

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน และศึกษาระดับอิทธิพลของปัจจัยด้านต่างๆ ขององค์กรที่มีต่อความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์ธนาคาร

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) รวบรวมโดยใช้แบบสอบถาม โดยสอบถามจากพนักงานทุกระดับที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรจังหวัดลำพูน จำนวนทั้งสิ้น 178 คน และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมข้อมูลโดยการค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากหนังสือวารสาร สิ่งพิมพ์ เอกสารอื่น ๆ และการค้นคว้าข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และระบบอินทราเน็ต หลังจากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามนำไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 178 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 65.2 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.9 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 69.1 ผู้ที่สมรสแล้ว หย่าร้างหรือหม้าย ส่วนใหญ่มีบุตร 2 คน คิดเป็นร้อยละ 45.6 ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 77.5 มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 16-20 ปี ร้อยละ 23.6 ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4-7) คิดเป็นร้อยละ 62.9 เงินเดือนที่ได้รับอยู่ในช่วงต่ำกว่า 15,000 บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 19.1

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์กร

จากการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาทั้งด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) และด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Brand) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่าข้อคำถามปัจจัยย่อยทุกข้อมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูงหรืออยู่ในเกณฑ์ที่ดี ทั้งนี้ พบว่าด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายใน ปัจจัยย่อยที่มีค่าความเชื่อมั่นสูงสุด คือ ฝ่ายบริหารองค์กร ส่วนด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ผู้จ้างงาน คือ การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า คำถามที่ใช้ในการศึกษาในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์เป็นไปในแนวทางเดียวกันและมีความน่าเชื่อถือในระดับสูง

(1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์กรด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding)

พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) จำนวน 5 ปัจจัย ดังนี้

(1.1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายใน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76) ต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายใน สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีการบอกเล่าเรื่องราวเกียรติประวัติขององค์กร นโยบายและกลยุทธ์ แก่พนักงานได้อย่างสม่ำเสมอ มีช่องทางการติดต่อสื่อสารกับพนักงานที่ทันสมัย รวดเร็ว สะดวก และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนแนวคิดทัศนคติการทำงานได้อย่างเปิดเผย ตามลำดับ

(1.2) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านการฝึกอบรม พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.62) ต่อปัจจัยด้านการฝึกอบรม สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พนักงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามแผนการพัฒนาที่องค์กรกำหนดไว้ ธ.ก.ส. มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนต่อเนื่อง ตรงกับความสนใจของพนักงาน และพนักงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เมื่อได้รับการฝึกอบรมตามแนวทางดังกล่าว ตามลำดับ

(1.3) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านฝ่ายบริหารองค์กร พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.63) ต่อปัจจัยด้านฝ่ายบริหารองค์กร สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหาร ธ.ก.ส. มีเชื่อมั่นสร้าง

แรงจูงใจในการเรียนรู้และการพัฒนาการปฏิบัติงานแก่พนักงาน ได้ดียิ่งขึ้น มีทัศนคติและวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม และมีการถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ เป็นแบบอย่างให้กับพนักงานในความทุ่มเท เสียสละ และความรักที่มีต่อองค์กร ตามลำดับ

(1.4) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านกิจกรรมการตลาดภายใน
พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.80) ต่อปัจจัยด้านกิจกรรมการตลาดภายใน สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีการกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างมาตรฐานการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงาน และมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้แก่พนักงาน ผ่านกิจกรรมและสื่อต่างๆอย่างเหมาะสม ตามลำดับ

(1.5) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านการยกย่องให้รางวัล
พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.67) ต่อปัจจัยด้านการยกย่องให้รางวัล สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีการจูงใจในการทำงานด้วยการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานอย่างทัดเทียมกับธุรกิจที่มีลักษณะใกล้เคียง มีการมอบรางวัลพิเศษเพื่อจูงใจให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและให้การยกย่องพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยมโดยกล่าวยกย่องชมเชยให้รับรู้อย่างทั่วถึง ตามลำดับ

จากการสรุปเปรียบเทียบผลของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) พบว่ามีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.70) เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยทั้ง 5 ด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากในทุกด้าน โดยมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านกิจกรรมการตลาดภายในมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การสื่อสารภายใน การยกย่องให้รางวัล ฝ่ายบริหารองค์กร และการฝึกอบรม ตามลำดับ

(2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์การด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Brand)

พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์ประกอบการสร้างแบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Brand) จำนวน 12 ปัจจัย ดังนี้

(2.1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านชื่อเสียงภายนอก
พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 4.01) ต่อปัจจัยด้านชื่อเสียงภายนอก สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ร.ก.ส เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงและมีเกียรติประวัติอันยาวนาน เป็นองค์กรที่ได้รับความเชื่อถือ และไว้วางใจจากบุคคลภายนอก และมีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส เปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้ ตามลำดับ

(2.2)ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.48) ต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ธ.ก.ส. มีการประชาสัมพันธ์ ข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ คู่พนักงานอย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ ส่งเสริมกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทำงานอย่างสม่ำเสมอ และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และนำไปพัฒนาระบบการทำงานได้เป็นอย่างดี ตามลำดับ

(2.3)ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านบทบาทผู้นำ พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.53) ต่อปัจจัยด้านบทบาทผู้นำ สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารของ ธ.ก.ส. มีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานให้พนักงานได้รับทราบเสมอ ให้คำแนะนำและแนวทางในการปฏิบัติงานแก่พนักงานอย่างเหมาะสม และรับฟังความคิดเห็นหรือทำในสิ่งที่ฉันเห็นว่าดีที่สุดในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

(2.4)ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านคุณค่าและความรับผิดชอบต่อสังคม พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 4.09) ต่อปัจจัยด้านคุณค่าและความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ธ.ก.ส. เป็นสถาบันการเงินหลักที่ให้บริการด้านสินเชื่อเพื่อการเกษตรอย่างครบวงจร เป็นสถาบันการเงินที่เน้นการสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างแท้จริง มีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรให้ดียิ่งขึ้น ตามลำดับ

(2.5)ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านระบบการควบคุมกำกับ การปฏิบัติงานภายใน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76) ต่อปัจจัยด้านระบบการควบคุมกำกับ การปฏิบัติงานภายใน สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ธ.ก.ส. มีกระบวนการตรวจสอบและควบคุมภายในที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ พนักงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะถูกประเมินผลงานตามวิธีการของ ธ.ก.ส. และยอมรับผลการประเมินดังกล่าว และผลการประเมินผลงานของ ธ.ก.ส. เป็นแนวทางให้พัฒนาการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

(2.6)ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.48) ต่อปัจจัยด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ธ.ก.ส มีระบบการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม พนักงานมักแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้เสมอ เนื่องจาก ธ.ก.ส. มีส่วนงานที่สนับสนุนการ

ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และ มีส่วนงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน นั้นมักจะได้รับความช่วยเหลือได้อย่างทันท่วงทีเมื่อเกิดปัญหาขณะปฏิบัติงาน

(2.7) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านการสรรหาเข้าสู่ตำแหน่ง

พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.58) ต่อปัจจัยด้านการสรรหาเข้าสู่ตำแหน่ง สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ธ.ก.ส. ให้โอกาสอย่างเท่าเทียม และเป็นธรรมในการเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น มาตรฐานการสรรหาเลือกสรรพนักงานของ ธ.ก.ส. นั้นอยู่ในระดับดี หากเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น และมีการวางแผนสรรหาเลือกสรรพนักงานได้อย่างเหมาะสม

(2.8) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านการบริหารทีมงาน

พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.71) ต่อปัจจัยด้านการบริหารทีมงาน สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ธ.ก.ส. มีกระบวนการส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีมได้เป็นอย่างดี หากประสบปัญหาในการทำงาน เพื่อนร่วมงานสามารถเข้าให้ความช่วยเหลือได้อย่างน่าพอใจ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานได้อย่างเหมาะสม อิสระและเท่าเทียม

(2.9) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.55) ต่อปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ธ.ก.ส มีการเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงาน ผู้การฝึกอบรม การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน มีการจัดทำการประเมินขีดความสามารถ (Competency) ได้อย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานของ ธ.ก.ส. มีเกณฑ์ชี้วัดที่เหมาะสมและปฏิบัติได้จริง

(2.10) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา

พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.72) ต่อปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พนักงานเห็นภาพอนาคตในการทำงานร่วมกับ ธ.ก.ส. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ก่อให้เกิดการพัฒนาและสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่อยู่เสมอ และเปิดโอกาสให้แสดงความรู้ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพตนเอง ได้เป็นอย่างดี

(2.11) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านการให้รางวัลยกย่อง

ชมเชย พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.71) ต่อปัจจัยด้านการให้รางวัลยกย่องชมเชย สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ธ.ก.ส. มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษเพื่อจูงใจให้พนักงานสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเยี่ยม จ่ายค่าตอบแทนตามความ

รับผิดชอบและภาระงานของตน ได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ และจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน ในระดับที่เหมาะสมและทัดเทียมหน่วยงานอื่น

(2.12) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.93) ต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน สามารถเรียงลำดับปัจจัยย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ธ.ก.ส. มีวัฒนธรรมองค์กร ที่น่ายกย่องและพึงปฏิบัติสืบต่อกันไป มีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น เหมือนพี่น้องทำงานร่วมกัน และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมสะอาดและปลอดภัย

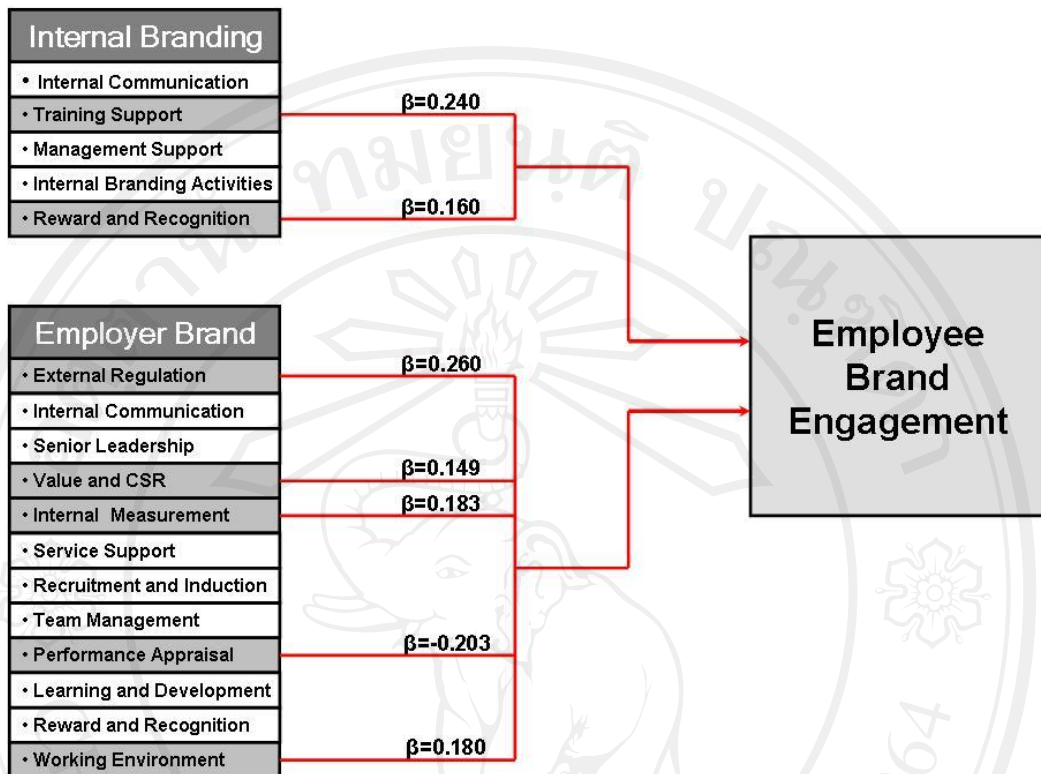
จากการสรุปเปรียบเทียบผลของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Brand) พบว่ามีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.71) เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยทั้ง 12 ด้าน พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากในทุกด้าน โดยระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านคุณค่าและความรับผิดชอบขององค์กรต่อสังคมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านชื่อเสียงภายนอก ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านระบบการควบคุมกำกับการทำงานภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านการบริหารทีมงาน ด้านการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย ด้านการสรรหาและการเข้าสู่ตำแหน่ง ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน ด้านบทบาทผู้นำ ด้านหน่วยงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ระดับความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์กร (Employee Brand Engagement)

พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมในระดับที่ถือได้ว่า “มีความรักต่อแบรนด์องค์กร (Passion for the Brand)” เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคำถามย่อยแต่ละข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมากที่สุด ในประเด็นความรักที่พนักงานมีต่อแบรนด์ มีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมากในด้านความเชื่อมั่นที่พนักงานมีต่อแบรนด์ ความภาคภูมิใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์ และการรับรู้ในคุณธรรมที่พนักงานมีต่อแบรนด์ ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ได้แก่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) จำนวน 5 ปัจจัย และระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Brand) จำนวน 12 ปัจจัย กับตัวแปรตาม นั่นคือ ระดับความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์กรในภาพรวม (Employer Brand Engagement) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังรูปที่ 5.1 ดังนี้



รูปที่ 5.1 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรในภาพรวม

จากรูปที่ 5.1 แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรในภาพรวม โดยแสดงถึงองค์ประกอบของสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) 5 ปัจจัยและองค์ประกอบของแบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Brand) 12 ปัจจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

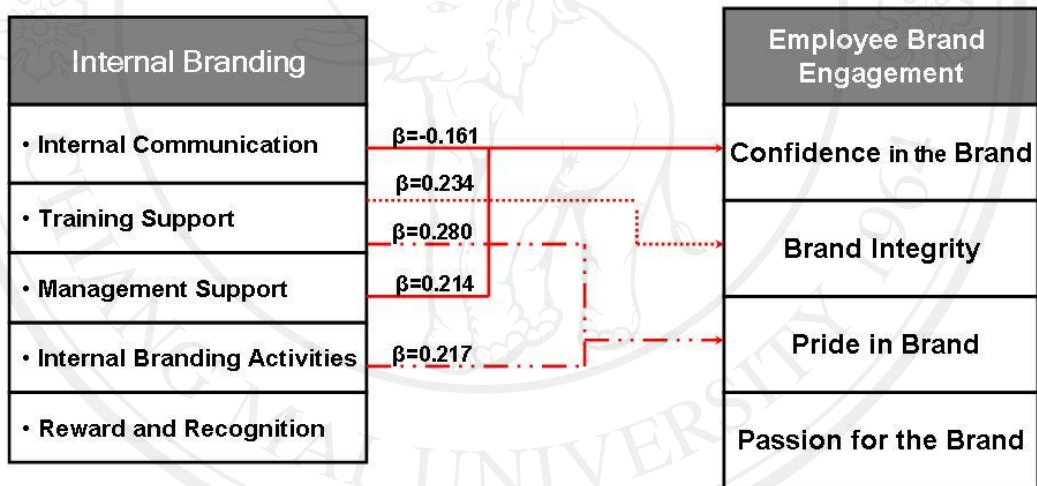
(1) ปัจจัยด้านการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) ที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรในภาพรวม ปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร โดยสามารถพยากรณ์ระดับความผูกพันที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร ได้ร้อยละ 26.5 ส่วนอีกร้อยละ 73.5 เป็นผลจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้แก่ การฝึกอบรม รองลงมาคือ การยกย่องให้รางวัล ตามลำดับ

(2) ปัจจัยด้านแบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Brand) ที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรในภาพรวม ปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร โดยสามารถพยากรณ์ระดับความผูกพันที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร ได้ร้อยละ

52.7 ส่วนอีกร้อยละ 47.3 เป็นผลจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้านพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันที่มีต่อแบรนด์ต้องการของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้แก่ ชื่อเสียงภายนอก รองลงมาคือ ประเมินการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลงานภายใน สภาพแวดล้อมการทำงาน และ คุณค่าและความรับผิดชอบขององค์กรต่อสังคม ตามลำดับ

(3) ปัจจัยด้านการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) ที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์ต้องการในแต่ละมิติ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ได้แก่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) จำนวน 5 ปัจจัย กับตัวแปรตาม นั่นคือ ระดับความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์ต้องการในแต่ละมิติ (Employer Brand Engagement) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังรูปที่ 5.2 ดังนี้



- แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์ต้องการในมิติความมั่นใจที่มีต่อแบรนด์
- แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์ต้องการในมิติการรับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์
- · — · — แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์ต้องการในมิติความภาคภูมิใจที่มีต่อแบรนด์
- - - - - แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์ต้องการในมิติความรักที่มีต่อแบรนด์

รูปที่ 5.2 ผลการศึกษาปัจจัยด้านการสร้างแบรนด์ภายในที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์ต้องการในแต่ละมิติ

จากรูปที่ 5.2 แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์ต้องการในแต่ละมิติ คือ ความมั่นใจที่มีต่อแบรนด์ การรับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์ ความภาคภูมิใจที่มีต่อแบรนด์และ

ความรักที่มีต่อแบรนด์จากองค์ประกอบของสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) 5 ปัจจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(3.1) ด้านการสร้างแบรนด์ภายในที่มีผลต่อความผูกพันต่อความมั่นใจที่มีต่อแบรนด์องค์กร ปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์ต่อระดับความมั่นใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร โดยสามารถพยากรณ์ระดับความมั่นใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร ได้ร้อยละ 17.3 ส่วนอีกร้อยละ 82.7 เป็นผลจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความมั่นใจที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้แก่ การบริหารองค์การ รองลงมาคือ การสื่อสารภายใน ตามลำดับ

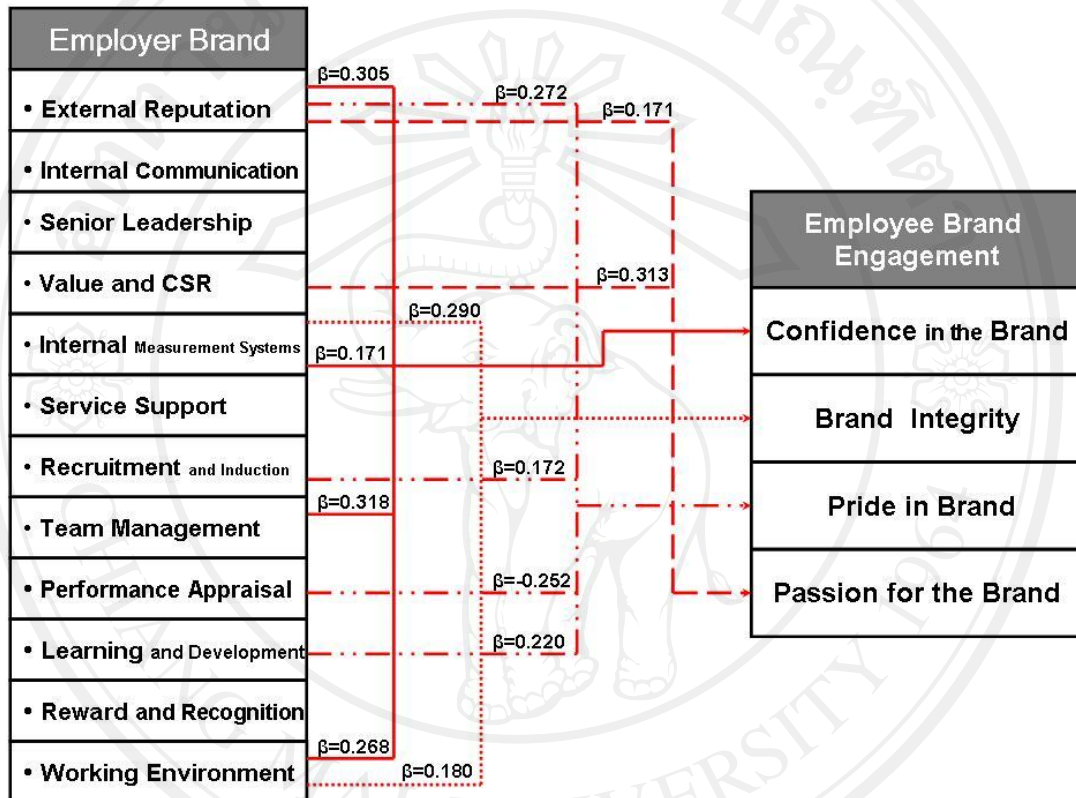
(3.2) ด้านการสร้างแบรนด์ภายในที่มีผลต่อความผูกพันต่อการรับรู้คุณธรรมของแบรนด์องค์กร ปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์ต่อระดับการรับรู้ในคุณธรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยสามารถพยากรณ์ระดับการรับรู้ในคุณธรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร ได้ร้อยละ 19.2 ส่วนอีกร้อยละ 80.8 เป็นผลจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับการรับรู้ในคุณธรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ การฝึกอบรม

(3.3) ด้านการสร้างแบรนด์ภายในที่มีผลต่อความผูกพันต่อความภาคภูมิใจที่มีต่อแบรนด์องค์กร ปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์ต่อระดับความภาคภูมิใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร โดยสามารถพยากรณ์ระดับความภาคภูมิใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร ได้ร้อยละ 24.3 ส่วนอีกร้อยละ 75.7 เป็นผลจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความภาคภูมิใจที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้แก่ การฝึกอบรม รองลงมาคือ กิจกรรมการตลาดภายใน ตามลำดับ

(3.4) ด้านการสร้างแบรนด์ภายในที่มีผลต่อความผูกพันต่อความรักที่มีต่อแบรนด์องค์กร ปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์ต่อระดับความรักที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร โดยสามารถพยากรณ์ระดับความรักที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร ได้ร้อยละ 18.4 ส่วนอีกร้อยละ 81.6 เป็นผลจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ไม่มีปัจจัยย่อยด้านการสร้างแบรนด์ภายในที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความรักที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แต่อย่างใด

(4) ปัจจัยด้านแบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Brand) ที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรในแต่ละมิติ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ได้แก่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านองค์ประกอบของแบรนด์แบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Brand) จำนวน 12 ปัจจัย กับตัวแปรตาม นั่นคือ ระดับความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์การในแต่ละมิติ (Employer Brand Engagement) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังรูปที่ 5.3 ดังนี้



- แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในมิติความมั่นใจที่มีต่อแบรนด์
- แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในมิติการรับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์
- · - · - แสดงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในมิติความภาคภูมิใจที่มีต่อแบรนด์
- - - - แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในมิติความรักที่มีต่อแบรนด์

รูปที่ 5.3 ผลการศึกษาปัจจัยด้านแบรนด์ผู้จ้างงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในแต่ละมิติ

จากรูปที่ 5.3 แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในแต่ละมิติ คือ ความมั่นใจที่มีต่อแบรนด์ การรับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์ ความภาคภูมิใจที่มีต่อแบรนด์และ ความรักที่มีต่อแบรนด์จากองค์ประกอบของแบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Brand) 12 ปัจจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(4.1) ด้านแบรนด์ผู้จ้างงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อความมั่นใจที่มีต่อแบรนด์องค์กร ปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์ต่อระดับความมั่นใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร โดยสามารถพยากรณ์ระดับความมั่นใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร ได้ร้อยละ 40.3 ส่วนอีกร้อยละ 59.7 เป็นผลจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความมั่นใจที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้แก่ การบริหารทีมงาน รองลงมาคือ ชื่อเสียงภายนอก สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบการประเมินผลงานภายใน ตามลำดับ

(4.2) ด้านแบรนด์ผู้จ้างงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อการรับรู้คุณธรรมของแบรนด์องค์กร ปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์ต่อระดับการรับรู้ในคุณธรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยสามารถพยากรณ์ระดับการรับรู้ในคุณธรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร ได้ร้อยละ 38.1 ส่วนอีกร้อยละ 61.9 เป็นผลจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับการรับรู้ในคุณธรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้แก่ ระบบการประเมินผลงานภายใน รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมการทำงาน ตามลำดับ

(4.3) ด้านแบรนด์ผู้จ้างงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อความภาคภูมิใจที่มีต่อแบรนด์องค์กร ปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์ต่อระดับความภาคภูมิใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร โดยสามารถพยากรณ์ระดับความภาคภูมิใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร ได้ร้อยละ 44.2 ส่วนอีกร้อยละ 65.8 เป็นผลจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความภาคภูมิใจที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้แก่ ชื่อเสียงภายนอก รองลงมาคือ การประเมินการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และการพัฒนา และการสรรหาและการเข้าผู้ตำแหน่งตามลำดับ

(4.4) ด้านแบรนด์ผู้จ้างงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อความรักที่มีต่อแบรนด์องค์กร ปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์ต่อระดับความรักที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร โดยสามารถพยากรณ์ระดับความรักที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร ได้ร้อยละ 39.9 ส่วนอีกร้อยละ 61.1 เป็นผลจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับรักที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้แก่ คุณค่าและความรับผิดชอบขององค์กรต่อสังคม รองลงมาคือ ชื่อเสียงภายนอก ตามลำดับ

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้านการสร้างแบรนด์ภายในที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรในภาพรวม ได้แก่ การฝึกอบรม และการยกย่องให้รางวัล ทั้งนี้ การฝึกอบรม มีผลสืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของความภาคภูมิใจที่มีต่อแบรนด์

องค์การ และมีผลต่อการรับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์องค์การ ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านแบรนด์ผู้
 จ้างงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในภาพรวม ได้แก่ ชื่อเสียงภายนอก คุณค่าและ
 ความรับผิดชอบขององค์การที่มีต่อสังคม ระบบการควบคุมกำกับ การปฏิบัติงานภายใน การ
 ประเมินผลการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน ทั้งนี้ พบว่า ชื่อเสียงภายนอก มีผล
 สืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของความมั่นใจ ความภาคภูมิใจ และความรักที่มีต่อ
 แบรนด์องค์การ ตามลำดับ คุณค่าและความรับผิดชอบต่อสังคม มีผลสืบเนื่องไปยัง
 ความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของความรักที่พนักงานมีต่อแบรนด์ ระบบการควบคุมกำกับ การ
 ปฏิบัติงานภายใน มีผลสืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของการรับรู้ในคุณธรรมของ
 แบรนด์ และความมั่นใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์ ตามลำดับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผล
 สืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของความภาคภูมิใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์ และ
 สภาพแวดล้อมการทำงาน มีผลสืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของความมั่นใจ และการ
 รับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์องค์การ ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยด้านการสร้างแบรนด์ภายใน และปัจจัยด้านแบรนด์ผู้จ้างงาน ที่
 มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์การ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความ
 ผูกพันต่อแบรนด์องค์การมากที่สุด คือ ปัจจัยย่อยด้านชื่อเสียงภายนอก ที่อยู่ภายใต้ปัจจัย
 องค์ประกอบด้านแบรนด์ผู้จ้างงาน รองลงมา คือ ปัจจัยย่อยด้านการฝึกอบรม ที่อยู่ภายใต้ปัจจัย
 องค์ประกอบด้านสร้างแบรนด์ภายใน ปัจจัยย่อยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการ
 ประเมินผลงานภายใน สภาพแวดล้อมการทำงาน ปัจจัยย่อยด้านการยกย่องให้รางวัล และปัจจัยย่อย
 ด้านคุณค่าและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ ตามลำดับ

และจากผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์
 ภายใน แบรนด์ผู้จ้างงาน ระดับความผูกพันในภาพรวมและระดับความผูกพันในแต่ละมิติของ
 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน พบว่า พนักงานระดับบริหารมีความเห็นเกี่ยวกับการ
 สร้างแบรนด์ภายในสูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแบรนด์ผู้จ้างงาน มี
 ความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในภาพรวม และความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในแต่ละมิติไม่
 แตกต่างกันอย่างใด

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน พบว่ามีประเด็นที่สำคัญหลายประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยองค์ประกอบด้านการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) และ องค์ประกอบด้านการสร้างแบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Brand)

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ องค์ประกอบด้านกิจกรรมการตลาดภายใน การสื่อสารภายในและการยกย่องให้รางวัล ซึ่งตามแนวคิดของ Canadian Marketing Association (2007) กล่าวว่า กิจกรรมการตลาดภายในเป็นการทำให้พนักงานได้รับรู้เกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ก่อนที่จะสื่อสารไปยังลูกค้าภายนอก เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจกับเรื่องดังกล่าว ทำให้พนักงานให้ความร่วมมือ เป็นกระบอกเสียงของแบรนด์ไปยังลูกค้าได้อย่างแท้จริง ส่วนการสร้างแบรนด์ภายในจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ ขึ้นมาเพื่อขับเคลื่อนการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานมีความรับรู้และเข้าใจถึงแบรนด์องค์กรได้ ส่วนการยกย่องให้รางวัล ถือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญแก่พนักงานตอบสนองต่อการสร้างแบรนด์ภายในที่พึงประสงค์

ส่วนระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Brand) ของพนักงาน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยปัจจัยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ องค์ประกอบด้านคุณค่าและความรับผิดชอบขององค์กรต่อสังคม ด้านชื่อเสียงภายนอก และด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ทั้งนี้ Simon Barrow and Richard Mosley (2006) ได้เสนอไว้ว่า องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นองค์กรที่สามารถดึงดูดให้มีผู้เข้าร่วมงานด้วยได้เป็นอย่างดีและพนักงานจะมีมุมมองที่ดีงามต่อแบรนด์ผู้จ้างงาน ในขณะที่ชื่อเสียงที่ดีขององค์กรที่สื่อสารต่อบุคคลภายนอก จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรที่มีภาพพจน์ที่ดีดังกล่าว ส่วนด้านสภาพแวดล้อมการทำงานนั้น จะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชิตชัย กิตติศรีอนันต์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ ในการใช้บริการส่วนเงินตราธนาคารแห่งประเทศไทย” ซึ่งเป็นการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานธนาคารธนาคารในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ โดยพบว่า ความพึงพอใจใน

สิ่งแวดล้อมขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีภายในองค์กรจะทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรมากขึ้น

5.2.2 ระดับความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์กร (Employee Brand Engagement)

จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงสุดคือ มีความรักต่อแบรนด์องค์กร (Passion for the Brand) มิติที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านความรักที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร โดยเห็นว่าทั้งปัจจุบันและอนาคตของตนเองขึ้นอยู่กับ ธ.ก.ส. มักจะกล่าวถึง ธ.ก.ส. ในทางที่ดีอยู่เสมอ จะรู้สึกไม่พอใจหากได้ยินผู้อื่นกล่าวถึง ธ.ก.ส. ในทางที่ไม่ดี มีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยและต้องการทำงานกับ ธ.ก.ส. ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของประภาพร คำฟู (2551) ที่ทำการศึกษารื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำปาง ซึ่งเป็นการศึกษาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรเดียวกัน แต่มีพื้นที่ศึกษาวิจัยที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารก็มีความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน นอกจากนี้ The Institute for Employment Studies (2007) กล่าวว่าพนักงานที่มีความรักหรือผูกพันต่อแบรนด์องค์กรเหล่านี้ พร้อมทั้งจะปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น มีความเข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพรวม มีความมุ่งมั่นและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วน Burke (2003) กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้าและช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กรในที่สุด

5.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร

จากผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบด้านต่างๆ ที่อาจส่งผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร ได้แก่ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) จำนวน 5 ปัจจัย และระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Brand) จำนวน 12 ปัจจัย กับระดับความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์กร (Employee Brand Engagement) ในภาพรวมและในแต่ละมิติ พบว่า

1) ปัจจัยการฝึกอบรม มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในภาพรวมและมีผลสืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของความภาคภูมิใจและการรับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์องค์การ

2) ปัจจัยชื่อเสียงภายนอก มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในภาพรวมและมีผลสืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของความมั่นใจ ความภาคภูมิใจและความรักที่มีต่อแบรนด์องค์การ ตามลำดับ

3) ปัจจัยคุณค่าและความรับผิดชอบขององค์การที่มีต่อสังคม มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในภาพรวมและมีผลสืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของความรักที่พนักงานมีต่อแบรนด์

4) ปัจจัยระบบการควบคุมกำกับการทำงานภายใน มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในภาพรวมและมีผลสืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของการรับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์ และความมั่นใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์

5) ปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในภาพรวมและมีผลสืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของความภาคภูมิใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์

6) ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในภาพรวมและมีผลสืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของความมั่นใจ และการรับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์องค์การ

ดังนั้น ในการอภิปรายผลจึงเน้นการอภิปรายผลปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในภาพรวมและมีผลสืบเนื่องไปยังความผูกพันในมิติต่างๆ จำนวน 6 ปัจจัย ดังกล่าว โดยสามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

ปัจจัยด้านการฝึกอบรม มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในภาพรวมและมีผลสืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของความภาคภูมิใจที่ และการรับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Canadian Marketing Association (2007) ที่กล่าวว่า ปัจจัยในการสร้างแบรนด์ภายในที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การสนับสนุนด้านการฝึกอบรม (Training Support) เพื่อฝึกพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น การแก้ปัญหา การบริหาร การสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งทำให้พนักงานเห็นว่า การกระทำของตนมีผลต่อภาพลักษณ์ของแบรนด์ มีความเข้าใจในบทบาทและความสำคัญของตนเอง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความมั่นใจและความภาคภูมิใจตามมา ในขณะที่ Kotler P. and Keller K (2006) กล่าวว่า การสร้างแบรนด์ภายในที่ดี

ครอบคลุมไปถึง การอบรมและพัฒนาความสามารถของบุคลากรด้วย เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยด้านชื่อเสียงภายนอก มีผลต่อความผูกพันในภาพรวมและมีผลสืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของความมั่นใจ ความภาคภูมิใจ และความรักที่มีต่อแบรนด์องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Simon Barrow and Richard Mosley (2006) ที่ได้เสนอว่าปัจจัยด้านชื่อเสียงภายนอก เป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรสามารถสื่อสารถึงการเป็นแบรนด์ผู้จ้างงานให้กับบุคคลภายนอกได้รับรู้ ทั้งลูกค้าและพนักงาน ซึ่ง ธ.ก.ส. ถือเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ในด้านสถาบันการเงินที่สนับสนุนภาคเกษตรและชนบทมาช้านาน ทำให้เป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ และพนักงานมีความมั่นใจต่อแบรนด์องค์กรและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับองค์กรที่มีชื่อเสียง และก่อให้เกิดความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร

ปัจจัยด้านคุณค่าและความรับผิดชอบขององค์กรต่อสังคม มีผลต่อความผูกพันในภาพรวมและมีผลสืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของความรักที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร โดย Simon Barrow and Richard Mosley (2006) กล่าวว่า เป็นส่วนประกอบสำคัญในการสร้างแบรนด์ผู้จ้างงาน เนื่องจากองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะเป็นองค์กรที่สามารถดึงดูดผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี โดยพนักงานจะมีมุมมองที่ดีงามต่อองค์กรของตนเอง

ปัจจัยด้านระบบการควบคุมกำกับ การปฏิบัติงานภายใน มีผลต่อความผูกพันในภาพรวมและมีผลสืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของการรับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์และความมั่นใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์ Simon Barrow and Richard Mosley (2006) กล่าวว่า การควบคุมกำกับหรือการประเมินผลงานภายในที่ดี จะเป็นส่วนในการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กร ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีด้านการมีคุณธรรม ทั้งในการความยุติธรรม เปิดเผยและโปร่งใส ก่อให้เกิดการรับรู้ในคุณธรรม เกิดความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรกับพนักงาน อันจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในที่สุด

ปัจจัยด้านการประเมินการปฏิบัติงาน มีผลต่อความผูกพันในภาพรวมและมีผลสืบเนื่องไปยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของความภาคภูมิใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านการประเมินการปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในอันดับที่ 9 จากจำนวน 12 ปัจจัย หรือมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.55 จึงอาจกล่าวได้ว่าพนักงานอาจเห็นว่าระบบการประเมินการปฏิบัติงานของธนาคารยังไม่มีความเหมาะสมเท่าที่ควร จึงอาจส่งผลด้านลบต่อความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร

ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน มีผลต่อความผูกพันในภาพรวมและมีผลสืบเนื่องไป ยังความผูกพันต่อแบรนด์ในมิติของความมั่นใจ และการรับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์องค์การ Simon Barrow and Richard Mosley (2006) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมการทำงานจะสะท้อนให้เห็นถึง คุณค่าและภาพลักษณ์ขององค์การ ส่วน The Gallup Organization กล่าวว่า พนักงานทุกระดับใน องค์การจะสามารถสร้างการเติบโตของยอดขายและกำไรให้แก่องค์การได้ หากองค์การมีการจัด สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ซึ่งถือเป็นการดึงดูดและรักษา พนักงานหรือเพื่อทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจหรือความผูกพันต่อองค์การได้

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การของพนักงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน มีข้อค้นพบดังต่อไปนี้

1. พนักงานพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน มี ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) ใน ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แสดงให้เห็นว่าช.ก.ส. ค่อนข้างให้ความสำคัญกับการสร้าง แบนด์ภายใน โดยเฉพาะการดำเนินกิจกรรมการตลาดภายใน ที่พบว่ามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งจะเห็น ได้ว่า ช.ก.ส. มีการจัดกิจกรรมภายในจำนวนมากและหลากหลายเพื่อให้พนักงานได้เข้าร่วม ซึ่งเป็น การสื่อสารทางการตลาดในหมู่พนักงานร่วมกัน ส่วนด้านการฝึกอบรม ช.ก.ส. ยังไม่ได้ให้ ความสำคัญมากและทิศทางที่ชัดเจนมากนัก ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินระดับความคิดเห็นที่ พบว่าด้านการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ผู้จ้าง งาน (Employer Brand) ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แสดงให้เห็นว่าช.ก.ส. ค่อนข้างให้ ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์ผู้จ้างงาน โดยเฉพาะการสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์องค์การใน ด้านคุณค่าและความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนปัจจัยด้านหน่วยงานสนับสนุนการปฏิบัติงานและ ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากช.ก.ส. ยังไม่ได้ให้ ความสำคัญกับการสนับสนุนการปฏิบัติงานและการสื่อสารภายในองค์การเท่าที่ควร

3. พนักงานมีความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูงสุดคือ ระดับที่มี ความรักต่อแบรนด์องค์การ (Passion for the Brand) ทั้งนี้ จากการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า ปัจจัย ด้านการสร้างแบรนด์ภายใน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในภาพรวม ได้แก่ การ ฝึกอบรม และการยกย่องให้รางวัล ตามลำดับ ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรม เป็นการฝึก พนักงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้พนักงานเห็นว่า การกระทำของตนมี

ผลต่อภาพลักษณ์ของแบรนด์องค์กรและความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความสำคัญของตนเอง อันจะก่อให้เกิดความมั่นใจและความภาคภูมิใจต่อแบรนด์องค์กรตามมา ส่วนการยกย่องให้รางวัลนั้นที่ผ่านมาร.ก.ส. ได้จัดให้มีรางวัลยกย่องเชิดชูแก่พนักงานปฏิบัติตนได้สอดคล้องกับแบรนด์องค์กรทำหน้าที่ถ่ายทอดแบรนด์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความโดดเด่นต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่พูดของแบรนด์ในการส่งถ่ายและซึมซับแบรนด์องค์กรสู่พนักงาน ส่วนปัจจัยด้านแบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Brand) ที่มีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร ได้แก่ ชื่อเสียงภายนอก การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการควบคุมกำกับกรปฏิบัติงานภายใน สภาพแวดล้อมการทำงาน และ คุณค่าและความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสังคม ตามลำดับ ทั้งนี้ ด้านชื่อเสียงภายนอกของร.ก.ส. นั้น จะเห็นได้ว่าจุดเด่นของแบรนด์นั้น คือ ชื่อเสียงด้านการเป็นธนาคารเพื่อพัฒนาชนบทให้การสนับสนุนทางการเงินแก่เกษตรกรตลอดมา ทำให้มีภาพลักษณ์ค่อนข้างดี รวมทั้งยังเป็นองค์กรที่มีคุณค่าและมีความรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย ทำให้พนักงานส่วนใหญ่เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรที่มีคุณค่าต่อสังคมเช่นนี้ นอกจากนี้ การมีระบบการประเมินการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน และสภาพแวดล้อมที่ดี ก็เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กร ที่ผ่านมาร.ก.ส. ได้มีการปรับปรุงระบบการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องรวมทั้งพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งระบบ โดยเฉพาะสถานที่ให้บริการที่สะท้อนภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่มีความชัดเจนมากขึ้น

5.4 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน มีข้อค้นพบต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้เป็นข้อเสนอแนะหรือแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน และนำไปประยุกต์ใช้ในพื้นที่อื่นๆ ได้ เพื่อประโยชน์ด้านการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน มีความผูกพัน อยู่ในระดับที่มีความรักต่อแบรนด์องค์กร (Passion for the Brand) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรแต่ละมิติและส่งผลต่อเนื่องมาจนถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กรในภาพรวมและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

- ปัจจัยด้านการฝึกอบรม เป็นเป็นองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร ทั้งในภาพรวมและระดับมิติของความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรในระดับสูง การฝึกอบรมซึ่งมุ่งเน้นส่งการรับรู้ในคุณธรรมและ

ความภาคภูมิใจของแบรนด์องค์การสู่พนักงาน ทั้งนี้ ธ.ก.ส. ไม่ควรมุ่งเพียงการฝึกอบรมเพื่อความเชี่ยวชาญในงานหรือบทบาทหน้าที่เท่าที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่ ธ.ก.ส. ควรมีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการสร้างแบรนด์สู่พนักงาน สร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ เพื่อให้พนักงานได้ซึมซับเรื่องราวต่างๆของแบรนด์ และสามารถบอกกล่าวถึงแบรนด์ในความหมายเดียวกัน รับรู้ถึงความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีผลกระทบต่อแบรนด์ การที่พนักงานตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์นั้น จะเป็นแรงขับในการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแบรนด์องค์การและเสริมความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์การมากยิ่งขึ้น โดยการฝึกอบรมเพื่อสร้างแบรนด์สู่พนักงานทุกระดับในองค์กรนั้น ความสำเร็จของการสร้างความผูกพันต่อแบรนด์องค์การ คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร(Top CEO) ต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนแบรนด์สู่พนักงานและทำหน้าที่เป็น Brand Ambassador ถ่ายทอด Brand DNA ไปยังพนักงาน การแสดงออกถึงบทบาทที่สอดคล้องกับแบรนด์ของผู้บริหารนั้นเปรียบเสมือนการเป็นต้นแบบให้กับพนักงาน กระบวนการถ่ายทอดแบรนด์สู่พนักงานโดยผู้บริหารนั้นไม่ได้ถูกจำกัดเพียงแต่วิธีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเท่านั้น วิธีการ Walk and Talk ของผู้บริหารจะทำให้พนักงานและรู้สึกภาคภูมิใจและพร้อมกับการเป็นส่วนหนึ่งแบรนด์มากยิ่งขึ้น กรณีตัวอย่าง ธนาคารทหารไทย (TMB) โดยผู้บริหารระดับสูงของ TMB ได้เตรียมความพร้อมของพนักงานทั้งองค์การให้เห็นถึงทิศทางของแบรนด์ โดยการอบรมและสื่อความถึงแบรนด์ให้กับพนักงานที่สำนักงานใหญ่ และสาขาทั่วประเทศ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคนเข้าใจความหมายของแบรนด์ ผู้บริหารของ TMB กล่าวถึงแบรนด์ว่า “Make The Difference ไม่ใช่เพียงการสร้างความแตกต่างหากแต่หมายถึงการเปลี่ยนแปลงตัวเองสิ่งรอบๆตัวให้ดีขึ้นโดยเริ่มจากพนักงาน” โดยที่สุดแล้วก็สามารถเปลี่ยน TMB ให้เป็นธนาคารที่ให้บริการที่ดีขึ้นสำหรับชีวิตลูกค้า ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานทั้งองค์การสามารถปฏิบัติออกมาอย่างเป็นรูปธรรม TMB จึงต้องสร้างกระบวนการอบรมที่สำคัญใน การส่งต่อ Brand DNA เพื่อให้พนักงานทุกคนมองเห็นตรงกัน การส่งต่อถึงแบรนด์ ผู้บริหารต้องอบรมถ่ายทอดแบรนด์ให้กับพนักงานทั่วประเทศ รวมทั้งหมด 46 ครั้ง เพื่อที่จะทำให้พนักงานทุกคนส่งมอบบริการที่ธนาคารอื่นทำไม่ได้ และเมื่อพนักงานเข้าใจถึงแบรนด์จะรับรู้่ว่าสิ่งที่ตนเองทำดีและเหมาะสมกับลูกค้าหรือไม่ ตนเองต้องเดินทิศทางนี้จึงจะสามารถรวมเป็นหนึ่งและส่งมอบแบรนด์ให้ลูกค้าได้ วิธีการของ TMB คือพนักงานทุกคนต้องเข้าใจและรู้ว่า แบรนด์องค์การนั้นอย่างไรและครอบคลุมให้พนักงานทั้งหมดปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน เห็นได้ว่าเป้าหมายของ TMB นั้นคือต้องการเป็นองค์กรต้นแบบที่เป็นแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน เพื่อพนักงานในองค์กรมีพลังที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การสู่สิ่งที่ดีขึ้น ทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นการส่งมอบแบรนด์ Make The Difference ของ TMB โดยอาศัยกลยุทธ์ของผู้บริหารในการขับเคลื่อนแบรนด์สู่พนักงาน และ

พนักงานขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่สำคัญธุรกิจการธนาคาร และเป็นตัวอย่างของการฝึกอบรมให้พนักงานเข้าใจถึงแบรนด์องค์กร โดยการขับเคลื่อนผ่านผู้บริหารองค์กรนั่นเอง

การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อแบรนด์ ธ.ก.ส. เป็นการสร้างความตระหนักแก่พนักงาน วางานที่ตนทำเป็นงานที่มีเกียรติมีความสำคัญทั้งต่อตนเอง ลูกค้าและองค์กร เป็นการปลูกฝัง สร้างจิตสำนึกและอารมณ์ร่วมของพนักงานในการเป็นส่วนหนึ่งกับแบรนด์ สร้างความเต็มใจและความทุ่มเทเสียสละในการปฏิบัติงานอย่าง ไม่รู้จัดเหน็ดเหนื่อยของพนักงาน เพราะพนักงานมีความรักที่มีต่อแบรนด์ การฝึกอบรมไม่เพียงแต่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ทักษะในการปฏิบัติงานเท่านั้น ธ.ก.ส. ควรมีการกำหนดแผนการฝึกอบรมการพัฒนาพนักงานอย่างเหมาะสมและตรงกับความสนใจของพนักงาน กระบวนการฝึกอบรมนั้นจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับแบรนด์ เป็นการปลูกฝังค่านิยมพัฒนาทักษะทางความคิดที่แบรนด์องค์กรต้องการถ่ายทอดสู่พนักงาน

- **ปัจจัยด้านชื่อเสียงภายนอก** เป็นเป็นองค์ประกอบของแบรนด์ผู้จ้างงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร ทั้งในภาพรวมและระดับมิติของความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรในระดับสูง ซึ่งเกิดการได้สั่งสมจากควมมีชื่อเสียง ค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีของแบรนด์องค์กรมายาวนาน ธ.ก.ส. ควรมุ่งเน้นกลยุทธ์สำคัญ ในการสร้างความตระหนักและรับรู้ถึงชื่อเสียงภายนอกของแบรนด์องค์กร เพราะพนักงานที่ให้ความสำคัญกับชื่อเสียงของแบรนด์องค์กรนั้นไม่เพียงแต่จะทุ่มเทเสียสละในการทำงาน แต่ยังทำหน้าที่เป็นผู้ปกป้องชื่อเสียงและค่านิยมของแบรนด์ทั้งยังเป็นผู้ถ่ายทอดคุณค่าของแบรนด์จากพนักงานสู่ลูกค้าและสู่พนักงานรุ่นต่อไป ด้วยเหตุนี้ ธ.ก.ส. จึงควรเน้นความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวมากยิ่งขึ้น พนักงานนั้นเปรียบเสมือนกระบอกเสียงของแบรนด์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การดำเนินกิจกรรมที่มุ่งถ่ายทอดเรื่องราวเกี่ยวกับชื่อเสียงของแบรนด์จะเป็นการทอดความภาคภูมิใจและการสร้างความรู้สึกร่วมของการเป็นส่วนหนึ่งในเรื่องราวของแบรนด์ (Living the Brand) พนักงานจะพร้อมที่จะถ่ายทอดเรื่องราวของแบรนด์เพราะเหตุว่าตนเองคือส่วนหนึ่งของเรื่องราวเหล่านั้น

ธ.ก.ส. ควรใช้กลยุทธ์ในสื่อสารถึงชื่อเสียงภายนอกของแบรนด์ ที่เข้าถึงและครอบคลุมพนักงาน โดยการกำหนดพนักงานกลุ่มเป้าหมายอย่างเฉพาะเจาะจง ธ.ก.ส. ต้องทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมและรูปแบบการใช้ชีวิต (Life style) ของพนักงานในองค์กรมีความแตกต่างกันตลอดจนเข้าใจถึงกระแสความนิยม (Trend) ที่เปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการเลือกซื้อ เนื้อหา รูปแบบตลอดจนวิธีการนำเสนอชื่อเสียงของแบรนด์ภายนอกสู่พนักงาน การนำเสนอชื่อเสียงของแบรนด์องค์กรนั้นควรเป็นการบอกเล่าถึงเรื่องราวของแบรนด์อย่างผสมลงตัว มิใช่เพียงการกล่าวถึงชื่อเสียงแบรนด์โดยปราศจากความน่าเชื่อถือหรือขาดความรู้สึกร่วมของพนักงาน และอาจ

นำมาซึ่งความขัดแย้งใจของพนักงานได้ เห็นได้ถึงความเชื่อและความรู้สึกร่วมจึงเป็นประเด็นสำคัญในการบอกกล่าวถึงชื่อเสียงภายนอกของแบรนด์ การเลือกใช้กลวิธีในการประชาสัมพันธ์ผ่านองค์การภายนอกหรือแหล่งข้อมูลสาธารณะที่มีความน่าเชื่อถือ หรือแม้กระทั่งการเชื่อมโยงแบรนด์องค์การเข้ากับแบรนด์อื่นที่มีภาพลักษณ์เด่นชัด เช่นการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด Celebrity Marketing เพื่อการเสริมสร้างความภาพลักษณ์และชื่อเสียงของแบรนด์ผู้ภายนอก กรณีตัวอย่างธนาคารทหารไทย (TMB) ได้ใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารถึงชื่อเสียงของแบรนด์สู่พนักงานและลูกค้าผ่านกิจกรรมการเดินวิ่งมาราธอนผ่านสวนสาธารณะ 3 แห่งใจกลางกรุงเทพมหานคร ภายใต้ชื่อ TMB ING Parkrun โดยชี้จุดประสงค์ในการจัดกิจกรรมดังกล่าว เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนให้คนที่ไม่ใช่นักวิ่งสามารถพิสูจน์ตัวเองว่าสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเอง ผู้เข้าร่วมแข่งขันต้องแข่งขันกับตัวเองมิใช่การแข่งขันกับผู้อื่นเช่นการจัดกิจกรรมการวิ่งมาราธอนทั่วไป ซึ่งเป็นการสอดแทรก Brand DNA ของ TMB “Make The Difference” โดยรายได้ทั้งหมดไม่หักค่าใช้จ่ายไปช่วยเหลือผู้ป่วยเด็ก พร้อมชี้ประเด็นสำคัญของการจัดกิจกรรมคือ ในทุกกิโลเมตรที่นักวิ่ง วิ่งเข้าเส้นชัย TMB จะสมทบเงินเพิ่ม 10 บาท เพื่อสมทบทุนในการช่วยเหลือสังคม ซึ่งถือเป็นตัวอย่างของการสื่อสารชื่อเสียงของแบรนด์ผ่านเรื่องราวและกิจกรรมที่ชัดเจนสู่ลูกค้าและพนักงาน

- **ปัจจัยด้านการประเมินการปฏิบัติงาน** มีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อแบรนด์องค์การของพนักงานในเชิงลบ ดังนั้น ธ.ก.ส. ควรมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมมากขึ้น โดยอาจทำการศึกษาหรือสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางในการจัดทำระบบการประเมินให้มีความเหมาะสม โปร่งใสเป็นที่ยอมรับ รวมถึงการเปิดเผยถึงผลการประเมินทุกอย่างกระจ่างชัด เป็นการแสดงให้เห็นพนักงานได้ตระหนักว่า ธ.ก.ส. ได้ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียม เป็นการเสริมสร้างการรับรู้ถึงคุณธรรมของแบรนด์องค์การ

- **ปัจจัยระบบการควบคุมกำกับการปฏิบัติงานภายใน** ที่มีผลต่อความผูกพันต่อการรับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์และมีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การของพนักงานนั้น ธ.ก.ส. ควรให้ความสำคัญกับระบบการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐานหรือเป็นที่ยอมรับในแต่ละส่วนงาน โดยการกำหนดมาตรฐานการทำงานร่วมกัน ซึ่งแต่ละหน่วยงานนั้นมีการทำการตลาดภายใน (Internal Marketing) เป็นการส่งมอบงานที่มีคุณภาพภายในองค์การ พร้อมทั้งการแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ในการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ที่ได้ อาจจะเป็นระบบงานหรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายของการตลาดภายในองค์การ โดยการผลักดันกระบวนการประเมินผลงานภายในที่ดี จะเป็นการเสริมสร้างมาตรฐานการทำงานร่วมกันของพนักงาน และยังเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์การโดยรวมอีกด้วย

- **ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน** โดยส่งผ่านทางวัฒนธรรมองค์กร พบว่ามีผลต่อความมั่นใจและความผูกพันต่อแบรนด์องค์การของพนักงานนั้น ธ.ก.ส. ควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ในการถ่ายทอดถึงเรื่องราวต่างๆ ของแบรนด์ธ.ก.ส. ด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น พร้อมสื่อสารกลับสู่พนักงานทั้งนี้เพื่อให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และการแลกเปลี่ยนทัศนคติที่เกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กร เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับแบรนด์ (Brand Image) โดยเชื่อมโยงกับความประทับใจของพนักงาน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ (Functional) และทุกส่วนที่พนักงานสัมผัสกับแบรนด์ เช่น รูปแบบของผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ หรือเครื่องแบบพนักงาน อาคารสถานที่ เป็นต้น สำหรับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก (Emotional) เป็นการสร้างทัศนคติและตระหนักถึงคุณค่าของแบรนด์ (Brand Equity) สู่พนักงาน เช่นการสร้างตระหนักในหมู่พนักงานถึงคุณค่าของการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ ธ.ก.ส. ย้ำเตือนถึงจุดยืนของการเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกร อย่างแท้จริง

- **ปัจจัยด้านการยกย่องให้รางวัล** เป็นปัจจัยมีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในภาพรวม ทั้งนี้ ธ.ก.ส. ควรสนับสนุนพฤติกรรมที่ของพนักงานที่มีความสอดคล้องกับแบรนด์องค์การ ด้วยการให้รางวัลหรือสิ่งกระตุ้นใจ แสดงถึงการให้ความสำคัญและความจริงจังของแบรนด์ โดยกระบวนการยกย่องให้รางวัลนั้น ควรมีวิธีการที่สร้างสรรค์บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของพนักงาน รูปแบบของการยกย่องให้รางวัลควรมีการปรับเปลี่ยนตามแนวโน้มความสนใจทางสังคมมิใช่เพียงเป็นการให้รางวัลที่ ธ.ก.ส. ปฏิบัติสืบเนื่องกันมา จนทำให้พนักงานเกิดความเพิกเฉยและขาดแรงจูงใจในการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแบรนด์

- **ปัจจัยด้านคุณค่าและความรับผิดชอบขององค์กรต่อสังคม** เป็นปัจจัยมีผลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์การในภาพรวมและมีผลสืบเนื่องในมิติของความรักที่พนักงานมีต่อ แบรนด์ด้วย ทั้งนี้ การที่ ธ.ก.ส. ได้ชื่อว่าเป็นธนาคารเพื่อพัฒนาชนบทและได้ให้การสนับสนุนสินเชื่อแก่เกษตรกร เป็นการส่งสมภาพลักษณ์ของแบรนด์มายาวนาน ธ.ก.ส. จึงควรมุ่งมั่นถึงภาพลักษณ์แบรนด์องค์การที่รับผิดชอบต่อสังคมสร้างคุณค่าของแบรนด์ สู่พนักงานและผู้มุ่งหวังที่จะร่วมงานในอนาคต ทั้งนี้คุณค่าและความรับผิดชอบต่อสังคมที่แบรนด์ ธ.ก.ส. ได้ส่งสมมานั้นจะเป็นการสร้างคุณค่าในจิตใจของพนักงาน สามารถรักษภาพพนักงานที่มีศักยภาพขององค์กรไว้โดยเฉพาะพนักงานกลุ่ม Talent ที่มีความสามารถสูง และเป็นที่ต้องการขององค์กรทั่วไป

ธ.ก.ส. ควรมีความชัดเจนในการเปิดเผยตัวตนของแบรนด์ให้พนักงานได้รับรู้และสร้างเป็นแบรนด์วัฒนธรรม (Cultural Brand) คือแบรนด์ที่มีความหมายผูกพันกับการเคลื่อนไหว

วัฒนธรรมถ่ายทอดสู่พนักงาน สร้างความรู้สึกและเข้ามาแบ่งปันประสบการณ์มากขึ้น การให้ความสำคัญการสื่อสารภายในถึงการรับรู้ต่อแบรนด์ (Brand Perception) และการสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ (Integrated Marketing Communication) ทุกหน่วยงานต้องสอดคล้องกัน สร้างความเป็นเอกภาพของแบรนด์ การให้ข้อมูลที่สะท้อนเอกลักษณ์ ทั้งด้านองค์กร ผลิตภัณฑ์ บริการ ผู้บริหาร แม้กระทั่งเทคโนโลยี ต้องมีความชัดเจนเป็นเรื่องเดียวกัน เพื่อสะท้อนภาพลักษณ์แบรนด์ (Brand Image) การสื่อสารภายในองค์กรต้องแสดงถึงคุณค่าของแบรนด์ พร้อมกับบอกกล่าวถึงความโดดเด่นและคุณค่าที่เหนือกว่าแบรนด์อื่นๆ ด้วยการอธิบายถึงคุณค่า ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสาร คุณและโทษ โดยไม่ปิดบังซ่อนเร้น เพราะระบบตรวจสอบโดยสังคมปัจจุบันสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว อาจผลต่อความเชื่อมั่นต่อแบรนด์องค์กรหากไม่เผยแพร่ข้อมูลตามความเป็นจริง การบริหารกลยุทธ์สื่อสารภายในองค์กรเป็นการสร้างความเชื่อมโยงทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการตลาด ตลอดจนการควบคุมการสื่อสารทั้งกระบวนการผ่านสื่อทั่วไปและสื่อออนไลน์ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและส่งผลดีต่อสื่อสารระหว่างแบรนด์องค์กรสู่พนักงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved