ ตลอดจนทดสอบว่าความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรหรือไม่ และเป็นไปในทิศทางใด ด้วยการวิเคราะห์ทางสถิติแบบ Pearson Product Moment Correlation ซึ่งผลปรากฏว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรกับความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรและความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรและความภักดีต่อตราสินค้าภายในโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

โรงแรมระดับ 4 ดาว

ความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมระดับ 4 ดาว มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กร ($r = .79$) และความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร ($r = .64$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรก็มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร ($r = .74$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยเช่นกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ในเรื่อง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อตราสินค้าภายในองค์กร ความผูกพันของพนักงาน ต่อตราสินค้าภายในองค์กร และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายใน องค์กร

โรงแรมระดับ 4 ดาว	<i>r</i>	<i>p</i>
ความรู้สึกต่อตราสินค้า - ความผูกพันต่อตราสินค้า	.79	.00
ความรู้สึกต่อตราสินค้า - ความภักดีต่อตราสินค้า	.64	.00
ความผูกพันต่อตราสินค้า - ความภักดีต่อตราสินค้า	.74	.00

โรงแรมระดับ 5 ดาว

เมื่อผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรกับ ความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมระดับ 5 ดาว พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ($r = .80$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ดูตารางที่ 4.17) และค่าความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกต่อ ตราสินค้าภายในองค์กรกับความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร ก็มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ($r = .46$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน ในขณะที่ความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรก็ ยังคงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร ($r = .59$) อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติอีกด้วย

ตารางที่ 4.17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเรื่อง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อตราสินค้าภายในองค์กร ความผูกพันของพนักงาน ต่อตราสินค้าภายในองค์กร และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายใน องค์กร

โรงแรมระดับ 5 ดาว	<i>r</i>	<i>p</i>
ความรู้สึกต่อตราสินค้า - ความผูกพันต่อตราสินค้า	.80	.00
ความรู้สึกต่อตราสินค้า - ความภักดีต่อตราสินค้า	.46	.00
ความผูกพันต่อตราสินค้า - ความภักดีต่อตราสินค้า	.59	.00

ส่วนที่ 7 ผลการวิจัยความสัมพันธ์เพื่อหาตัวแปรทำนายการเกิดความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

การวิจัยในส่วนสุดท้าย เป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยอันเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมทั้ง 4 แห่ง โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติแบบการถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทำนายข้อมูล โดยทำนายตัวแปรตาม 1 ตัว ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร จากตัวแปรทำนาย 2 ตัว ได้แก่ ความรู้สึกรักของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร และความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรทำนายความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมทั้ง 4 แห่ง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ดูตารางที่ 4.18) โดยความผูกพันของพนักงานโรงแรม Baiyoke Sky ต่อตราสินค้าภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .73 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรทำนายก่อให้เกิดความผันแปรของความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรได้ประมาณร้อยละ 73.0 เช่นเดียวกับกับโรงแรม Pathumwan Princess ที่ตัวแปรทำนายความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .44 สามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรทำนายก่อให้เกิดความผันแปรของความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรได้ประมาณร้อยละ 44.0

สำหรับโรงแรมระดับ 5 ดาว ในส่วนของตัวแปรทำนายความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรม Peninsula Bangkok พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .20 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรทำนายก่อให้เกิดความผันแปรของความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรได้ประมาณร้อยละ 20.0 ขณะที่โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok ตัวแปรทำนายความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .46 สามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรทำนายก่อให้เกิดความผันแปรของความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรได้ประมาณร้อยละ 46.0

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ตัวแปรทำนายความผันแปรของความภักดีของพนักงานต่อ
ตราสินค้าภายในองค์กร

ตัวแปรทำนายความผันแปรของ ความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร	Baiyoke Sky	Pathumwan Princess	Peninsula	Centara
	R^2	R^2	R^2	R^2
ความรู้สึกรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กร	-	-	-	-
ความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กร	.73	.44	.20	.46



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ปัจจุบัน ในโลกแห่งการแข่งขันทางธุรกิจ ทุกองค์กรต่างมีเป้าหมายหลักในการดำเนินธุรกิจของตน นั่นคือ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและมุ่งเน้นการแสวงหาผลกำไรให้กับองค์กร ดังนั้น ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจต่างก็ต้องเร่งสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กรตน เพื่อดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายที่มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Mahner & Torres, 2007) ขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจก็ต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กรของตน เพราะสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร นั่นคือ “บุคลากร” (Robbins, 1996) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าโดยตรงจะเปรียบเสมือนตัวแทนของสินค้าหรือบริการที่มีอิทธิพลต่อความประทับใจในตราสินค้าของผู้บริโภค ถ้าหากพนักงานมีพฤติกรรมในทางลบที่ขัดแย้งกับประสบการณ์ในทางบวกของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าและบริการอยู่เดิมนั้น ไม่ว่าจะด้วยคำพูดหรือการกระทำก็ตาม ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างแน่นอน (Khan, 2009) ซึ่งพนักงานที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงถือว่าเป็นสื่อโฆษณาที่มีอำนาจมากที่สุดที่องค์กรมี พนักงานมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องสามารถ “เป็นตราสินค้า” ในทุกๆ วันที่มาทำงานได้ (Keller, 2003) สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการสร้างความเข้าใจในตราสินค้าให้แก่บุคลากรให้ทั่วถึงทั้งองค์กร ถ้าหากไม่มีคุณสมบัตินี้แล้ว การโฆษณาที่ทำอยู่เป็นประจำก็เสียเปล่า ดังนั้น พนักงานทุกคนล้วนมีส่วนช่วยในการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างประสบการณ์ที่ผู้บริโภคมีต่อสินค้าและบริการ (Vallaster & de Chernatony, 2005)

อย่างไรก็ตาม การค้นคว้าวิจัยส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่มุมมองของผู้บริหารองค์กร มีเพียงการวิจัยจำนวนน้อยที่มุ่งความสนใจไปที่พนักงานภายในองค์กร ทั้งที่พนักงานเหล่านั้นเป็นกุญแจสำคัญของการดำรงอยู่ขององค์กร นอกจากนี้ ยังไม่ค่อยมีการทำวิจัยในเรื่องนี้ในภูมิภาคเอเชียเท่าไรนัก (Punjaisri et al., 2009b) ขณะที่การศึกษาของ Punjaisri และคณะ (2009b) เกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Internal branding) พบว่า ภารกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าตราสินค้านั้น มีเพียงแค่ผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่มีความเข้าใจในประเด็นต่างๆ เหล่านี้เป็นอย่างดี แต่สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการยังไม่สามารถทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร และไม่สามารถนำไปปรับใช้กับตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรแก่พนักงานภายในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น โดยพนักงานภายในองค์กร

จะต้องมีความเข้าใจในทุกๆ ด้านของตราสินค้าและมั่นใจว่าสามารถถ่ายทอดตราสินค้าองค์กรได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งถ้าองค์กรได้มีการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมที่สนับสนุนตราสินค้า รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้า (Brand promise) แก่ผู้บริโภค (Amaratunga & Bauldry, 2001) ซึ่งผู้ประกอบการส่วนมากเริ่มตระหนักในเรื่องการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร และเริ่มมุ่งเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อตราสินค้ามากขึ้น (Khan, 2009)

แนวคิดตราสินค้าภายในองค์กร (Internal brand) เป็นแนวคิดหนึ่งเกี่ยวกับตราสินค้าที่ถูกนำมาใช้ในองค์กรหลายแห่ง (Clever, 1999) ซึ่งทำให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน อย่างไรก็ตาม จากการค้นคว้าพบว่า ยังไม่มีการศึกษาประเด็นนี้กับองค์กรที่อยู่ในประเภทอุตสาหกรรมบริการมาก่อน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการศึกษาแนวคิดตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมในประเทศไทย รวมทั้งศึกษาถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อตราสินค้าภายในองค์กร โดยมีผลสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ผลเรื่องกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลที่ได้มาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) กับผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร จำนวน 4 คน จากโรงแรม 4 แห่ง ได้แก่ โรงแรม Baiyoke Sky, โรงแรม Pathumwan Princess, โรงแรม Peninsula Bangkok Bangkok, และโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok และผลเรื่องความรู้สึก ความผูกพัน และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลที่ได้มาจากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research method) กับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในโรงแรมทั้ง 4 แห่ง จำนวน 217 คน ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลเรื่องกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

ในส่วนของผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรมองว่าตนเองเป็นตราสินค้า ภายใต้แนวคิดตราสินค้าภายในองค์กร (Internal brand) โดยการพิจารณาว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อตราสินค้าของตนเองอยู่ในระดับใด จะต้องพิจารณาตามกระบวนการในการให้ความสำคัญต่อตราสินค้า ซึ่งประกอบไปด้วย ความ

เข้าใจในตราสินค้าขององค์กร และกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยเปรียบเทียบกันทั้ง 4 องค์กรตามลำดับ

ความเข้าใจในตราสินค้าขององค์กร

ส่วนประกอบของความเข้าใจในตราสินค้าขององค์กรมี 3 ประการ ได้แก่ 1) ความหมายของตราสินค้า, 2) ความหมายของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร, และ 3) สิ่งที่เป็นตัวแทนของตราสินค้าองค์กร

ในประเด็นเรื่อง ความหมายของตราสินค้า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกรายมีความเห็นตรงกันว่าตราสินค้าเป็นเครื่องหมายการค้า สัญลักษณ์ตราสินค้า ชื่อตราสินค้า ตราบริษัท สิ่งก่อสร้าง เครื่องแต่งกายของพนักงาน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดเอกลักษณ์เฉพาะให้กับตราสินค้าของตนเองให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกรายมีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้า จึงมีความเห็นเกี่ยวกับ ความหมายของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร เป็นการสร้างการรับรู้ การจดจำ และความชื่นชอบในตัวองค์กรให้แก่พนักงาน จนพนักงานรู้สึกว่าคุณภาพดีและรู้สึกว่าคุณภาพดีของตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรของตนเองเกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร และในส่วนของ สิ่งที่เป็นตัวแทนของตราสินค้าองค์กร พบว่า มีเพียงโรงแรม Baiyoke Sky แห่งเดียวที่กล่าวถึงสิ่งที่เป็นตัวแทนของตราสินค้าองค์กรของตนเองว่า เป็นตัวอาคารของโรงแรม ซึ่งเป็นอาคารที่สูงที่สุดในกรุงเทพฯ

กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

ในส่วนของกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร, 2) กลุ่มเป้าหมายขององค์กร, 3) ลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร, 4) รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรจัดเตรียมให้กับพนักงาน, 5) การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร, และ 6) แนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต โดยผลวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

ในประเด็นเรื่อง วัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร นั้น พบว่า โรงแรมทั้ง 4 แห่งมีวัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่ตรงกัน นั่นคือการให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจกับองค์กรของตนเอง สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่ทำงานให้กับองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์จากโรงแรม Pathumwan Princess ยังได้กล่าวเสริมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรว่า องค์กรมีหน้าที่มอบ

ความสุขให้กับพนักงานภายในองค์กร รวมถึงการมอบโอกาสให้กับพนักงานได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าเดิม

ประเด็นต่อมาคือ *กลุ่มเป้าหมายขององค์กร* จากการสัมภาษณ์พบว่า โรงแรมแต่ละแห่งได้มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของตนเองแตกต่างกันออกไปทั้ง 4 แห่ง โดยโรงแรม Baiyoke Sky ได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายขององค์กรออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ *ส่วนห้องพัก* จะมีกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นชาวเอเชีย ไม่ว่าจะกลุ่มเป้าหมายที่มาจากประเทศญี่ปุ่น สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ และกลุ่มเป้าหมายรองจะเป็นชาวยุโรป โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่มาจากประเทศออสเตรเลีย และ *ส่วนห้องอาหาร* จะมีกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นชาวไทย ส่วนกลุ่มเป้าหมายรองจะเป็นชาวเอเชียและยุโรปที่ชื่นชอบอาหารทะเล โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่มาจากประเทศเกาหลี เนื่องจากการหาอาหารทะเลรับประทานในประเทศของตนเองยากและมีราคาค่อนข้างสูง ขณะที่โรงแรม Pathumwan Princess ก็ได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 2 ส่วนเช่นกัน ได้แก่ *ส่วนห้องพัก* โดยกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่จะเป็นชาวต่างชาติ ได้แก่ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และชาวยุโรป และ *ส่วนห้องอาหาร* โดยส่วนใหญ่จะเป็นชาวไทยที่เข้ามาใช้บริการ เนื่องจากทางโรงแรมมีความหลากหลายในรูปแบบของอาหาร ไม่ว่าจะเป็นอาหารไทย จีน เกาหลี ญี่ปุ่น ทะเล และนานาชาติ

ในส่วนของโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok จากผลการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มเป้าหมายจะมีทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ เช่น รัสเซีย ญี่ปุ่น อินเดีย ออสเตรเลีย สวีเดน เป็นต้น ขึ้นอยู่กับฤดูกาลของแต่ละประเทศ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่เป็นชาวไทยจะเข้ามาใช้บริการในส่วนของห้องอาหารมากกว่าส่วนของห้องพัก และโรงแรม Peninsula Bangkok Bangkok ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายขององค์กรว่าเป็นชาวต่างชาติที่มีฐานะพอสมควร เนื่องจากราคาห้องพักมีราคาค่อนข้างสูง โดยกลุ่มเป้าหมายที่เข้าพักส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในสังคม เช่น ดารา นักร้อง นักแสดง และผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทต่างๆ

ประเด็นที่สามคือ *ลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร* โดยโรงแรมทั้ง 4 แห่ง เห็นว่าการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรกับพนักงานเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง จึงได้มีการกำหนดลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังพนักงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยโรงแรมทั้ง 4 แห่ง มีลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่คล้ายกัน กล่าวคือ ทางโรงแรมจะมีแผนกทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังพนักงาน โดยเริ่มตั้งแต่การจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่และการจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรม เพื่อให้พนักงานที่เข้ามาใหม่ได้รับทราบถึงภาพรวมขององค์กรและนโยบายต่างๆ การสร้างการรับรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ตลอดจนกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของทางโรงแรม นอกจากนี้ พนักงานจะได้รับข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ ขององค์กร ได้แก่ ข่าวแจก บันทึกร กระจาดน อินเทอร์เน็ต

อินเทอร์เน็ต อีเมล และการประชุม นอกจากนี้ โรงแรม Baiyoke Sky ยังมีแผนประชาสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบในการทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลข่าวสารด้วย โดยจะทำงานร่วมกับแผนกบุคคลขององค์กร

สำหรับประเด็นที่สี่คือ รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรจัดเตรียมให้กับพนักงาน โดยโรงแรมทั้ง 4 แห่งได้กำหนดรูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้ทำการสื่อสารออกเป็น 2 รูปแบบเหมือนกัน ได้แก่ 1) การสื่อสารในแนวดิ่ง ประกอบด้วย การสื่อสารจากบนลงล่าง เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงต้องการทำการสื่อสารข้อความหรือข้อมูลข่าวสารบางอย่างลงไปยังพนักงานภายในองค์กร โดยใช้ “กระดาน” เป็นสื่อหลักในการสื่อสาร ซึ่งจะติดไว้บริเวณหน้าห้องอาหารพนักงาน เพราะพนักงานทุกคนต้องพบเห็น และจะมีกระดานที่ติดไว้ทุกแผนก ในกรณีที่ผู้บริหารต้องการทำการสื่อสารไปยังแผนกใดแผนกหนึ่ง นอกจากนั้น ยังมีรูปแบบการสื่อสารที่ทางองค์กรได้จัดเตรียมไว้ ได้แก่ ข่าวแจก วารสารรายเดือน กระดาษบันทึก อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต อีเมล และการประชุมแผนก

และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน เกิดขึ้นเมื่อพนักงานภายในองค์กรมีความประสงค์ที่จะสื่อสารข้อความหรือข้อมูลข่าวสารบางอย่างขึ้นไปยังหัวหน้าแผนกหรือผู้บริหาร โดยพนักงานจะต้องแจ้งหัวหน้าแผนกที่ตนเองทำงานอยู่ให้ทราบ ถ้าหัวหน้าแผนกสามารถแก้ไขปัญหาได้ก็จะสิ้นสุดกระบวนการตรงนั้น แต่ถ้าหัวหน้าแผนกไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่พนักงานได้ทำการสื่อสารได้ ก็จะมีการสื่อสารขึ้นไปยังระดับต่อไป โดยสื่อที่ทางโรงแรมจัดเตรียมไว้ให้พนักงาน ได้แก่ การเขียนจดหมายอย่างเป็นทางการ การเขียนบันทึก และการพูดคุยในที่ประชุม

2) การสื่อสารในแนวนอนหรือการสื่อสารระหว่างแผนก ในการสื่อสารรูปแบบนี้ มีทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นการประชุมระหว่างหัวหน้าแผนกที่ทางองค์กรจัดขึ้นเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างแผนกด้วยกัน นอกจากนี้ ทางโรงแรมทั้ง 4 แห่ง ยังมีการนำระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตมาใช้ รวมถึงการรับส่งอีเมล เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการทำงาน

ประเด็นที่ห้าคือ การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่งในส่วนนี้โรงแรมทั้ง 4 แห่ง มีวิธีการประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรที่เหมือนกัน นั่นคือ การประเมินผลด้วยวิธีการตรวจสอบเป็นระยะๆ เกี่ยวกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การทำความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ กระทั่งความสามารถในการนำข้อมูลข่าวสารที่ได้ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทางโรงแรมมีการตรวจสอบโดยให้แผนกบุคคลทำการสอบถามกับพนักงานภายในองค์กรทีละคน

และ แนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต ซึ่งเป็นประเด็นสุดท้าย โดยโรงแรมทั้ง 4 แห่ง มีความเห็นตรงกันเกี่ยวกับแนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต

ซึ่งทุกโรงแรมต่างมองว่าเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการมุ่งมั่นที่จะสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับพนักงานภายในองค์กร ดังนั้น ทางโรงแรมจะยังคงรักษามาตรฐานในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรไว้ และจะเพิ่มกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรอีก โดยโรงแรม Baiyoke Sky จะให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรที่ทำงานมาเป็นระยะเวลายาวนาน ส่วนโรงแรม Pathumwan Princess จะให้พนักงานมีส่วนร่วมในตัวขององค์กรมากขึ้น เช่น การร่วมประชุมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของโรงแรม รวมถึงกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรด้วย ขณะที่โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok จะเพิ่มสวัสดิการให้แก่พนักงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และการที่พนักงานสามารถโอนย้ายการทำงานไปยังโรงแรมในเครือ Centara Hotels and Resorts ได้โดยไม่ต้องเริ่มไปสมัครงานใหม่ และโรงแรม Peninsula Bangkok Bangkok จะมีการมอบทุนการศึกษาให้กับพนักงานภายในองค์กรที่สนใจจะศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท

ส่วนที่ 2 ผลเรื่องความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร, ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร, และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของโรงแรมดังกล่าวทั้ง 4 แห่ง จำนวน 217 คน แบ่งเป็นเพศชาย 88 คน (ร้อยละ 40.6) และเพศหญิง 129 คน (ร้อยละ 59.4) ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 โดยกลุ่มตัวอย่างที่จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี มีจำนวนมากที่สุด (130 คน) คิดเป็นร้อยละ 59.9 ทั้งนี้ ในส่วนของรายได้ส่วนตัว ส่วนใหญ่มีรายได้ 10,001-15,000 บาทต่อเดือน (ร้อยละ 30.9) โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีสถานภาพสมรสเป็นโสด จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 62.7 และส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในฝ่ายขายและการตลาด (37 คน) คิดเป็นร้อยละ 17.1

ในเรื่องความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร จำนวน 14 ตัวแปร ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดแบบ 5 ระดับ (5-pointed Likert Scale) ผลปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างของโรงแรม Pathumwan Princess รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 รองลงมาได้แก่ การมองความสำเร็จของโรงแรมเหมือนความสำเร็จของตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 ขณะที่พนักงานโรงแรม Baiyoke Sky รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมเป็นอันดับหนึ่ง (ค่าเฉลี่ย 4.00) รองลงมาได้แก่ ความรู้สึกว่างานของตนเองมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงแรม (ค่าเฉลี่ย 4.24) โดยเมื่อพิจารณาภาพรวมของความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมระดับ 4 ดาว พบว่าความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของ

โรงแรม เป็นอันดับหนึ่ง (ค่าเฉลี่ย 4.39) รองลงมาได้แก่ การมองความสำเร็จของโรงแรมเหมือน ความสำเร็จของตนเอง (ค่าเฉลี่ย 4.33)

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างของโรงแรม Peninsula Bangkok Bangkok รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมเป็นอันดับหนึ่ง (ค่าเฉลี่ย 4.52) รองลงมาได้แก่ การมองความสำเร็จของ โรงแรมเหมือนความสำเร็จของตัวเอง และความรู้สึกว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31) ขณะที่โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok มีกลุ่มตัวอย่างที่รู้สึกว่า งานของตนเองมีส่วนช่วยสนับสนุนความสำเร็จของโรงแรมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 รองลงมาได้แก่ การเข้าใจบทบาทหน้าที่ของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้า โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และในส่วนของความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรใน ภาพรวมของโรงแรมระดับ 5 ดาว พบว่า เรื่องของการทำงานของตนเองมีส่วนช่วยสนับสนุน ความสำเร็จของโรงแรมมาก เป็นอันดับหนึ่ง (ค่าเฉลี่ย 4.28) รองลงมาได้แก่ ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรม (ค่าเฉลี่ย 4.23)

ทั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบความรู้สึกโดยรวมของพนักงานต่อตราสินค้าภายใน องค์กรทั้ง 4 แห่ง พบว่า โรงแรม Pathumwan Princess มีค่าเฉลี่ยของความรู้สึกโดยรวมสูงกว่า องค์กรที่เป็นกรณีศึกษาอีก 3 แห่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 4.25

จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายใน องค์กรโดยใช้ตัวแปรที่เกี่ยวกับความผูกพัน จำนวน 13 ตัวแปร และใช้มาตราวัดแบบ 5 ระดับ (5- pointed Likert Scale) พบว่า กลุ่มตัวอย่างของโรงแรม Pathumwan Princess นั้นมีความตั้งใจที่ จะพยายามทำงานให้เหนือความคาดหวังของโรงแรมมากที่สุด เพื่อที่จะช่วยให้โรงแรมประสบ ความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 4.41) ซึ่งสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ความผูกพันของพนักงานที่จะนำเสนอ ภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงแรมจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับโรงแรมเพิ่มขึ้น ด้วย (ค่าเฉลี่ย 4.37) ขณะที่โรงแรม Baiyoke Sky นั้น กลุ่มตัวอย่างมีความตั้งใจที่จะพยายาม ทำงานให้เหนือความคาดหวังของโรงแรม เพื่อที่จะช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จ โดยมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ ความผูกพันของพนักงานที่จะนำเสนอ ภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงแรมจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับโรงแรมเพิ่มขึ้น ด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และในส่วนของความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร ของโรงแรมระดับ 4 ดาวโดยรวม กลุ่มตัวอย่างมีความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้เหนือความ คาดหวังของโรงแรม เพื่อที่จะช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ซึ่งมาก ที่สุด รองลงมาได้แก่ ความผูกพันของพนักงานที่จะนำเสนอภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงแรมจะเพิ่ม มากขึ้นเมื่อพนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับโรงแรมเพิ่มขึ้นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างของโรงแรม Peninsula Bangkok Bangkok รู้สึกว่าตนเองมีความผูกพันกับโรงแรมนี้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง (ค่าเฉลี่ย 4.54) รองลงมาได้แก่ ความภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรม (ค่าเฉลี่ย 4.41) ขณะที่โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok มีกลุ่มตัวอย่างที่มีความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้เหนือความคาดหวังของโรงแรม เพื่อที่จะช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 รองลงมาได้แก่ ความผูกพันของพนักงานที่จะนำเสนอภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงแรมจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับโรงแรมเพิ่มขึ้นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และสำหรับความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรในภาพรวมของโรงแรมระดับ 5 ดาว พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้เหนือความคาดหวังของโรงแรม เพื่อที่จะช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง (ค่าเฉลี่ย 4.21) รองลงมาได้แก่ ความผูกพันของพนักงานที่จะนำเสนอภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงแรมจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับโรงแรมเพิ่มขึ้นด้วย (ค่าเฉลี่ย 4.13)

ทั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบความผูกพันโดยรวมของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรทั้ง 4 แห่ง พบว่า โรงแรม Pathumwan Princess มีค่าเฉลี่ยของความรู้สึกโดยรวมซึ่งเท่ากับ 4.04 สูงกว่าโรงแรมที่เหลืออีก 3 แห่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับเรื่องความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรนั้น วัดจากตัวแปรที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 ตัวแปร ซึ่งใช้มาตรวัดแบบ 5 ระดับ (5-pointed Likert Scale) ผลปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างของโรงแรม Pathumwan Princess เห็นว่า ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้ ซึ่งมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 รองลงมาได้แก่ พนักงานมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ขณะที่พนักงานโรงแรม Baiyoke Sky เห็นว่า ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้เป็นอันดับหนึ่ง (ค่าเฉลี่ย 4.05) รองลงมาได้แก่ พนักงานมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย (ค่าเฉลี่ย 3.62) สำหรับความภักดีโดยรวมของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมระดับ 4 ดาว กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้ เป็นอันดับหนึ่ง (ค่าเฉลี่ย 3.96) รองลงมาได้แก่ พนักงานมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย (ค่าเฉลี่ย 3.73)

และกลุ่มตัวอย่างของโรงแรม Peninsula Bangkok Bangkok มีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย (ค่าเฉลี่ย 3.61) รองลงมาได้แก่ ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้

(ค่าเฉลี่ย 3.39) ขณะที่โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok มีกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ซึ่งมากที่สุด รองลงมาได้แก่ พนักงานมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 และในส่วนของความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมระดับ 5 ดาวในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้ มากเป็นอันดับหนึ่ง (ค่าเฉลี่ย 3.43) รองลงมาได้แก่ พนักงานมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย (ค่าเฉลี่ย 3.22) ทั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบความภักดีโดยรวมของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรทั้ง 4 แห่ง พบว่า โรงแรม Pathumwan Princess (ค่าเฉลี่ย 3.86) มีค่าเฉลี่ยของความรู้สึกโดยรวมสูงกว่าโรงแรมที่เป็นกรณีศึกษาอีก 3 แห่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้เปรียบเทียบความรู้สึก ความผูกพัน และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรระหว่างโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว ในมุมมองของพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง โดยการใช้วิธีการทดสอบทางสถิติแบบ Independent Samples *t*-Test พบว่า พนักงานในโรงแรมระดับ 4 ดาว มีความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร สูงกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึก ความผูกพัน และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติแบบ Pearson Product Moment Correlation ผลปรากฏว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรกับความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรและความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรและความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด กล่าวคือ ความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรยังมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณในส่วนสุดท้าย เป็นการทดสอบความสัมพันธ์เพื่อหาตัวแปรทำนายการเกิดความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ทางสถิติแบบการถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทำนายข้อมูล ผลปรากฏว่า ตัวแปรทำนายความ

ผู้พันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมทั้ง 4 แห่ง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผลการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาที่สำคัญ 2 ประการ คือ เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร และเพื่อศึกษาพฤติกรรมของพนักงานต่อกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ดังนั้น การอภิปรายผลการวิจัยจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ในส่วนแรกเป็นการอภิปรายผลในเรื่องกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้อภิปรายผลการศึกษาใน 2 ประเด็น ได้แก่ ความเข้าใจในตราสินค้าขององค์กร และกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร และในส่วนที่สองเป็นการอภิปรายผลพฤติกรรมของพนักงานต่อกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษากับโรงแรมจำนวน 4 แห่ง โดยแบ่งออกเป็น โรงแรมระดับ 4 ดาว ได้แก่ โรงแรม Baiyoke Sky และโรงแรม Pathumwan Princess และโรงแรมระดับ 5 ดาว ได้แก่ โรงแรม Peninsula Bangkok Bangkok และโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok โดยผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าภายในองค์กรของ King และ Grace (2008) มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อองค์ประกอบของกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรทั้ง 2 ประการ ได้แก่ ความเข้าใจในตราสินค้าขององค์กร และกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมทั้ง 4 แห่ง ว่ามีความเข้าใจในตราสินค้าขององค์กร และมีกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรหรือไม่ และมีความแตกต่างกันอย่างไร

โดยในช่วงที่ผ่านมา มีนักวิชาการหลายท่าน (Balmer, 1998; de Chernatony, 2001; Davis & Dunn, 2002; Keller, 2003; King & Grace, 2008; Leberecht, 2009; Mitchell, 2002; Punjaisri & Wilson, 2007; Punjaisri, Wilson, & Evanschitzky, 2009; Sartain & Schumann, 2006) ได้ให้ความสำคัญและมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร โดยมีความเห็นตรงกันว่า พนักงานเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของตราสินค้าในการนำเสนอพันธสัญญาตราสินค้า (Brand promise) ไปยังผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (de Chernatony, 2001) อย่างไรก็ตาม แนวคิดการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรกลับได้รับความนิยมเพียงแคในประเศแถบตะวันตก เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ เท่านั้น แต่ในประเทศแถบตะวันออก เช่น ประเทศไทย กลับพบผลการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายใน

องค์กรได้น้อยมาก (Punjaisri & Wilson, 2007) ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้ น่าจะช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้ดังกล่าวในประเทศไทยแถบตะวันออกในส่วนของประเทศไทยได้ดียิ่งขึ้น

ซึ่งในด้านองค์ประกอบของกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรนั้น จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่าโรงแรมทั้ง 4 แห่ง มีรายละเอียดของกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรทั้งที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน ดังนี้

ความเข้าใจในตราสินค้าขององค์กร

สำหรับความเข้าใจในตราสินค้าขององค์กรของโรงแรมทั้ง 4 แห่ง มีลักษณะที่เหมือนกัน คือ ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงความหมายของตราสินค้าองค์กรว่า เป็นเครื่องหมายการค้า สัญลักษณ์ตราสินค้า ชื่อตราสินค้า ตราบริษัท สิ่งก่อสร้าง เครื่องแต่งกายของพนักงาน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดเอกลักษณ์เฉพาะให้กับตราสินค้าของตนเองให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง สอดคล้องกับคำนิยามของ American Marketing Association (1960, as cited in Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009) ที่ได้ให้คำนิยามตราสินค้า (Brand) ว่าเป็นชื่อ คำศัพท์ ตราสัญลักษณ์ รูปแบบ หรือสิ่งต่างๆ ช่างต้นประกอบกัน เพื่อระบุเอกลักษณ์ให้กับสินค้าหรือบริการของผู้ประกอบการ และเพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง (King & Grace, 2008) และยังสอดคล้องกับ de Chernatony (2001) ที่อธิบายว่า ตราสินค้าเป็นกลุ่มของสิ่งที่แสดงถึงคุณค่าของสินค้าอย่างชัดเจน นอกจากนี้ Ormeno (2007) ยังได้ให้คำนิยามตราสินค้าองค์กร (Corporate brand) ว่าเป็นชื่อ (Name), เครื่องหมาย (Sign), สัญลักษณ์ (Symbol), การออกแบบ (Design), หรือการผสมผสานกันขององค์ประกอบข้างต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเอกลักษณ์ขององค์กรและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้อธิบายถึงความหมายของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรไปในทิศทางเดียวกันว่า เป็นการสร้างการรับรู้ การจดจำ และความชื่นชอบในตัวองค์กรให้แก่พนักงาน จนพนักงานรู้สึกว่าคุณภาพและความผูกพันและรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรของตนเองเกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร สอดคล้องกับ Sullivan (1999) ที่อธิบายว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างการรับรู้และการตระหนักรู้ให้กับพนักงานและกลุ่มคนที่อาจเข้ามาเป็นพนักงานในอนาคต (Potential employees) รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรให้มีความภาคภูมิใจในเชิงบวกต่อองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับ de Chernatony (2001) ที่กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานภายในองค์กรรู้สึกชื่นชอบ ผูกพัน ภาคภูมิใจต่อองค์กรและตราสินค้าขององค์กร เมื่อพนักงานมีความรู้สึกดังกล่าวแล้ว ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจะเป็นความตั้งใจในการปฏิบัติงาน โดยพนักงานจะมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร และพร้อมที่จะดำเนินงานตามนโยบายของ

องค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ได้ (Mahnert & Torres, 2007) อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Punjaisri และ Wilson (2007) ที่กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเป็นการสร้างตราสินค้าที่ช่วยองค์กรในการจัดกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร และรวบรวมวัฒนธรรมของตราสินค้าขององค์กรเข้าด้วยกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการนำเสนอคุณค่าตราสินค้าขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคลากรขององค์กรมีอิทธิพลต่อการสร้างการรับรู้ตราสินค้าของผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Punjaisri, Wilson, & Evanschitzky, 2009) โดยผ่านทาง การถ่ายทอดมูลค่าตราสินค้า (Brand value) ทั้งสิ่งที่ถ่ายทอดและวิธีการในการถ่ายทอดมูลค่าตราสินค้า (de Chernatony, 2002) และเมื่อบุคลากรขององค์กรสามารถปรับทัศนคติให้เข้ากับมูลค่าตราสินค้าขององค์กรได้แล้ว ตราสินค้าขององค์กรก็จะสามารถรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Pringle & Thomson, 2001) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Amaratunga และ Baldry (2001, as cited in Punjaisri et al., 2009b) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และพบว่า องค์กรที่มีการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมที่สนับสนุนตราสินค้านำถึงความมุ่งมั่นที่จะนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้า (Brand promise) แก่ผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าองค์กรที่ไม่มีการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมทั้ง 4 แห่ง จะประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร, (2) กลุ่มเป้าหมายขององค์กร, (3) ลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร, (4) รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรจัดเตรียมให้กับพนักงาน, (5) การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร, และ (6) แนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

ในส่วนของวัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมทั้ง 4 แห่ง พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านมีวัตถุประสงค์ที่คล้ายกัน นั่นคือ เพื่อที่จะได้พนักงานที่มีความรักดีกับองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่ทำงานให้กับองค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับ Mahnert และ Torres (2007) ที่กล่าวว่า เมื่อพนักงานรู้สึกชื่นชอบ ผูกพัน หรือรักดีต่อองค์กรแล้ว ผลตอบแทนที่องค์กรจะได้รับก็จะเป็นความตั้งใจในการปฏิบัติงาน โดยพนักงานจะมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร และพร้อมที่จะดำเนินงานตามนโยบายที่องค์กรได้วางไว้

เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ได้ (Sartain & Schumann, 2006) นอกจากนี้ Mahnert และ Torres (2007) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรว่า ความสำเร็จของความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน มิได้มาจากนโยบายหรือการดำเนินธุรกิจ แต่ได้มาจากตัวบุคคลหรือบุคลากรภายในองค์กร อีกทั้ง Punjaisri และคณะ (2009b) กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางให้พนักงานมีความคิดและพฤติกรรมที่ไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร โดยพนักงานจะต้องมีความเข้าใจในทุกด้านของตราสินค้าและมั่นใจว่าสามารถถ่ายทอดคุณค่าตราสินค้าแก่ผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มเป้าหมายขององค์กร

สำหรับกลุ่มเป้าหมายของโรงแรมทั้ง 4 แห่ง ผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ของโรงแรมทั้ง 4 แห่งมีความเห็นที่คล้ายกัน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ของโรงแรมทั้ง 4 แห่ง แบ่งกลุ่มเป้าหมายขององค์กรออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ ส่วนห้องพัก เป็นส่วนที่มีการให้บริการที่พักรับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในโรงแรม โดยโรงแรม Baiyoke Sky ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นชาวเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ และกลุ่มเป้าหมายรองเป็นชาวยุโรป ส่วนโรงแรม Pathumwan Princess ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นชาวยุโรป ขณะที่โรงแรม Peninsula Bangkok Bangkok ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่า กลุ่มเป้าหมายหลักของโรงแรมจะเป็นชาวต่างชาติที่ค่อนข้างมีฐานะ และในส่วนของโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok ทางโรงแรมได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายในส่วนห้องพักเป็นทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ และ ส่วนห้องอาหาร เป็นส่วนที่ทางโรงแรมได้มีภัตตาคารไว้สำหรับบริการลูกค้า โดยโรงแรม Baiyoke Sky จะมีกลุ่มเป้าหมายเป็นชาวไทย ชาวเอเชีย และชาวยุโรป โดยเฉพาะชาวเกาหลี ขณะที่โรงแรม Pathumwan Princess ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายของส่วนห้องอาหารไว้เป็นชาวไทย และสำหรับโรงแรม Peninsula Bangkok Bangkok ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นชาวต่างชาติ รวมถึงชาวไทยที่เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงในสังคม ขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์ของโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายในส่วนห้องอาหารไว้เป็นชาวไทย และชาวต่างชาติบางส่วนที่เป็นลูกค้าของโรงแรม

สอดคล้องกับ Lubbe (2003) ที่ได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจโรงแรมออกเป็น 2 ส่วนหลักๆ ได้แก่ ส่วนที่ให้บริการห้องพัก (Room service sector) และส่วนที่ให้บริการอาหาร (Food service sector) โดยในส่วนของบริการด้านที่พักนั้น แบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ที่ลูกค้าต้องการเข้าพัก 3 ประการ ได้แก่ การมาเพื่อทำธุรกิจ (Regular business travel), การมาเพื่อพักผ่อน (Holiday), และการมาเพื่อเยี่ยมเพื่อนหรือญาติพี่น้อง (Visiting friends and relatives:

VFR) และในส่วนของกาให้บริการอาหารและเครื่องดื่มนั้น สามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ เป็น 2 ส่วน ได้แก่ กลุ่มลูกค้าท้องถิ่น (Local customers) และกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ (Foreign visitors) เช่นเดียวกับ Bowie และ Buttle (2004) ที่ได้กำหนดตลาดผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย (Consumer target markets) ของโรงแรมไว้ 2 กลุ่มหลักๆ ได้แก่ กลุ่มผู้ใช้บริการโรงแรม (Hotels) และภัตตาคารและบาร์ (Restaurants and bars) ทั้งที่เดินทางมาคนเดียว (Individuals), คู่สามี ภรรยา (Couples), และกลุ่มคนขนาดเล็ก (Small groups of people) ที่มีวัตถุประสงค์ในการ เดินทางมาเพื่อทำธุรกิจ (Business) หรือพักผ่อน (Leisure) โดยโรงแรมจะมีเกณฑ์ที่ใช้ในการ กำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ชนชั้นทางสังคม (Social class) และความแตกต่างของแต่ละ บุคคล (Individual differences) ประกอบไปด้วย เพศ (Gender), อายุ (Age), การศึกษา (Education), รายได้ (Income), บุคลิกภาพ (Personality), รูปแบบการใช้ชีวิต (Lifestyle), และ เชื้อชาติ (Nationality)

ลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

ในส่วนของลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ของ โรงแรมทั้ง 4 แห่ง มีลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่คล้ายกัน กล่าวคือ ทาง โรงแรมจะมีแผนกทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยัง พนักงาน โดยเริ่มตั้งแต่การจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่ มีการอบรมพนักงาน มีการจัดกิจกรรม ละลายพฤติกรรม เพื่อให้พนักงานที่เข้ามาใหม่ได้รับทราบถึงภาพรวมขององค์กรและนโยบาย ต่างๆ เป็นการสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับ Khan (2009) ที่กล่าวว่า ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างองค์กรและพนักงานภายใน องค์กรในการสื่อสารตราสินค้าขององค์กรจะเป็นแผนกทรัพยากรบุคคล เนื่องจากเป็นแผนกที่มี การเข้าถึงพนักงานในองค์กรทุกคน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Punjaisri และคณะ (2009b) ที่กล่าวว่า แผนกทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการสื่อสารตราสินค้าภายใน องค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ Punjaisri และ Wilson (2009b) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training), การปฐมนิเทศ (Orientation), การประชุมกลุ่ม (Group meeting), และการสรุปความ (Briefing) เป็นวิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วน หนึ่งของตราสินค้า (Brand identification), ความผูกพันต่อตราสินค้า (Brand commitment), และความภักดีต่อตราสินค้า (Brand loyalty) ของพนักงานภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง โดยผลลัพธ์สูงสุดในการสร้างตราสินค้าภายใน องค์กรคือ สมรรถภาพตราสินค้า (Brand performance) ซึ่งเป็นการที่พนักงานสามารถถ่ายทอด

ความคาดหวังต่อตราสินค้าบนพื้นฐานของมาตรฐานตราสินค้าควบคู่กับคุณค่าตราสินค้าได้ (Khan, 2009)

นอกจากนั้น พนักงานจะได้รับข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ ที่องค์กรได้จัดเตรียมไว้ ได้แก่ ข่าวแจก บันทึกรวบรวม กระดาน อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต อีเมล และการประชุม ซึ่งสอดคล้องกับ Khan (2009) ที่กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่แข็งแกร่งและมั่นคง จะต้องมีการใช้การสื่อสารทุกช่องทาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (M. Myers & G. Myers, 1982) ไม่ว่าจะในรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ เช่น การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการส่งผลสะท้อนกลับ (Feedback) จากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นมายังผู้บังคับบัญชา และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การสื่อสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน ซึ่งทุกรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรล้วนเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการถ่ายทอดสารของตราสินค้า (van Riel, 1995) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yammarino และ Naughton (1998, as cited in Carriere & Bourque, 2009) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในเชิงบวกระหว่างจำนวนเวลาที่ใช้ในการสื่อสารกับผลลัพธ์ของงานที่ปรากฏ ผลพบว่า เมื่อองค์กรได้ทำการสื่อสารตราสินค้าไปยังพนักงานภายในองค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและใช้เวลาในการสื่อสารที่บ่อยครั้งแล้ว จะส่งผลให้พนักงานมีความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรมากยิ่งขึ้น ทำให้พนักงานมีความตั้งใจปฏิบัติงาน มีความมานะอดทนเพิ่มขึ้น รวมถึงพนักงานเกิดความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Employee job satisfaction) ที่เกิดขึ้นต่อองค์กรในเชิงบวก (Price, 1997) ซึ่งองค์กรจะต้องทำการสื่อสารข้อความ โดยมีการวางแผนและดำเนินการด้วยความตั้งใจ ตลอดจนการใช้ความถี่ในการสื่อสารภายในองค์กรเท่าๆ กับการสื่อสารภายนอกองค์กร (Khan, 2009)

นอกจากนี้ Santra และ Giri (2008) ได้ให้ความเห็นว่า การสื่อสารภายในองค์กรมิได้เป็นเพียงแค่การสนทนา เอกสารเกี่ยวกับงาน การประชุม หรือกระดาษจดบันทึกที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังมีศักยภาพที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้พนักงานภายในองค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าตราสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรที่ผู้ประกอบการมุ่งทำการสื่อสารเพื่อเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรนั้น ผู้ประกอบการจะมุ่งให้ความสำคัญกับสารหรือข้อความ ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการทำซ้ำ เพื่อให้พนักงานได้ซึมซับข้อความดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง สามารถส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรเกิดการตระหนักรู้และเกิดความผูกพันกับตราสินค้า เมื่อระดับของการตระหนักรู้เพิ่มมากขึ้น ทัศนคติและพฤติกรรมในเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กรและการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรก็จะเกิดขึ้นตามมา (Khan, 2009)

รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรจัดเตรียมให้กับพนักงาน

ในส่วนของรูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรจัดเตรียมให้กับพนักงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ของ โรงแรมทั้ง 4 แห่ง ได้กำหนดรูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้ทำการสื่อสารเหมือนกัน โดย แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่ๆ ได้แก่ การสื่อสารในแนวตั้ง (Vertical communication) ซึ่งประกอบไปด้วย การสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down communications) เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารระดับสูง ต้องการทำการสื่อสารข้อความลงไปยังพนักงานภายในองค์กร โดยสื่อหลักที่ใช้ในการสื่อสารจะเป็น “กระดานกลาง” (Main board) ที่ติดไว้บริเวณหน้าห้องอาหารพนักงาน เนื่องจากเป็นบริเวณที่พนักงานภายในองค์กรทุกคนต้องพบเห็น นอกจากนี้ ทางองค์กรยังมีกระดานติดไว้ทุกแผนก ในกรณีที่ผู้บริหารต้องการทำการสื่อสารไปยังแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น และนอกจากการติดกระดานกลางและกระดานแผนกแล้ว ทางองค์กรยังมีรูปแบบการสื่อสารที่ได้จัดเตรียมไว้ ได้แก่ ข่าวแจก วารสารรายเดือน กระดาษบันทึก อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต อีเมล และการประชุมแผนก สอดคล้องกับ Frank และ Brownell (1989) ที่อธิบายว่า การสื่อสารจากระดับบนลงล่าง (Downward communications) จะเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลได้รับการส่งมาจากผู้บังคับบัญชาลงมายังบุคคลที่อยู่ใบบังคับบัญชา มีทั้งรูปแบบที่เป็นคำสั่ง คำแนะนำ และการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร ซึ่งถือเป็นโครงสร้างการสื่อสารแบบลำดับชั้นที่ถูกควบคุมโดยผู้บังคับบัญชา (Harris, 1993) โดย Katz และ Kahn (1966, as cited in Harris, 2003) ได้กล่าวถึงสื่อที่มักจะใช้ในการสื่อสารรูปแบบนี้ ได้แก่ ป้ายประกาศที่ติดบนกระดาน (Bulletin board), กระดาษจดบันทึก (Memos), การประชุม (Meetings), และคู่มือพนักงาน (Employee handbook) ขณะที่ Neher (1997) ได้กล่าวถึงช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เช่น หนังสือคู่มือ (Handbooks), จดหมายข่าวภายใน (Internal newsletters), บันทึกข้อความ (Memoranda), ใบแทรกเงินเดือน (Pay inserts), กระดานประกาศ (Bulletin boards), แผ่นพับและข่าวแถลง (Pamphlets and handouts), โทรศัพท์สายด่วน (Telephone “hot lines”), ข้อความกระดานประกาศทางคอมพิวเตอร์ (Computer bulletin board messages), อีเมล (E-mail), ข้อความแฟกซ์ (Fax messages), ข้อความเสียง (Voice mail), การประชุมผ่านวิดีโอ (Videoconferences) เป็นต้น

และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom-up communications) เกิดขึ้นเมื่อพนักงานภายในองค์กรมีความประสงค์ที่จะสื่อสารข้อความหรือข้อมูลข่าวสารบางอย่างขึ้นไปยังหัวหน้าแผนกหรือผู้บริหาร โดยพนักงานจะต้องแจ้งหัวหน้าแผนกที่ตนเองทำงานอยู่ให้ทราบ ถ้าหัวหน้าแผนกสามารถแก้ปัญหาได้ก็จะสิ้นสุดกระบวนการตรงนั้น แต่ถ้าหัวหน้าแผนกไม่สามารถแก้ไข ปัญหาที่พนักงานได้ทำการสื่อสารได้ ก็จะมีการสื่อสารขึ้นไปยังระดับต่อไป โดยสื่อที่ทางโรงแรมจัดเตรียมไว้ให้พนักงาน ได้แก่ การเขียนจดหมายอย่างเป็นทางการ การเขียนบันทึก และการพูดคุยในที่ประชุม สอดคล้องกับ Pace (1983, as cited in Frank & Brownell, 1989) ที่กล่าวว่า

การสื่อสารจากระดับล่างขึ้นบน (Upward communications) เป็นผลสะท้อนกลับไปยังส่วนการ
จัดการระดับบนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำ โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นข้อมูลที่
เกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานกำลังทำ ปัญหาที่พนักงานกำลังเผชิญอยู่ คำแนะนำสำหรับการจัดการ และ
พนักงานคิดและรู้สึกอย่างไรกับงานที่ทำ โดย Katz และ Kahn (1966, as cited in Harris, 1993)
กล่าวว่า ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นถือเป็นผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับองค์กร การ
เปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ไม่ว่าจะเป็คำสั่งแนะนำในรูปแบบการสื่อสาร ปัญหาที่เกิดขึ้น
ระหว่างพนักงานด้วยกัน หรือความซับซ้อนในหน้าที่ของงาน โดยพนักงานสามารถชี้แจงปัญหา
ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมายังผู้จัดการหรือผู้บริหารผ่านช่องทางการสื่อสารที่ทางองค์กรได้กำหนดไว้ เพราะ
นอกจากข้อมูลที่พนักงานได้ทำการสื่อสารชั้นมายังผู้จัดการหรือผู้บริหารจะเป็นข้อมูลที่มีค่าต่อ
องค์กรในการนำคำแนะนำที่ได้ไปประเมินแล้วนำมาปฏิบัติแล้ว ยังช่วยยกระดับความเชื่อของ
พนักงานที่มีต่อกระบวนการสื่อสารและองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ Neher (1997) ยังได้กล่าวถึง
ช่องทางการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นบนไว้ ที่พนักงานสามารถใช้ในการสื่อสารไปยังผู้บริหาร
ระดับบนที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระบบการให้คำแนะนำหรือร้องทุกข์ (Suggestion or complaint
systems), บันทึกร้องทุกข์, การเขียนรายงาน (Written reports), การประชุมแผนก, และการ
ประชุมแบบถามตอบ (Question-and-answer sessions) โดย Azilgyi (1982, as cited in
Neher, 1997) ได้ให้ความเห็นว่า การสนทนาแบบไม่เป็นทางการ (Informal discussion) เป็นช่อง
ทางการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นบนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

2) การสื่อสารในแนวราบ (Horizontal communications) หรือการสื่อสารระหว่างแผนก
(Cross-functional communications) โดยผู้ให้สัมภาษณ์ของโรงแรมทั้ง 4 แห่ง อธิบายว่า องค์กร
มีรูปแบบการสื่อสารในแนวราบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นการประชุม
ระหว่างหัวหน้าแผนกที่จัดขึ้นเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและเป็น
การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างแผนกด้วยกัน นอกจากนี้ ทางองค์กรยังมีการนำระบบ
อินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการสื่อสาร รวมถึงระบบการรับส่งอีเมล เพื่อความสะดวกและ
รวดเร็วในการทำงาน สอดคล้องกับ Frank และ Brownell (1989) ที่กล่าวว่า การสื่อสารใน
แนวราบเป็นการสื่อสารเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันในองค์กร
ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่การงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน (Coordinating tasks) เป็นการชี้แจงขอบเขต
ความสัมพันธ์ของเนื้องานให้แก่พนักงาน, การร่วมมือกันแก้ไขปัญหา (Solving problems) โดย
พนักงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นจะต้องร่วมมือกันแก้ไข, การแบ่งปันข้อมูลทั้งในแผนกและ
ระหว่างแผนก (Sharing information) เพื่อให้พนักงานทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับรู้ข้อมูล
ข่าวสารได้อย่างครบถ้วนและเข้าใจตรงกัน, และการร่วมมือกันขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร
(Resolving conflicts) ไม่ว่าจะเป็ความขัดแย้งระหว่างพนักงาน ความขัดแย้งเนื่องจากการ

ทำงาน รวมถึงการเข้าใจผิดในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Koehler, Anatol, และ Applbaum (1981, as cited in Harris, 1993) และ Mann (1961, as cited in Harris, 1993) ที่กล่าวว่า หน้าที่ของการสื่อสารในแนวนอนอีกอย่างหนึ่งที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างความปรองดองกัน (Building rapport) ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรให้เกิดความสามัคคีกัน ช่วยเหลือกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกัน โดยองค์กรอาจจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ขึ้นมา เช่น การไปสัมมนานอกสถานที่ เป็นต้น โดยช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในแนวราบที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ บันทึกข้อความ, รายงาน, การสนทนาแบบไม่เป็นทางการ (Informal conversations), การประชุมระหว่างแผนก, อีเมล, ข้อความเสียง, โทรศัพท์, การประชุมทางวิดีโอทัศน์หรือโทรศัพท์ (Daniels & Spiker, 1991; Neher, 1997)

การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร

สำหรับการประเมินประสิทธิผลทางการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่งในส่วนนี้โรงแรมทั้ง 4 แห่ง มีวิธีการประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรที่เหมือนกัน นั่นคือ การประเมินผลด้วยวิธีการตรวจสอบเป็นระยะๆ (Random checking) เกี่ยวกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การทำความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ กระทั่งความสามารถในการนำข้อมูลข่าวสารที่ได้ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทางโรงแรมมีการตรวจสอบโดยให้แผนกบุคคลทำการสอบถามกับพนักงานภายในองค์กรทีละคน แต่ไม่สามารถจะทำการตรวจสอบได้หมดทุกคน สอดคล้องกับ Lerbinger (1977, as cited in Wilson, Goodall, & Waagen, 1986) ที่ได้เสนอกิจกรรมการวิจัยการสื่อสารส่วนรวมไว้ ได้แก่ การตรวจสอบการประชาสัมพันธ์ เป็นการตรวจสอบผลสะท้อนกลับจากสาธารณะเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรได้นำเสนอผ่านสื่อออกไป แล้วสาธารณะรับรู้และตีความองค์กรว่าเป็นอย่างไร สอดคล้องกับความต้องการที่องค์กรได้นำเสนอหรือไม่ และ การตรวจสอบการสื่อสาร เป็นการตรวจสอบประสิทธิผลทางการสื่อสารว่าสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งการวิจัยในรูปแบบนี้มักจะเป็นการทำวิจัยเชิงสำรวจ (Survey) และยังคงสอดคล้องกับ Punjaisri และคณะ (2009b) ที่กล่าวว่า องค์กรควรมีการประเมินประสิทธิผลการสื่อสารภายในองค์กรเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง โดยถ้าหากองค์กรมีขนาดใหญ่ก็สามารถทำการประเมินผลด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างได้ เช่น การเรียกพนักงานมาสอบถาม การถามตอบในที่ประชุม หรือการให้พนักงานตอบแบบสอบถาม เป็นต้น

แนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต

สำหรับแนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต โดยผู้ให้สัมภาษณ์ของ โรงแรมทั้ง 4 แห่ง มีความเห็นตรงกันว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรถือเป็นเรื่องที่สำคัญและ จำเป็นอย่างยิ่งในการมุ่งมั่นที่จะสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับพนักงานภายในองค์กร ซึ่งทาง โรงแรมจะยังคงรักษามาตรฐานในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในรูปแบบเดิมไว้ และจะเพิ่ม กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรอีก เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความพึงพอใจกับ องค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ สอดคล้องกับ Khan (2009) ที่กล่าวว่า การสร้างความพึงพอใจให้แก่ พนักงาน (Employee satisfaction) ทำให้พนักงานภายในองค์กรสามารถเกิดการจดจำ (Retention) ตราสินค้าองค์กรได้ เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันกับตราสินค้า (Brand commitment) พนักงานจะมีการสนับสนุนตราสินค้าองค์กร (Brand advocacy) (Baumgarth & Schmidt, 2009) จนพนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กร (Brand loyalty) โดยโรงแรม Baiyoke Sky จะให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรที่ทำงานมาเป็นระยะเวลายาวนาน ส่วนโรงแรม Pathumwan Princess จะให้พนักงานมีส่วนร่วมในตัวขององค์กรมากขึ้น เช่น การร่วมประชุมเพื่อ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของโรงแรม รวมถึงกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายใน องค์กรด้วย ขณะที่โรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok จะเพิ่มสวัสดิการให้แก่พนักงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และการที่พนักงานสามารถโอนย้ายการทำงานไปยัง โรงแรมในเครือ Centara Hotels and Resorts ได้โดยไม่ต้องเริ่มไปสมัครงานใหม่ และโรงแรม Peninsula Bangkok จะมีการมอบทุนการศึกษาให้กับพนักงานภายในองค์กรที่สนใจจะศึกษาใน ระดับปริญญาตรีและปริญญาโท สอดคล้องกับ Wagner และ Hellenbeck (2005) ที่ได้นำทฤษฎี การเรียนรู้ (Learning theory) มาอธิบายว่า การสร้างแรงเสริมเป็นหลักการเรียนรู้ที่ดีที่สุด โดยการ สร้างแรงเสริมในทางบวก (Positive reinforcement) จะเป็นตัวช่วยกระตุ้นการตอบสนองและเพิ่ม ความเป็นไปได้ในการเกิดการแสดงพฤติกรรมซ้ำๆ นั่นคือการกระตุ้นความสามารถในการ ปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การชมเชย การให้รางวัล การเพิ่มเงินเดือนให้ พนักงาน เป็นต้น (Ruch, 2002, as cited in Martin & Beaumont, 2003)

โดยเมื่อผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของ โรงแรมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่งกับผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม ของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมดังกล่าวอีกด้วย เพื่อตรวจสอบถึงประสิทธิผล ทางการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรที่โรงแรมได้ทำการสื่อสารไปยังพนักงานภายในองค์กร ซึ่งมี รายละเอียดดังนี้

พฤติกรรมของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

สำหรับรายละเอียดในส่วนนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมกลุ่มตัวอย่างทั้งสองระดับ โดยแบ่งเป็น โรงแรมระดับ 4 ดาว ได้แก่ โรงแรม Baiyoke Sky และโรงแรม Pathumwan Princess และโรงแรมระดับ 5 ดาว ได้แก่ โรงแรม Peninsula Bangkok Bangkok และโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่องค์กรเป็นผู้กระทำ ประกอบไปด้วย ความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร (Brand identification), ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร (Brand commitment), ความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร (Brand loyalty) และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักที่ใช้ในการศึกษาและการทำนายการเกิดความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

จากการศึกษาเกี่ยวกับความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร (Brand identification) กับโรงแรมทั้งสองระดับ พบว่า พนักงานของโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรในระดับที่สูงคล้ายกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.12 และ 4.05 ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างตราสินค้าพนักงาน (Employee branding) ของ Sartain และ Schumann (2006) ที่กล่าวว่า เป็นการกำหนดระเบียบข้อบังคับที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของตนเองและหน้าที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร จนพนักงานเกิดความรู้สึกว่างานของตนเองมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alvesson & Willmott, 2002) ดังผลการวิจัยที่พนักงานของโรงแรมทั้งสองระดับรู้สึกว่าการงานของตนเองมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงแรมอยู่ในระดับสูง โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Amaratunga และ Baldry (2001, as cited in Punjaisri et al., 2009b) ที่พบว่า องค์กรที่มีการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมที่จะสนับสนุนตราสินค้า รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้า (Brand promise) แก่ผู้บริโภคอีกด้วย

นอกจากนี้ พนักงานของทั้งโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว ยังรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมในระดับที่สูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และ 4.23 ตามลำดับ) สอดคล้องกับ Khan (2009) ที่อธิบายว่า การที่องค์กรจะสร้างทัศนคติในทางบวกให้แก่ผู้บริโภคได้นั้น องค์กรจะต้องทำการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเสียก่อน เพื่อให้พนักงานทุกคนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยองค์กรจะต้องสร้างความพึงพอใจให้กับ

พนักงาน (Employee satisfaction) เสียก่อน องค์กรจะต้องทำให้พนักงานจดจำ (Retention) ตราสินค้าองค์กรได้ โดยการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานเกี่ยวกับองค์กร รวมถึงองค์กรจะต้องมีความสามารถในการดึงดูดใจพนักงาน (Employee attraction) ให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ จนพนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้า พนักงานก็จะมี การสนับสนุนตราสินค้าองค์กรของตนเอง ดังผลวิจัยที่ผู้วิจัยพบว่า พนักงานของโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว รู้สึกว่างานของตนมีส่วนช่วยสนับสนุนความสำเร็จของโรงแรม ในระดับสูง โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Burman และ Zepplin (2004, as cited in Scheys & Baert, n.d.) ที่กล่าวว่า เมื่อพนักงานตระหนักรู้และเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าตราสินค้าเป็นอย่างดีแล้ว พนักงานจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับภาพลักษณ์ตราสินค้าและมีการพัฒนาความเชื่อมั่นในตราสินค้า (Vallaster & de Chernatony, 2005) ดังผลการวิจัยที่พบว่า พนักงานของทั้งโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และ 4.11 ตามลำดับ)

ขณะที่ Stuart (2002) ได้ให้ความเห็นว่า ยิ่งพนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับตราสินค้าและองค์กรมากเท่าไร การกระทำของพนักงานก็มีแนวโน้มที่จะเป็นไปในทางสนับสนุนองค์กรหรือตราสินค้ามากขึ้นเท่านั้น และจากทฤษฎีการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Organizational identification theory) พนักงานที่เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรจะแสดงการกระทำภายใต้ผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร เมื่อต้องเผชิญกับภาวะที่ต้องเลือกรักษาความมั่นคงของเป้าหมายขององค์กรกับของตนเอง (Brown, 1969; Cheney, 1983; Dutton et al., 1994; Patchen, 1970; van Dick, 2001, as cited in Punjaisri et al., 2009b) โดย Baumgarth และ Schmidt (2009) กล่าวว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร นอกจากจะเป็นการสร้างทัศนคติในเชิงบวกให้กับพนักงานแล้ว ยังส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สนับสนุนตราสินค้า (Brand-supporting behavior) ของตนเองอีกด้วย ดังผลการวิจัยที่พนักงานของโรงแรมทั้งสองระดับรู้สึกว่างานของตนนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงแรม โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

นอกจากนี้ จากผลการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรระหว่างโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว พบว่า พนักงานมีความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรแตกต่างกัน ใน 2 ประเด็น ได้แก่ โรงแรมนี้เปรียบเสมือนครอบครัวของพนักงาน โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ซึ่งสูงกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว มีความรู้สึกว่าโรงแรมที่ตนทำงานอยู่เปรียบเสมือนครอบครัวของพนักงาน มากกว่าพนักงานโรงแรม

ระดับ 5 ดาว ขณะที่พนักงานรู้สึกถึงเป้าหมายและนโยบายของโรงแรมนี้อย่างชัดเจน โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97) มีค่าเฉลี่ยความรู้สึกถึงเป้าหมายและนโยบายของโรงแรมอย่างชัดเจน สูงกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว รู้สึกถึงเป้าหมายและนโยบายของโรงแรมอย่างชัดเจนมากกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว สอดคล้องกับ de Chernatony และ Segal-Horn (2001) ที่กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติของพนักงานภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร รวมถึงกำหนดพฤติกรรมของพนักงานให้สามารถปรับเข้ากับตราสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของตราสินค้าภายในองค์กรอย่างถ่องแท้ ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศพนักงาน การฝึกอบรม การประชุม เพื่ออธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เป้าหมายขององค์กร นโยบายขององค์กร รวมถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่พนักงานมีต่อองค์กร เพื่อที่จะได้นำความรู้ความเข้าใจที่ได้ไปปรับใช้ให้เข้ากับแต่ละบุคคล (Mehnert & Torres, 2007) อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Vallaster และ de Chernatony (2005) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานจะสามารถนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้าขององค์กรไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร พนักงานจะต้องรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความเชื่อมั่นในตราสินค้าเสียก่อน โดยพนักงานจะต้องตระหนักและเข้าใจคุณค่าตราสินค้า เป้าหมายสูงสุด และกลยุทธ์ขององค์กร พนักงานจะต้องเข้าใจว่าสิ่งเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อพนักงานได้อย่างไร พนักงานก็จะมี การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากที่เคยมีพฤติกรรมการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในรูปแบบเดิมที่เคยทำเป็นประจำ จะปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่สอดคล้องกับคุณค่าตราสินค้าหรือองค์กร ทำให้พนักงานภายในองค์กรสามารถถ่ายทอดความคาดหวังต่อตราสินค้าไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม พนักงานภายในองค์กรบางคนอาจยังไม่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร เนื่องจากยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อองค์กร (Harquail, 2007) รวมถึงความสามารถในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่องค์กรได้ทำนั้น ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงทำให้พนักงานภายในองค์กรมีทัศนคติต่อองค์กรที่พนักงานทำงานอยู่ในเชิงลบและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับที่องค์กรต้องการ (Khan, 2009) รวมถึงประสิทธิภาพทางการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรที่องค์กรได้ทำอาจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (Manning, 1992) ซึ่งถ้าหากการสื่อสารองค์กรด้อยคุณภาพก็จะส่งผลในเชิงลบต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Identification), ความผูกพัน (Commitment), ความเกี่ยวพัน (Involvement), และความภักดี (Loyalty) ขององค์กรนั้นๆ (Price, 1997) เนื่องจากการสื่อสารองค์กรมิได้เป็นเพียงแค่การสนทนา เอกสารเกี่ยวกับงาน การประชุม หรือกระดาษจดบันทึกที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจเท่านั้น แต่

ยังมีศักยภาพที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Santra & Giri, 2008)

นอกจากนี้ จากผลการเปรียบเทียบความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร กลับพบว่า พนักงานของโรงแรมระดับ 4 ดาว มีความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กร อยู่ในระดับที่สูงกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว เล็กน้อยเกือบทุกประเด็น อาจเป็นผลมาจากการที่โรงแรมระดับ 4 ดาว เป็นโรงแรมที่มีขนาดเล็กกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว จึงมีจำนวนพนักงานน้อยกว่า และโรงแรมระดับ 4 ดาว มีรูปแบบการบริหารองค์กรแบบท้องถิ่น (Local) ซึ่งแตกต่างจากโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่มีรูปแบบการบริหารแบบเครือข่าย (Chain) ดังนั้น โรงแรมระดับ 4 ดาว จึงสามารถทำการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรได้เข้าถึงและครอบคลุมพนักงานภายในองค์กรมากกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว อีกทั้งโรงแรมระดับ 4 ดาว ยังมีการใช้ช่องทางการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรที่มากกว่าและดีกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว

ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

สำหรับการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร (Brand commitment) ของโรงแรมกลุ่มตัวอย่างทั้งสองระดับ ผู้วิจัยพบว่า พนักงานของโรงแรมทั้งสองระดับนั้นมีความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรของตนเองไม่แตกต่างกัน และจัดว่าพนักงานของโรงแรมทั้งสองมีความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรของตนเองอยู่ในระดับสูง โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.90 และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.74 สอดคล้องกับทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment theory) ของ Cook และ Wall (1980, as cited in Punjaisri et al., 2009b) ที่กล่าวว่า เมื่อพนักงานเกิดความเชื่อมั่นและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กรแล้ว พนักงานจะมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อผลประโยชน์ต่อองค์กร เนื่องจากการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรมีจุดมุ่งหมายเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในตราสินค้าองค์กร ซึ่งจะส่งผลดีต่อความผูกพันต่อตราสินค้าของพนักงานในองค์กร (Punjaisri & Wilson, 2007) ในแง่ของความผูกพันทางอารมณ์ ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อตราสินค้า (Meyer & Allen, 1991, as cited in Punjaisri et al., 2009b) ซึ่งจากผลวิจัยพบว่า พนักงานของโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้เหนือความคาดหวังของโรงแรม เพื่อที่จะช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับที่สูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และ 4.21 ตามลำดับ) และสอดคล้องกับ Punjaisri และคณะ (2009b) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนตราสินค้าได้นั้น พนักงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมจากองค์กรก่อน นอกจากนั้น องค์กรจะต้องทำการสื่อสารตราสินค้าของตนให้เป็นที่จดจำและชื่นชอบ จนพนักงานรู้สึกผูกพันกับตราสินค้า ดัง

ผลการวิจัยที่พบว่า พนักงานของโรงแรมทั้งสองระดับมีความผูกพันที่จะนำเสนอภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงแรม เมื่อได้รับความรู้เกี่ยวกับโรงแรมที่เพิ่มมากขึ้น อยู่ในระดับสูง โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Burmann และ Zeplin (2005) ที่กล่าวว่า ความผูกพันที่พนักงานมีต่อตราสินค้าถือเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการให้เกิดขึ้น เพราะเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อตราสินค้าแล้ว พนักงานย่อมเกิดทัศนคติที่ดีต่อตราสินค้าและส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกันกับคุณค่าตราสินค้าด้วย นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ Khan (2009) ที่กล่าวว่า เมื่อพนักงานมีระดับการตระหนักรู้และมีความผูกพันกับตราสินค้าเพิ่มมากขึ้น ทัศนคติและพฤติกรรมในเชิงบวกก็จะเกิดขึ้นตามมา และผลลัพธ์ที่เป็นไปตามที่องค์กรตั้งไว้ก็จะเกิดขึ้นตามมาด้วยเช่นกัน ดังผลการวิจัยที่ผู้วิจัยพบว่า พนักงานของโรงแรมทั้งสองระดับรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้ อยู่ในระดับสูง โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรระหว่างโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว ผลปรากฏว่า พนักงานมีความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ใน 7 ประเด็น ได้แก่ พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยความผูกพันมากในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้า สูงกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาวมีความผูกพันมากในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้า มากกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว สอดคล้องกับแนวคิดตราสินค้าผู้ประกอบการ (Employer branding) ของ Sartain และ Schumann (2006) ที่กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรได้ทำการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ตัวขององค์กร โดยกำหนดลักษณะเฉพาะขององค์กรขึ้น รวมถึงพันธะสัญญาขององค์กร แล้วถ่ายทอดไปยังพนักงานภายในองค์กร ซึ่งในที่สุด พนักงานก็จะทำการสื่อสารลักษณะเฉพาะและพันธะสัญญาขององค์กรไปยังลูกค้าได้ต่อไป และสอดคล้องกับ Burman และ Zeplin (2005) ที่กล่าวว่า เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันกับตราสินค้าแล้ว ย่อมเกิดทัศนคติที่ดีต่อตราสินค้า และส่งผลให้พนักงานสามารถนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้าได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

ในประเด็นต่อมา พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว รู้สึกว่าได้รับสิ่งที่ตนมองหามาทั้งชีวิตการทำงานจากโรงแรมที่ตนทำงานอยู่ สูงกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยที่พนักงานจะพยายามยอมรับงานใดก็ตามที่ได้รับ

มอบหมาย เพื่อให้ได้ทำงานให้กับโรงแรมนี้ต่อไป สูงกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และ 3.38 ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างตราสินค้าการจ้างงาน (Employment branding) ของ Sartain และ Schumann (2006) ที่กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าการจ้างงานเป็นการนำเสนอภาพรวมขององค์กรที่มีต่อการจ้างงาน เพื่อดึงดูดใจให้กับบุคคลที่มีความสนใจและมีความสามารถเข้ามาสมัครงาน รวมทั้งความพยายามที่จะรักษาพนักงานเดิมที่ได้ทำงานอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็กฎระเบียบ ข้อบังคับ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงข้อเสนอและสิ่งทีพนักงานจะได้รับ เช่น เงินเดือน สวัสดิการพนักงาน คุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น โดย Ruch (2002, as cited in Martin & Beaumont, 2003) กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าการจ้างงานเป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรแก่พนักงานและผู้ทีสนใจทีจะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้เกิดทัศนคติทีดีต่อการจ้างงานขององค์กร นอกจากนี้ ยัง สอดคล้องกับ McGowan (2009) ทีกล่าวว่า ตราสินค้าการจ้างงานถือเป็นองค์ประกอบทีสำคัญทีมีส่วนช่วยในการจูงใจและรักษาความสามารถของพนักงาน ซึ่ในทีนั้หมายถึง ความตั้งใจทีพนักงานมีต่อองค์กร อีกรังยังเป็นการสร้างความภักดีต่อองค์กรให้กับพนักงานอื่ด้วย หากตราสินค้าการจ้างงานในองค์กรใดมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถช่วยจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมใน ความตั้งใจทีจะแสดงวิสัยทัศน์และคุณค่าองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรให้กับผู้บริโภคและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรอื่ด้วย

นอกจากนั้น พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ยังมีความรู้สึกว่โรงแรมทีตนทำงานอยู่คือ โรงแรมทีดีทีสุดทีอยากทำงานด้วย สูงกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกรังพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยในประเด็นทีว่า แทบจะไม่มีเหตุผลทีจะทำให้พนักงานอยากไปจากโรงแรมนี้ สูงกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และ 3.11 ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และในประเด็นความรู้สึกมีความเอาใจใส่กับโรงแรมทีพนักงานทำงานอยู่ นั้น โรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว รู้สึกมีความเอาใจใส่กับโรงแรมนี้มากกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว สอดคล้องกับ Piercy และ Morgan (1990, as cited in Scheys & Baert, n.d.) ทีกล่าวว่า เมื่อพนักงานได้รับการปรับเปลี่ยนการตีความบทบาทตนเองให้เข้ากับองค์กรแล้ว พนักงานจะมีความรู้สึกต่อตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ใหม่ ซึ่การเกิดความผูกพันทางความรู้สึกนี้เป็สิ่งสำคัญในกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เนื่องจากพนักงานทีรู้สึกชื่นชอบในผู้ประกอบการหรือองค์กร จะมีแนวโน้มทีจะมีความรู้สึกว่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และจะแสดงพฤติกรรมในทิศทางทีสนับสนุนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให

พนักงานภายในองค์กรรู้สึกว่าคุณมีความต้องการที่จะใช้ศักยภาพที่มีในการช่วยผลักดันให้
องค์กรประสบความสำเร็จ

และอาจเป็นเพราะโ รงแรมระดับ 4 ดาว เป็นโรงแรมที่มีขนาดเล็กกว่าและมีจำนวน
พนักงานน้อยกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว อีกทั้งโรงแรมระดับ 4 ดาว ยังมีการใช้ช่องทางการสื่อสาร
ตราสินค้าภายในองค์กรที่มากกว่าและดีกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว ได้มีการ
จัดกิจกรรมและการประชุมกลุ่มบ่อยครั้งกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพใน
การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communications) ให้แก่พนักงานภายในองค์กร จึงทำให้
พนักงานของโรงแรมระดับ 4 ดาว มีความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กร อยู่ในระดับที่สูงกว่า
โรงแรมระดับ 5 ดาว เล็กน้อยในเกือบทุกประเด็น

ขณะที่พนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าเฉลี่ยความผูกพันทางอารมณ์กับโรงแรมที่ตน
ทำงานอยู่ ในระดับที่สูงกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว โดยโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.09 และโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวอีก
นัยหนึ่งคือ พนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว มีความผูกพันทางอารมณ์กับโรงแรมที่ตนทำงานอยู่
มากกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว สอดคล้องกับทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของ Meyer และ
Allen (1991, as cited in Punjaisri et al., 2009b) ที่กล่าวว่า เมื่อพนักงานสามารถระบุตราสินค้า
ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว พนักงานจะเกิดความผูกพันทางอารมณ์ความรู้สึกกับตราสินค้านั้น

ความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

ในส่วนของการศึกษาความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร (Brand loyalty)
กับโรงแรมทั้งสองระดับ ผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า พนักงานของโรงแรมระดับ 4 ดาว และ
โรงแรมระดับ 5 ดาว มีความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรในระดับที่สูงคล้ายกัน โดยโรงแรม
ระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.85 และโรงแรมระดับ 5 ดาวมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.32
สอดคล้องกับ Punjaisri และ Wilson (2007) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานยอมรับในคุณค่าและ
เป้าหมายสูงสุดขององค์กรจะช่วยเพิ่มความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และยังเพิ่ม
ความภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรอีกด้วย โดย Papasolomou และ Vrontis (2006) กล่าวว่า
การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรสามารถมีอิทธิพลต่อความภักดีต่อตราสินค้าของพนักงานและ
ความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กรและทำงานเพื่อองค์กร ดังผลการวิจัยที่พบว่า ค่าเฉลี่ยของพนักงาน
ที่มีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย อยู่ในระดับสูง โดยโรงแรมระดับ
4 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 นอกจากนี้
Punjaisri และคณะ (2009b) ยังกล่าวว่า เมื่อพนักงานมีความภักดีต่อตราสินค้าแล้ว พนักงานก็จะ
รู้สึกเต็มใจที่จะแสดงออกถึงการให้การสนับสนุนตราสินค้านั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้ คือ

สมรรถภาพตราสินค้าที่เพิ่มขึ้น รวมถึงความตั้งใจและเต็มใจที่จะนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้าขององค์กรไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่า เมื่อพนักงานมีความเข้าใจและสามารถนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้าได้ พนักงานก็จะมี ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในโรงแรมนี้ โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ซึ่งความภักดีต่อตราสินค้าของพนักงานเป็นปัจจัยที่สร้างความสามารถในการบริการขององค์กรให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Punjaisri et al., 2009b)

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังเปรียบเทียบความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรระหว่างโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว ยังพบว่า พนักงานมีความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ใน 2 ประเด็น ได้แก่ พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยของการมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมที่ตนทำอยู่ และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย สูงกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ Reichheld (1996, as cited in Punjaisri et al., 2009b) ที่ให้คำจำกัดความของความภักดีต่อตราสินค้าว่า เป็นความตั้งใจที่จะคงอยู่และทำงานกับองค์กรในปัจจุบัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Punjaisri และคณะ (2009b) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมในประเทศไทยและพบว่า เมื่อพนักงานภายในองค์กรมีความภักดีกับตราสินค้าภายในองค์กรของตนเองแล้ว พนักงานก็จะรู้สึกว่าจะมีความสุขกับการทำงานให้กับองค์กร และไม่สนใจที่จะมองหางานใหม่ๆ

ขณะที่พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96) มีค่าเฉลี่ยของความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้ สูงกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว มีความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ โดยขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้ มากกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Amaratunga และ Baldry (2001, as cited in Punjaisri et al., 2009b) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมที่จะสนับสนุนตราสินค้า รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้า (Brand promise) แก่ผู้บริโภคอีกด้วย

ซึ่งการที่พนักงานของโรงแรมระดับ 4 ดาว มีความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร อยู่ในระดับที่สูงกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว ทั้งสองประเด็น ยังอาจเป็นเพราะโรงแรมระดับ 4 ดาว มีการใช้

ช่องทางการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรที่ถี่กว่าและมากกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยโรงแรมระดับ 4 ดาว ได้มีการจัดกิจกรรมและการประชุมกลุ่มกับพนักงานภายในองค์กรบ่อยครั้งกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว ซึ่งเป็นไปตามคำสัมภาษณ์ของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมระดับ 4 ดาว ทั้งสองโรงแรม ที่กล่าวว่า ทางโรงแรมจะมีการจัดกิจกรรมประจำปีให้กับพนักงาน รวมถึงการประชุมกลุ่มและแผนก เฉลี่ย 4 ครั้งต่อปี ต่างจากโรงแรมระดับ 5 ดาว ทั้งสองโรงแรม ที่มีการประชุมกลุ่มและแผนก เพียงปีละ 1-2 ครั้งเท่านั้น

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักที่ใช้ในการศึกษาและการทำนายการเกิดความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

สำหรับผลการวิจัยในส่วนนี้ เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรหลักที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษา ซึ่งได้แก่ ความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กร (Brand identification), ความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กร (Brand commitment), และความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร (Brand loyalty) ของพนักงานโรงแรมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง ซึ่งรายละเอียดของการอภิปรายในส่วนนี้ประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร, และตัวแปรทำนายการเกิดความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร, ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร, และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

สำหรับการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร, ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร, และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร พบว่า พนักงานของโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรสัมพันธ์กับความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรในเชิงบวก ความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร และความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรสัมพันธ์กับความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรในเชิงบวกเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับ Stuart (2002) ที่กล่าวว่า ยิ่งพนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับตราสินค้าและองค์กรมากเท่าไร พนักงานก็จะยิ่งรู้สึกผูกพันกับตราสินค้าและองค์กรมากขึ้นเท่านั้น และยังสอดคล้องกับ Burman และ Zeplin (2005, as cited in Punjaisri et al., 2009b) ที่กล่าวว่า การระบุตราสินค้าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นก่อนความผูกพันต่อตราสินค้าของ

พนักงาน และความผูกพันต่อตราสินค้าก็เป็นกุญแจไปสู่ความภักดีต่อตราสินค้า (Brown & Peterson, 1993; Pritchard et al., 1999; Reichers, 1985, as cited in Punjaisri et al., 2009b) ขณะที่ Baumgarth และ Schmidt (2009) กล่าวว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร นอกจากจะเป็นการสร้างทัศนคติในเชิงบวกให้กับพนักงานแล้ว ยังส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สนับสนุนตราสินค้า (Brand-supporting behavior) ของตนเองอีกด้วย (Thomson et al., 1999)

โดย Stuart (2002) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ยิ่งพนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับตราสินค้าและองค์กรมากเท่าไร การกระทำของพนักงานก็มีแนวโน้มที่จะเป็นไปในทางสนับสนุนองค์กรหรือตราสินค้ามากขึ้นเท่านั้น ซึ่งการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมที่สนับสนุนตราสินค้า และเป็นเครื่องมือที่ชักจูงให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับตราสินค้ามากขึ้น สอดคล้องกับ Punjaisri และคณะ (2009b) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนตราสินค้าได้นั้น พนักงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมจากองค์กรก่อน นอกจากนั้น องค์กรจะต้องทำการสื่อสารตราสินค้าของตนให้เป็นที่จดจำและชื่นชอบ จนพนักงานรู้สึกผูกพันกับตราสินค้า จากนั้นก็ต้องมีการกระทำซ้ำเพื่อให้พนักงานเกิดความภักดีต่อตราสินค้า และเมื่อพนักงานมีความภักดีต่อตราสินค้าแล้ว พนักงานก็จะรู้สึกเต็มใจที่จะแสดงออกถึงการให้การสนับสนุนตราสินค้านั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้คือ สมรรถภาพตราสินค้าที่เพิ่มขึ้น รวมถึงความตั้งใจและเต็มใจที่จะนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้าขององค์กรไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษานี้ของ Amaratunga และ Baldry (2001, as cited in Punjaisri et al., 2009b) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการศึกษพบว่า องค์กรที่มีการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมที่จะสนับสนุนตราสินค้า รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้า (Brand promise) แก่ผู้บริโภคอีกด้วย

ตัวแปรทำนายการเกิดความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร

สำหรับการทดสอบความสัมพันธ์เพื่อหาตัวแปรสาเหตุที่ก่อให้เกิดความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรของโรงแรมทั้งสองระดับ ผลการทดสอบพบว่า ทั้งโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว มีตัวแปรสาเหตุที่ก่อให้เกิดความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร คือ ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร กล่าวคือ ยิ่งพนักงานมีความผูกพันกับตราสินค้าภายในองค์กรมากเท่าไร ความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรก็เพิ่มขึ้นเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Punjaisri และคณะ (2009b) ที่ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ

การประชุมกลุ่ม และการสรุปความ เป็นวิธีที่ถูกใช้ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์คือ ความผูกพันต่อตราสินค้า และเมื่อองค์กรมีการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง พนักงานก็มีโอกาสที่จะพัฒนาความผูกพันต่อตราสินค้าเป็นความภาคภูมิใจต่อตราสินค้าเพิ่มมากขึ้น โดย Khan (2009) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่มั่นคงและแข็งแกร่ง จะประกอบไปด้วย (1) การใช้การสื่อสารทุกช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ เช่น การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการส่งผลสะท้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นมายังผู้บังคับบัญชา และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การสื่อสารกันระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน ซึ่งทุกรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะเป็นการสะท้อนถึงความสามารถในการถ่ายทอดสารของตราสินค้า ดังที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์กับผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพบว่า โรงแรมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง ได้ใช้รูปแบบการสื่อสารระหว่างองค์กร ซึ่งถือเป็นผู้บังคับบัญชา กับพนักงานภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ในทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ, (2) มีความสอดคล้องและการจัดลำดับความสำคัญของสารภายในตราสินค้า เนื้อหาเหล่านี้สะท้อนภาพลักษณ์ขององค์กรและความคาดหวังต่อตราสินค้าที่ให้กับผู้บริโภคและพนักงานในองค์กรเอง ด้วย ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า โรงแรมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง มีการจัดลำดับความสอดคล้องและความสำคัญของเนื้อหาหรือข้อมูลข่าวสารที่ได้ทำการสื่อสารไปยังพนักงานภายในองค์กร โดยองค์กรจะคัดเลือกจากเนื้อหาของข้อมูลข่าวสาร เพื่อทำการสื่อสารไปยังพนักงานผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนนั้นๆ

(3) การสื่อสารข้อความหรือสารที่เป็นกุญแจสำคัญ จะมีการวางแผนและดำเนินการด้วยความตั้งใจ ตลอดจนความถี่เท่าๆ กับการสื่อสารภายนอกองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า องค์กรจะทำหน้าที่ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร รวมถึงรูปแบบการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร จากนั้นจะเป็นแผนกทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่ดำเนินการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรไปยังพนักงานภายในองค์กร โดยเลือกรูปแบบและความถี่ในการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรให้เหมาะสม (Khan, 2009), (4) การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ใช้ในทุกตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานภายในองค์กร นับตั้งแต่การสื่อสารองค์กรไปจนถึงทรัพยากรบุคคล จนกระทั่งหน่วยย่อยทางธุรกิจต่างๆ กล่าวคือ ทุกตำแหน่งหน้าที่ต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันหรือสอดคล้องกัน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์จากโรงแรมทั้ง 4 แห่ง ที่กล่าวว่า ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และพนักงานภายในองค์กรทุกคน มีส่วนสำคัญต่อการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร, และ (5) ช่องทางการสื่อสารทั้งหมดต้องมีเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ของตราสินค้าภายในที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจและเพื่อง่ายต่อความเข้าใจในตราสินค้า โดยผู้วิจัยพบว่า โรงแรมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง ได้มีการใช้กระดานกลางเป็น

สื่อหลักในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร รวมทั้งข่าวแจก วารสารรายเดือน กระดาษ
บันทึก อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต อีเมล และการประชุมแผนก (Khan, 2009)

และผลการวิจัยในส่วนนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Punjaisri และคณะ (2009a) ที่ได้
ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้าภายในองค์กร ความผูกพันต่อ
ตราสินค้าภายในองค์กร และความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรของพนักงานโรงแรมใน
ประเทศไทย และพบว่า ยิ่งพนักงานภายในองค์กรมีความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กรมาก
เท่าไร พนักงานก็จะยิ่งมีความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น อีกทั้งยังสอดคล้อง
กับ Burmann และ Zeplin (2005) ที่กล่าวสนับสนุนว่า ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรถือว่าเป็น
เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการให้เกิดขึ้น เพราะเมื่อพนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรแล้ว
พนักงานก็ย่อมเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และส่งผลให้พนักงานมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปใน
ทิศทางเดียวกันกับคุณค่าขององค์กร รวมถึงการเกิดความภักดีต่อองค์กรที่เพิ่มมากขึ้นด้วย
นอกจากนี้ Wagner และ Hlooenbeck (2005) ยังกล่าวว่า การให้รางวัล (Rewards) แก่พนักงาน
ก็เป็นการช่วยกระตุ้นพนักงานภายในองค์กรให้เกิดพฤติกรรมซ้ำในทางบวกต่อองค์กร กล่าวคือ
เป็นการทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและภักดีกับองค์กรที่เพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาในครั้งนี้กลับพบว่า ความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้า
ภายในองค์กรไม่ส่งผลให้พนักงานเกิดความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร เนื่องจากการที่
พนักงานภายในองค์กรมีความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อ
การเกิดความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร องค์กรจะต้องทำให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่
ภายในองค์กรนั้นมีความผูกพันกับตราสินค้าองค์กรด้วย สอดคล้องกับ Sartain และ Schumann
(2006) ที่กล่าวว่า การทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรหรือตราสินค้าภายใน
องค์กรเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอต่อการเกิดความภักดีต่อองค์กรหรือตราสินค้าภายในองค์กร
องค์กรจะต้องสร้างมูลค่าตราสินค้า (Brand value) ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวขององค์กรขึ้นมา
เพื่อนำเสนอแก่นแท้ของความเป็นองค์กรที่มีความสอดคล้องกันทั้งองค์กรและมีความน่าเชื่อถือ
รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ของการจ้างงาน (Employment relationship) ระหว่าง
ผู้ประกอบการและพนักงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างการผูกมัดทางอารมณ์ (Emotional
engagement) ระหว่างองค์กรกับพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะเปรียบเสมือนคนที่นำผู้
มิตรและนำคบหาด้วย อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Burman และ Zeplin (2005, as cited in Punjaisri
et al., 2009b) ที่กล่าวว่า การระบุตราสินค้าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นก่อนความผูกพันต่อตรา
สินค้าของพนักงาน และความผูกพันต่อตราสินค้าก็เป็นกุญแจไปสู่ความภักดีต่อตราสินค้า
(Brown & Peterson, 1993; Pritchard et al., 1999; Reichers, 1985, as cited in Punjaisri et
al., 2009b)

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงาน อาจกล่าวได้ว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Internal branding) มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งในแง่ของการดำเนินธุรกิจและศักยภาพทางการแข่งขันในธุรกิจโรงแรม โดยทางผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการวางนโยบายและกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร รวมถึงรูปแบบการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรกับพนักงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าตราสินค้าไปยังผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้อย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางที่องค์กรกำหนด โดยผู้บริหารจะต้องประเมินผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อวัดความถูกต้องของข้อมูลที่องค์กรได้ทำการสื่อสารไปยังพนักงานภายในองค์กร ซึ่งจากผลการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร ผู้วิจัยพบว่า พนักงานภายในองค์กรของโรงแรมทั้ง 4 แห่งนั้น มีความเข้าใจในข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นองค์กรและคุณค่าตราสินค้าขององค์กร รวมถึงพนักงานมีความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กร มีความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กร และมีความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร อยู่ในระดับสูง

นอกจากนั้น เมื่อผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบความรู้สึก ความผูกพัน และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรระหว่างโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว กลับพบว่า พนักงานของโรงแรมระดับ 4 ดาว มีความรู้สึก ความผูกพัน และความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กร อยู่ในระดับที่สูงกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว เล็กน้อยในเกือบทุกประเด็น เนื่องจากโรงแรมระดับ 4 ดาว เป็นโรงแรมที่มีขนาดเล็กกว่าและจำนวนพนักงานน้อยกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว ดังนั้น โรงแรมระดับ 4 ดาว จึงสามารถทำการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรได้ครอบคลุมถึงพนักงานภายในองค์กร มากกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว รวมถึงการที่โรงแรมระดับ 4 ดาว ใช้ช่องทางการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรที่มากกว่าและถี่กว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว อีกทั้งโรงแรมระดับ 4 ดาว ยังมีการจัดกิจกรรมและการประชุมกลุ่มบ่อยครั้งกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communications) ให้แก่พนักงานภายในองค์กร

ข้อจำกัดในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงาน มีการเก็บข้อมูล 2 ลักษณะ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ จึงพบข้อจำกัดจำนวนหนึ่ง อาจจำแนกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นข้อจำกัดจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บ

ข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จึงมีภาระหน้าที่ในการทำงานมาก การนัดหมายค่อนข้างยากและใช้เวลานาน ส่งผลให้การดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ที่ตามมาเป็นไปได้ด้วยระยะเวลาที่จำกัด และผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สามารถตอบคำถามบางอย่างได้อย่างชัดเจนและครบถ้วน เนื่องจากเป็นข้อมูลที่เป็นความลับของทางองค์กร นอกจากนี้ ระหว่างการสัมภาษณ์ เนื่องจากประเด็นที่ผู้วิจัยทำการศึกษาเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่ ผู้วิจัยจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับแนวคำถามไปตามบริบทในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละรายเข้าใจอย่างถูกต้องและชัดเจน โดยไม่สามารถตั้งคำถามตามแนวคิดทฤษฎีที่เป็นกรอบในการศึกษาแบบตรงตัวได้ เพราะอาจทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละรายมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน อย่างไรก็ดี ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี ทั้งเอกสารเผยแพร่ ข่าว บทความ และเว็บไซต์ของแต่ละองค์กรประกอบ ทำให้สามารถวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในส่วนที่สองเป็นข้อจำกัดที่พบจากการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยพบว่า แบบสอบถามบางส่วน กลุ่มตัวอย่างตอบกลับมาในสภาพที่ไม่สมบูรณ์ เนื่องจากอาจมีเวลาไม่เพียงพอ และในส่วนของ การวัดพฤติกรรมของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาตรวจวัดมาจากต่างประเทศ จึงอาจส่งผลต่อการทำความเข้าใจของผู้ตอบอยู่บ้าง นอกจากนี้ ในกระบวนการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยไม่สามารถแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างได้โดยตรง เนื่องจากทางโรงแรมไม่สะดวกที่จะให้ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนั้น เมื่อกลุ่มตัวอย่างเกิดข้อสงสัย ผู้วิจัยจึงไม่มีโอกาสอธิบายให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงาน ทำให้เห็นภาพของการใช้แนวคิดตราสินค้าภายในองค์กรที่ค่อนข้างชัดเจน สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป สามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรอื่นที่ไม่ใช่โรงแรมได้เช่นกัน เช่น โรงพยาบาล เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมบริการ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่บุคลากรขององค์กรต้องปฏิบัติสัมพันธ์โดยตรงกับผู้บริโภค กลุ่มเป้าหมาย ดังนั้น บุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้านั้นๆ

นอกจากนี้ จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า โรงแรมกลุ่มตัวอย่างทั้งสองระดับมีลักษณะการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้น จึงควรทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในแง่มุมอื่นเพิ่มเติม เช่น การศึกษาถึงลักษณะเนื้อหาของข้อมูลข่าวสาร (Message) ที่แต่ละโรงแรมได้ทำการสื่อสารไปยังพนักงานภายในโรงแรมของตนเอง

และเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร จึงควรทำการศึกษากลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร รวมถึงพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรของธุรกิจอื่นๆ เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน ห้างสรรพสินค้า และอาจทำการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ระหว่างธุรกิจ เช่น โรงแรมกับโรงพยาบาล โรงแรมกับห้างสรรพสินค้า เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างและสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากผลการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร และพฤติกรรมของพนักงาน ระหว่างโรงแรมระดับ 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว ในครั้งนี้ ทำให้ทราบว่า การจะสร้างตราสินค้าภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่ดี รวมถึงการวางระบบและเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีเช่นกัน เพราะเมื่อองค์กรสามารถสร้างตราสินค้าภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว พนักงานภายในองค์กรก็จะรู้สึกผูกพันและภักดีกับองค์กร ทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะใช้ศักยภาพของตนเองในการนำเสนอคุณค่าตราสินค้าแก่ผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ซึ่งจากผลการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร และความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรนั้น แสดงให้เห็นแล้วว่า ความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร และความรู้สึกของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรยังมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กร นอกจากนี้ ความผูกพันของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรยังมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าภายในองค์กรเช่นกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์กรมีการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรแล้ว องค์กรจะต้องทำการศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนากลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรกับพนักงานต่อไป เพื่อให้พนักงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร มีทัศนคติและพฤติกรรมไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

นอกจากนี้ ผลที่ได้รับจากการวิจัยยังมีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารขององค์กร นักการตลาด และนักสื่อสารการตลาดของตราสินค้าโรงแรม ในแง่ของการนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการตราสินค้าภายในองค์กร เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการวางแผนกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร หรือกำหนดแนวทางการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงแรมที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน จำเป็นต้องมีการ

กำหนดกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร รวมถึงรูปแบบและลักษณะการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อช่วยสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรของตนเอง ซึ่งจากผลการวิจัยในครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นแล้วว่า ทุกๆ องค์ประกอบที่แต่ละโรงแรมได้ทำการสื่อสารไปยังพนักงานภายในองค์กรนั้นล้วนมีผลกระทบต่อความภักดีต่อตราสินค้าภายในองค์กรแทบทั้งสิ้น โดยผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีความเข้าใจในตราสินค้าของตนเองเป็นอย่างดี มีการตระหนักรู้ถึงเป้าหมายขององค์กร เพื่อระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และรูปแบบการสื่อสารคุณค่าตราสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้นต้องสามารถสื่อสารตราสินค้าองค์กรไปยังพนักงานภายในองค์กรได้อย่างถูกต้องและชัดเจน เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความเข้าใจถึงนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและความภักดีต่อตราสินค้าองค์กร ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสูงสุดในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

ซึ่งจะเห็นได้จากทางโรงแรม Sofitel Centara Grand Bangkok ที่หาวิธีสร้างจุดที่แตกต่างของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร โดยการเพิ่มสวัสดิการแก่พนักงานภายในองค์กร เช่น การให้โอกาสพนักงานในการโยกย้ายสถานที่ทำงานของโรงแรมภายในเครือ Centara Hotels and Resorts เพื่อที่จะให้พนักงานขององค์กรได้ใกล้ชิดกับครอบครัวของพนักงานมากยิ่งขึ้น หรือโรงแรม Peninsula Bangkok ที่มอบทุนการศึกษาแก่พนักงานที่สนใจศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท รวมถึงการส่งพนักงานไปฝึกงานยังโรงแรมในเครือที่ต่างประเทศ ขณะที่โรงแรม Baiyoke Sky ได้มีการมอบรางวัลแก่พนักงานที่อยู่ทำงานให้กับองค์กรมายาวนาน จนส่งผลให้ความภักดีของพนักงานต่อตราสินค้าองค์กรมีความโดดเด่นและแตกต่างจากโรงแรมอื่นๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จ ดังนั้น ทางโรงแรมจะต้องรักษาจุดแข็งนี้ให้คงอยู่ต่อไป เพื่อองค์กรจะได้พนักงานที่มีความตั้งใจในการทำงานให้กับองค์กร และมีความตั้งใจที่จะอยู่ทำงานให้กับองค์กรได้ในระยะยาว เพราะความสามารถในการนำเสนอตราสินค้าของพนักงานภายในองค์กรไปยังผู้บริโภคหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมีความสำคัญและมีส่วนช่วยให้ผู้บริโภคหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมีทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรและความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กร เปรียบเทียบระหว่างโรงแรม 4 ดาว และโรงแรมระดับ 5 ดาว กลับพบว่า พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว มีความรู้สึกต่อตราสินค้าภายในองค์กรและความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์กร สูงกว่าพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ดังนั้น ผู้ประกอบการของโรงแรมระดับ 5 ดาว ควรให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเสมือนเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางธุรกิจให้มากขึ้น โดยอาจเพิ่มการฝึกอบรมในสาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่พนักงานมีความสนใจ การสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานและสถานที่ทำงานภายในองค์กรให้ดีขึ้น การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีความภักดีต่อองค์กร เพื่อที่จะได้

พนักงานที่มีความรู้ดีและความผูกพันในเชิงบวกต่อองค์กร อันจะนำไปสู่ความภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรแสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

ขุนคลังที่สูญหายได้ท่องเที่ยว-โรงแรม 2 แสนล้าน. (2552). วันที่เข้าถึงข้อมูล 26 เมษายน 2553, แหล่งที่มา <http://www.giggog.com/politic/cat3/news21486/>

ประกิจ ซินอมรพงษ์. (2552). *ฝ่ามรสุมธุรกิจโรงแรมไทย*. วันที่เข้าถึงข้อมูล 13 เมษายน 2553, แหล่งที่มา http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/100_CEO/20090616/51319/ประกิจ-ซินอมรพงษ์-ฝ่ามรสุมธุรกิจโรงแรมไทย.html

ดัชนีวัดความถดถอยของเศรษฐกิจโลก (*Global slumpometer*). (2550). วันที่เข้าถึงข้อมูล 16 เมษายน 2553, แหล่งที่มา <http://www.showded.com/myprofile/mainblog.php?user=slipknot5316&jnid=84864>

วิเชียร เกตุสิงห์. (2537). *คู่มือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ.

ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ. (2547). *7 ความท้าทายในอนาคตของกลยุทธ์ IMC*. วันที่เข้าถึงข้อมูล 13 เมษายน 2553, แหล่งที่มา <http://www.brandage.com/Modules/DesktopModules/Article/ArticleDetail.aspx?tabID=7&ArticleID=4307&ModuleID=701&GroupID=1166>

อุตสาหกรรมโรงแรมและบริการท่องเที่ยว. (2548). วันที่เข้าถึงข้อมูล 14 เมษายน 2553, แหล่งที่มา https://www1.settrade.com/brokerpage/038/United/Half_Year_2003/Hotel/hotel.pdf

ภาษาอังกฤษ

Albanese, R. (1981). *Managing: Toward accountability for performance* (3rd ed.)

Homewood: Richard Irwin.

Aldag, R. J., & Kuzuhara, L. W. (2001). *Organizational behavior and management: An integrated skills approach*. Cincinnati, OH: South-Western.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Science*, 39(5), 619-644.

- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(2), 163-169.
- Azilagyi, A. (1981). *Management and performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Balmer, J. M. T. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996.
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2009). *How strong is the business-to-business brand in the work force?: Model and empirical test of internal brand equity in a business-to-business setting*. Retrieved April 23, 2010, from http://www.cbaumgarth.net/PDFs/ap4_internalbranding.pdf
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York, NY: Free Press.
- Bowie, D., & Buttle, F. (2004). *Hospitality marketing: An introduction*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Cameron, G. T., & McCollum, T. (1993). Competing corporate cultures: A multi-method, cultural analysis of the role of internal communication. *Journal of Public Relations Research*, 5, 217-250.
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effect of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- de Chernatony, L. (2001). A model for strategically build brands. *Journal of Brand Management*, 9(1), 32-44.
- de Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2001). Building on services' characteristics to develop successful services brands. *Journal of Marketing Management*, 17, 645-669.
- de Chernatony, L. (2001). *From brand vision to brand evaluation: Strategically building and sustaining brands*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.

- de Chernatony, L. (2002). Would a brand smell any sweeter by a corporate name? *Corporate Reputation Review*, 5(2,3), 15-32.
- Cleaver, C. (1999). Brands as the catalyst. *Journal of Brand Management*, 6(5), 309-312.
- Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (1991). *Perspectives on organizational communication* (2nd ed.). Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- Davis, S. M., & Dunn, M. (2002). Brand assimilation: Aligning employees around your brand. Retrieved April 23, 2010, from <http://www.prophet.com/downloads/whitepapers/BrandAssimff.pdf>
- Dawar, N., & Parker, P. (1994). Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. *Journal of Marketing*, 58, 81-95.
- Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: Contemporary experience of people at work*. London, UK: Sage.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Review*, 7(4), 207-230.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organisational identification. *Research in Organisational Behaviour*, 21, 163-200.
- Frank, A. D., & Brownell, J. L. (1989). *Organizational communication and behavior: Communicating to improve performance (2+2=5)*. Orlando, FL: Holt, Rinehart, & Winston.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Understanding and managing organizational behavior* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenbaum, H. (1974). The audit of organizational communication. *The Academy of Management Journal*, 17(4), 739-754.
- Gronroos, C. (1991). The marketing strategy continuum: Towards a marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, 2(1), 7-13.
- Gutnecht, D. B., & Miller, J. R. (1987). *Problem bosses: Who they are and how to deal with them*. New York, NY: Facts on File.

- Harquail, C. V. (2007). *Employee branding: Enterprising selves in the service of the brand*. Retrieved April 22, 2010, from <http://authenticorganizations.com/wp-content/uploads/2008/03/employee-branding-online.pdf>
- Harris, T. E. (1993). *Applied organizational communication: Perspectives, principles, and pragmatics*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2009). *Brand management: Research, theory, and practice*. New York, NY :Routledge.
- Illeris, K. (2004). *Learning in working life*. Frederiksberg, Denmark: Roskilde University Press.
- Johansson, C. (2007). Research on organizational communication. *Nordicom Review*, 28(1), 93-110.
- Kahn, R. (2010). *Internal branding: Developing an employer brand*. Retrieved April 1, 2010, from http://www.kahnconsulting.com/images/kahn_Internal_Branding.pdf
- Khan, B. M. (2009). Internal branding: Aligning human capital strategy with brand strategy. *Journal of Brand Management*, 6(2), 22-36.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kikoski, J. F. (1993). Effective communication in the intranational workplace: Models for public sector managers and theorists. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 84-95.
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- Kolzow, D. R. (1990). Communication and leadership: The critical foundation for an effective economic development program. *Economic Development Review*, 8(3), 19-23.
- Lubbe, B. (2003). *Tourism management in Southern Africa*. Cape Town, South Africa: Pearson Education South Africa.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6th ed.). Hightstown, NJ: McGraw-Hill.
- Mahnert, K. F., & Torres, A. M. (2007). The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. *Irish marketing review*, 19(1,2), 54-63.

- Manning, P. K. (1992). *Organizational communication*. Hawthorne, NY: Walter de Gruyter.
- Martin, G., & Beaumont, P. (2003). *Branding and people management: What's in a name?* London, UK: Short Run.
- McGowen, S. S. (2009). *Employment branding: Defining and delivering your employment promise*. Retrieved April 22, 2010, from http://img.icbdr.com/images/jp/content/whitepapers/WPR-0026_Branding2.pdf
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand: Attract, engage, retain*. Torrens Ville, Australia: Collective Learning Australia.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99-105.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Myers, M. T., & Myers, G. E. (1982). *Managing by communication--An organizational approach*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Neher, W. W. (1997). *Organizational communication: Challenges of change, diversity, and continuity*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2006). *Organizational behavior: Foundations, reality, and challenges* (5th ed.). Willard, OH: Thomson.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Olins, W. (1995). *The new guide to identity: How to create and sustain change through managing identity*. Aldershot, UK: Gower.
- Ormeno, M. (2007). *Managing corporate brands: A new approach to corporate communication*. Wiesbaden, Germany: Deutscher Universitats-Verlag.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (1989). *Organizational communication* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Papasolomou, O., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Product and Brand Management*, 15(1), 37-47.

- Pareek, U. (2007). *Understanding organizational behavior* (2nd ed.). New Delhi, India: Oxford University Press.
- Piercy, J. L., & Morgan, N. (1991). Internal marketing: The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82-93.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4), 303-558.
- Pringle, H., & Thompson, M. (2001). *Brand spirit: How cause related marketing builds brands*. London, UK: John Wiley & Sons.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Brand Management*, 20(2), 209-226.
- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding to influence employees' brand promise delivery: A case study in Thailand. *Journal of Service Management*, 20(5), 561-579.
- Ramsey, R. D. (1987). How to teach supervisor-subordinate relationships in a basic business communication class. *Journal of Business Communication*, 24, 35-46.
- Reinsch, L. (1991). Editorial: What is business communication? *Journal of Business Communication*, 28(4), 305-310.
- van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. London, UK: Prentice-Hall.
- van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication*. Madison, NY: Routledge.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organisational Behaviour*, 19(3), 217-233.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.

- Santra, T. & Rigi, V. N. (2008). Effect of organizational structure and organizational effectiveness through face-to-face communication. *Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 28-38.
- Sartain, L., & Schumann, M. (2006). *Brand from the insight: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Scheys, A., & Baert, H. (n.d.). *Internal branding as a learning process: How employees adapt their behaviour after a brand change in service organisations*. Retrieved February 20, 2010, from https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/184834/1/Scheys_Baert.pdf
- Senior, B., & Swailes, S. (2010). *Organizational change*. (4th ed.) Canada: Pearson Education Canada.
- Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*, 27, 379-423.
- Sharp, B. (1995). Brand equity and market-based assets of professional service firms. *Journal of Professional Services Marketing*, 13(1), 3-13.
- Stuart, H. (2002). Employee identification with the corporate identity. *International Studies of Marketing and Organization*, 32(3), 28-33.
- Sullivan, S. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 43-62.
- Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. Norwood, NJ: Ablex.
- Teberecht, T. (2009). Internal branding as a strategic corporate communications tool: A case study of JetBlue airways. Retrieved April 23, 2010, from http://www.brandchannel.com/images/Papers/210_True_Blue.orig.pdf
- The Thailand Hotel Standard. (2005). *Tourism news: Star rating awarded to Thai hotels*. Retrieved November 2, 2009, from http://www.tatnews.org/tourism_news/detail.asp?id=2618#c
- Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L., and Khan, S. (1999). The buy-in benchmark: How staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing Management*, 8(15), 819-835.

- Tosti, D. T., & Stotz, R. D. (2001). Brand: Building your brand from the inside out. *Journal of Marketing Management*, 10(2), 28-33.
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21, 181-203.
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7,8), 761-784.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2005). *Organizational behavior: Securing competitive advantage* (5th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Waller, D. S., & Polonsky, M. F. (1998). Multiple senders and receivers: A business communication model. *Corporate Communications: An International Journal*, 3(3), 83-91.
- Wilson, G. L., Goodall H. L., & Waagen, C. L. (1986). *Organizational communication*. New York, NY: Harper & Row.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) เรื่อง “กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงาน”

แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) สำหรับสัมภาษณ์ผู้กำหนด
กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรจำนวน 4 ท่านได้แก่

คุณ อนุรักษ์ อัครวิมลพร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรม Baiyoke Sky

คุณ สุภนิต วิมุกตานนท์ กรรมการผู้จัดการฝ่ายการจัดการและการตลาด โรงแรม
Pathumwan Princess

คุณ ภัทรา จงเจริญกุลชัย รองประธานฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรม Sofitel Centara Grand
Bangkok

คุณ ใจทิพย์ เมืองมัน ผู้อำนวยการฝ่ายขายงานจัดเลี้ยง โรงแรม Peninsula Bangkok

โดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

- ชื่อ-นามสกุล
- ระดับการศึกษา
- ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
- ประสบการณ์ในการทำงาน
- ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความเข้าใจในตราสินค้าองค์กร

- ความหมายของตราสินค้าในความเข้าใจของผู้ให้สัมภาษณ์
- ความหมายของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ในความเข้าใจของผู้ให้สัมภาษณ์
- สิ่งที่เป็นตัวแทนของตราสินค้าองค์กร

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

- ที่มาและวัตถุประสงค์ในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร
- เป้าหมายของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร
- กลุ่มเป้าหมายขององค์กร
- ลักษณะและรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร
- รูปแบบของข้อมูลข่าวสารที่องค์กรได้จัดเตรียมให้กับพนักงาน
- การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กร
- แนวทางการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในอนาคต

ภาคผนวก ข
แผ่นคำนิยามการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Internal branding) หมายถึง การสร้างการรับรู้ การจดจำ และความชื่นชอบให้แก่พนักงานภายในองค์กร โดยผ่านการถ่ายทอดคุณค่าตราสินค้า เพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติในทางบวก เกิดความผูกพันและภักดีต่อองค์กร ตลอดจนเพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้าขององค์กรให้กับผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

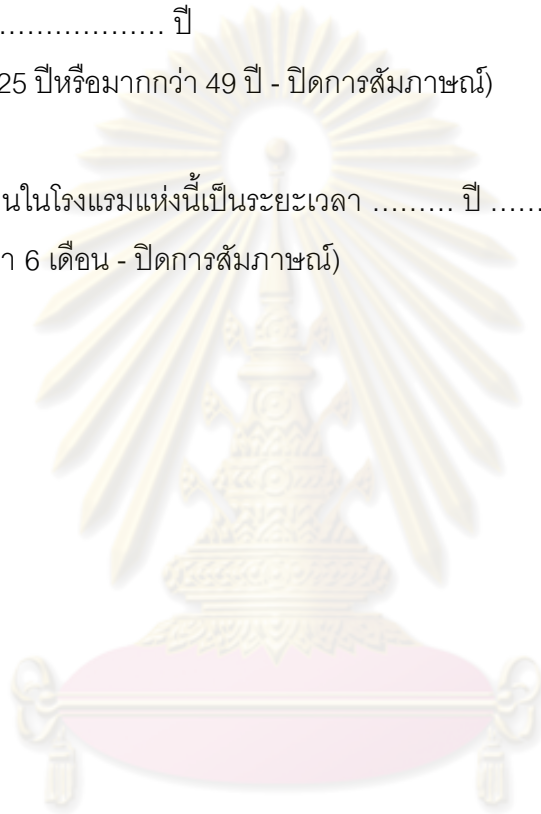


ศูนย์วิทยพัทธยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาตอบคำถามโดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง () ที่ตรงกับหัวข้อที่เป็นคำตอบของท่าน (กรุณาตอบคำถามทุกข้อ)

1. ปัจจุบันท่านอายุ ปี
(ถ้าอายุน้อยกว่า 25 ปีหรือมากกว่า 49 ปี - ปิดการสัมภาษณ์)
2. ปัจจุบันท่านทำงานในโรงแรมแห่งนี้เป็นระยะเวลา ปี เดือน
(ถ้าอายุงานต่ำกว่า 6 เดือน - ปิดการสัมภาษณ์)



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ง

แบบสอบถาม

เรื่องความคิดเห็นและความรู้สึกของพนักงานต่อโรงแรม

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาความคิดเห็นและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อโรงแรมของนิสิตปริญญาโท คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงขอความร่วมมือจากทุกท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อที่จะนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป โดยข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามนี้ทั้งหมดจะถือเป็นความลับ ซึ่งจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง () ที่เป็นคำตอบของท่าน และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

1. เพศ () 1. ชาย () 2. หญิง
2. อายุ ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
() 1. มัธยมต้นหรือต่ำกว่า () 2. มัธยมปลายหรือเทียบเท่า
() 3. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า () 4. ปริญญาตรี
() 5. สูงกว่าปริญญาตรี
4. รายได้ส่วนตัวต่อเดือน
() 1. 10,000 บาท หรือต่ำกว่า () 2. 10,000-15,000 บาท
() 3. 15,000-20,000 บาท () 4. 20,000-25,000 บาท
() 5. 25,000-30,000 บาท () 6. 30,000-35,000 บาท
() 7. 35,000-40,000 บาท () 8. 40,000 บาท ขึ้นไป
5. สถานภาพสมรส
() 1. โสด () 2. สมรส
() 3. หย่า / หม้าย () 4. อื่นๆ ระบุ
6. ตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน

ส่วนที่ 2

ท่านรู้สึกเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดต่อข้อความต่อไปนี้

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง () ที่เป็นคำตอบของท่าน และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

ข้อความ	เห็นด้วย ←—————→ ไม่เห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
1) ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้					
2) ท่านมองความสำเร็จของโรงแรมเหมือนความสำเร็จของตัวท่านเอง					
3) โรงแรมนี้เปรียบเสมือนครอบครัวของท่าน					
4) ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้					
5) เมื่อมีคนกล่าวชื่นชมโรงแรม ท่านรู้สึกเหมือนได้รับคำชมเชยส่วนตัว					
6) ท่านรู้สึกถึงเป้าหมายและนโยบายของโรงแรมนี้อย่างชัดเจน					
7) ท่านรู้สึกถึงความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี					
8) ท่านรู้สึกว่างานของท่านมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงแรม					
9) ท่านรู้สึกว่าพฤติกรรมของท่านส่งผลกระทบต่อโรงแรมมาก					
10) ท่านรู้สึกว่างานของท่านมีส่วนช่วยสนับสนุนความสำเร็จของโรงแรม					
11) ท่านเข้าใจบทบาทหน้าที่ของท่านในการนำเสนอคำสั่งสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้า					
12) ท่านเข้าใจความหมายของโรงแรมในความเข้าใจของลูกค้า					
13) ท่านรู้สึกว่าโรงแรมนี้มีการบริการที่ดีเลิศ					
14) ท่านทราบว่าใครเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโรงแรม					

ส่วนที่ 3

ท่านรู้สึกเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดต่อข้อความต่อไปนี้

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง () ที่เป็นคำตอบของท่าน และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

ข้อความ	เห็นด้วย ←————→ ไม่เห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
1) ความผูกพันของท่านที่จะนำเสนอภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงแรมจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อท่านได้รับความรู้เกี่ยวกับโรงแรมเพิ่มขึ้นด้วย					
2) ท่านมีความผูกพันมากในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้า					
3) ท่านมีความผูกพันกับโรงแรมนี้่น้อยที่สุด					
4) ท่านไม่รู้สึกว่ามีความผูกพันทางอารมณ์กับโรงแรมนี้					
5) ท่านรู้สึกว่าได้รับสิ่งที่ท่านมองหามาทั้งชีวิตการทำงานจากโรงแรมนี้					
6) ท่านจะพยายามยอมรับงานใดก็ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ทำงานให้กับโรงแรมนี้ต่อไป					
7) ท่านมีความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้เหนือความคาดหวังของโรงแรม เพื่อที่จะช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จ					
8) ท่านมักจะบอกเพื่อนเสมอว่าโรงแรมที่ท่านทำงานอยู่นี้เป็นที่ทำงานที่ดีที่สุด					
9) ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่า ท่านเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้					
10) สำหรับท่านนี่คือโรงแรมที่ดีที่สุดที่ท่านอยากทำงานด้วย					
11) แทบจะไม่มีเหตุผลที่จะทำให้ท่านอยากไปจากโรงแรมนี้					
12) ท่านรู้สึกดีใจเป็นอย่างยิ่งที่ได้เลือกทำงานให้กับโรงแรมนี้มากกว่าโรงแรมอื่นๆ					
13) ท่านรู้สึกมีความเอาใจใส่กับโรงแรมนี้					

ส่วนที่ 4

ท่านรู้สึกเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดต่อข้อความต่อไปนี้

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง () ที่เป็นคำตอบของท่าน และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

ข้อความ	เห็นด้วย ←————→ ไม่เห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
1) ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานกับโรงแรมนี้ และไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานเลย					
2) ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่โรงแรมนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของท่านในการนำเสนอคำสัญญาที่โรงแรมมีต่อลูกค้าได้					

-- ขอขอบคุณที่สละเวลาในการกรอกแบบสอบถาม --

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายพิชากร ว่องวิชัยกร สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จากสาขาวิชาการโฆษณา ภาควิชาการโฆษณา คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ในปีการศึกษา 2550 หลังจากนั้นจึงศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาวิชาการโฆษณา ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2551



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย