

กระบวนการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรกับ
พฤติกรรมการสนับสนุนแบรนด์ของพนักงานองค์กรเอกชนรุกตลาดอาเซียน
INTERNAL BRANDING AND COMMUNICATION ON BRAND SUPPORTING
BEHAVIOURS OF EMPLOYEES OF PRIVATE ORGANIZATION INVADING ASEAN
MARKET

หัสพร ทองแดง¹, ยุทธนา ไชยจุล²
วิชุดา กิจธรรรม³, พชณี เขยจรรยา⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจ การให้นิยาม ความหมาย ค้นหาเงื่อนไขสาเหตุทางด้านจิตและด้านสังคม กระบวนการการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กร และการสนับสนุนแบรนด์องค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนที่รุกตลาดอาเซียน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบการศึกษารายกรณี โดยผู้วิจัยเลือกสนามวิจัย 2 แห่งได้แก่ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านการผลิต และ บริษัท โรงพยาบาลศุภมิตร จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านการบริการ ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 23

ท่าน โดยเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้ที่เกี่ยวข้องกับด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด และด้านการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ 1) การทำความเข้าใจ นิยามความหมายของการสร้าง และการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กร ว่าคือการสร้างความเชื่อถือ การสร้างการรับรู้ในเรื่องของแบรนด์องค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและค่านิยมร่วมขององค์กรให้กับพนักงานภายในองค์กร 2) กระบวนการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กร เป็นเรื่อง que ทุกคนภายในองค์กรมีส่วนรับผิดชอบ และสร้างร่วมกัน โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย การสร้างแบรนด์มีองค์ประกอบ

¹นิสิตปริญญาเอก สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

⁴รองศาสตราจารย์ ประจำคณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประชุมกลุ่ม และการสรุปบทวน ส่วนการสื่อสารแบรนด์ เป็นสิ่งที่ทำพร้อมกับการสร้างแบรนด์มี องค์ ประกอบ คือ การสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารการตลาด และการสื่อสารด้วยการพูดเชิงบวก 3) เจือไนสาเหตุในการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ คือความพึงพอใจในการทำงานที่มี 2 มิติ มิติด้านสังคม ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร และมิติด้านจิต ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน 4) การสนับสนุนแบรนด์ของพนักงาน แบ่งได้เป็น 2 มิติ คือ ด้านเจตคติ ประกอบด้วย การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ ความมุ่งมั่นผูกพันต่อแบรนด์ และความจงรักภักดีต่อแบรนด์ กับมิติด้านพฤติกรรม ได้แก่ ผลปฏิบัติงานของแบรนด์ 5) นโยบายการรุกตลาดอาเซียน องค์กรจะดำเนินนโยบายใน 2 รูปแบบหลักคือนโยบายเชิงรุกโดยไปดำเนินธุรกิจยังประเทศในกลุ่มอาเซียนรูปแบบต่าง ๆ กับนโยบายเชิงรับคือ ดำเนินธุรกิจอยู่ในไทยเพื่อรองรับลูกค้าอาเซียนที่มายังประเทศไทย

คำสำคัญ: การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร การสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กร พฤติกรรมการสนับสนุนแบรนด์

Abstract

The objectives of this research are to understand the definition and meaning of, as well as to find psychological and social causative conditions of internal branding, brand communication, and brand supporting behaviors of employees of a

private organization invading ASEAN market. The methodology is a qualitative case study of 2 companies, one is the Thai Beverage Public Company Limited which runs a production business, the other is the Supamitr Hospital Public Company Limited which runs a service business. The researcher performed in-depth interviews with 23 employees from executive, human resource, marketing, and branding and brand communication sections. Results are divided into 5 parts. 1) understanding that the definition and meaning of branding and brand communication are the formation of thrust and perception on internal branding, vision, mission, policies, and values among employees. 2) All employees are responsible for the formation of internal branding. Executive administrators have to set up policies. The process of brand formation comprises of orientation, training, group discussion, summarizing, and reviewing. The process of brand communication comprises of internal communication, marketing communication, and positive word of mouth. 3) Causative conditions for brand formation and brand communication are employee satisfaction in 2 aspects. i. e., social aspect, which are working environment and perception of organization support, and psychological

aspect, which is motivation to work. 4) Brand supporting behaviors of employees have 2 aspects, i. e. , attitudes and behaviors. Attitudes comprise of brand identity, brand commitment, and brand loyalty. Behavioral aspect is brand performance. 5) As to policies into ASEAN market, organizations use 2 patterns of policy. Active policy goes to other ASEAN countries to run business while passive policy runs business to serve ASEAN customers that come to Thailand.

Keywords: Internal Branding, Brand Communication, Brand Supporting Behavior.

บทนำ

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) ก่อตั้งขึ้นโดยปฎิญญากรุงเทพ (Bangkok Declaration) หรือปฎิญญาอาเซียน (ASEAN Declaration) เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510 โดยมีประเทศสมาชิก 5 ประเทศ ประกอบด้วย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สหพันธรัฐมาเลเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐสิงคโปร์ และราชอาณาจักรไทย เพื่อส่งเสริมความร่วมมือทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ของประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2523 ได้เพิ่มเติมนิวเม็กซิโกและบรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์และราชอาณาจักรกัมพูชาตามลำดับ ทำให้ปัจจุบันอาเซียนมีสมาชิก 10 ประเทศ (กรมอา

เซียน กระทรวงการต่างประเทศ. 2552)

ประเทศไทยได้เข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ส่งผลให้ตลาดอาเซียนกลายเป็นตลาดที่สำคัญ ด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจในภูมิภาคที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ค่าจ้างแรงงานราคาต่ำ ทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ การดำเนินนโยบายของรัฐที่ส่งเสริมสนับสนุน ตลอดจนทั้งการเปิดการค้าเสรี การจัดตั้งศูนย์อำนวยความสะดวกทางธุรกิจและการเพิ่มสิทธิประโยชน์ในการลงทุน จึงเป็นโอกาสและความท้าทายขององค์กรเอกชนของไทยท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง และมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว หากองค์กรใดที่ตอบสนองไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ก็จะเป็นผู้เสียเปรียบในทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องหากกลยุทธ์เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายให้เลือกซื้อสินค้า เลือกใช้บริการขององค์กรโดยผ่านการสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์ (Product Brand) หรือ การสร้างแบรนด์องค์กร (Corporate Brand) ก่อให้เกิดการรับรู้ในคุณค่าของแบรนด์ (Brand Equity) และเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty)

การสร้างตราสินค้า หรือ การสร้างแบรนด์ (Branding) มีบทบาทสำคัญมากต่อการดำเนินธุรกิจอดีตที่ผ่านมาการสร้างแบรนด์มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการขององค์กร เป็นการทำการตลาดกับลูกค้าและผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย (External Marketing) เพียงอย่างเดียวผ่านรูปแบบการสื่อสารและกิจกรรมต่าง ๆ ปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญและทำการตลาดกับบุคลากรภายในองค์กร

(Internal Marketing) เพื่อให้พนักงานส่งมอบสินค้า/บริการ ไปตามแนวทางที่องค์กรกำหนดไว้ โดยเฉพาะธุรกิจด้านการบริการ การปฏิบัติงาน และเจตคติของพนักงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ (de Chernatony, L., & Segal-Horn. 2001) โดยพนักงานเปรียบเสมือนเป็นศูนย์กลางของการส่งมอบพันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ไปสู่ผู้บริโภคเป้าหมายตามความคาดหวังในแบรนด์ (Brand Expectation) ของผู้บริโภค นอกจากนี้ เสรียมยศ ธรรมรักษ์ (2550) กล่าวเกี่ยวกับการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในว่า คือ การสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับแบรนด์ให้มีความแนบแน่นและมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน และเมื่อสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นก็จะนำไปสู่การหลอมรวมให้แบรนด์เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตพนักงาน การสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยการสื่อสารภายในองค์กร การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารแบรนด์อย่างเต็มที่ การสร้างสมดุลในชีวิตด้านต่าง ๆ ของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นชีวิตการทำงาน ครอบครัว และชีวิตส่วนตัว เพื่อให้พนักงานรู้สึกขาดสมดุลใน ด้านใดด้านหนึ่ง การเพิ่มพูนศักยภาพด้านความรู้ทักษะให้กับพนักงาน ผ่านการฝึกอบรม การจัดกิจกรรมภายในองค์กร เพื่อให้พนักงาน มีความสุขในการทำงาน และการให้รางวัลหรือการยกย่องในคุณงามความดีของพนักงาน

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรของไทยยังมีอยู่ไม่มาก ตัวอย่างงานวิจัยที่พบมีเรื่องกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ให้กับนายจ้าง (Employer branding) โดยเฉพาะมุมมองด้านการสรรหาพนักงาน: กรณีศึกษา

บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ของ วรางคณา งามคู่ปฏิพัทธ์ และคณะ (2550) งานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงานของพิชากร ว่องวิชัยกร (2553) และงานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างพนักงานเป็นแบรนด์องค์กรของ ปิ่นปิ่นท์ สัทธรรมนวงค์ (2558) โดยงานวิจัยส่วนใหญ่จะศึกษาตัวแปรการสร้างและการสื่อสารภายในองค์กรกับพนักงานควบคู่กันไป แต่สำหรับในต่างประเทศมีการศึกษาวิจัยอยู่จำนวนมาก ซึ่งมีทั้งการศึกษาตัวแปรเดียวกันและตัวแปรแตกต่างกัน มีการใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลาย ใช้เครื่องมือวัดที่แตกต่างกันออกไป

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ขององค์กรที่ภูเก็ตลาดอาเซีย เพื่ออธิบายถึงกระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร กระบวนการสื่อสารแบรนด์ภายใน และค้นหาเงื่อนไขแนวทางในการสร้างพฤติกรรมการสนับสนุนแบรนด์ของพนักงานภายในองค์กร ที่เชื่อมโยงไปสู่บุคคลภายนอกองค์กร โดยการศึกษากรณีกับองค์กรที่มีนโยบายในการรุกตลาดอาเซียโดยการทำตลาดเชิงรุกในกลุ่มประเทศอาเซียในรูปแบบต่าง ๆ หรือการวางนโยบายเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายกลุ่มประชากรอาเซียที่เข้ามาท่องเที่ยวหรือทำงานในประเทศไทย มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายใน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเลือกองค์กรที่ดำเนินธุรกิจทางด้านการบริการโดยเป็นองค์กรขนาดกลาง มีนโยบายในการสร้างแบรนด์องค์กรแบรนด์ภายในองค์กร เป็นองค์กรที่มีที่ตั้งอยู่ต่างจังหวัด และ

พร้อมที่จะให้ข้อมูล ได้แก่ บริษัท โรงพยาบาลศุภมิตร จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านการให้บริการเป็นโรงพยาบาลแห่งแรกของสุวรรณภูมิที่จัดตั้งขึ้นเป็นบริษัทมหาชน จำกัด นอกจากนี้ทำการวิจัยกับองค์กรเอกชนที่ดำเนินธุรกิจ การผลิตเป็นองค์กรขนาดใหญ่เป็นที่รู้จักแพร่หลายมีการสร้างแบรนด์องค์กร สร้างแบรนด์ภายในองค์กร และยินดีที่จะให้ข้อมูล ได้แก่ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สิงคโปร์ (SGX) ในปี 2549 เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจ 4 สายธุรกิจ ได้แก่ สุรา เบียร์ เครื่องดื่ม ไม่มีแอลกอฮอล์ และอาหาร การเลือกศึกษาวิจัยองค์กรทั้ง 2 นี้เนื่องจากทั้ง 2 องค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันในการดำเนินการดำเนินธุรกิจ และขนาดขององค์กร โดยทำการศึกษารวบรวมข้อมูลภายในองค์กรเนื่องจากพนักงานเหล่านี้จะเป็นผู้ขับเคลื่อนที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กร และเป็นผู้ส่งมอบพันธสัญญาแบรนด์ขององค์กรไปสู่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นพฤติกรรมการณ์สนับสนุนแบรนด์ของพนักงานองค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อทำความเข้าใจ การให้นิยาม ความหมาย ค้นหาเงื่อนไขสาเหตุทางด้านจิต สาเหตุด้านสังคม กระบวนการการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กร และการสนับสนุนแบรนด์องค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนที่รุกตลาดอาเซียนกับผู้บริหารองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด และด้านการสร้างและการสื่อสารแบรนด์

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบการศึกษารายกรณีเป็นแนวทางในการค้นหากระบวนการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรขององค์กรเอกชนรุกตลาดอาเซียนอย่างลึกซึ้งโดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกทำการศึกษากับองค์กรเอกชนที่ดำเนินธุรกิจด้านการบริการและองค์กรเอกชนที่ดำเนินธุรกิจด้านการผลิต โดยมีการแบ่งขอบเขตการวิจัยออกเป็น 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล ขอบเขตด้านเนื้อหา และขอบเขตด้านระยะเวลา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด และด้านการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ ของ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) และบริษัท โรงพยาบาลศุภมิตร จำกัด (มหาชน) วิธีเลือกตัวอย่างเลือกโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็น ด้วยวิธีแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ตามเกณฑ์โดยเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เป็นผู้วางนโยบายด้านการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กร และการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball technique) โดยการแนะนำจากผู้บริหารระดับสูง การวิจัยครั้งนี้ทำการสัมภาษณ์กับผู้บริหารระดับสูงและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจาก บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 ท่าน และ ทำการสัมภาษณ์กับผู้บริหารระดับสูงและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจาก บริษัท โรงพยาบาลศุภมิตร จำกัด (มหาชน) จำนวน 14 ท่าน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 23 ท่าน

2. ด้านเนื้อหา ผู้วิจัยศึกษาประเด็นด้านเนื้อหาเกี่ยวกับ ความเข้าใจ นิยาม ความหมายของการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กร กระบวนการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กร ผลของการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรที่ก่อให้เกิดการสนับสนุนแบรนด์ของพนักงานองค์กร ทั้งทางด้านเจตคติและด้านพฤติกรรม ตลอดจนถึงนโยบายการรुकตลาดอาเซียนขององค์กร

3. ด้านระยะเวลา ผู้วิจัยแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะเวลา โดยระยะที่ 1 เป็นช่วงก่อนการเข้าสู่สนามวิจัย ผู้วิจัยทำการออกแบบเครื่องมือข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัย และให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือและข้อคำถามในการวิจัย และติดต่อประสานงานเสนอขอพิจารณารับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ พร้อมทั้งติดต่อผู้ให้ข้อมูลหลัก ส่วนระยะที่ 2 เป็นช่วงการเข้าสู่สนามวิจัยโดยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสององค์กรในช่วงเดือน เมษายน 2561 – พฤษภาคม 2561

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกวิธีวิทยาการวิจัย เชิงคุณภาพ (Qualitative research) มาเป็นกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยในพื้นที่จริง (Field research) กับบริษัทเอกชนที่รูกตลาดอาเซียนที่เลือกมาเป็นกรณีศึกษา โดยผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

การเข้าสู่สนามวิจัย

ผู้วิจัยจะเข้าสู่สนามวิจัยโดยเริ่มการติดต่อแบบไม่เป็นทางการกับผู้ที่สามารถนำไปสู่ผู้ให้ข้อมูล

สำคัญที่ต้องการเข้าไปศึกษาถึงความเป็นไปและขั้นตอนในการติดต่อเพื่อทำการศึกษาวิจัย โดยแจ้งถึงเรื่องที่จะทำศึกษาวิจัย วัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาวิจัย ขั้นตอนในการอนุมัติให้ทำการศึกษาวิจัยได้ ผู้วิจัยจึงติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อชี้แจงถึงเรื่องและวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย และเพื่อสร้างสัมพันธภาพ

ขั้นตอนการวิจัย

1. ขั้นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรและพฤติกรรมของการสนับสนุนแบรนด์ของพนักงานองค์กร รวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2. ขั้นการติดต่อ ผู้วิจัยเข้าถึงข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เป็นผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กร และเป็นผู้แนะนำผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สำคัญ มีความครบถ้วนสมบูรณ์ โดยผู้วิจัยติดต่อกับทางผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทำเอกสารขอเข้าเก็บข้อมูลอย่างเป็นทางการ

3. ขั้นเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยคิดประเด็นปัญหาการวิจัยไว้เบื้องต้น และจัดทำเป็นแนวคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกำหนดประเด็นหลักและประเด็นย่อย ซึ่งแนวคำถามเหล่านี้เป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งเน้นให้ผู้ให้ข้อมูลถ่ายทอดการรับรู้และความหมาย เจือปนใสสาเหตุ และกระบวนการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรอย่างเปิดกว้างและยืดหยุ่น

4. ขั้นการลงสนามและเก็บข้อมูล ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเองกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ณ ห้องทำงานผู้บริหาร ห้องประชุม หรือตามสถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้กำหนด ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 40 นาที ถึง 1 ชั่วโมง มีการนัดหมายล่วงหน้ากับทางผู้บริหารระดับสูง และหลังจากนั้นผู้บริหารระดับสูงจะทำการแนะนำผู้ให้ข้อมูลสำคัญและให้ผู้ประสานงานขององค์กรช่วยนัดหมายเวลาที่สะดวกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ โดยในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ทั้ง 2 องค์กรในช่วงเวลาเดียวกัน มิได้สัมภาษณ์เสร็จที่ละองค์กร

5. ขั้นการลงรหัส หลังจากผู้วิจัยได้สัมภาษณ์โดยมีการขออนุญาตบันทึกเสียงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแล้ว ได้ทำการถอดคำพูดจากแถบบันทึกเสียงและการจดบันทึก เพื่อนำมาพิมพ์ลงในคอมพิวเตอร์ ในลักษณะคำถามและคำตอบ (Question & Answer) จากนั้นจึงได้มีการลงรหัสข้อมูลที่ได้มาและจัดหมวดหมู่ของข้อมูล

6. ขั้นการตรวจสอบข้อมูล เมื่อแยกหมวดหมู่ของข้อมูลแล้วนั้น ผู้วิจัยได้อ่านบททวนอีกหลายรอบเพื่อตรวจสอบประเด็นคำถามและวางแผนการตรวจสอบข้อมูล เช่น การตรวจสอบ ข้อมูลควรตรวจสอบกับผู้ใด ในประเด็นใด และวิธีการใด เป็นต้น

7. ขั้นการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อข้อมูลทั้งหมดได้ถูกแยกจัดตามหมวดหมู่ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอและอธิบายเพิ่มเติมตามกระบวนการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงเป็น

เครื่องมือที่สำคัญที่สุด และสำหรับเครื่องมือที่ใช้ประกอบการเก็บข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้แนวคำถามกึ่งโครงสร้างที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยได้สร้างไว้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง จากการทบทวนวรรณกรรม และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาถึงประเด็นที่เคยมีการวิจัยแล้ว และประเด็นที่ยังไม่ได้ทำการวิจัยสร้างเป็นประเด็นหลักๆ ที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างกว้างขวางและยืดหยุ่น ซึ่งประเด็นคำถามจะเรียงลำดับตามเนื้อหาของคำถามสามารถปรับได้ตามลักษณะของผู้ให้ข้อมูล โดยฝ่ายผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เล่าประสบการณ์ ความคิด ความรู้ของตัวเองในรูปของเรื่องเล่า ตามหัวข้อหรือประเด็นที่สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นหัวข้อสนทนา และมีการสร้างเป็นแนวคำถามชัก (probe) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในเชิงลึก ขณะเดียวกัน ผู้วิจัยก็ฟัง และตอบสนองต่อสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลพรรณนาออกมา พร้อมกับคอยกระตุ้นให้กับผู้ให้ข้อมูลสามารถเรียกความคิด/ความจำเกี่ยวกับเรื่องราวหรือประสบการณ์ของตนขึ้นมา และเรียบเรียงออกมาอย่างเป็นเรื่องเป็นราว และมีความหมาย

การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลได้วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยเริ่มด้วยการจัดระเบียบข้อมูล ทั้งในทางกายภาพและในทางเนื้อหา คือทำข้อมูลหลายประเภท ซึ่งได้มาจากหลายแหล่ง ทั้งจากเอกสาร จากองค์กรทั้ง 2 องค์กร และจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มาจากหน่วยงานและแผนกที่หลากหลาย จากข้อมูลการสัมภาษณ์ และข้อมูลจาก

การสังเกตระหว่างการสัมภาษณ์ ให้อยู่ในรูปของเอกสารที่เป็นระเบียบและเป็นระบบ จากนั้นจึงแตกข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วทั้งหมดออกมาเป็นหน่วยย่อย ๆ ตามความหมายเฉพาะของแต่ละหน่วย โดยผู้วิจัยถอดข้อมูลจากเครื่องบันทึกเสียง ถอดชนิดคำต่อคำ รักษาลักษณะที่เป็นธรรมชาติ อารมณ์ความรู้สึก และบรรยากาศของการสนทนาไว้ไม่ให้เสียไป จากนั้นผู้วิจัยเลือกเอาหน่วยที่มีความหมายตรงประเด็นกับเรื่องที่ทำการศึกษาวิเคราะห์มาให้ชื่อ หรือให้ "รหัส" เป็นการทอนข้อมูลลง กำหนดรหัสสั้น ๆ ขึ้นมาแทนความหมายสำคัญที่ข้อความนั้นสื่อออกมา ขั้นตอนต่อมาคือ การนำเอาข้อมูลที่แตกออกเป็นหน่วยย่อย ๆ และที่ได้รับการกำหนดรหัสเรียบร้อยแล้ว กลับมารวมเข้ากันใหม่ รวมข้อมูลเป็นกลุ่ม ตามลักษณะความสัมพันธ์ที่หน่วยย่อยเหล่านั้นมีต่อกัน เพื่อสะดวกในการอ่านเพื่อหาความหมาย หาข้อสรุปและตีความ ซึ่งผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างขั้นการลงรหัส (coding) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้มีการจัดการข้อมูลโดยการแยกตามประเภท 1 และขั้นการแยกข้อมูลเข้าสู่ตารางการเทียบข้อมูลในประเด็นเดียวกัน เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการเขียนข้อค้นพบจากการวิจัยต่อไป

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูลในขณะที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลควบคู่กันไป โดยมีการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก การตรวจสอบภายในดูว่าข้อมูลที่ได้เพียงพอและครอบคลุมหรือไม่ ข้อมูลที่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างและสถานที่ที่เลือกมาศึกษา

เหมาะสมกับเรื่องและคำถามในการวิจัยเพียงใด และมีการนำเสนอวิธีการ ขั้นตอนของการทำงานในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลไว้อย่างชัดเจน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้หรือไม่ (ชาย โพธิสิตา. 2556) ส่วนการตรวจสอบภายนอก ผู้วิจัยมีการนำเสนอผลการวิจัยให้ผู้ให้ข้อมูลวิจารณ์ และตรวจสอบว่าข้อสรุปและการตีความของนักวิจัยถูกต้องหรือใช้ได้ ในทัศนะของผู้ให้ข้อมูลมากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีการตรวจสอบแบบสามเส้า ด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) คือ การใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน คือ การตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งที่มาจากผู้ให้ข้อมูลหลายๆ คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด และด้านการสร้าง และการสื่อสารแบรนด์ เพื่อตรวจสอบดูว่าข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะได้ผลสรุปไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ ตามความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลเป็นหลัก เพื่อไม่ให้เสียความหมายของข้อมูลและเพื่อให้ได้ข้อสรุปตามความเป็นจริงโดยปราศจากอคติ ดังนั้นการอธิบายในการศึกษาค้นคว้านี้จึงได้ยกคำพูด (Quotation) ของผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ผู้อ่านงานวิจัยนี้ได้เข้าใจถึงคำตอบและความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลอย่างชัดเจน

การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลโดยการขอจริยธรรมการวิจัย ในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัย เลขที่ SWUEC-107/61E หลังจากนั้นผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาต

เก็บ ที่เป็นสนามวิจัยทั้ง 2 แห่งและได้ทำการนัดหมายวันเวลาและทำการสัมภาษณ์ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก พร้อมขออนุญาตในการจัดบันทึกข้อความสัมภาษณ์และบันทึกเสียง ตลอดจนไม่เปิดเผยชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักมาทำการลงรหัสเพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 5 ส่วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

ส่วนที่ 1 การทำความเข้าใจ นิยาม ความหมาย ของการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กร

เมื่อพูดถึงคำว่าแบรนด์สิ่งให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญนึกถึงในทันทีเป็นเรื่องสัญลักษณ์ โลโก้ รูปลักษณะที่มีความแตกต่างกันเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละแบรนด์ที่สื่อสารมาจากภาพ สี อักษรที่ปรากฏ ตัวสินค้าผลิตภัณฑ์ ชื่อเรียกแทนองค์กร ชื่อเรียกแทนสินค้าผลิตภัณฑ์หรือบริการ ขององค์กรซึ่งหล่อหลอมเชื่อมโยงให้เห็นถึงความแตกต่าง ความโดดเด่นและทำให้เกิดเป็นภาพจำในใจของผู้บริโภค และคนทั่วไป แบรนด์สื่อถึงลักษณะทางกายภาพที่สะท้อนให้เกิดการรับรู้และจดจำเชื่อมโยงไปสู่ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง คุณประโยชน์ขององค์กร สินค้า ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

“แบรนด์ก็มันจะเป็นแบรนด์ ยี่ห้อสินค้า รูปลักษณะผลิตภัณฑ์ ก็แตกต่างกันไปในแต่ละรายการแต่ละแบรนด์คือถ้าพูดถึงแบรนด์ก็มองในเรื่องของสัญลักษณ์ โลโก้” (คุณหมอสุ ผู้บริหารด้านการแพทย์รายที่ 3)

“หากพูดถึงคำว่าแบรนด์ นึกถึงนมตราหมีแบร์ แบริน เป็นสิ่งที่จดจำได้จากเสียงชื่อเรียก นึกถึงคุณค่า คุณประโยชน์ โลโก้” (คุณหมออนุ ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนระดับสูงรายที่ 1)

“แบรนด์ คือภาพลักษณ์ ชื่อเสียง” (คุณหมอบุญ ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนระดับสูงรายที่ 3)

แบรนด์ต้องครบถ้วนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เป็นการช่วยสร้างการรับรู้และการจดจำให้กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์กร เชื่อมโยงกับเรื่องคุณภาพ คุณประโยชน์ สิ่งคาดหวังความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการจากผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร สะท้อนไปถึงภาพลักษณ์ภาพพจน์

“แบรนด์ต้องครบ มันจะต้องมีความเชื่อมั่นแล้ว ก็ภาพลักษณ์ มองถึงทีมผู้บริหาร มองในเรื่องเป็นทีม ไม่เหมือนสิ่งของ อย่างถ้าทีมขององค์กรคุณมิตร ก็จะต้องมีทีมผู้บริหาร ทีมแพทย์ ทีมพนักงานที่มีความสามารถตามมาตรฐานของโรงพยาบาล” (คุณป้อม ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลโรงพยาบาล)

การสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรเป็นการสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับพนักงานองค์กร สร้างการรับรู้ เข้าใจด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรให้พนักงานได้รับรู้เพื่อที่จะนำไปสื่อสารต่อยังภายนอกองค์กร นอกจากนี้ในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นการสร้างความเข้าใจในเรื่องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมขององค์กร และนโยบายขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติงาน

“สร้างความเชื่อมั่นคือจะต้องให้ทุกคนในศูกรมิตรตอบสนองกับความรู้สึกที่คนไข้เข้ามาถ้าเราทำ

ตรงนี้ได้ก็จะตอบโจทย์ทุกอย่าง” (คุณหมอมเทพ
ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนระดับสูงรายที่ 4)

โดยสรุป แบรินด์จะเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงสิ่งที่มองเห็นเช่น โลโก้ สี อักษร สัญลักษณ์ และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความเชื่อมั่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ คุณภาพ คุณประโยชน์ แบรินด์องค์กรเป็นการเชื่อมโยงเรื่องราวของแบรินด์เข้ากับองค์กรที่สะท้อนออกมาในเรื่องภาพลักษณ์ ชื่อเสียงขององค์กร ส่วนการสร้างและการสื่อสารแบรินด์ภายในองค์กรเป็นการสร้างความเชื่อมั่น และการรับรู้เรื่องราวเกี่ยวกับแบรินด์ องค์กร และ สินค้าหรือบริการขององค์กรให้กับพนักงานภายในองค์กรได้รับรู้

ส่วนที่ 2 กระบวนการสร้างและการสื่อสารแบรินด์ภายในองค์กร

การสร้างและการสื่อสารแบรินด์ภายในองค์กรเป็นสิ่งที่ทุกคนภายในองค์กรต้องร่วมมือกันไม่ใช่เรื่องของคนใดคนหนึ่ง โดยเริ่มต้นตั้งแต่ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายที่ชัดเจนในรูปแบบของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย หรือค่านิยมร่วมที่องค์กรต้องการ

“การสร้างแบรินด์ในองค์กรเป็นเรื่องที่ทุกคนทุกหน่วยงานต้องช่วยกันจากจากอินไซด์เอาท์และต้องอัปเดตเทปิสซิเนสกรู๊ปทั้งในเรื่องวิสัยทัศน์นโยบายองค์กรเพื่อให้ทั้งคนในและคนนอกเห็นเหมือนกันว่าวันนี้คนในองค์กรเคลื่อนไหวอย่างไร” (คุณไก่ ผู้บริหารระดับสูงบริษัทไทยเบฟด้านการสื่อสารองค์กร)

“การสร้างและการสื่อสารแบรินด์ต้องทำกับ 1. ตัวผู้บริหารเป็นหลัก 2.พนักงาน 3.ลูกค้า 4.ผู้มีส่วนได้เสีย โดยให้เน้นไปในบริการลูกค้าเป็นหลักซึ่ง 1

และ 2 เป็นกลไกของการดูแลส่วนที่ 3 แต่ 4 จะมาเชื่อมโยงส่วนที่ 1 กับ 2 เหมือนกัน” (คุณชิน ผู้บริหารด้านการตลาดและพัฒนาธุรกิจโรงพยาบาล)

การสร้างแบรินด์จะมีองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบด้วยกันคือ 1) การปฐมนิเทศ หรือเป็นการประกาศแจ้งให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงหลักการในภาพรวม โดยการปฐมนิเทศมิใช่เพียงแต่กระทำกับพนักงานใหม่ขององค์กรเท่านั้นยังรวมถึงการปฐมนิเทศนโยบายใหม่ ๆ ให้พนักงานทั้งองค์กรทราบ

“ผู้บริหารให้นโยบาย ซึ่งควรจะบอกกล่าวเหมือนปฐมนิเทศทั้งองค์กร หลังจากนั้นคือแจ้งไปที่หัวหน้างาน ให้มาประชุมกัน” (คุณอร ผู้บริหารด้านการพยาบาลรายที่ 2)

2) การจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของพนักงานและเป็นไปตามนโยบายขององค์กร

“มีการฝึกอบรมให้กับพนักงานทั้งภายในองค์กรหรือบางครั้งขอไปอบรมตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเอง” (คุณจิตร ผู้บริหารบริษัทไทยเบฟด้านการตลาดและด้านแบรินด์ 1)

3) การจัดประชุมกลุ่มหัวหน้างานเพื่อบอกกล่าวและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นพร้อมทั้งการหาแนวทางในการพัฒนาพนักงานเพื่อให้มี

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และหัวหน้างานก็จะมาทำการประชุมกลุ่มย่อยภายในหน่วยงานหรือภายในแผนกเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“ทำการ Brainstorm โดยดึงพนักงานเข้ามาร่วมกัน บอกว่าเรามีโจทย์แบบนี้และประชุมกลุ่มร่วมกันว่าเราจะทำกิจกรรมอะไรหรือไอเดียอะไรที่ลึกลับมากในเรื่องของ friendship และ Link กับมาที่แบรนด์ข้าง สร้างโอกาสให้กับสินค้ามากขึ้น สร้างภาพลักษณ์ของเราให้ดียิ่งขึ้น” (คุณยศ ผู้บริหารบริษัทไทยเบฟด้านการตลาดและด้านแบรนด์ 3)

“จะมีการประชุม ผู้บริหารประชุมกับพวง มีไลน์กรุ๊ป มี Morning talk” (คุณนุช ผู้บริหารบริษัทไทยเบฟด้านทรัพยากรบุคคล 1)

4) การสรุปบทวนของตัวพนักงานเองและสรุปบทวนความเข้าใจในการปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน เป็นการทบทวนเรื่องราวต่างๆ จากการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงตามนโยบายหรือความต้องการขององค์กรโดยตัวพนักงานเอง และ สรุปบทวนกับหัวหน้างาน

“มีการทำการสรุปบทวนเรื่องราวจากการฝึกอบรม การประชุมโดยพนักงานเองและหัวหน้าจะคอยสอบถามหรือช่วยเหลือให้เป็นไปตามนโยบายองค์กร” (คุณหมออนุ ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนระดับสูงรายที่ 1)

การสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยมี 2 มิติหลักในการสื่อสาร กล่าวคือ 1) การสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรที่สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

และค่านิยมร่วมขององค์กรเพื่อให้พนักงานภายในองค์กรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเกิดพฤติกรรมการณ์สนับสนุนแบรนด์องค์กร โดยอาศัยเครื่องมือการสื่อสารภายในองค์กร เช่น อินทราเน็ตจดหมายข่าว บอร์ดประชาสัมพันธ์ วารสาร หรือสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น นอกจากนี้อีกเครื่องมือที่สำคัญในการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรคือ การสื่อสารด้วยการพูดเชิงบวกเกี่ยวกับองค์กร หรือการสื่อสารแบบปากต่อปากเป็นการสื่อสารโดยบุคคลในการบอกกล่าวเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์กร

“เรามีช่องทางเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อออนไลน์ สื่อตามแต่ละสถานที่ บิลบอร์ด บอร์ดชาตัง แสตนด์ ถ้าเป็นปรีนแอต เราก็จะมีสื่อที่เป็นโปสเตอร์ มีไทยเบฟแมกกาซีน ไทยเบฟเรดิโอที่เป็นสื่อกระจายเสียงภายในองค์กรแล้วก็สามารถฟังผ่านอินเทอร์เน็ตได้ แล้วก็เว็บไซต์ภายในองค์กรจะเป็นชื่อ HCไทยเบฟ ดอทคอม เฉพาะคนในองค์กรเข้าได้เท่านั้น คนที่มีไอดีพนักงานเท่านั้น พวกสื่อบิลบอร์ด โปสเตอร์จะอยู่ในที่ที่พนักงานมองเห็นได้เยอะ อย่างเช่นใต้ตึกชั้น 1 ทางเข้าใกล้หน้าลิฟท์หรือจุดสแกนนิ้ว” (คุณวัฒน์ ผู้บริหารบริษัทไทยเบฟด้านการสื่อสารภายในองค์กร)

2) การสื่อสารแบรนด์แก่พนักงานภายในองค์กรเช่นเดียวกับการทำการสื่อสารแบรนด์กับภายนอกองค์กร โดยมองว่าพนักงานภายในองค์กรเปรียบเสมือนลูกค้าขององค์กร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารลักษณะนี้จะใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาด อาทิเช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ตลอดจนการจัดกิจกรรมพิเศษต่าง โดยการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรจะเป็นสิ่งที่ต้องกระทำไปพร้อมๆ กันกับการ

สร้างแบรนด์ภายในองค์กร

“เราก็มองว่าจะทำยังไงให้พนักงานรู้สึกว่าการผลิตภัณท์ของไทยเบฟอยู่ในทุกช่วงเวลาของชีวิต” (คุณรุจิ ผู้บริหารระดับสูงบริษัทไทยเบฟด้านการสื่อสารองค์กร)

“การสร้างกับการสื่อสารแบรนด์ในความคิดพนักงานทั้งหมดทุกระดับในองค์กรต้องช่วยกันทำไปพร้อมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร แต่ส่วนของภายในก็มีความเข้มมากกว่านิดนึง คือเวลาที่เราสื่อสารออกไปแล้วคนข้างในเองก็จะต้องพร้อมที่จะรับรู้ด้วยหรือถ้าเกิดว่าสื่อสารออกข้างนอกแต่ว่าคนข้างในไม่รู้มันก็ไม่ใช้ละ” (คุณกัญ ผู้บริหารด้านการพยาบาลรายที่ 3)

โดยสรุปการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรเป็นเรื่องที่พนักงานทุกคนภายในองค์กรจะต้องทำร่วมกันเพียงแต่จะมีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันตามลักษณะของงานที่ตนเองทำ และจากการวิจัยพบว่ากระบวนการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ของทั้งองค์กรเอกชนดำเนินธุรกิจบริการและองค์กรเอกชนดำเนินธุรกิจด้านการผลิตจะมีการกระบวนการสร้างและการสื่อสารแบรนด์คล้ายคลึงกัน โดยกระบวนการสร้างแบรนด์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักคือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประชุมกลุ่มย่อย และการสรุปบททวน โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะนำไปสู่การเจตคติและพฤติกรรมการสนับสนุนแบรนด์องค์กรของพนักงาน ส่วนการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรจะมี 2 มิติหลักคือสื่อสารในเรื่องราวเกี่ยวกับองค์กร และสื่อสารโดยมองว่าพนักงานคือลูกค้าขององค์กร

ส่วนที่ 3 องค์ประกอบและเงื่อนไขสาเหตุของการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจะพบสาเหตุและเงื่อนไขในการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรกับพฤติกรรมการสนับสนุนแบรนด์ภายในองค์กรที่มีความหลากหลาย ทั้งในเรื่องของเงินเดือน รายได้ ค่าตอบแทน รางวัล การชมเชย การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน สวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ สิทธิประโยชน์และสิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่พนักงานควรมีได้ วัฒนธรรมองค์กร เพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรม วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่สนับสนุนการทำงาน การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน

“เรานับสนุนให้คนทำงานร่วมกัน ทำงานกับคนซึ่งมาจากลักษณะงานที่หลากหลายกลุ่มธุรกิจที่หลากหลายเพราะว่าเรามองว่าการทำงานร่วมกันเป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการพัฒนาตัวเอง” (คุณชนา ผู้บริหารระดับสูงบริษัทไทยเบฟด้านทรัพยากรบุคคล)

“ให้พนักงานเข้าใจด้วยว่า ฮิวแมนแคปิตอล (HC) เราทำอะไรบ้างให้พนักงาน ไม่ว่าจะ เป็นเรื่อง การพัฒนา การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี” (คุณทิพย์ ผู้บริหารบริษัทไทยเบฟด้านทรัพยากรบุคคล 2)

“เพิ่มพื้นที่สีเขียวมุมพักผ่อนที่เป็นสันหนากการบ้าง” (คุณกัญ ผู้บริหารด้านการพยาบาลรายที่ 3)

โดยสรุปแล้วเงื่อนไข สาเหตุของการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กร และส่งผลก่อให้เกิดการสนับสนุนแบรนด์ของพนักงานจะมีความสอดคล้องกับเรื่องความพึงพอใจในการทำงานที่สามารถสรุปได้เป็น เงื่อนไขสาเหตุทางสังคม 2

องค์ประกอบสำคัญคือ บรรยากาศในการทำงานกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร และเงื่อนไขสาเหตุทางจิตวิทยา 1 องค์ประกอบ คือ แรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนที่ 4 การสนับสนุนแบรนด์องค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนรุกรตลาตาเซีย

การสนับสนุนแบรนด์องค์กรของพนักงานภายในองค์กรจะสะท้อนออกมาใน 2 มิติด้วยกันคือ มิติที่ 1 ด้านเจตคติซึ่งการวิจัยครั้งนี้ค้นพบ 3 องค์ประกอบคือ

1.1) การรับรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยพนักงานจะมีความรู้สึกที่องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัว หากใครมาวิจารณ์หรือชื่นชมองค์กรหรือแบรนด์ก็จะรู้สึกที่ตนเองถูกวิจารณ์หรือได้รับคำชื่นชมนั้นไปด้วย และจะใช้คำว่าเรามากกว่าคำว่าเขาในการพูดถึงแบรนด์หรือองค์กร

“เราทำให้พนักงานภายในเราเอง คือมีความรับรู้ว่ายไทยเบฟเนี่ย มันมีอะไรบ้าง ใหญ่แค่ไหน มีผลิตภัณฑ์อะไรบ้าง และให้พนักงานรู้ว่าคือคนขององค์กร” (คุณทิพย์ ผู้บริหารบริษัทไทยเบฟด้านทรัพยากรบุคคล 2)

1.2) ความมุ่งมั่นผูกพันกับแบรนด์ โดยพนักงานจะมีส่งมอบคุณค่าแบรนด์หรือคุณค่าองค์กรไปสู่ลูกค้า มีความรู้สึกผูกพันทางด้านอารมณ์และความรู้สึกกับองค์กร รู้สึกพร้อมที่จะทำงานให้เหนือกว่าความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ของตนเองเพื่อที่จะได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ และมองความสำเร็จขององค์กรก็คือความสำเร็จของเขาเอง

“เราอยากให้พนักงานมีความรู้สึกที่ทำงานในไทยเบฟไม่มีวันที่คุณจะไม่เชื่อและมีความผูกพันกับองค์กร” (คุณชญา ผู้บริหารระดับสูงบริษัทไทยเบฟ

ด้านทรัพยากรบุคคล

“อยากให้พนักงานทุกคนมีไทยเบฟอยู่ในใจเวลาที่ทำงาน อยากให้ทำงานเป็นทีม อยากให้มีหัวใจในการทำงาน ให้เป็นตาม Core Value ของเขา” (คุณจิตร ผู้บริหารบริษัทไทยเบฟด้านการตลาดและด้านแบรนด์ 1)

1.3) ความจงรักภักดีกับแบรนด์ พนักงานจะบอกเพื่อนหรือคนรู้จักว่าทำงานอยู่ในองค์กรที่ดีมาก รู้สึกว่านี่คือองค์กรที่ดีที่สุดที่อยากทำงานด้วย ไม่มีความต้องการที่จะย้ายหรือเปลี่ยนที่ทำงานและมีความสุขในการทำงานกับองค์กรนี้

ส่วนมิติที่ 2 เป็นด้านพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกในการปฏิบัติงานและการส่งมอบพันธสัญญาแบรนด์ไปสู่ลูกค้าหรือบุคคลภายนอกองค์กร กล่าวคือพนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเองเพื่อให้เกิดความสำเร็จของแบรนด์หรือองค์กร พร้อมทั้งใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร ตลอดจนจนถึงบอกกล่าวผู้คนทั่วไปว่าองค์กรที่ทำงานอยู่ดีอย่างไรและแนะนำให้คนทั่วไปมาใช้สินค้าหรือใช้บริการองค์กร และพร้อมที่จะเรียนรู้พัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติของตนเองเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

“เลือกซื้อแบรนด์เราได้ คือมันต้องเริ่มจากบ้านเราก่อน ทำบ้านเราให้แข็งแรงก่อน ก็เหมือนทำแบรนด์อะครีบ ต้องมีทุกอย่างให้ชัดเจน ตั้งแต่ตำแหน่งของแบรนด์ (Brand Position) กลยุทธ์ของแบรนด์ (Brand Strategy) ต่างๆ ก่อนที่เราจะไปบอกคนอื่นว่าเราเป็นใคร เราคืออะไร” (คุณณธ ผู้บริหารบริษัทไทยเบฟด้านการตลาดและด้านแบรนด์ 2)

โดยสรุปการสนับสนุนแบรนด์องค์กรของพนักงาน

งานสะท้อนออกมาใน 2 มิติด้วยกันคือ มิติที่ 1 ด้านเจตคติซึ่งการวิจัยครั้งนี้ค้นพบ 3 องค์ประกอบคือการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ ความมุ่งมั่นผูกพันต่อแบรนด์ และความจงรักภักดีต่อแบรนด์ มิติที่ 2 ด้านพฤติกรรม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานและการส่งมอบพันธสัญญาแบรนด์ไปสู่ลูกค้าหรือบุคคลภายนอกองค์กร

ส่วนที่ 5 การสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรกับนโยบายการรุกตลาดอาเซียนขององค์กร

การรุกตลาดอาเซียนองค์กรจะมีนโยบายทั้งเชิงรุกและเชิงรับในการขยายตลาดเข้าสู่อาเซียนโดยในการทำการตลาดเชิงรุกทำโดยใช้นโยบายการรวบรวมธุรกิจ การร่วมธุรกิจกับองค์กรในกลุ่มประเทศอาเซียน การไปตั้งโรงงานผลิตยังประเทศกลุ่มอาเซียน การส่งสินค้าไปขาย หรือการไปหาลูกค้าเพื่อให้มาใช้บริการเรา ส่วนกลยุทธ์เชิงรับจะเป็นการดำเนินนโยบายโดยการตั้งรับอยู่ในประเทศไทยโดยมุ่งทำการตลาดกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นชาวอาเซียนที่เดินทางมาท่องเที่ยวหรือทำงานในประเทศไทย นอกจากนี้ในการดำเนินนโยบายการรุกตลาดอาเซียนนี้ก็จะมีมองรวมถึงลูกค้าชาวต่างประเทศอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน โดยสิ่งที่องค์กรดำเนินการตามนโยบายที่สำคัญหลักจะเป็นเรื่องการสื่อสารโดยการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ หรือ การหาล่ามเพื่อใช้สำหรับการสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าอาเซียน โดยในธุรกิจด้านการบริการมองว่าสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการรุกตลาดอาเซียนก็คือการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการมีประสิทธิภาพ สร้างให้พนักงานมีหัวใจในการให้บริการ (Service Mind) ซึ่งเป็นเช่นเดียวกับองค์กรที่ดำเนินการด้านการผลิตที่พยายาม

พัฒนาคุณภาพของสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าอย่างครบวงจร และการก้าวเป็นผู้นำทางธุรกิจในตลาดอาเซียน

“วิสัยทัศน์ 2020 เรื่อบอกว่าเราต้องการจะเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจเครื่องดื่มครบวงจรอันดับหนึ่งของอาเซียน อย่างมั่นคงและอย่างยั่งยืน” (คุณชนา ผู้บริหารระดับสูงบริษัทไทยเบฟด้านทรัพยากรบุคคล)

“เราซื้อบริษัทเสริมสุขมาเมื่อหกปีที่แล้วสมัยก่อนเสริมสุขไม่มีแบรนด์พอเราซื้อมา ถึงมาสร้างแบรนด์ใหม่” (คุณชนา ผู้บริหารระดับสูงบริษัทไทยเบฟด้านทรัพยากรบุคคล)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่าการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานภายในองค์กร สร้างจากคนภายในองค์กรก่อนให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ มีความผูกพันกับแบรนด์ มีความจงรักภักดีต่อแบรนด์และเกิดเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและส่งมอบพันธสัญญาของแบรนด์ไปสู่ลูกค้าและบุคคลภายนอก ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2551) ที่กล่าวว่า การเริ่มต้นสร้างแบรนด์จะต้องทำให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจ เกิดความเชื่อในแบรนด์ที่องค์กรสร้างและสื่อสารแบรนด์ออกสู่ภายนอก พนักงานจะทำงานภายใต้แนวคิดของแบรนด์ได้อย่างมั่นใจและภูมิใจ ความรู้สึกดี ๆ ที่พนักงานมีต่อแบรนด์ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดจากตัวพนักงานภายในองค์กรไปสู่ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากแบบ

รนต์ขององค์กรได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของความ เป็นตัวตนของพนักงานแล้ว พนักงานจะเกิดพฤติ กรรมการสนับสนุนแบรนด์องค์กร แปรนดจึงเปรียบ เสมือนเป็นค่านิยม หรือวัฒนธรรมที่มีคุณค่าที่แฝง ไว้ด้วยมาตรฐานของคุณธรรมในตัวตนของแบรนด์ การสร้างแบรนด์ของพนักงานจึงเพื่อให้เกิดพฤติ กรรมการสนับสนุนแบรนด์องค์กร และ เดวิสและ ดันน์ (Davis; & Dunn. 2002) ได้กล่าวไว้ว่า ความ สัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผลประกอบการของ องค์กรมีความเกี่ยวข้องกัน โดยองค์กรที่พนักงาน อยากรทำงานด้วยมากนั้นจะส่งผลต่อผลประคอบ การที่เพิ่มขึ้น นำไปสู่กำไรและการได้เปรียบทางการ แข่งขันขององค์กร

ข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยครั้งที่พบว่าใน การสร้างและการสื่อสารแบรนด์เป็นเรื่องที่พนักงาน ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างและการ สื่อสารแบรนด์ตั้งนั้นในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการ สร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรจึงควร ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานทุกระดับและทุกหน่วยงาน ภายในองค์กร ซึ่งจะมีความแตกต่างจากงานวิจัยที่ ผ่านมาในอดีตที่จะทำการศึกษาเฉพาะกับพนักงาน ที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเท่านั้น โดยในการสร้างแบ รนด์ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมขององค์กร แล้วทำการ บอกกล่าวหรือการปฐมนิเทศให้พนักงานทั้งองค์กร รับรู้ การประชุมกลุ่ม การฝึกอบรม และการ สรุบทบทวน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009) ที่ศึกษาเรื่องการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร กับพฤติกรรมสนับสนุนแบรนด์ของพนักงาน

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยพบว่าการสร้างและการสื่อสารแบ รนต์ภายในองค์กรจะต้องเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ ไปพร้อมกัน โดยการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กร จะแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ 1) ด้านการสื่อสารเกี่ยว กับ วิสัยทัศน์ นโยบาย และ ค่านิยมร่วมขององค์กร ที่จะต้องสื่อสารไปพร้อมกับการสร้างแบรนด์ภายใน องค์กรโดยสื่อสารผ่านเครื่องมือการสื่อสารภายใน องค์กร และการสื่อสารด้วยคำพูดเชิงบวกผ่านการ ประชุม การฝึกอบรม การสรุบทบทวน 2) ด้านการ สื่อสารเกี่ยวกับแบรนด์ผลิตภัณฑ์หรือแบรนด์บริการ ขององค์กร โดยมีมุมมองต่อพนักงานภายในองค์กร เปรียบเสมือนเป็นลูกค้าขององค์กรโดยอาศัย เครื่องมือการสื่อสารการตลาดทำการสื่อสารกับ พนักงานภายในองค์กรก่อนหรือทำการสื่อสารไป พร้อมกับลูกค้าหรือบุคคลภายนอกองค์กร นอก จากนี้ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยในการสร้างและการ สื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ บรรยากาศองค์กร การ รับรู้การสนับสนุนขององค์กร และแรงจูงใจในการ ทำงาน โดย 2 องค์ประกอบแรกเป็นปัจจัยทางด้าน สังคม ส่วนองค์ประกอบสุดท้ายเป็นองค์ประกอบต่าง ด้านจิต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ ทำ การศึกษาในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องทางด้านจัดการทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด และด้านการสร้างและการสื่อสาร

แบรนด์ภายในองค์กรกับองค์กรเอกชนธุรกิจตลาดอาเซียน 2 แห่งที่ดำเนินธุรกิจด้านการผลิตและด้านการบริการ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าทั้ง 2 องค์กรจะมีกระบวนการในการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรที่นำไปสู่พฤติกรรมกรรมการสนับสนุนแบรนด์องค์กรของพนักงานมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยในเรื่องของมุมมองที่พนักงานองค์กรส่งมอบพันธสัญญาแบรนด์ไปสู่ลูกค้าหรือบุคคลภายนอกองค์กร โดยองค์กรด้านการผลิตจะส่งมอบในเรื่องคุณภาพของสินค้าและผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งสำคัญ ส่วนองค์กรด้านการบริการจะทำการส่งมอบคุณภาพการบริการสะท้อนผ่านพฤติ

กรรมการบริการหรือการมีหัวใจรักการบริการของพนักงาน ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรมีการทำการศึกษาด้วยการวิจัยเชิงปริมาณกับพนักงานทุกระดับชั้นทุกหน่วยงานหรือแผนกภายในองค์กรด้านการผลิตและองค์กรด้านการบริการเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบถึงความเหมือนและความแตกต่างในและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างและการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรกับพฤติกรรมกรรมการสนับสนุนแบรนด์ภายในองค์กรเพื่อจะให้เห็นมิติและภาพที่ชัดเจนของกระบวนการสร้างและการสื่อสารภายในองค์กร

บรรณานุกรม

- กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. (2552). *บันทึกการเดินทางอาเซียน*. กรุงเทพฯ : บริษัท วิธิตา แอนิเมชั่น จำกัด
- ชาย โปธิสิตา. (2556). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- นริสรา พิงโพธิ์สภ, ฐาศุภร์ จันประเสริฐ, ดุษฎี โยเหลา และเขาวนิ แก้วมโน. (2559). การรับรู้ภาพลักษณ์แบรนด์ การสร้างแบรนด์ภายใน และความยึดมั่นด้านความรู้สึกต่อแบรนด์องค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*. 8(2), 71 – 92.
- ปิ่นปิ่นท์ สัทธรรมนวงศ์ (2558). กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างพนักงานเป็นแบรนด์องค์กร. (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- พิชากร ว่องวิษณุกร.(2553). *กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการโฆษณา คณะนิเทศศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- วรางคณา งามคู่ปฏิพัทธ์ และคณะ (2550). *กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ให้กับนายจ้าง (Employer Branding) โดยเฉพาะมุมมองด้านการสรรหาพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)*. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วีรพงษ์ พวงเล็ก, นริสรา พิงโพธิ์สภ และดุษฎี โยเหลา. (2561). วิธีการสร้างแบรนด์และผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*. 10 (1). 104-125.

- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2551). *การสร้างแบรนด์ลูกจ้าง (ให้ช่วยสร้างแบรนด์นายจ้าง)*. สืบค้นจาก http://shine-management-tips.blogspot.com/2008/02/blog-post_8782.html.
- ศิระ ศิริโยธิน (2560). การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และความได้เปรียบในการแข่งขัน. *Veridian E-Journal Silpakorn University*. 10(2). 1011 – 1024.
- เสริมยศ ธรรมรักษ์. (2550). การสร้างแบรนด์ภายใน: ดูแลบุคลากรก่อนใส่ใจลูกค้า. *วารสารนักบริหาร*. 30(2), 21-29.
- 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>.
- de Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2001). Building on services' characteristics to develop successful services brands. *Journal of Marketing Management*. 17, 645-669 Davis; & Dunn. 2002.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviors. *Journal of Brand Management*. 20 (2), 209-226.