

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในแบรนด์ของพนักงานโอเอซิส สปา สาขา เชียงใหม่ และสาขาลานนา ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมแนวความคิดจากเอกสารและงานวิจัย ดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎี

##### 2.1.1 แนวคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement)

###### 2.1.1.1 ความหมายของความผูกพันของพนักงาน

ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) หมายถึง ความรู้สึกทางอารมณ์ของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ คือ ความผูกพันในการทำงาน เป็นคุณลักษณะภายในของพนักงาน ซึ่งเชื่อว่าการที่พนักงานจะทำงานได้ดี สร้างสรรค์ผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ และทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ ต่อเมื่อพนักงานมีทัศนคติในแง่บวกกับองค์กร เพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง ความรู้สึกดังกล่าวจะยั่งยืนหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์กรว่าให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานมากน้อยเพียงใด เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ความสามารถอย่างเหมาะสมหรือไม่ เพื่อพนักงานและองค์กรก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางพร้อมกันที่สุดในที่สุด (สันติชัย อินทรอ่อน, 2552)

The Institute for Employment Studies (2004) เป็นบริษัทที่ปรึกษางานทางด้าน การพัฒนาบุคลากร และงานวิจัย ได้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร โดยพนักงานจะตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจ การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วย ความเชื่อในองค์กร ความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น ความเข้าใจในลักษณะของธุรกิจและการมองในภาพรวม ความตั้งใจและมุ่งมั่น และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Burke, Inc. Research (2003) เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ทำการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มีความผูกพัน จะต้องทำงานอยู่กับองค์กร และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิต ให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยความผูกพันของพนักงานนี้ จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า และก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร

การปรับวัฒนธรรมใหม่ให้ใส่ใจแบรนด์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับตัวพนักงานในองค์กรทุกคน โดยพนักงานจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าตนเองมีความสำคัญต่อภาพลักษณ์และคุณค่าของแบรนด์ ดังนั้นนอกจากการสื่อสารให้บุคคลภายนอกหรือลูกค้ารับรู้เรื่องราวของแบรนด์แล้ว ยังต้องสื่อสารให้พนักงานในองค์กรรับรู้อีกด้วย หลักการในการสื่อสารภายในที่มีวัฒนธรรมในการสร้างแบรนด์ ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าถึงจิตใจของพนักงานทุกคน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในแบรนด์ ใช้การสื่อสารเชิงรุกในการไขข้อข้องใจหรือสิ่งใดที่พนักงานไม่รู้ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน และที่สำคัญต้องให้พนักงานรับรู้ถึงคำสัญญาของแบรนด์ที่ส่งต่อไปให้ลูกค้า เพื่อให้พนักงานได้ส่งต่อคำสัญญานี้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ (ผู้จัดการออนไลน์, 2549)

### 2.1.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

The Gallup Organization (2002) ได้ศึกษาค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งเป็นทฤษฎีการจัดการในรูปแบบของ The Gallup Path โมเดลนี้แสดงให้เห็นว่า พนักงานทุกระดับในองค์กรจะสร้างการเติบโตของยอดขายและกำไร โดยองค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุกๆ ตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้า สร้างกำไรให้องค์กรตลอดจนทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน

The Gallup Organization ได้ค้นหาคำประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานจาก 5 มิติ ได้แก่ ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Metrics) ผลกำไร (Profitability) ผลผลิตของบริษัท (Productivity) อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover) และความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ทำให้ค้นพบคำถาม 10 คำถาม (QP12P) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ 12 ปัจจัย ดังนี้

### 1. ความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs)

- ปัจจัยด้านความคาดหวัง องค์กรควรระบุเป้าหมายให้ชัดเจน และอธิบายขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทำตามได้ ซึ่งเป็นแนวทางที่จะทำให้พนักงานรู้ว่าควรทำงานอย่างไร และเพื่ออะไร เป็นการสร้างการสื่อสารให้เกิดขึ้นในองค์กร (Q1: I know what expected of me at work?)

- ปัจจัยด้านเครื่องมือ และหน่วยงานสนับสนุน องค์กรที่จะประสบผลสำเร็จได้ จะต้องจัดเตรียมทุกสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานให้แก่พนักงาน รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ โดยใช้เครื่องมือสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง (Q2: I have materials and equipment to do work right?)

### 2. ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support)

- ปัจจัยด้าน โอกาสในการแสดงความสามารถของพนักงานตามบทบาทหน้าที่ ทำให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานตามที่ตนถนัด และสร้างสรรค์ผลงานที่ดี (Q3: At work, I have opportunity to do what I do best every day?)

- ปัจจัยด้านการยกย่องชมเชย เป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจให้พนักงาน สร้างความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และช่วยสร้างความรู้สึกันว่าตนนั้นมีบทบาทสำคัญ และมีคุณค่าต่อองค์กร (Q4: In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work?)

- ปัจจัยด้านการเอาใจใส่ดูแล จากฝ่ายบริหารจะทำให้พนักงานสร้างผลงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถ (Q5: My supervisors, or someone at work, seem to care about me as a person?)

- ปัจจัยด้านการพัฒนา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความสำเร็จ คือความต้องการพื้นฐานของพนักงาน (Q6: There is someone at work who encourages development?)

### 3. ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness)

- ปัจจัยด้านการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน จะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนมีความสำคัญ และมีคุณค่า พนักงานจะยินดีที่จะนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น (Q7: At work, my opinions seem to count?)

- ปัจจัยด้านภารกิจ/วัตถุประสงค์ การรับรู้ของพนักงานว่างานที่ตนทำนั้น มีความสัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กรอย่างไร การเข้าใจในพันธกิจจะช่วยให้เกิดความจงรักภักดี และความภาคภูมิใจ (Q8: The mission or proposes of company make me feel my job is important?)

- ปัจจัยด้านทีมงาน คือความต้องการทีมงานที่มีความทุ่มเท แบ่งปัน เพราะเมื่อทำงานอย่างเต็มที่ ผลงานที่ได้ก็น่ายอดเยี่ยม (Q9: My associates or fellow employees are committed to do quality work?)

- ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้พนักงานมีความผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้น (Q10: I have a best friend at work?)

#### 4. ด้านความก้าวหน้าในงาน

- ปัจจัยด้านความก้าวหน้า คือระบบการควบคุมภายใน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น พนักงานได้รับรู้จุดแข็งจุดอ่อน และพัฒนาศักยภาพของตนให้ดียิ่งขึ้น (Q11: In the last six months, someone at work has talked to me about my progress?)

- ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนา คือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเข้าสู่ตำแหน่ง ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จในหน้าที่ (Q12: This last year, I have had opportunities to learn and grow at work?)

จากแนวคิดนี้ The Gallup Organization ได้นำมาศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน และแบ่งพนักงานออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กร (Engaged) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Non-Engaged) คือพนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้น และตั้งใจในการทำงาน และพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Active Disengaged) คือพนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

#### 2.1.1.3 แนวคิดความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร (Brand Engagement)

William J. McEwen (2005) ได้เสนอแนวคิดที่การสร้าง Customer Brand Engagement ซึ่งเป็นวิธีทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกหรือมีอารมณ์ร่วมไปกับแบรนด์ อารมณ์ความรู้สึกของลูกค้าเป็นสิ่งที่พลังและสามารถทำกำไรได้ในอนาคต ไม่ว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจอะไรก็ตาม ผลของการมีลูกค้าที่มีความผูกพันต่อแบรนด์จะทำให้เกิดกำไรอย่างงดงามในทางตรงกันข้าม ผลจากการที่มีลูกค้าที่ไม่มีความผูกพันต่อแบรนด์ ก็จะทำให้บริษัทสูญเสียรายได้อย่างมหาศาลเช่นกัน ความเชื่อมโยงทางอารมณ์ระหว่างลูกค้ากับแบรนด์นั้น โดยพื้นฐานคือความเชื่อมั่น (Confidence) ซึ่ง แบรนด์นั้นจำเป็นต้องรักษาลูกค้าไว้กับลูกค้า และจุดสูงสุดคือความรักและทุ่มเท (Passion) ซึ่งเป็นความรู้สึกที่แบรนด์นั้นมีความสำคัญในใจของลูกค้าอย่างมาก และไม่สามารถทดแทนได้ด้วยสิ่งอื่นๆ แบรนด์จำนวนมากได้เสริมสร้างให้เกิดความรู้สึกของการเชื่อมั่นกับสินค้าหรือการบริการ แต่มีแบรนด์จำนวนน้อยที่สามารถสร้าง

และรักษาความรักในแบรนด์ได้ ถึงแม้ลูกค้าอาจไม่ได้มองไปถึงความสัมพันธ์ที่เป็นความรักที่มีต่อแบรนด์ แต่อาจตอบสนองในรูปแบบอื่น เช่น แวะเวียนไปใช้บริการบ่อยขึ้นและยังปฏิเสธตัวเลือกอื่นอีกด้วย การสร้างความรู้สึกผูกพันต่อแบรนด์นั้นต้องอาศัยทั้งความพยายามและระยะเวลา มิใช่เพียงแค่ความรู้สึกชอบหรือเรียกว่าผูกพันในช่วงเวลาสั้นๆ เท่านั้นสิ่งที่ดึงดูดให้ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการเป็นครั้งแรกนั้นย่อมแตกต่างจากสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าปัจจุบันกลายเป็นลูกค้าที่มีความผูกพันกับแบรนด์

ความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีความแตกต่างจากความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร ถึงแม้ทั้งสองจะมีส่วนเชื่อมโยงในด้านของความรู้สึก แต่ระดับของความรู้สึกนั้นแตกต่างกัน ลูกค้าที่ผูกพันกับแบรนด์องค์กรนั้นต้องการความรู้สึกที่ได้รับการปฏิบัติจากแบรนด์นั้นอย่างมั่นใจ เป็นธรรมชาติ ภาควุมใจ และความรักในการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ ลูกค้าต้องการความรู้สึกที่ได้ใช้หรือสัมผัสกับแบรนด์ ความผูกพันต่อแบรนด์นั้นเป็นสิ่งที่ทั้งฝ่ายต้องร่วมมือกันระหว่างองค์กรและลูกค้าหรือพนักงาน ต่างฝ่ายต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและยาวนานต่อกันไว้ แตกต่างจากความสัมพันธ์แบบชั่วคราวหรือผลประโยชน์ต่างตอบแทน เช่น องค์กรแห่งหนึ่ง ดึงดูดพนักงานให้เข้ามาร่วมงานด้วยอัตราเงินเดือนและผลตอบแทนที่สูง ผลลัพธ์คือสามารถสรรหาพนักงานที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้ หากแต่เมื่อองค์กรประสบภาวะไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงดั้งเดิม พนักงานเหล่านั้นก็จะโยกย้ายไปสู่องค์กรแห่งใหม่ที่ใหม่ผลตอบแทนสูงกว่า ประเด็นสำคัญคือจะอย่างไรให้พนักงานอยู่กับองค์กร ซึ่งมีได้มีจุดมุ่งหวังเพียงแค่ผลตอบแทน แต่หมายถึงพนักงานยอมเสียสละเวลาว่างไปช่วยเหลือลูกค้าที่มาใช้บริการ แม้ไม่ใช่หน้าที่ของตนเอง หากแต่องค์กรสามารถสร้างความผูกพันต่อแบรนด์ ซึ่งมีมิใช่เพียงแค่เป็นการรักษาพนักงานที่มีความสามารถเท่านั้น ลูกค้าจะมีการบอกต่อทำให้แบรนด์สามารถได้ลูกค้ามากยิ่งขึ้น ลูกค้าพร้อมจะจ่ายด้วยราคาที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับราคาของกลุ่มลูกค้าพร้อมที่จะซื้อสินค้าอื่นๆ ขององค์กรได้ง่ายขึ้น ในที่สุดจะส่งผลให้ได้รับผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นจุดหมายสำคัญของการดำเนินธุรกิจและความสำคัญของการมีพนักงานมีความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร

### 2.1.2 แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding)

การสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) นั้นจะเป็นการมุ่งให้บุคลากรทุกคนเข้าใจแบรนด์ขององค์กรอย่างลึกซึ้ง การสร้างแบรนด์โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นบุคลากรในองค์กร ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายในนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร องค์กรจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า



โดยที่องค์กรจะต้องเข้าใจในรายละเอียดของแบรนด์ บุคลิกของแบรนด์ ค่านิยมสัญญาของแบรนด์ อย่างลึกซึ้งเสียก่อน นอกจากนั้นจะต้องมีส่วนร่วมในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างจริงจัง เพื่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (ศรีณยพงศ์ เทียงธรรม, 2547)

Kotler P. and Keller K. (2006) ได้ให้คำจำกัดความของการสร้างแบรนด์ภายใน องค์กร ซึ่งมีใจความสำคัญอยู่ที่การสร้างให้หน่วยงานในองค์กรแต่ละหน่วยงานดูแลซึ่งกันและกัน เสมือนกับการดูแลลูกค้า เพื่อวัตถุประสงค์ในการนำส่งคุณค่าของสินค้าและบริการ ไปสู่ลูกค้า อย่างไม่ติดขัด การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรยังมีผลครอบคลุมไปถึงการเลือกจัดจ้างบุคลากร การ อบรม และพัฒนาความสามารถของบุคลากร การกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อ้างถึงใน เกรียงสิน ประสงค์สุกาญจน์, 2548)

Pervaiz K. Ahmed and Mohammed Rafiq (2002) ได้สรุปความหมายของการ สร้างแบรนด์ภายในออกเป็นองค์ประกอบ 5 ประการดังนี้ (อ้างถึงใน นภวรรณ คณานุรักษ์, 2552)

1. การจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน
2. การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า
3. การทำงานข้ามสายงาน การทำงานร่วมกัน และการบูรณาการ
4. วิธีการทางการตลาดนำมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร
5. การปฏิบัติงานต่างๆภายในองค์กรหรือกลยุทธ์ที่เปรียบเสมือนหน้าที่สำคัญใน

การปฏิบัติงาน

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการได้สรุปความหมายการสร้างแบรนด์ภายในไว้ว่า แบรนด์ ภายในคือ ความพยายามที่มีการวางแผนจะใช้วิธีการทางการตลาด ซึ่งทำให้พนักงานเกิด แรงจูงใจที่จะนำกลยุทธ์องค์กรไปปฏิบัติและบูรณาการ โดยเน้นให้ความสำคัญกับ ลูกค้า

การสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) เป็นแนวคิดที่ช่วยสร้างความผูกพัน และ ความรู้สึกดีต่อกันระหว่างพนักงานกับแบรนด์ ทำให้แบรนด์นั้นเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต พนักงาน การสร้างแบรนด์ภายในจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยการสื่อสารภายในองค์กร โดย สื่อสารให้พนักงานในองค์กรเข้าใจในคุณค่าของแบรนด์ (Brand Value) เข้าใจในบทบาทของ ตนเองในการส่งเสริม สนับสนุน และถ่ายทอดคุณค่าของแบรนด์สู่ลูกค้าเป้าหมายได้ การสนับสนุน

ของผู้บริหารอย่างเต็มที่ การสร้างสมดุลในชีวิตด้านต่างๆของพนักงาน การฝึกอบรม เพิ่มทักษะความรู้ และการให้รางวัลหรือการยกย่อง เป็นต้น เสรี วงษ์มณฑา (2551) กล่าวถึง สามเหลี่ยมชีวิต พิชิตความสมดุล (Triangle of Life) ไว้ว่า คนเราจะมีความสุขในการทำงานได้ ต้องพร้อมที่จะสร้างสมดุลในชีวิตส่วนตัว การทำงาน และชีวิตครอบครัวของพนักงาน ความสมดุลในชีวิตจะเกิดขึ้นได้ ถ้างานของพนักงานไม่กระทบอีกสองส่วนของชีวิต (เสริมยศ ชรรมภ์, 2554)

### 2.1.2.1 ปัจจัยของการสร้างแบรนด์ภายใน

Canadian Marketing Association (2007) ได้ศึกษาถึงปัจจัยการสร้างแบรนด์ภายใน 5 ปัจจัยดังนี้

1. การสื่อสารภายในเกี่ยวกับแบรนด์ (Internal Communications) พนักงานควรได้รับรู้เรื่องราวต่างๆเกี่ยวกับแบรนด์ เพื่อให้เป็นกระบอกเสียงให้กับแบรนด์ เป้าหมายของการสื่อสารภายใน คือ การสร้างความเข้าใจอย่างแท้จริง และเป็นการขอความร่วมมือจากพนักงานมากกว่าการบอกให้ปฏิบัติโดยไม่ทราบถึงที่มา หลายครั้งที่ฝ่ายสื่อสารการตลาดเผยแพร่งานโฆษณาไปยังลูกค้า โดยพนักงานภายในทราบพร้อมกับลูกค้า นั่นเท่ากับว่าแบรนด์นั้นขาดการสื่อสารภายในกับพนักงานทุกระดับ

2. การสนับสนุนด้านการฝึกอบรมในเรื่องแบรนด์ (Training Support) การฝึกอบรมให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย อาทิ การแก้ปัญหาในงานบริการ การบริหารจัดการข้อร้องเรียน สื่อสารพร้อมฝึกอบรมให้กับพนักงานทั้งด้านการคิด และความเข้าใจในเรื่องของแบรนด์แบบ 360 องศา เพื่อให้พนักงานเข้าใจว่าการกระทำของเขามีผลต่อภาพลักษณ์แบรนด์ พนักงานจะต้องเข้าใจบทบาท และความสำคัญของตนเองในฐานะทูตของแบรนด์ (Brand Ambassador)

3. การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารขององค์กรในเรื่องการสร้างแบรนด์ (Management Support) แบรนด์ที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับการเอาใจใส่จากผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร มองว่าพนักงานคือทรัพยากรอันล้ำค่าขององค์กรและเป็นผู้ที่จะร่วมสร้างองค์กรให้เจริญงอกงาม

4. กิจกรรมการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding Activities) ในส่วนนี้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) เป็นฝ่ายที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร มีหน้าที่สร้างสรรค์กิจกรรมการสร้างแบรนด์ภายใน โดยมีเป้าหมายเพื่อนำกิจกรรมมาขับเคลื่อนการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การทำงานเป็นทีม ความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร รวมถึงกิจกรรม

กระตุ้นให้พนักงานเกิดความเข้าใจในการตลาดแบรนด์ และภาพลักษณ์ของแบรนด์ เพราะพนักงานก็มีบทบาทเป็นลูกค้าภายในด้วยเช่นกัน

5. การให้รางวัล และการยกย่องในผลงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ (Reward and Recognition) เป็นการให้รางวัลใจพิเศษกับพนักงานที่ปฏิบัติตามกลยุทธ์วัตถุประสงค์ หรือความต้องการของแบรนด์จนประสบความสำเร็จ หรือทำหน้าที่ได้โดดเด่น

### 2.1.2.2 ประโยชน์ของการสร้างแบรนด์ภายใน

Sexton Don (2008) กล่าวว่า “พนักงานของท่าน คือหน้าตาของแบรนด์” และกล่าวอ้างถึงเหตุผลในการสร้างแบรนด์ภายใน ดังนี้ (อ้างถึงใน เสริมยศ ชรรมรักษ์, 2553)

1. ช่วยสร้าง และเพิ่มคุณค่าให้กับแบรนด์ นอกจากพนักงานจะช่วยทำงานให้กับแบรนด์โดยตรงแล้ว ยังเป็นตัวขับเคลื่อนบุคลิกภาพของแบรนด์ให้มีความเด่นชัดขึ้น เนื่องจากแบรนด์ที่ชัดเจนจะต้องมีบุคลิกภาพของแบรนด์ (Brand Personality) ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรหรือแบรนด์นั้นๆ ถ้าแบรนด์นั้นมีการปลูกฝังให้พนักงานทุกคนเข้าใจ รู้สึก และซึมซับวัฒนธรรมของแบรนด์ได้ก็จะนำไปสู่การสะท้อนวัฒนธรรมขององค์กรผ่านบุคลิกภาพ และพฤติกรรมการให้บริการกับลูกค้า และนั่นหมายถึงการเพิ่มคุณค่าด้านจิตวิทยาให้กับแบรนด์อีกด้วย

2. ช่วยถ่ายทอดคกลยุทธ์ของแบรนด์ กลยุทธ์ของแบรนด์ที่ถูกกำหนดหรือวางแผนไว้ จะเป็นจริงขึ้นมาได้ จำเป็นต้องมีการเสริมแรงภายในแบรนด์หรือองค์กรให้มีความเข้มแข็ง โดยการบริหารความรู้สึกของพนักงานภายในให้ศรัทธาในแบรนด์ ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายในให้เข้มแข็งจะนำไปสู่การสร้างการรับรู้กับบุคคลภายนอกว่าแบรนด์นี้ดูแลพนักงานได้ดี นำมาซึ่งชื่อเสียงและทำให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถอยากจะเข้าร่วมทำงานด้วย

3. เป็นการสนับสนุนการให้อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment) การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับแบรนด์ และทำให้แบรนด์มีทิศทางที่ชัดเจนนั้น ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานรู้และเข้าใจว่าควรตัดสินใจอย่างไร หรือแก้ปัญหาอย่างไรกับลูกค้าให้ทันท่วงที

4. ช่วยทำให้ลูกค้ามีประสบการณ์ต่อแบรนด์ในทิศทางที่สม่ำเสมอในทุกๆจุดสัมผัสของแบรนด์ อาทิ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย และการจัดกิจกรรม แต่จุดสัมผัสของแบรนด์ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานอาจเป็นจุดที่ยากต่อการควบคุม เพราะมีเรื่องของอารมณ์ และความรู้สึกมาเกี่ยวข้อง ดังนั้นแบรนด์จึงต้องมีรูปแบบที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสร้างแบรนด์ควรทำความเข้าใจกับพนักงานถึงเหตุผลที่พนักงานจะต้องมีการสื่อสารหรือแสดงพฤติกรรมต่างๆกับลูกค้า เพื่อให้พนักงานมีความเป็นธรรมชาติในการสื่อสาร



5. การสร้างแบรนด์มักมีบทบาทสำคัญเมื่อแบรนด์หรือองค์การมีการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ใหม่ นอกจากจะเปลี่ยนตราสัญลักษณ์ หรือเครื่องแบบใหม่ ซึ่งเป็นสิ่งที่จับต้องและเห็นได้ชัดเจนแล้ว ต้องไม่ลืมเปลี่ยนวิถีคิด และวิธีการทำงานของพนักงานภายในด้วย
6. บุคลากรสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์ได้ตลอดเวลา ดังนั้นการสร้างแบรนด์ภายในจึงมีความจำเป็นสำหรับทุกๆ องค์การ
7. การสร้างแบรนด์ภายในมีความจำเป็นเมื่อแบรนด์นั้นต้องการมุ่งเน้นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) ซึ่งจะต้องให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงการสร้างความสัมพันธ์ผ่านการสื่อสาร และส่งมอบประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า
8. การสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันผ่านคุณสมบัติหรือหน้าที่ของผลิตภัณฑ์ (Functional Benefit) อาจถูกลอกเลียนแบบได้ง่าย แต่การสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันผ่านพนักงาน น่าจะเป็นสิ่งที่มีความยั่งยืนยาวนาน และยากต่อการลอกเลียนแบบ

### 2.1.3 แนวคิดการสร้างแบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Branding)

การสร้างแบรนด์ผู้จ้างงาน (Employer Branding) ให้ช่วยสร้างแบรนด์ลูกจ้างคือ ผู้จ้างงานจะต้องทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจ และเชื่อในแบรนด์ที่องค์การพยายามสร้าง และสื่อออกสู่สาธารณชน เพื่อให้พนักงานมีความศรัทธาในแบรนด์อย่างแน่วแน่ แนวคิดนี้เป็นแนวคิดใหม่ที่กำลังเป็นที่สนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหาร และผู้จ้างงานหรือผู้ประกอบการองค์การต่างๆ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แนะเหล่าลูกจ้าง ซึ่งเป็นคนที่มีความอยากจะเป็นผู้มีความสามารถโดดเด่นในสายตาของผู้จ้างงาน และในทางกลับกันเพื่อให้ผู้จ้างงานหรือผู้บริหารเล็งเห็นถึงประโยชน์ในการสร้างแบรนด์ลูกจ้าง ซึ่งจะส่งเสริมแบรนด์ขององค์การต่อไป

แบรนด์ที่ดีมีชื่อเสียงหลายๆแบรนด์เกิดจากคนในองค์การร่วมกันสร้างขึ้นและรักษาไว้ แนวคิดการสร้างแบรนด์นี้เริ่มจากการเปิดใจมองพนักงานทุกคนว่าเป็นคนมีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะสร้างผลกำไรและทำประโยชน์ให้กับองค์การได้ การสื่อสารภายในองค์การ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ผู้จ้างงานหรือผู้บริหารต้องให้ความรู้ปลูกฝังพนักงานทุกคนให้ตระหนักรู้และเข้าใจว่าตนเองเป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบต่อต้นทุนและกำไรของบริษัท กระตุ้นให้พนักงานนำเสนอภาพที่ดีขององค์การออกสู่สาธารณะ ความรู้สึกดีที่พนักงานมีต่อองค์การจะถูกถ่ายทอดออกไปสู่ลูกค้าโดยอัตโนมัติ หากการถ่ายทอดนี้ประสบความสำเร็จหรือได้รับผลดีเยี่ยม นั่นหมายความว่าองค์การเองก็ประสบความสำเร็จในการบริหารและจูงใจพนักงานให้มีความภักดีต่อองค์การเช่นกัน การจะสร้างแบรนด์ลูกจ้างเพื่อให้สนับสนุนแบรนด์ขององค์การ มีขั้นตอนอยู่ 2 ขั้นตอนคือการคัดเลือกพนักงานที่มีทัศนคติทั่วไปสอดคล้องกับองค์การ และการ

ประสานแบรนด์พนักงานกับแบรนด์ขององค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน (ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, 2551)

### 2.1.3.1 ปัจจัยของแบรนด์ผู้จ้างงาน

Simon Barrow and Richard Mosley (2006) ได้เสนอปัจจัยองค์ประกอบของแบรนด์ผู้จ้างงาน 12 ปัจจัย ดังนี้

1. ชื่อเสียงภายนอก (External Reputation) มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับภาพพจน์ขององค์กร รวมทั้งสินค้าและบริการขององค์กร องค์กรที่สามารถสื่อสารถึงแบรนด์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี จะสามารถสื่อสารการเป็นแบรนด์ผู้จ้างงานที่ดีทั้งแก่พนักงาน และบุคคลภายนอกได้รับรู้ อีกทั้งพนักงานจะมีความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับองค์กรที่มีชื่อเสียง
2. การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) เกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ และความต้องการที่ชัดเจนของผู้จ้างงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลถึงความเข้าใจของพนักงานและมุมมองที่มีต่อแบรนด์ผู้จ้างงาน ซึ่งการสื่อสารภายในนั้นมีอิทธิพลต่อความรู้สึกมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังนั้นจึงต้องมีการสื่อสารแบรนด์ผู้จ้างงานให้กับพนักงาน เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจในองค์กร และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีออกสู่ภายนอก
3. บทบาทผู้นำ (Senior Leadership) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความน่าเชื่อถือของแบรนด์ผู้จ้างงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญไม่เพียงแต่เป็นผู้สื่อสารถึงบุคคลภายนอก แต่ยังเป็นผู้ที่แสดงถึงแบรนด์ผู้จ้างงาน เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน เพื่อให้ทราบถึงคุณค่าของแบรนด์ผู้จ้างงานจากการแสดงออกของผู้นำ
4. คุณค่าและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อสังคม (Value and Corporate Social Responsibility) เป็นส่วนประกอบสำคัญ โดยองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นองค์กรที่ดึงดูดให้น่าเข้าร่วมงาน โดยพนักงานจะมองถึงความดีงามของแบรนด์ผู้จ้างงาน
5. ระบบการควบคุมกำกับ การปฏิบัติงานภายใน (Internal Measurement Systems) การกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้น เกี่ยวพันกับการควบคุมกำกับ การปฏิบัติงานภายใน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กร สำหรับคุณค่าของการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น อยู่ที่ความถูกต้อง ยุติธรรม และความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ ผลลัพธ์จากระบบการควบคุมภายในที่ดีขององค์กรสามารถให้ความเชื่อมั่นแก่พนักงานต่อระบบการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง

6. หน่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Service Support) พนักงานต้องได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากหน่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพราะพนักงานนั้นเปรียบเสมือนกระบอกเสียงที่ถ่ายทอดแบรนด์สู่ภายนอก

7. การสรรหา และการเข้าสู่ตำแหน่ง (Recruitment and Introduction) เป็นการเพิ่มความน่าสนใจในองค์กร ในการดึงดูดคนเข้ามาร่วมงานกับองค์กร โดยเลือกจากแบรนด์ผู้จ้างงานที่สื่อถึงคุณค่า และกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งนั้นเป็นการแสดงถึงลักษณะของแบรนด์ผู้จ้างงาน ที่สามารถบ่งบอกคุณสมบัติของพนักงานที่องค์กรคาดหวัง และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ในทางกลับกันพนักงานก็คาดหวังการผ่านกระบวนการสรรหา และเข้าสู่ตำแหน่งเช่นกัน

8. การบริหารทีมงาน (Team Management) การบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น มีบทบาทสำคัญในการให้ประสบการณ์ที่ดีเกี่ยวกับแบรนด์ผู้จ้างงาน เช่นเดียวกับพนักงานปฏิบัติการที่จะเป็นตัวแทนในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคคลภายนอก

9. การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นองค์ประกอบสำคัญของแบรนด์ผู้จ้างงาน เพราะสามารถบอกถึงคุณค่าหลักขององค์กรแก่พนักงาน โดยผ่านกระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นการส่งเสริมพนักงานให้แสดงออกถึงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นแรงขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การมีส่วนร่วม และความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กร และพนักงาน ที่เชื่อมโยงกันระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และแบรนด์ขององค์กรกับพนักงานอย่างเป็นระบบ และเป็นรูปธรรม

10. การเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Development) คือ การเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถของพนักงาน กระบวนการนี้เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยในการดึงดูดคนในกระบวนการสรรหาพนักงาน สามารถรักษาพนักงาน และเสริมสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร

11. การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย (Reward and Recognition) เมื่อพนักงานมีผลงานดี ปฏิบัติตามนโยบาย วิสัยทัศน์ และความต้องการที่ชัดเจนของผู้จ้างงาน การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม สวัสดิการการทำงานต่างๆ การดูแลเอาใจใส่อย่างดีของผู้จ้างงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจด้วยคุณค่าและความรู้สึกให้แก่พนักงาน จะช่วยรักษาพนักงานให้ทำงานร่วมกับองค์กรไปนานๆ ลดอัตราการลาออก เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้บุคคลภายนอกอยากที่จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อีกทั้งเป็นการเพิ่มโอกาสในการสรรหาพนักงานที่ดีและมีคุณภาพ

12. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Environment) สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี นอกจากจะเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานของพนักงานแล้ว ยังสะท้อนคุณค่า และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรอีกด้วย

ทั้ง 12 ปัจจัยนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญของแบรนด์ผู้จ้างงาน ซึ่งแต่ละปัจจัยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์การ ความแตกต่างของแบรนด์ผู้จ้างงานจะเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน และดึงดูดคนเข้าสู่กระบวนการสรรหาพนักงาน และการดำรงรักษาพนักงานขององค์กร

### 2.1.3.2 ประโยชน์ของแบรนด์ผู้จ้างงาน

องค์กรที่มีการใช้แบรนด์ผู้จ้างงานจะได้รับประโยชน์โดยช่วยให้กระบวนการของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาผู้สมัครงานที่มีลักษณะตามที่องค์กรต้องการ รักษาพนักงานที่เหมาะสมกับองค์กร และเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน (Simon Barrow and Richard Mosley, 2006)

โดยมีการวิจัยในเรื่องประโยชน์ของแบรนด์ผู้จ้างงาน ของ Hewitt Association, The Conference Board and the Economist โดยได้ทำการศึกษาในเรื่อง Employer of Choice ซึ่งสามารถสรุปประโยชน์ของแบรนด์ผู้จ้างงาน มีดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายลดลง โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในด้านการสรรหา การหาคนมาทดแทน อัตราการลาออกจากงานลดลง องค์กรมีพนักงานที่มีศักยภาพ
2. ความพึงพอใจของลูกค้า แบรนด์จะช่วยให้ลูกค้ารับรู้ถึงความแตกต่าง และเมื่อพนักงานมีความเข้าใจในแบรนด์ผู้จ้างงานอย่างชัดเจน จะเกิดการยอมรับและแรงจูงใจให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร พร้อมส่งถ่ายแบรนด์สู่ลูกค้าอย่างมีคุณภาพ
3. ผลทางการเงิน เมื่อองค์กรสามารถลดค่าใช้จ่าย และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ จะช่วยให้ธุรกิจมีความเข้มแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากการตระหนักถึงความสำคัญเรื่องแบรนด์ผู้จ้างงาน

จากการกล่าวถึงประโยชน์ของแบรนด์แบรนด์ผู้จ้างงาน จะเป็นตัวขับเคลื่อนด้านการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลถึงภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาบุคคลภายนอก อันจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

### 2.1.4 ความผูกพันต่อแบรนด์ (Brand Engagement)

แนวคิดความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร คือ การสร้างความรู้สึทางอารมณ์ที่เข้มแข็งในใจของลูกค้าที่มีต่อแบรนด์องค์กร ในการศึกษาวิจัยของ The Gallup Organization พบว่า ความ



ผูกพันที่ลูกค้ายึดต่อแบรนด์ มีผลเชิงบวกต่อความภักดีที่ลูกค้ายึดต่อแบรนด์นั้นมากกว่าลูกค้ายึดที่มีความพึงพอใจต่อแบรนด์เพียงประการเดียว โดยการวัดความผูกพันระหว่างลูกค้ายึดกับแบรนด์ผ่านองค์ประกอบดังนี้ (Gallup Brand Marriage, 2004)

1) ความมั่นใจที่ลูกค้ายึดต่อแบรนด์ (Confidence in the Brand) คือการสร้างให้ลูกค้ายึดเกิดความมั่นใจต่อแบรนด์ ลูกค้ายึดมีความไว้วางใจและเชื่อถือต่อแบรนด์ เพราะแบรนด์นั้นทำได้จริงตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้

2) การรับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์ (Brand Integrity) คือการสร้างให้ลูกค้ายึดมีความรับรู้ถึงความซื่อสัตย์และความจริงใจของแบรนด์ ลูกค้ายึดรู้สึกว่าแบรนด์นั้นมีความยุติธรรมและสามารถติดตามแก้ไขปัญหาค้าต่าง ๆ ให้กับลูกค้ายึดอย่างน่าประทับใจ

3) ความภาคภูมิใจที่ลูกค้ายึดต่อแบรนด์ (Pride in Brand) คือการสร้างให้ลูกค้ายึดเกิดความภาคภูมิใจ เป็นการแสดงถึงความภูมิใจที่ได้ใช้แบรนด์นี้ รู้สึกดีที่ได้มีส่วนร่วมหรือได้ใช้แบรนด์ และกล่าวถึงแบรนด์แก่บุคคลรอบข้างถึงความภาคภูมิใจที่มีต่อแบรนด์

4) ความรักที่ลูกค้ายึดต่อแบรนด์ (Passion for the Brand) คือการสร้างให้ลูกค้ายึดมีความผูกพันลึกซึ้งกับแบรนด์ เป็นการพัฒนาให้ลูกค้ายึดเกิดความหลงใหล เห็นเสน่ห์ของแบรนด์ทำให้ลูกค้ายึดรู้สึกว่าไม่มีแบรนด์ใดที่จะสามารถมาแทนที่ได้ คือนัยสำคัญที่ลูกค้ายึดรักแบรนด์ ซึ่งเมื่อลูกค้ายึดมีความรักต่อแบรนด์แล้วนั้น สิ่งต่างๆเกิดขึ้นย่อมมาจากใจและเต็มเปี่ยมด้วยความสุข

ซึ่งจากงานวิจัยของบริษัทที่ปรึกษา Gallup ซึ่งถูกตีพิมพ์ในนิตยสาร Harvard Business Review ได้ข้อค้นพบว่า ความพึงพอใจและความผูกพันที่ลูกค้ายึดต่อองค์กรหรือแบรนด์นั้น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ จากรายงานการวิจัยครั้งนี้พบว่าความพึงพอใจของลูกค้ายึดเกิดจาก 2 ปัจจัยหลักคือ ปัจจัยความพึงพอใจด้านเหตุผล และปัจจัยความพึงพอใจด้านอารมณ์ บริษัทที่ปรึกษา Gallup ได้ทำการสำรวจระดับการเปลี่ยนแบรนด์ของลูกค้าของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยเปรียบเทียบลูกค้า 3 กลุ่ม ได้แก่ ลูกค้ายึดที่มีความพึงพอใจด้านอารมณ์สูง ลูกค้ายึดที่มีความพึงพอใจด้านเหตุผลสูงและลูกค้ายึดที่ไม่มี ความพึงพอใจด้านอารมณ์สูงมีอัตราการเปลี่ยนใจต่ำที่สุด เพียงร้อยละ 3.8 และมีค่าใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิต การ์ด เบลีย์เท่ากับ 251 ดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งมากกว่าอีก 2 กลุ่มเกือบเท่าตัว อย่างไรก็ตามการที่ลูกค้ายึดมีความพึงพอใจด้านอารมณ์สูงต่อสินค้าและบริการนั้น พนักงานเป็นหัวใจสำคัญในการส่งมอบแบรนด์ การที่พนักงานมีความสุขในการทำงาน คือพวกเขาพร้อมที่จะทำงานอยู่ในองค์กรโดยไม่ได้อาหวังผลตอบแทนจากการทำงานเป็นค่าล่วงเวลา องค์กรต้องให้ความสำคัญด้านอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานด้วยเช่นกัน



ดัชนีความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement Index) ถูกสร้างขึ้นมาโดยการวิจัยของ The Gallup Organization (2009) ได้นำแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของลูกค้าซึ่งได้ศึกษาวิจัยด้วยข้อคำถาม 11 ข้อ โดย 8 ข้อเป็นคำถามด้านอารมณ์และอีก 3 ข้อเป็นคำถามในด้านของความภักดีเพราะต้องการองค์ประกอบที่สมบูรณ์ของความเชื่อมโยงระหว่างความสัมพันธ์ของความผูกพันของลูกค้าและผลการดำเนินงานทางธุรกิจ จึงพิจารณาทั้งด้านความพึงพอใจของลูกค้า (ลูกค้าที่มีความภักดีอย่างมีเหตุมีผล) และลูกค้าที่มีความผูกพัน (ลูกค้าที่มีความพึงพอใจทางด้านอารมณ์) ข้อคำถามของ Gallup ในการระบุถึงความผูกพันของลูกค้า (Gallup CE11 Method of Driving Customer Engagement) มีดังนี้

คำถามความภักดีของลูกค้า

1. โดยรวมแล้วแบรนด์นั้นทำให้คุณพึงพอใจได้อย่างไร (Overall, how satisfied are you with brand?)
2. คุณมีแนวโน้มอย่างไรในการเลือก/ซื้อแบรนด์นั้นซ้ำ (How likely are you to continue to choose/repurchase brand?)
3. คุณมีแนวโน้มที่จะแนะนำแบรนด์นั้นให้เพื่อนหรือผู้ร่วมงานอย่างไร (How likely are you to recommend brand to a friend/associate?)

คำถามความมั่นใจที่ลูกค้ามีต่อแบรนด์

4. แบรนด์นั้นคือชื่อที่ฉันเชื่อถือ (Brand is a name I can always trust.)
5. แบรนด์นั้นส่งมอบสิ่งที่พวกเขาได้สัญญาไว้เสมอ (Brand always delivers on what they promise.)

คำถามการรับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์องค์กร

6. แบรนด์นั้นปฏิบัติต่อฉันอย่างเท่าเทียมเสมอ (Brand always treats me fairly.)
7. ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นฉันสามารถพึ่งพาแบรนด์นั้นให้ช่วยแก้ปัญหาได้อย่างเป็นธรรมและเป็นที่น่าพอใจได้ (If a problem arises, I can always count on brand to reach a fair and satisfactory resolution.)

คำถามความภาคภูมิใจที่ลูกค้ามีต่อแบรนด์

8. ฉันรู้สึกภูมิใจที่เป็นลูกค้าของแบรนด์นั้น (I feel proud to be a brand customer.)
9. แบรนด์นั้นปฏิบัติต่อฉันด้วยความเคารพเสมอ (Brand always treats me with respect.)

คำถามความรักที่ลูกค้ามีต่อแบรนด์

10. แบรนด์นั้น คือ บริษัทที่สมบูรณ์แบบ เหมาะสำหรับคนแบบฉัน (Brand is the perfect company for people like me.)

11. ฉันไม่สามารถนึกภาพโลกที่ปราศจากแบรนด์นั้นอยู่ได้เลย (I can't imagine a world without brand.)

การวัดด้วยคำถามทั้ง 11 ข้อดังกล่าว ไม่เพียงสามารถวัดได้ 3 ปัจจัย เกี่ยวกับการประเมินค่าของแบรนด์อย่างมีเหตุมีผล แต่รวมถึงข้อคำถาม 8 ข้อเกี่ยวกับความผูกพันด้านอารมณ์

จากการศึกษาวิจัยของ The Gallup Organization โดยการวัดความผูกพันระหว่างลูกค้ากับแบรนด์ และแนวคิดเกี่ยวกับการตลาดภายใน ซึ่งได้เปรียบเทียบพนักงานเป็นลูกค้าภายในขององค์กร (Berry, 1991) ดังนั้นในการศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์ องค์กรครั้งนี้จึงวัดผ่านองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ ความมั่นใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์ องค์กร การรับรู้ในคุณธรรมของแบรนด์ องค์กร ความภาคภูมิใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์ องค์กร และความรักที่พนักงานมีต่อแบรนด์ องค์กร

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุทธิวรรณ ศรีสุพรรณ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าด้วยการเก็บแบบสอบถาม โดยสอบถามในประเด็นข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน และประสบการณ์ในงานของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจำนวน 303 ฉบับ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จากการศึกษาพบว่าในด้านความคิดเห็นต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และการมีโอกาสนักปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.43 ในด้านความคิดเห็นต่อประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ความรู้สึกถึงการมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกที่องค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.14 และในด้านความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความเชื่อมั่นและการยอมรับในองค์กร ความเต็มใจทุ่มเทเพื่อองค์กร และความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพองค์กร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.79 โดยภาพรวมพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

**ธิดิกานต์ เอื้อสุนทรราชุน (2551)** ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแผนกค้าส่ง บริษัท ทรู มูฟ จำกัด” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าโดยใช้แบบสอบถาม ในประเด็นเรื่องลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่องานของพนักงาน โดยสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานแผนกค้าส่ง บริษัท ทรู มูฟ จำกัด ทั้งหมด 7 เขตการปกครอง ได้แก่ เขตกรุงเทพฯ เขตภาคเหนือ เขตภาคกลาง เขตภาคตะวันออก เขตภาคตะวันตก เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเขตภาคใต้ เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจำนวน 134 ฉบับ คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งหมด 3 ด้าน คือ ด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ด้านการบริการที่มีลูกค้าเป็นสำคัญ และด้านวัฒนธรรมในการให้บริการ จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ดีมาก จากการศึกษาครั้งนี้ค้นพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อความเชื่อมั่นในความสามารถของตัวเอง ด้านการบริการที่มีลูกค้าเป็นสำคัญ และด้านวัฒนธรรมในการทำงานพบว่าอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและอัตราเงินเดือน มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ในความผูกพันต่องานด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน การอุทิศตนในการทำงาน และการให้เวลากับงาน พบว่าอายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร แต่ปัจจัยอื่นๆ ไม่มีผลต่อความผูกพัน ในปัจจัยด้านที่มีระดับความเห็นต่ำสุดคือปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานและความสำเร็จในการทำงานที่ผ่านมา เพิ่มความมั่นใจในการทำงานให้กับบริษัทได้อย่างเต็มที่ และยังพบว่าองค์ประกอบด้านความผูกพันขององค์กรทั้ง 3 ด้านสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรร่วมกันได้ในภาพรวมมีความผูกพันในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.50 ส่วนความผูกพันต่อองค์กรอีก 29.50 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่น

**ไพโรจน์ สุวรรณกิจ (2553)** ได้ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท นอร์ทเทอรัน โลจิสติกส์ ทรานส์ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าด้วยการเก็บแบบสอบถาม โดยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และทฤษฎี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยบำรุงรักษา และปัจจัยจูงใจ ซึ่งทำการสอบถามในประเด็นข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และปัญหาและข้อเสนอแนะในการทำงานของพนักงาน โดยสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท นอร์ทเทอรัน โลจิสติกส์ ทรานส์ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 227 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อปัจจัยบำรุงรักษาในระดับมาก ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้า ด้านสภาพการทำงาน และด้านชีวิตส่วนตัว มีความพึงพอใจต่อ  
ปัจจัยจูงใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการ  
ได้รับการยอมรับ



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved