

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey) ศึกษาผลของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในมุมมองของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (Corporate Rebranding)
2. แนวคิดเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงองค์กร (Corporate identity, image and reputation)
3. แนวคิดการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Internal Branding)
4. แนวคิดพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior)

แนวคิดการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (Corporate Rebranding)

ในปัจจุบันการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพออีกต่อไป ผู้บริหาร นักการตลาด หรือนักประชาสัมพันธ์จึงให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้าองค์กรเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้การสร้างตราสินค้าองค์กรที่เข้มแข็งสามารถดึงดูดลูกค้า ผู้ลงทุน หุ้นส่วน ชุมชน และแม้แต่พนักงานให้เกิดการสนับสนุนและเกิดความภักดีต่อองค์กร และเมื่อสภาพแวดล้อมในการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไป องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ เกิดการเปลี่ยนแปลงในจุดยืนทางการตลาดหรือองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของตนเอง ปัจจัยดังกล่าวนี้จึงเป็นตัวกระตุ้นให้องค์กรเกิดการปรับเปลี่ยนตราสินค้าของตนเองขึ้น การศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในส่วนนี้จะประกอบด้วยกรอบทบทวนนิยามของตราสินค้าและการสร้างตราสินค้า จากนั้นจะเป็นการศึกษาถึงนิยามของตราสินค้าองค์กร การสร้างตราสินค้าองค์กร และการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตราสินค้า (Brand)

American Marketing Association (AMA, n.d., as cited in Keller, 2003) ให้คำจำกัดความว่าตราสินค้าหมายถึง ชื่อ (Name) ข้อความ (Term) สัญลักษณ์ (Symbol) การออกแบบ (Design) หรือ

ทั้งหมดที่กล่าวมา ซึ่งมีส่วนช่วยระบุความเป็นเจ้าของสินค้าและบริการของผู้ขายหรือกลุ่มผู้ขาย เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งกัน ตราสินค้าเป็นสิ่งที่จะต้องจำได้ เป็นเครื่องหมายแสดงถึงต้นกำเนิดที่น่าเชื่อถือและเป็นสัญญาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Feldwick, 1991, as cited in Ind, 2007) โดยตราสินค้าสามารถสื่อความหมายได้ 6 ระดับ ด้วยกัน คือ (1) คุณสมบัติ (Attribute) หมายถึง ลักษณะภายนอกที่ผู้บริโภคจดจำตราสินค้านั้นได้ เช่น สัญลักษณ์ ชื่อ โลโก้ สี สันและรูปร่างของบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น (2) คุณประโยชน์ (Benefit) หมายถึง ประโยชน์ที่ผู้บริโภครู้สึกและจับต้องได้จากการใช้ตราสินค้า เช่น สินค้ามีความทนทาน อาหารรสชาติอร่อย ครีมบำรุงผิวให้ชุ่มชื้น เป็นต้น (3) คุณค่า (Value) เป็นความรู้สึกที่ผู้บริโภคมีต่อตราสินค้าซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ความมั่นใจในการใช้สินค้า ความเชื่อถือที่มีต่อตราสินค้า เป็นต้น (4) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ผู้ใช้ตราสินค้าสามารถแสดงออกว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมสินค้านั้นได้ เช่น น้ำหอมฝรั่งเศส รถยนต์ยุโรป เครื่องหนังอิตาลี เป็นต้น (5) บุคลิกภาพ (Personality) คือ การที่ตราสินค้าสามารถสะท้อนบุคลิกภาพของผู้ใช้และแสดงออกให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตนเป็นคนเช่นใด เช่น วัยรุ่นทันสมัย ติดดิน หรือหรูหรา เป็นต้น และสุดท้าย คือ (6) ผู้ใช้ตราสินค้า (User) หมายถึง ตราสินค้าสามารถบ่งบอกถึงระดับของกลุ่มผู้ใช้ได้ เช่น กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มผู้บริหาร หรือกลุ่มผู้ใช้แรงงาน เป็นต้น (Kotler & Keller, 2006) ในขณะที่ Aaker (1991) กล่าวเสริมว่า ตราสินค้าเป็นสิ่งที่ถูกเลือกซื้อโดยผู้บริโภค และเป็นสิ่งที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ไม่สามารถเลียนแบบได้ แม้ว่าสินค้านั้นได้ออกจากตลาดไปแล้ว ชื่อของตราสินค้าก็ยังคงอยู่ในใจผู้บริโภคตลอดไป โดยในศตวรรษที่ 21 ตราสินค้าจะเป็นมากกว่าชื่อ เงื่อนไขรูปลักษณ์ สัญลักษณ์หรือลักษณะอื่นๆ และตราสินค้าจะกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทางการตลาดขององค์กร (Schultz & Barnes, 1999)

ตราสินค้ามีความสำคัญทั้งต่อผู้ผลิตตราสินค้าและผู้บริโภค ในแง่ของผู้ผลิตตราสินค้านั้นเปรียบเสมือนคำสัญญาที่องค์กรมีต่อผู้บริโภคเกี่ยวกับคุณสมบัติต่างๆ ของสินค้าที่ผู้บริโภคจะได้รับและเกิดความพึงพอใจจากการบริโภคสินค้า คำสัญญาของตราสินค้าถือเป็นข้อผูกมัดที่องค์กรมีต่อผู้บริโภค และเป็นสิ่งที่องค์กรนั้นๆ จะต้องปฏิบัติตาม (Duncan, 2005) ในส่วนของผู้บริโภค ตราสินค้าใดที่เป็นที่ชื่นชอบ ผู้บริโภคก็มีแนวโน้มที่จะกลับมาซื้อสินค้านั้นซ้ำอีก ซึ่งมีผลทำให้เกิดความผูกพันระหว่างผู้บริโภครับตราสินค้า ในด้านพฤติกรรม ตราสินค้าจะช่วยผู้บริโภคลดต้นทุนในการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า เพราะเมื่อผู้บริโภคจดจำตราสินค้าและมีความรู้เกี่ยวกับตราสินค้านั้นๆ ผู้บริโภคก็ไม่จำเป็นต้องประมวลผลข้อมูลจำนวนมากในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า (Keller, 2003) ดังนั้น ในการบริหารจัดการตราสินค้าบริษัทผู้ผลิตสินค้าจึงต้องให้ความสำคัญกับความหมายที่ซ่อนอยู่ในตราสินค้ามากกว่าที่จะพิจารณาคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว (Kotler & Keller, 2006) ทั้งนี้เพราะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการผลิตทำให้คู่แข่งสามารถลอกเลียนคุณสมบัติของตราสินค้าอื่นๆ ได้โดยง่าย ส่งผลให้คุณสมบัติที่โดดเด่นในปัจจุบันอาจกลายเป็นคุณสมบัติที่ไม่มีคุณค่าในอนาคตเลยก็เป็นได้ (Keller, 2003)

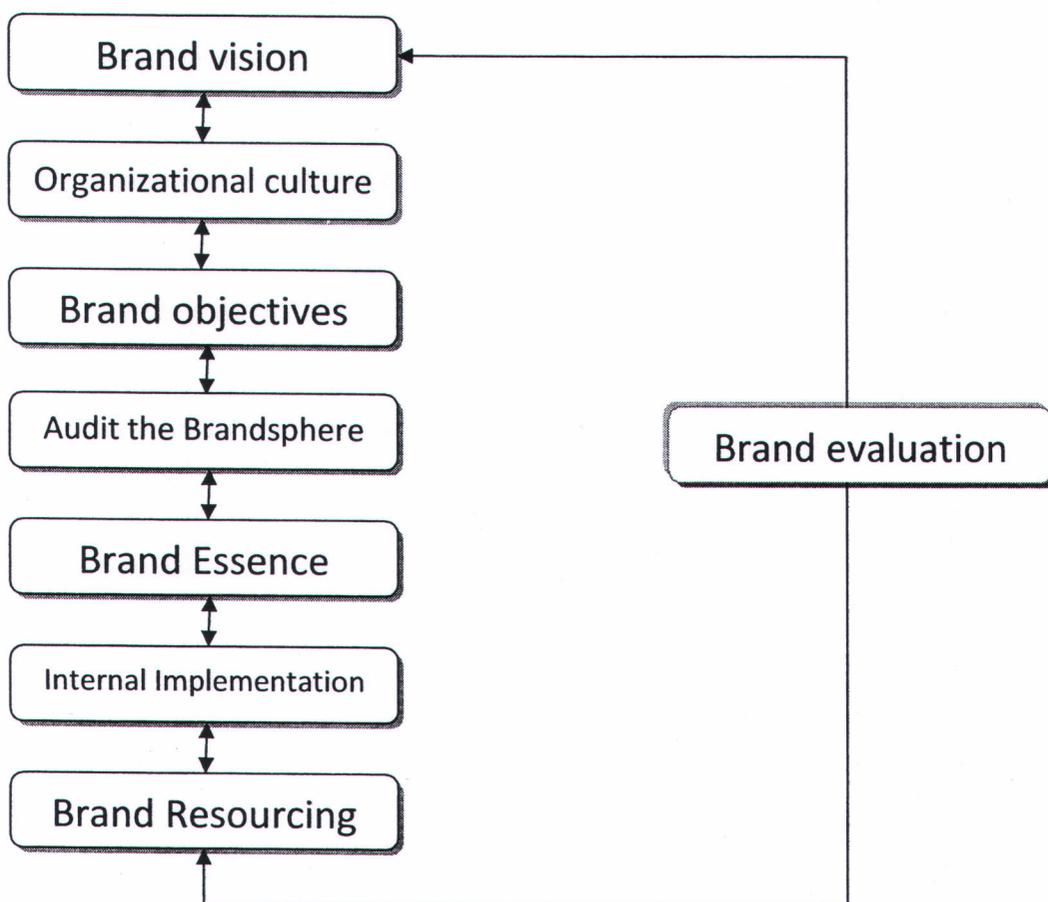
สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
 วันที่ 10 ก.ย. 2555
 เลขทะเบียน 248417
 เลขเรียกหนังสือ



การสร้างตราสินค้า (Branding)

การสร้างตราสินค้า หมายถึง การสร้างให้เกิดความแตกต่างขึ้นทั้งทางกายภาพและทางอารมณ์ สร้างให้เกิดความแตกต่างขึ้นกับตัวสินค้าบริการหรือองค์กร และเป็นการสร้างให้เกิดคุณค่าขึ้นในผู้บริโภค โดยที่การสร้างตราสินค้าที่แข็งแกร่งได้นั้นจะต้องมีการสร้างตราสินค้าอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริโภค เป็นองค์กรที่มั่นคงและน่าเชื่อถือและมีการผสมผสานเครื่องมือของการสื่อสารเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคเป้าหมายให้มากที่สุด

แผนภาพที่ 2.1 แสดงถึงกระบวนการสร้างตราสินค้าอย่างยั่งยืน



ที่มา: de Chernatony, L. (2001). *From brand vision to brand evaluation*. Oxford, UK: Butterworth Heinemann, p. 76.

de Chernatony (2001) ได้เสนอขั้นตอนในการสร้างตราสินค้าไว้ 8 ขั้นตอนด้วยกัน ดังแผนภาพที่ 2.1 กล่าวคือ (1) วิสัยทัศน์ของตราสินค้า (Brand Vision) เป็นขั้นตอนที่ต้องคำนึงถึงความต้องการของตลาดในอนาคต ประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ การมองเห็นอนาคตการเติบโตของสินค้าภายใต้ตราว่ามีโอกาสมากน้อยเพียงใด, เป้าหมายหลักของตราสินค้าที่ไม่มุ่งหวังเฉพาะด้านกำไรจากการขายเพียงอย่างเดียวแต่ควรคำนึงถึงสังคมด้วยการคืนกำไรให้กับสังคมด้วย และปัจจัยที่สามคือ คุณค่าที่อยู่ภายใต้ตราสินค้าที่สร้างให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกต่างๆ กับตราสินค้า เช่น รู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ความห่วงใย ความเข้าใจความปลอดภัย และความทันสมัย เป็นต้น

(2) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เป็นสิ่งที่พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วม ถ้าวัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็งก็จะช่วยให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร อันจะเป็นผลดีต่อภาพลักษณ์ของตราสินค้าในสายตาของผู้บริโภค (3) วัตถุประสงค์ของตราสินค้า (Brand Objective) ตราสินค้าจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนโดยคำนึงถึงการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายเป็นหลักเพื่อให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ (4) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมของตราสินค้า (Audit the Brandsphere) อันได้แก่ ตัวองค์กร ผู้กระจายสินค้า ผู้บริโภค คู่แข่ง และสิ่งแวดล้อมที่ประกอบไปด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างตราสินค้าให้แข็งแกร่ง

ประการที่ (5) แก่นแท้ของตราสินค้า (Brand Essence) เป็นตัวบ่งบอกถึงหัวใจที่สำคัญของตราสินค้าที่ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านคุณลักษณะทั้งในเชิงเหตุผลและอารมณ์ ตลอดจนบ่งบอกถึงบุคลิกภาพของตราสินค้าและตำแหน่งทางการตลาดของตราสินค้า (6) การดำเนินงานภายในองค์กร (Internal Implementation) เป็นการวางโครงสร้างการทำงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตราสินค้าได้ให้ไว้กับผู้บริโภค (7) ทรัพยากรของตราสินค้า (Brand Resourcing) ที่มีความหมายรวมถึงแต่ชื่อของตราสินค้า ไปจนถึงการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารต่างๆ ของตราสินค้าและขั้นท้ายสุดคือ (8) การประเมินตราสินค้า (Brand Evaluation) ที่เป็นการประเมินโดยดูจากความชื่นชอบที่ผู้บริโภคมีต่อตราสินค้า เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแผนทางการตลาดและแผนการสื่อสารการตลาดต่อไป

นอกจากนี้ Gregory และ Wiechmann (2002) ยังได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าที่แข็งแกร่งไว้ว่าจะต้องประกอบไปด้วย (1) การติดต่อสัมพันธ์กับผู้บริโภค (Coherence) กล่าวคือ คำสัญญาที่ตราสินค้าให้ไว้กับผู้บริโภคที่เป็นทั้งคำสัญญาของตัวสินค้าบริการและขององค์กร เช่น คำสัญญาที่ว่า จะร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสรรค์สังคมที่ดี หรือเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน เป็นต้น (2) ความต่อเนื่อง (Consistency) การสร้างตราสินค้าจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาและต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง (3) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ตราสินค้าที่แข็งแกร่งจะต้องเกิดจากองค์กรที่มีความมั่นคงและน่าเชื่อถือ (4) การผสมผสานของการสื่อสาร (Integration) เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด ตราสินค้าจะต้องมีการผสมผสานสื่อที่ใช้ในการสื่อสารไปยังผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ และ (5) การ

สร้างความแตกต่าง (Differentiation) ที่ตราสินค้าควรจะสร้างให้เกิดความแตกต่างขึ้นในตัวสินค้าบริการ เพื่อให้เกิดความโดดเด่นและทำให้ผู้บริโภคแยกแยะสินค้าบริการได้ว่าเป็นของตราสินค้าใด

(6) ความเสี่ยง (Risk) องค์การต้องกล้าที่จะเสี่ยงในการที่จะแตกต่างไปจากคู่แข่ง (7) การสนับสนุน (Support) การสร้างตราสินค้าจะต้องได้รับการสนับสนุนในเรื่องของเงินทุนจำนวนมาก (8) การเจาะกลุ่ม (Focus) เป็นการดูว่ากลุ่มเป้าหมายของตราสินค้าคือใคร ทั้งที่เป็นเป้าหมายภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้มีการสื่อสารได้ตรงกลุ่ม (9) ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผู้บริโภค (Relevance) ที่ตราสินค้าตอบสนองผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับตราสินค้าในที่สุด ประการสุดท้ายคือ (10) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่ตราสินค้าที่เป็นผู้นำในตลาดสามารถจะกลายมาเป็นตราสินค้าที่แข็งแกร่งได้ง่ายในอนาคต

ตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand)

องค์กร (Corporate) หมายถึงการร่วมมือกันทางธุรกิจและเป็นการร่วมมือกันของสมาชิกทุกคนในกลุ่มหรือในองค์กร มากกว่าที่จะเป็นการถูกกระทำขึ้นหรือเป็นของส่วนบุคคล (วิลาวัดน์ หงษ์สุวรรณ, 2542) ซึ่ง เสกสรร สายสีสอด (2542) ได้ให้ความหมายขององค์กรไว้ใกล้เคียงกันว่า องค์กร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลหรือคณะบุคคลได้จัดทำขึ้น โดยประสงค์ที่จะดำเนินการใดๆ ในสังคมให้ลุล่วงไปตามความปรารถนาของบุคคลหรือคณะบุคคลนั้น ทั้งนี้กิจกรรมต่างๆ นั้นมีมากมายแตกต่างกัน อาทิ กิจกรรมด้านการปกครอง เช่น รัฐบาล กระทรวงทบวง กรม และหน่วยราชการต่างๆ เป็นต้น หรือกิจกรรมทางด้านธุรกิจภาคเอกชน เช่น บริษัทห้างร้าน ธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น หรือกิจกรรมด้านสังคมสงเคราะห์ ได้แก่ องค์กรสาธารณกุศลต่างๆ เช่น มูลนิธิ หรือสภาสงเคราะห์ รวมทั้ง สถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัย วิทยาลัย โรงเรียน เป็นต้น

ศิริกุล เลากัยกุล (2547) กล่าวเสริมว่า องค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็นสองประเภท คือ (1) องค์กรที่เป็นตัวสินค้าและบริการในตัวเอง เช่น ธนาคารและสถาบันการเงินต่างๆ และ (2) องค์กรที่อยู่เบื้องหลังตัวสินค้าและบริการ เช่น บริษัทยูนิลีเวอร์ และบริษัทพีแอนด์จี เป็นต้น และ Ind (1997) ได้เพิ่มเติมว่าองค์กร (Corporate) นั้นหมายถึงสถาบันธุรกิจ (Organizations) ทั้งที่เป็นแบบแสวงหากำไร (Profit) หรือแบบไม่แสวงหากำไร (Non-Profit) และมีความหมายครอบคลุมตั้งแต่สถาบันธุรกิจขนาดเล็กอย่างธุรกิจครอบครัวไปจนถึงสถาบันธุรกิจขนาดใหญ่ระดับข้ามชาติ กล่าวโดยสรุปได้ว่าองค์กร (Corporate) เป็นได้ทั้งองค์กรที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร ดำเนินการในระดับครอบครัวไปจนถึงระดับข้ามชาติ โดยมีสิ่งที่ระบุถึงความสัมพันธ์ที่มาจากกรรวมตัวกัน (Cohesion) ของกลุ่มคนที่อยู่รวมกันและทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นในตัวองค์กรจึงมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดศักยภาพ

สำหรับตราสินค้าองค์กรนั้น Balmer (2001) กล่าวว่าตราสินค้าองค์กร (Corporate brand) เป็นเสมือนตัวแทน หรือการแสดงออกต่างๆ ขององค์กร อันหมายรวมถึง ชื่อองค์กร (Company name) และ

เอกลักษณ์ที่มองเห็นได้ (Visual identity) เช่น โลโก้ หรือเครื่องหมาย (Sign) ที่แสดงความเป็นองค์กร ออกมาได้ สอดคล้องกับ van Riel และ Fombrun (2007) ที่กล่าวว่าตราสินค้าองค์กรเป็นการแสดงออกขององค์กรที่มองเห็นได้เกี่ยวกับความเป็นหนึ่งเดียวของสินค้าหรือหน่วยของธุรกิจ และเป็นการทำให้องค์กรเป็นที่รู้จักผ่านการใช้ชื่อ เอกลักษณ์และสัญลักษณ์ร่วมกัน นอกจากนี้ ตราสินค้าองค์กรยังเป็นสิ่งที่แสดงถึงค่านิยมหลักขององค์กรขององค์กรอีกด้วย (Ind, 1997)

เช่นเดียวกับ Knox & Bickerton (2003) ที่กล่าวว่า ตราสินค้าองค์กรเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ เกี่ยวกับถ้อยคำ และเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมีเอกลักษณ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งถูกสื่อสารผ่านทางประสบการณ์หรือการมีปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับองค์กร รวมไปถึงการสื่อสารแบบปากต่อปาก Hatch และ Schultz (2003) เพิ่มเติมว่า ตราสินค้าองค์กรสามารถส่งเสริมทำให้องค์กรดูโปร่งใส เป็นที่รู้จักจดจำได้ และสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรโดยที่ตราสินค้าองค์กรมิได้เป็นเพียงแค่การสื่อสารไปสู่ผู้บริโภคขององค์กรเป็นหลักเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรด้วย และ Balmer และ Grey (2003) กล่าวเสริมว่า ตราสินค้าองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่มในหลากหลายจุดประสงค์ มีลักษณะเป็นเครื่องหมายบ่งบอกถึงความเป็นเจ้าของ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร เป็นสัญลักษณ์ที่แสดงถึงค่านิยมหลัก เป็นวิธีในการสร้างเอกลักษณ์ส่วนบุคคลและเป็นหนทางนำไปสู่การสร้างประสบการณ์ส่วนบุคคลที่น่าประทับใจจากการบริโภคสินค้าภายใต้ตราสินค้าองค์กรนั้น กล่าวได้ว่าตราสินค้าองค์กรนั้นมีประโยชน์ในหลายด้าน เช่น เป็นการสื่อสารถึงค่านิยมหรือคำสัญญาที่อยู่ภายใต้ตราสินค้านั้น ทั้งยังเป็นวิธีที่ใช้ในการสร้างความแตกต่างระหว่างคู่แข่ง และทำให้เกิดการเคารพนับถือและภักดีต่อองค์กรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

นอกจากนี้ Aaker (1996) ยังกล่าวว่า ตราสินค้าองค์กรเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่สามารถแปรเปลี่ยนไปเป็นเงินให้กับบริษัทได้ และตราสินค้าองค์กรยังเป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์กร และเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กร (Leitch & Richardson, 2003) ตราสินค้าองค์กรยังช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับสินค้าและบริการที่มาจากองค์กรนั้นๆ ด้วย (Ind, 1997; Balmer, 2001; Olins, 1989, 2000, as cited in Hatch และ Schultz, 2003) นอกจากนี้ เมื่อองค์กรใดมีตราสินค้าองค์กรที่แข็งแกร่ง องค์กรนั้นจะสามารถสร้างอิทธิพลทางบวกให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงสินค้าและบริการ และสามารถขยายสินค้าขององค์กรได้มากกว่าองค์กรอื่นๆ อีกด้วย (Brown & Dacin, 1997)

ถึงแม้จะเป็นที่ยอมรับว่าตราสินค้าองค์กรนั้นมีความสำคัญ แต่กระนั้นการให้นิยามตราสินค้าองค์กรก็ยังไม่เป็นที่สรุปแน่ชัด อย่างไรก็ตามนิยามของตราสินค้าองค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับ ค่านิยม (Values) เอกลักษณ์ (Identity) ภาพลักษณ์ (Image) และการสื่อสาร (Communication) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งกล่าวได้ว่า ตราสินค้าองค์กรจะเกี่ยวข้องกับ 2 มิติด้วยกัน คือ มิติแรกเป็นมุมมองภายนอก ในที่นี้ตราสินค้าองค์กรจะหมายถึงภาพลักษณ์ และมิติที่สองเป็นมุมมองภายในซึ่งตราสินค้าองค์กรจะหมายถึงค่านิยมและเอกลักษณ์นั่นเอง (Muzellec et al., 2003)

ตราสินค้าองค์กรประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangibility) บุคคลจะมีการประเมินตราสินค้าองค์กรจากข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสื่อสาร พนักงาน สินค้า และกิจกรรมขององค์กร หรือเรียกได้ว่าเป็น ภาพลักษณ์ เกี่ยวกับองค์กรของบุคคลซึ่งมีลักษณะเป็น ประสบการณ์ส่วนตัวที่สั่งสมและเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา การทำให้ตราสินค้าองค์กรเป็นสิ่งที่จับต้องได้นั้น องค์กรจะต้องมีการสื่อสารออก 2 ระดับด้วยกัน ระดับแรกการสื่อสารถึงภาพลักษณ์ที่แท้จริงขององค์กร ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน ถึงแม้ว่าเรายอมรับว่าแต่บุคคลมีความคิดที่เป็นของตนเองเกี่ยวกับองค์กรก็ตาม แต่มีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องสร้างภาพลักษณ์ที่แท้จริงขององค์กรเพื่อให้ทุกส่วนได้เข้าใจตรงกัน นำเสนอตรงกันและสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร โดยจะต้องมีการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนอย่างสม่ำเสมออีกด้วย และระดับที่สอง องค์กรจะต้องมีการสื่อสารระดับจุลภาค คือสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ถือหุ้น ผู้บริโภค ผู้ขายปัจจัยการผลิต เป็นต้น (2) เป็นสิ่งที่ซับซ้อน (Complexity) องค์กรประกอบด้วย กระบวนการตัดสินใจหลายขั้นตอน การปฏิบัติงานหลายหน่วยงาน มีสินค้าที่ผลิตจาก องค์กรรวมไปถึงพนักงานที่มากมาย ทำให้การควบคุมตราสินค้าองค์กรนั้นเป็นไปได้ลำบาก (3) แสดงถึงความรับผิดชอบ (Responsibility) เนื่องจากการดำเนินการขององค์กรมิได้อยู่โดดเดี่ยวในสังคม แต่หากเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงของบุคลากรในองค์กร ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ รัฐบาล ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ผู้บริโภคจึงไม่ได้ซื้อเพียงสินค้าที่ผลิตจากองค์กรเท่านั้น ตราสินค้าองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมและความมีจริยธรรมขององค์กร ผู้บริโภคที่มีความเชื่อมั่นในองค์กรนอกจากจะซื้อสินค้าแล้วยังมองว่าองค์กรนั้นมีคุณค่าอีกด้วย (Ind, 1997)

การสร้างตราสินค้าองค์กร (Corporate Branding)

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจที่มุ่งสู่ความเป็นสากลหรือโลกาภิวัตน์มากขึ้นนั้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการตลาด จากการเน้นกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างตราสินค้าให้กับตราสินค้า กลายมาเป็นการเน้นใช้กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าองค์กรที่เพิ่มขึ้น (Aaker, 1996; de Chernatony, 1999; Hatch & Schultz, 2001; Ind, 1997; Kitchen & Schultz, 2001; Schmitt & Simonsen, 1997) องค์กรที่ต้องการจะรักษาความน่าเชื่อถือให้คงอยู่กับสินค้าและบริการนั้น การสร้างความแตกต่างด้วยการวางตำแหน่งสินค้าจึงไม่เพียงพออีกต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสินค้าบริการที่มีการทำเลียนแบบ หรือเป็นสินค้าบริการที่มีความคล้ายคลึงกัน ประกอบกับปัจจุบันตลาดมีการกลุ่ม (Segmentation) ผู้บริโภคไปตามความต้องการและการดำเนินชีวิตในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ผู้บริโภคก็มีการเลือกสรรสินค้าบริการเพิ่มมากขึ้น จึงต้องมีการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นทั้งองค์กร โดยอาศัยการสร้างตราสินค้าให้กับองค์กร

ทั้งนี้การสร้างตราสินค้าสำหรับองค์กรนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างตราสินค้าให้กับสินค้า แต่ก็มีส่วนที่แตกต่างกัน Hatch และ Schultz (2003) ได้สรุปความแตกต่างของการสร้างตราสินค้าองค์กร

(Corporate Branding) กับการสร้างตราสินค้า (Product Branding) ไว้ 6 ประการ ดังตารางที่ 2.1

ประการแรก การสร้างตราสินค้าองค์กรมุ่งเน้นไปที่ตัวองค์กรมากกว่าการมุ่งเน้นที่ตัวสินค้า ถึงแม้ว่าสินค้าและองค์กรจะมีส่วนเกี่ยวข้องกัน แต่การสร้างตราสินค้าองค์กรจะเป็นมุมมองที่กว้างกว่า เป็นมากกว่าการสร้างความสัมพันธ์ของตัวสินค้ากับผู้บริโภค โดยเป็นการสร้างความร่วมมือกันกับทุกภาคส่วนขององค์กร หรือกล่าวได้ว่าพฤติกรรมภายในองค์กรตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจะมีความเด่นชัด องค์กรจะมีความโปร่งใสมากกว่าแต่ก่อน

ประการที่สอง ได้แก่ ประเด็นความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ การสร้างตราสินค้านั้นจะเป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้จัดการระดับกลางในฝ่ายการตลาด ในขณะที่การสร้างตราสินค้าองค์กรเป็นมุมมองทางการสร้างกลยุทธ์จึงเป็นหน้าที่ของระดับผู้บริหาร

ประการที่สาม ประเด็นการได้รับความสนใจและการสนับสนุน การสร้างตราสินค้ามีกลุ่มเป้าหมายหลักคือ ผู้บริโภค แต่การสร้างตราสินค้าองค์กรเกี่ยวข้องกับการสร้างและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร โดยเกี่ยวข้องกับสมาชิกในชุมชน ผู้ลงทุน ผู้ขาย ปัจจัยการผลิต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนอื่นๆ และการสร้างตราสินค้าจะเกี่ยวข้องกับผู้บริโภคผ่านสินค้าและบริการส่วนบุคคลด้วยชื่อสินค้า (product brand name) แต่การสร้างตราสินค้าองค์กรจะเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรทุกภาคส่วนผ่านสินค้าและบริการด้วยความสัมพันธ์ที่มีกับตัวองค์กร

ประการที่สี่ การสร้างตราสินค้าองค์กรจะต้องอาศัยความร่วมมือจากภายในองค์กรหลายหน่วยงานตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับล่าง มากกว่าการสร้างตราสินค้าที่สามารถจัดการโดยฝ่ายการตลาดเพียงฝ่ายเดียวได้

ประการที่ห้า การสร้างตราสินค้าเป็นความพยายามในระยะสั้นที่ต้องการจะดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพให้มาซื้อสินค้าหรือใช้บริการเพื่อเพิ่มยอดขาย หรือกล่าวได้ว่าตราสินค้าอาศัยอยู่เพียงแค่ช่วงเวลาปัจจุบัน แต่ตราสินค้าองค์กรนั้นจะอาศัยอยู่ตั้งแต่อดีตไปจนถึงอนาคต การสร้างตราสินค้าองค์กรจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความเชื่อมโยงในมรดกและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรอันจะนำไปสู่ผลที่จะตามมาขององค์กรในอนาคต

ประการสุดท้าย การสร้างตราสินค้าองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการสร้างตราสินค้าของฝ่ายขายและฝ่ายการตลาด โดยกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าองค์กรนั้นนอกจากจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดยืน (Positioning) ขององค์กรในตลาดแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับการจัดการภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ เพื่อสร้างความหมายของตราสินค้าองค์กรอีกด้วย

ตารางที่ 2.1 แสดงความแตกต่างระหว่างการสร้างตราสินค้าองค์กรกับการสร้างตราสินค้า

	Product brands	Corporate brand
Focus attention on	The product	The company
Managed by ^a	Middle manager	CEO
Attract attention and gain support of	Customers	Multiple stakeholders
Delivered by	Marketing	Whole company
Communications mix ^a	Marketing communications	Total corporate communication
Time horizon	Short (life of product)	Long (life of company)
Importance to company	Functional	Strategic

ที่มา: Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7), p. 1044.

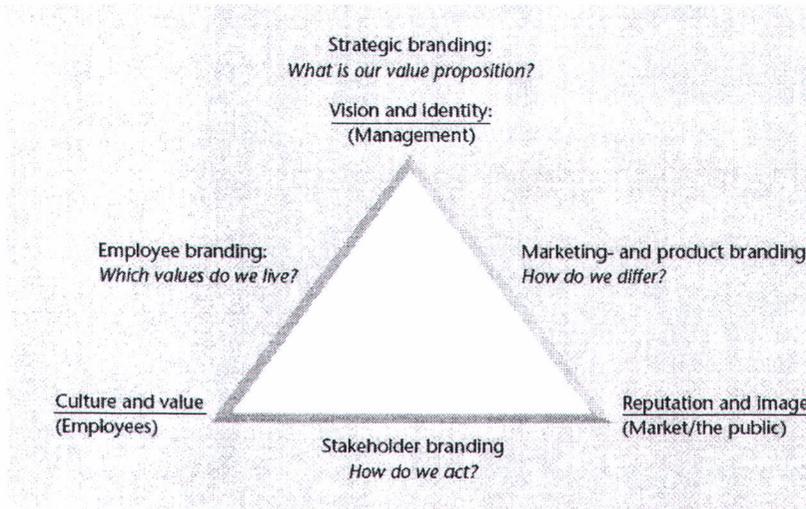
ถึงแม้ว่าการสร้างตราสินค้าให้กับองค์กรจะแตกต่างจากการสร้างตราสินค้าให้กับสินค้าดังที่กล่าวมาข้างต้น แต่มีสิ่งหนึ่งที่สินค้าและองค์กรมีความเชื่อมโยงกัน นั่นก็คือ ตราสินค้าองค์กร ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับสินค้าและบริการที่เป็นขององค์กรได้เช่นเดียวกับตราสินค้าของสินค้า (Ind, 1997; Olins, 1989, 2000, as cited in Hatch & Schultz, 2003)

Einwiller และ Will (2002) ได้นิยามการสร้างตราสินค้าองค์กรโดยพัฒนาจากนิยามของ Riel (2001, as cited in Einwiller & Will, 2002) ไว้ว่าเป็น กระบวนการวางแผนและปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบเพื่อที่สร้างและรักษาไว้ซึ่งภาพลักษณ์ขององค์กรที่ปรารถนาและนำมาซึ่งความมีชื่อเสียงขององค์กรผ่านการส่งสัญญาณจากองค์กรต่างๆ ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสื่อสารพฤติกรรมองค์กรและระบบสัญลักษณ์ Gregory และ Wiechmann (1997) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การสร้างตราสินค้าสำหรับองค์กร เป็นการออกแบบขึ้นเพื่อใช้เปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรให้มีความภักดีต่อองค์กรที่พวกเขาทำงานอยู่ด้วย ไม่ใช่เพียงแค่อใช้เปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้บริโภคให้มีความภักดีต่อองค์กรเท่านั้น เพราะเมื่อพนักงานเกิดการรับรู้ที่ดีต่อองค์กรและมีความภักดีต่อ องค์กรแล้ว พวกเขาก็จะส่งทอดความรู้สึกดีดีเหล่านี้ต่อไปยังผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้นทำให้เกิดตราสินค้าองค์กรที่แข็งแกร่ง และทุกครั้งที่มีการสื่อสารจากภายในองค์กรออกสู่ภายนอกองค์กรก็จะสร้างชื่อเสียงหรือกิตติศัพท์ (Reputation) ให้กับองค์กรด้วย กล่าวได้ว่า ตราสินค้าองค์กรก็เปรียบเสมือนชื่อเสียงหรือกิตติศัพท์ขององค์กร ซึ่งชื่อเสียงหรือกิตติศัพท์ขององค์กรก็เปรียบเสมือนตราสินค้าองค์กรด้วย ดังนั้นการจะวัดว่าการสร้างตราสินค้าองค์กรประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด จึงให้วัดจากความมีชื่อเสียงขององค์กร, หุ้น (Stock Performance), รายได้ (Revenue), และกำไรต่างๆ (Earning) นอกจากนี้การสร้างตราสินค้าสำหรับองค์กรยังช่วยสร้างการ

รับรู้ และแก้ไขการรับรู้ที่ผิดๆ ที่เกี่ยวกับสินค้า บริการ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ คุณค่า ความน่าเชื่อถือ และ นวัตกรรมขององค์กรให้ถูกต้อง

นอกจากนั้นการสร้างตราสินค้าองค์กรยังเกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสารขององค์กร เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรในการสร้างคุณค่าหลักและสร้างเรื่องราวที่เกี่ยวข้องระหว่างสินค้าและการสื่อสาร ซึ่ง Christensen (2003) กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าองค์กรแบบองค์รวมนั้นควรครอบคลุมใน 4 ประเด็นหลัก ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.2 ได้แก่ (1) การสร้างตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ (Strategic branding) จะแสดงถึงคุณค่าขององค์กรในความหมายว่าเหตุใดองค์กรจึงต้องดำรงอยู่ และองค์กรต้องสร้างคุณค่าให้กับตนเองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรผ่านกลยุทธ์หลักขององค์กร (2) การสร้างตราสินค้าทางการตลาด (Marketing branding) ซึ่งแสดงให้เห็นความแตกต่างขององค์กรในตลาด ไม่เพียงแต่ด้านผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังหมายถึงเรื่องราวขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ด้วย (3) การสร้างตราสินค้าให้กับพนักงาน (Employee branding) หมายถึง การทำให้พนักงานขององค์กรเกิดการรับรู้เกี่ยวกับองค์กร เพื่อจะได้นำไปบอกต่อด้วยความเข้าใจว่าองค์กรของตนดำเนินธุรกิจอย่างไร และ (4) การสร้างตราสินค้าให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder branding) ซึ่งองค์กรต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการวางตำแหน่งขององค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

แผนภาพที่ 2.2 การสร้างตราสินค้าแบบองค์รวม

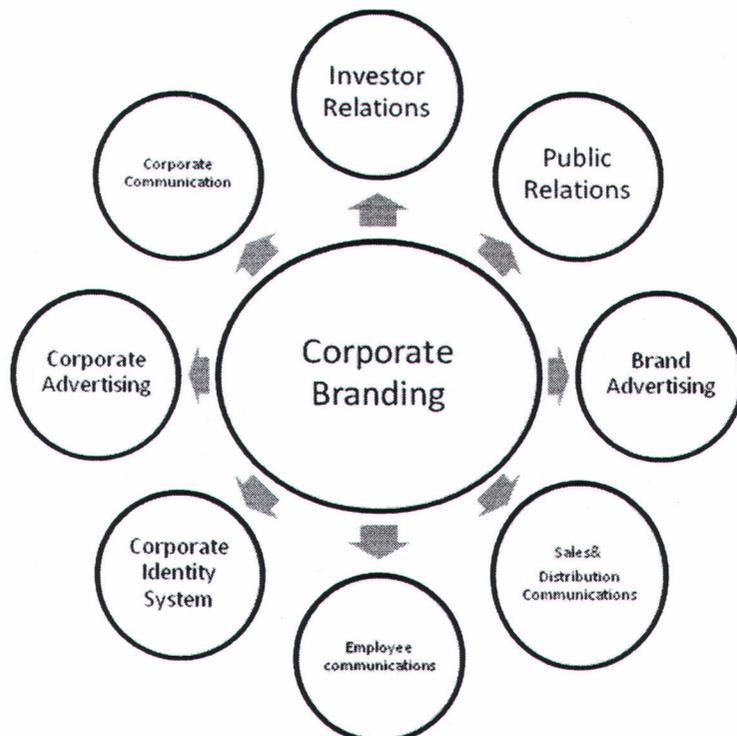


ที่มา: Christensen, H. J. (2003). *Company branding and company storytelling-Corporate branding, storytelling and image recruitment in reflexive network society*. Retrieved June 30, 2010, from <http://www.kommunikationsforum.dk/log/30920-kap03.pdf>

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการสร้างตราสินค้าองค์กร (Corporate Branding) นั้นหมายถึง การสื่อสารความเป็นองค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กรทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้บริโภค และชุมชนใกล้เคียงทั้งในแง่ของคุณค่า เอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ การสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารสู่ภายนอกองค์กร และการทำกิจกรรมเพื่อสังคมต่าง ๆ

Gregory และ Wiechmann (1997) กล่าวว่า ขอบเขตในการสร้างตราสินค้าสำหรับองค์กร ประกอบด้วยทุกสิ่งที่องค์กรได้สื่อสารและได้กระทำออกไป เปรียบเสมือนสิ่งที่เคลือบองค์กรไว้ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นคำพูดและการปฏิบัติงานขององค์กร รวมไปถึงเจตนารมณ์ขององค์กรด้วย ซึ่งหลายๆ องค์กรล้วนประกอบด้วยหน่วยงานอันเปรียบเสมือนเครื่องมือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ อาทิ การสื่อสารองค์กร ระบบความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น การประชาสัมพันธ์ การโฆษณา การสื่อสารการขายและการจัดจำหน่าย การสื่อสารของพนักงานภายในองค์กร เอกลักษณ์ขององค์กร รวมไปถึงการโฆษณาองค์กร ดังในแผนภาพที่ 2.3 แต่สิ่งที่ทำหายก็คือการทำให้หน่วยงานต่างๆ นั้นมีการแบ่งหน้าที่ออกจากกันอย่างชัดเจนและสามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องประสานกันเพื่อกำหนดตราสินค้าองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนภาพที่ 2.3 ขอบเขตของการสร้างตราสินค้าองค์กร



ที่มา: Gregory, J. R., & Wiechmann, J. G. (1997). *Leveraging the corporate brand*.

Lincolnwood, Illinois: NTC, p. 52.

นอกจากนี้ พวกเขายังเสนอเพิ่มเติมอีกว่า การสร้างตราสินค้าให้กับองค์กรนั้นเป็นกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไปอย่างเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากขั้นที่ 1 ทำการสำรวจข้อมูลองค์กรผ่านการวิจัยทางการตลาด ซึ่งข้อมูลการวิจัยตลาดขององค์กรนี้นับเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรในการใช้เป็นข้อมูลสำหรับการสร้างวิสัยทัศน์และเปรียบเทียบความก้าวหน้าของกระบวนการสร้างตราสินค้าองค์กร โดยผู้รับสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดและเปรียบเทียบความก้าวหน้าตราสินค้าองค์กรจะประกอบด้วย ลูกค้า พนักงาน นักลงทุน นักวิเคราะห์การเงิน สื่อมวลชน ผู้มีอิทธิพลทางความคิด และเจ้าหน้าที่กับดูแลจากภาครัฐ เป็นต้น ขั้นที่ 2 องค์กรควรวิเคราะห์สภาพธุรกิจของตนเอง โดยการตั้งเป้าหมายของโปรแกรมการสื่อสารขององค์กรโดยมีพื้นฐานจากเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรตนเอง และขั้นสุดท้าย ขั้นที่ 3 เป็นการสร้างกลยุทธ์การวางตำแหน่งทางการตลาดเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรออกจากคู่แข่งที่ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์องค์กร ด้วยกระบวนการการสร้างตราสินค้าองค์กรนี้ เชื่อว่าจะทำให้องค์กรสามารถสร้างแนวทางในการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายผ่านช่องทางต่างๆ ที่องค์กรต้องการได้ทั้งหมด

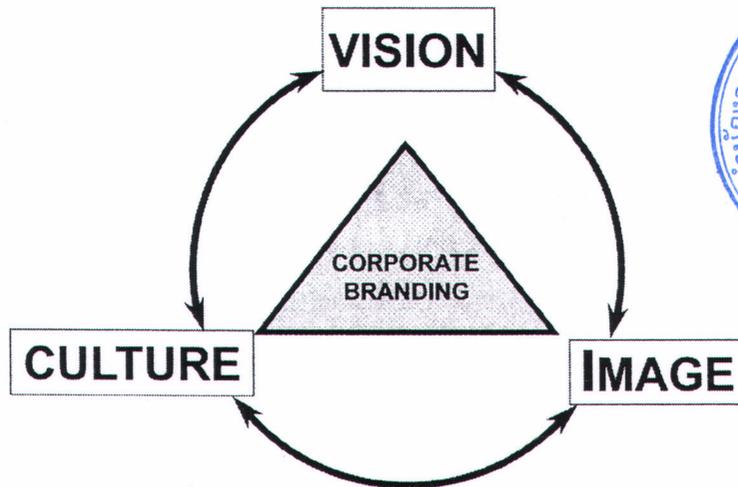
แบบจำลองการสร้างตราสินค้าองค์กร (Corporate branding models)

พัฒนาการของแบบจำลองที่ใช้อธิบายกระบวนการจัดการตราสินค้าองค์กรนั้นแสดงถึงวิวัฒนาการของการให้นิยามและแนวคิดที่มีความซับซ้อนเกี่ยวกับปรากฏการณ์ดังกล่าว Knox และ Bickerton (2003) ได้ทบทวนเกี่ยวกับแบบจำลองต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ในวรรณกรรมทางวิชาการพบว่าแบบจำลองการสร้างตราสินค้าองค์กรนั้นสามารถแบ่งได้ 2 ประเภทคือ แบบจำลองการสร้างตราสินค้าองค์กรระดับมหภาค (Macro models) และแบบจำลองการสร้างตราสินค้าองค์กรระดับจุลภาค (Micro models) แบบจำลองระดับมหภาคนี้เกี่ยวข้องกับหลายองค์ประกอบเช่น บุคลิกองค์กร (Corporate personality), เอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity), ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) เป็นต้น ซึ่งถึงแม้ว่าแบบจำลองการสร้างตราสินค้าองค์กรระดับมหภาคนี้จะริเริ่มให้เกิดการพัฒนาาร่วมกันในหลากหลายสาขาวิชาแต่ก็ยังมีข้อจำกัดในการอธิบายถึงการอธิบายและการระบุความสัมพันธ์เชิงลึกของแต่ละองค์ประกอบในแบบจำลอง จึงทำให้เกิดการพัฒนาเป็นแบบจำลองการสร้างตราสินค้าองค์กรระดับจุลภาคขึ้น ซึ่งแบบจำลองระดับจุลภาคนี้จะสามารถอธิบายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้แม่นยำกว่าและดูเหมือนว่าจะสอดคล้องกับความท้าทายกับสิ่งที่องค์กรประสบอยู่นั้นก็คือการบริหารจัดการเกี่ยวกับเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ขององค์กรในหลากหลายแง่หลากหลายกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตามแบบจำลองตราสินค้าองค์กรระดับจุลภาคนี้ยังเป็นแบบจำลองเชิงแนวคิดที่ต้องการการวิจัยเชิงประจักษ์เพื่อจะอธิบายปรากฏการณ์การสร้างตราสินค้าองค์กรต่อไป

Hatch และ Schultz (2003) ได้เสนอแบบจำลองการสร้างตราสินค้าองค์กรระดับจุลภาคที่เน้นการประยุกต์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรเพื่อนำมาใช้อธิบายความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบในแบบจำลองซึ่งต่างจากแบบจำลองการสร้างตราสินค้าองค์กรในวรรณกรรมทางการตลาดทั่วไป โดยเขากล่าวว่าการ

สร้างตราสินค้าองค์กรนั้นเป็นโครงสร้างที่เกิดจากกระบวนการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์องค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic vision), วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) และ ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) ดังแผนภาพที่ 2.4 องค์กรประกอบทั้งสามนี้จะเป็นรากฐานของการสร้างตราสินค้าองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนภาพที่ 2.4 แบบจำลองการสร้างตราสินค้าองค์กรของ Hatch และ Schultz (2003)



ที่มา: Hatch, M. J. & Schultz, M. (2003a). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), p. 1047.

วิสัยทัศน์องค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic vision)

เปรียบเสมือนแนวคิดที่เป็นแก่นแท้ของบริษัทที่ฝังตัวอยู่ในองค์กรและแสดงถึงความปรารถนาของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังว่าจะประสบความสำเร็จในอนาคต กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์เป็นความมุ่งหมาย ความคาดหวังของบุคคลหรือองค์กรที่ประสงค์จะมีสถานะภาพเป็นอย่างไรบางอย่างหรือหลายอย่าง หรือต้องการจะไปอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งในอนาคต (วีรวุฑ มาชะศิริานนท์, 2541) ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจะเป็นผู้ที่แสดงทรรศนะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรว่าให้เป็นไปในทิศทางใด นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีการพัฒนาภาพลักษณ์ทางจิตใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ตำแหน่งที่เป็นไปได้และเป็นการดึงดูดให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ในอนาคต วิสัยทัศน์ที่ดีจะแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบระหว่างกลุ่มหุ้นส่วน บริษัท ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และสังคม (นิสาชล รัตนสาชล, 2541)

ดังนั้นวิสัยทัศน์องค์กรจึงเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่เป็นความสำเร็จและความก้าวหน้าด้านต่างๆ ภายในเวลาที่กำหนดได้ โดยองค์กรที่ต้องการเป็นผู้นำในภาค

ธุรกิจนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พนักงานทั่วทั้งองค์กรจะต้องรับทราบและเห็นพ้องต้องกันที่จะร่วมกัน มุ่งมั่นปฏิบัติงานตามแผนเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด (วีรภูธ มาชะศิริานนท์, 2541) โดยคุณค่าของการมีวิสัยทัศน์ คือ วิสัยทัศน์จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดกระบวนการในการดำเนินงาน และเป็นตัวกำหนดแนวทางการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่ทุกคนควรมี โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในระดับผู้นำ ผู้ปกครอง เพราะวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาในด้านต่างๆ ทั้งในระดับบุคคล ในระดับองค์กร และระดับประเทศ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลนั้นจะ ชวนนำพาหน่วยงานและองค์กรไปในทิศทางที่ดีขณะเดียวกันก็เป็นการกระตุ้นผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ พัฒนาตนเองและวิสัยทัศน์ส่วนตนให้กว้างไกลอยู่เสมอ เพื่อให้ก้าวทันสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น (วรนุช แสงนิมิต, 2545)

นอกจากนี้วิสัยทัศน์ที่ดีจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่จำต้องคำนึงถึงคือ (1) ต้องมีคุณค่าแก่องค์กร และ ช่วยสร้างศักยภาพทางการตลาด รวมถึงภาพลักษณ์ที่ดีให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชน (2) ต้องมีความ เป็นเลิศ (Idealistic) และสะท้อนถึงซึ่งความแตกต่างไปจากปัจจุบันที่ทุกคนรู้สึกศรัทธา พร้อมทั้งจะมุ่งมั่น ร่วมกันทำให้เกิดเป็นรูปธรรมแก่องค์กร (3) ต้องท้าทายความรู้ความสามารถของทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคน ในองค์กร ต่อผลสำเร็จอันจะเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์นั้นๆ (4) มาจากรูปแบบของวิธีการคิดและมุมมองที่เปิด กว้าง (Mental Models) ที่เล็งเห็นถึงการบริหารโอกาสบนความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมองเห็นถึง “เหตุ” อันเกิดจากระบบต่างๆ และคาดการณ์ได้ถึง “ผล” ที่พึงจะมี (5) ไม่ควรไปคัดลอกมา จากวิสัยทัศน์ขององค์กรอื่นๆ เพราะสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงจุดแข็ง-จุดอ่อนนั้น แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละองค์กรก็必将มีความคาดหวังที่แตกต่างกัน และประการสุดท้าย (6) วิสัยทัศน์ของหลายๆ องค์กรอาจมีโอกาสมือเหมือนกันได้ แต่ที่สำคัญก็คือ แต่ละ องค์กรต้องคิด ต้องพัฒนาขึ้นมาเองจากข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ ที่มีอยู่ (วีรภูธ มาชะศิริานนท์, 2541)

วรนุช แสงนิมิต (2545) ได้นำเสนอถึงวิธีการสร้างวิสัยทัศน์องค์กรและแนวโน้มการนำรูปแบบ ของกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ในองค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์องค์กรนั้นสามารถกระทำได้ 2 รูปแบบ คือ (1) ผู้นำ องค์กรใช้วิสัยทัศน์ส่วนตนเป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร และให้องค์กรดำเนินภารกิจเพื่อบรรลุตาม วิสัยทัศน์นั้น รูปแบบที่ (2) คือ สมาชิกองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรขึ้น โดยกระทำตามขั้นตอน คือ ผ่านการสำรวจสภาพองค์กร มีการวางกลยุทธ์ให้เหมาะสม และปรับวิสัยทัศน์ให้อยู่ในจุดที่ควรจะเป็น โดย พิจารณาถึงวัฒนธรรมหรือค่านิยมขององค์กรด้วย

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture)

วัฒนธรรม (Culture) ว่าเป็น กลุ่มของคุณค่า (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และบรรทัดฐาน (Norms) ที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วม (Kowalczyk & Pawlish, 2002) วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบ ความหมายที่กลุ่มยอมรับในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งรวมถึงความเชื่อ ภาษาประเพณีปฏิบัติ เปรียบเสมือนค่านิยม ภายใน เป็นความเชื่อและข้อสมมติที่ฝังตัวเป็นมรดกขององค์กรและทำหน้าที่สื่อสารความหมายไปยังนัก

งา วัฒนธรรมองค์กรนี้จะเป็นสิ่งที่แสดงถึงความรู้สึกของพนักงานในทุกระดับที่มีต่อองค์กร ซึ่ง Schwartz และ Davis (1981, อ้างถึงในกริช สืบสนธิ, 2537) มองว่า วัฒนธรรมองค์กร คือทัศนคติและค่านิยมของสมาชิกในองค์กร วิถีจัดการ และพฤติกรรมกรแก้ปัญหาของคนในองค์กรนั้น

โดยที่วัฒนธรรมองค์กรประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ประการด้วยกัน คือ (1) แบบแผนกิจวัตรที่เป็นรูปแบบของความเชื่อ คุณค่า และพฤติกรรมร่วมกันของเหล่าสมาชิกภายในองค์กร (Ritualized Patterns of Beliefs, Values, and Behaviors Shared by Organization Member) (2) สภาพแวดล้อมของการบริหารที่เกิดจากสไตล์ของผู้บริหาร อันเป็นสิ่งที่ได้พูด กระทำ หรือให้รางวัล (Management Environment Created by Management Style/Philosophies-What Is Said/Done/Rewarded) (3) สภาพแวดล้อมของการบริหารที่เกิดจากระบบการบริหารและการปฏิบัติงานในสถานที่ (Management Environment Created by Management System/Procedures in Place) ประการที่ (4) คือ บรรทัดฐานที่มีการบันทึกหรือไม่บันทึกเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Written and Unwritten Norms/Procedures) (นิสาชล รัตนสาชล, 2541)

Gutknecht (1982) กล่าวว่าหน้าที่ที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรมีอยู่ 3 ประการ คือ (1) เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ และช่วยให้สมาชิกมีกฎเกณฑ์ทางสังคมในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง (2) เป็นสิ่งกระตุ้นและช่วยให้สมาชิกมีศรัทธา ทั้งยังเป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีบทบาท ตลอดจนค่านิยมเพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และ (3) เป็นเครื่องผลักดันที่ช่วยให้สมาชิกสามารถประสานสัมพันธ์กันเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่ง Davis (2005) กล่าวว่า หากต้องการมีตราสินค้าที่มีมูลค่าและความแข็งแกร่งแล้วนั้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมภายในที่สนับสนุนตราสินค้าและคุณค่าตราสินค้า และทำให้วัฒนธรรมองค์กรนี้กลายเป็นจุดมุ่งหมายของพนักงานทุกคนมุ่งให้ความสำเร็จเป็นอันดับแรก การสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับตราสินค้านี้เป็นการพัฒนาความเป็นเลิศขององค์กรในระยะยาวซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในต่างต่างๆ อาทิ พนักงานจะได้รับเหตุผลที่สามารถจับต้องได้จนทำให้พวกเขาเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร มีแรงจูงใจ และมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ พนักงานสามารถมองเห็นได้ว่าพวกเขาจะมีส่วนร่วมต่อแผนโดยรวมในการนำเสนอวิสัยทัศน์ และการมอบคุณค่าตราสินค้าให้แก่ลูกค้าได้อย่างไร และพวกเขาจะมีผลต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรได้อย่างไร พนักงานจะเกิดความภูมิใจซึ่งเชื่อมโยงกับการยึดมั่นในคุณค่าของตราสินค้า การแสวงหา และการธำรงรักษาพนักงานจะมีความแข็งแกร่งมากขึ้น การให้ความสำคัญแก่ลูกค้าและตราสินค้าจะก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสามัคคี และมีความเหมาะสมต่อการพัฒนาความสามารถในการผลิต ซึ่งการสร้างตราสินค้าให้กลายเป็นศูนย์กลางขององค์กรนั้นจะทำให้พนักงานมีความชัดเจนในการตัดสินใจและแสดงออกมากยิ่งขึ้นทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับตราสินค้า ไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการหรือระดับผู้บริหารก็ตาม ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจะก่อให้เกิดการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับภาพรวมทางธุรกิจมากยิ่งขึ้นต่อไป

ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image)

ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ในความหมายทั่วไป หมายถึง ภาพขององค์กรที่เกิดการรับรู้ขึ้นในกลุ่มเป้าหมายขององค์กร (van Riel, 1995) เป็นมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร และเป็นการประมวลความรู้สึกของบุคคลภายนอกไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้ถือหุ้น สื่อมวลชน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่มีต่อองค์กร เช่นเดียวกับ วิรัช ลภีรัตนกุล (2540) ที่ได้กล่าวว่า ภาพลักษณ์องค์กรเป็นภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจคนที่มีต่อองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ทั้งในด้านการบริหารจัดการสินค้าบริการและการจัดจำหน่าย ทั้งนี้ Kotler (2000) ได้ให้ความหมายของภาพลักษณ์ว่า หมายถึง องค์รวมของความเชื่อ ความคิด และความประทับใจที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งทัศนคติและการกระทำใดๆ ที่บุคคลมีต่อสิ่งนั้น จะมีความเกี่ยวพันอย่างสูงกับภาพลักษณ์ของสิ่งนั้นด้วย สอดคล้องกับ

สอดคล้องกับ Bernstein (1986, as cited in van Riel, 1995) ที่กล่าวว่า ภาพลักษณ์องค์กร เป็นภาพที่อยู่ในความคิดของคนที่มีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของคนๆ นั้น ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากสามารถเป็นได้ทั้งความประทับใจและไม่ประทับใจ โดยที่บุคคลเหล่านั้นจะรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว หรือปรารถนาที่จะให้ภาพลักษณ์เกิดขึ้นหรือไม่ก็ตามแต่ เช่นเดียวกับ Jefkins (1993) ที่ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กรว่า ภาพลักษณ์องค์กร คือ ภาพขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ซึ่งหมายรวมทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับองค์กรที่คนรู้จัก เข้าใจ และมีประสบการณ์ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรนั้น สามารถแยกออกได้เป็น 3 ประเภทด้วยกันคือ (1) ภาพลักษณ์องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรหนึ่งในสังคมที่เป็นความปรารถนาของสังคม (2) ภาพลักษณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรในองค์กร และ (3) ภาพลักษณ์ด้านสินค้าและบริการ ดังนั้น ภาพลักษณ์องค์กรจึงมีความหมายค่อนข้างกว้างโดยรวมถึงตัวขององค์กรเอง ฝ่ายการบริหารจัดการ และสินค้าบริการด้วย

กล่าวโดยสรุป ภาพลักษณ์องค์กรมีความสำคัญในแง่ที่หากองค์กรใดมีภาพลักษณ์ที่ดีก็จะส่งผลสะท้อนกลับไปสู่องค์กร ทั้งในด้านกิตติศัพท์ขององค์กร (Corporate reputation) รวมไปถึงสินค้าบริการขององค์กรด้วย Fombrun (1996) มองว่าภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดกิตติศัพท์ขององค์กรขึ้น ช่วยให้คนเกิดความเชื่อถือและยอมรับในองค์กรและสินค้าบริการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ช่วยให้คนอยากเข้าร่วมเป็นสมาชิกหรือร่วมงานกับองค์กร ดึงดูดบรรดาผู้ถือหุ้นและเพิ่มการลงทุนให้กับองค์กร ช่วยให้ชุมชนใกล้เคียงเกิดความนับถือ ศรัทธา และให้ความร่วมมือสนับสนุนองค์กรในโอกาสต่างๆ และยังเอื้ออำนวยให้การบริหารงานและการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น (van Riel, 1995) เนื่องจากการที่ภาพลักษณ์ขององค์กรก่อให้เกิดความไว้วางใจต่อองค์กรขึ้นจนกลายเป็นความชื่นชมและศรัทธานั้น ผลที่ตามมาคือคนจะเกิดความภักดีต่อองค์กรและสินค้าบริการขององค์กร ทำให้ทั้งองค์กรและสินค้าบริการนั้นๆ สามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้สูงและมีวงจรชีวิตที่ยั่งยืน

Hatch และ Schultz (2003) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์องค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic vision), วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) และภาพลักษณ์องค์กร (Corporate

image) ในกระบวนการสร้างตราสินค้าองค์กรไว้ว่า ถึงแม้วิสัยทัศน์จะสามารถนำพาให้องค์กรไปสู่เป้าหมายใหม่ๆ และประสบความสำเร็จในระดับต่างๆ ได้นั้น วิสัยทัศน์องค์กรเชิงกลยุทธ์นี้ควรจะต้องสอดคล้องกับสิ่งที่เป็นรากฐานหรือเป็นมรดกขององค์กรนั่นก็คือ วัฒนธรรมองค์กร และควรทำให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกันของทั้งสององค์ประกอบในระยะยาว เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ฝังตัวอยู่ในพฤติกรรมของพนักงาน ดังนั้น ค่านิยมตราสินค้าองค์กรจึงตั้งอยู่บนพื้นฐานระหว่างคำสัญญาภายใต้ตราสินค้าที่องค์กรให้ไว้กับผลการปฏิบัติงานที่ส่งมอบไปยังผู้รับบริการ จึงกล่าวได้ว่าพนักงานมีส่วนสำคัญมากในการสร้างค่านิยมตราสินค้าองค์กร

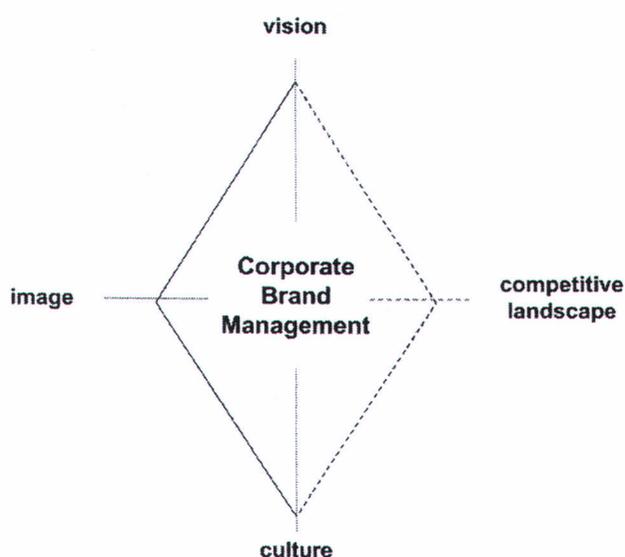
Aaker (1996) กล่าวว่าเมื่อค่านิยมตราสินค้าสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กรแล้วนั้นจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งภาพลักษณ์องค์กรที่รับรู้กับวัฒนธรรมองค์กรที่ปรากฏจริงนั้นแสดงให้เห็นถึงการตระหนักรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วนเกี่ยวกับสิ่งใดที่องค์กรเป็นรวมไปถึงสิ่งที่เป็นชื่อเสียงขององค์กร ตราสินค้าองค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีการสื่อสารและนำเสนอที่ดีเกี่ยวกับค่านิยมขององค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ซึ่งก็คือความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรและภาพลักษณ์องค์กรในแผนภาพที่ 2.3 กล่าวคือ ในการสร้างตราสินค้าองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้นภาพลักษณ์องค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยเฉพาะค่านิยมในส่วนที่เป็นการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานที่มีส่วนสำคัญในการสร้างประสบการณ์ของตราสินค้าองค์กรที่เกิดขึ้นจริง อีกทั้งองค์กรยังสามารถสร้างภาพลักษณ์ผ่านเครื่องมือทางการสื่อสารอื่นๆ ได้อีกเช่น การโฆษณาองค์กร, การบริหารลูกค้าสัมพันธ์, การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ทั้งนี้การบริหารภาพลักษณ์จะทำให้องค์กรรับรู้ถึงช่องว่างของภาพลักษณ์ที่องค์กรพยายามนำเสนอและภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์กรสามารถลดช่องว่างดังกล่าวได้โดยรับฟังมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำเสนอและเผชิญหน้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน

ความสัมพันธ์สุดท้ายตามแบบจำลองการสร้างตราสินค้าองค์กรของ Hatch และ Schultz (2003) ก็คือความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และภาพลักษณ์องค์กร กล่าวคือ นอกจากที่องค์กรจะใช้ภาพลักษณ์องค์กรเป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานของตราสินค้าเทียบกับวิสัยทัศน์องค์กรแล้วนั้น องค์กรยังสามารถใช้ภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรได้อีกด้วย ภาพลักษณ์องค์กรที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดจากองค์ประกอบภายนอกและองค์ประกอบภายในซึ่งก็คือ วัฒนธรรมองค์กร โดยทั้งสององค์ประกอบจะมีอิทธิพลต่อกระบวนการการสร้างตราสินค้าองค์กร ทั้งนี้ภาพลักษณ์องค์กรที่เกิดขึ้นอาจขัดแย้งกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่แสดงออกหรือไม่เป็นไปตามที่องค์กรปรารถนาได้ ผู้บริหารจึงควรใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งนี้ในการพัฒนาให้ตราสินค้าองค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

Knox และ Bickerton (2003) ได้ทำการศึกษาแบบจำลองการสร้างตราสินค้าองค์กรที่ปรากฏในวรรณกรรมทางวิชาการและพัฒนาแบบจำลองของ Hatch และ Schultz ในปี 1997 เป็นหนึ่งในข้อสรุปของ

การสร้างตราสินค้าองค์กรในทางปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย กล่าวคือ ประการแรก *บริบทตราสินค้า (Brand context)* ดังที่กล่าวมาข้างต้น การสร้างตราสินค้าองค์กรจะเกี่ยวข้องกับหลายองค์ประกอบ หลายสาขาวิชา ซึ่งตามแบบจำลองของ Hatch และ Schultz นั้นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างตราสินค้าองค์กรได้แก่ วิสัยทัศน์องค์กรเชิงกลยุทธ์, วัฒนธรรมองค์กร และภาพลักษณ์องค์กร โดยทั้งสามองค์ประกอบนี้จะทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรของตนเองได้ อย่างไรก็ตาม Knox และ Bickerton ได้นำเสนอองค์ประกอบที่สี่ซึ่งก็คือ ภูมิทัศน์การแข่งขัน (Competitive landscape) เข้าไปร่วมอธิบายองค์ประกอบอื่นๆ ในแบบจำลองเพื่อช่วยให้การวิเคราะห์บริบทของตราสินค้าองค์กรมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น (ดูแผนภาพที่ 2.5)

แผนภาพที่ 2.5 บริบทตราสินค้าองค์กรของ Knox และ Bickerton (2003)



Source: Adapted from Hatch and Schultz (1997)

ที่มา: Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7), p. 1007.

บริบทเชิงการแข่งขันในอนาคตจะช่วยให้ผู้สร้างตราสินค้าองค์กรเข้าใจถึงภาพลักษณ์องค์กรในปัจจุบันเทียบกับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กับวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันเทียบกับวิสัยทัศน์ที่องค์กรจะก้าวเดินไปในอนาคต ซึ่งองค์ประกอบทั้งสี่ในบริบทตราสินค้าองค์กรนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารจัดการเกี่ยวกับการประสานความร่วมมือภายในองค์กร ณ ปัจจุบันและยังเป็นแนวทางให้มองเห็นภาพขององค์กรในอนาคตโดยอ้างอิงจากวิสัยทัศน์และแนวโน้มการแข่งขันอีกด้วย

นอกจากนั้น Knox และ Bickerton (2003) ยังกล่าวถึงข้อสรุปในการสร้างตราสินค้าองค์กรในงานวิจัยของเขาอีก 5 ประการ ได้แก่ *โครงสร้างตราสินค้า (Brand construction)* กำหนดกรอบการวางตำแหน่งทางการตลาดของตราสินค้าองค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกโดยพิจารณาจากจุดเริ่มต้นร่วมขององค์กรหรือค่านิยมที่เป็นแก่นแท้ขององค์กร *การยืนยันตราสินค้า (Brand confirmation)* เป็นการเชื่อมโยงเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้าองค์กรเข้าด้วยกันโดยการสร้างการยอมรับและการสื่อสารองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน *ความสม่ำเสมอของตราสินค้า (Brand consistency)* ความสม่ำเสมอเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการสร้างตราสินค้าองค์กรซึ่งองค์กรควรมีการแบ่งช่องทางการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการติดต่อไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม จากนั้นพัฒนาการสื่อสารตราสินค้าองค์กรไปยังแต่ละกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ *ความต่อเนื่องของตราสินค้า (Brand continuity)* สร้างความเกี่ยวเนื่องเชิงลึกของตราสินค้ากับองค์กร ผู้บริหารควรจำแนกได้ว่ากระบวนการดำเนินธุรกิจโดยขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อตราสินค้าองค์กร โดยการสื่อสารและการบริหารองค์กรความรู้จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานและกำหนดการพัฒนาเชิงกลยุทธ์เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในแง่ของความสม่ำเสมอและความต่อเนื่องในการสร้างตราสินค้าองค์กรได้ และประการสุดท้าย การกำกับสภาพตราสินค้า (Brand conditioning) เป็นการควบคุมเกี่ยวกับความเกี่ยวเนื่องและความแตกต่างของตราสินค้าองค์กร โดยองค์กรจะต้องมีการสำรวจและพัฒนาปรับปรุงตราสินค้าองค์กรของตนเองในช่วงระยะเวลาหนึ่งอยู่เสมอ เนื่องจากกระบวนการสร้างตราสินค้าองค์กรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผู้บริหารนอกจากจะต้องสื่อสารแง่มุมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้าองค์กรแล้วนั้น ยังจะต้องทำให้พฤติกรรมองค์กรและกระบวนการส่งมอบคุณค่าตราสินค้าให้กับผู้รับบริการสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรได้สื่อสารออกไปอีกด้วย

ความสำคัญของการสร้างตราสินค้าองค์กร (Significant of corporate branding)

de Chernatony และ McDonald (1998, as cited in Kitchen & Schultz, 2001) กล่าวว่า องค์กรอาจมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันในการสร้างตราสินค้าให้กับองค์กรของตน เช่น สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมาจากการที่ตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ระบบเศรษฐกิจมีการปรับตัวให้อยู่ในมาตรฐานที่ใกล้เคียงกันทั่วทั้งโลก สังคมและวัฒนธรรมก็มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการบริหารแนวใหม่ขึ้น แนวคิดในการสร้างตราสินค้าให้กับสินค้าและบริการที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายไม่สามารถทำให้เกิดความแตกต่างได้อีก ประกอบกับการเกิดของกลุ่มผู้บริโภคยุคใหม่ที่มีรสนิยมและการเลือกสรรมากกว่าแต่ก่อน (More selective) อีกทั้งมีความรู้ (More well educated) ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริโภคในสมัยนี้ต้องการก็คือ ของดีที่มีคุณค่า (Value) มีคุณภาพ (Quality) อีกทั้งความภักดีในตัวสินค้า (Brand Loyalty) ก็มีน้อยลง นอกจากนี้ องค์กรหลายๆ แห่งอาจต้องประสบกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับโลกแห่งการแข่งขันสูงในปัจจุบัน คือ การที่ผลิตภัณฑ์มีวงจรชีวิต (Product life cycle) ที่สั้นลง เนื่องจากสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มี

การเกิดสินค้าใหม่ๆ ขึ้นมากมาย ทำให้กระแสความชื่นชอบมาและก็จากไปอย่างฉับพลัน ดังนั้นจึงทำให้การสร้างตราสินค้าให้กับตัวสินค้าและบริการเพียงอย่างเดียวจึงไม่พอสำหรับการตลาดในปัจจุบันอีกต่อไป

Kitchen และ Schultz (2001) ได้ให้วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการสร้างตราสินค้าองค์กรจากการปรับปรุงงานของ de Chernatony และ McDonald ไว้ว่า (1) ตราสินค้าองค์กรเป็นการสร้างชื่อให้องค์กรเป็นที่รู้จักและทำให้ผู้ที่จะเป็นลูกค้า ผู้บริโภค และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมดเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในองค์กร (2) ช่วยทำให้การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้บริโภค และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีอยู่แล้ว กับผู้ที่กำลังจะมาเป็นทำได้ง่ายขึ้น และ (3) ทำให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการหยิบยื่นผลประโยชน์ไปสู่ผู้ค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรอันแสดงถึงระบบคุณค่าขององค์กร อีกทั้งตราสินค้าองค์กรไม่เพียงแต่สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ผู้บริโภค และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้วิจัยตลาด (Market analysts) ผู้นำชุมชน (Community leaders) และทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วย

Arnold (1993) ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับความสำคัญที่เกิดจากการสร้างตราสินค้าให้กับองค์กรไว้ 3 ประการ คือ (1) เอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) ผู้บริหารต่างต้องการที่จะสร้างพันธกิจ (Mission) ที่สร้างแรงบันดาลใจให้คนได้มีส่วนร่วมและมีความผูกพันขึ้นกับองค์กรของตน ดังนั้นการสร้างตราสินค้าองค์กรจึงถือเป็นการสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร เพื่อสร้างให้องค์กรกลายมาเป็นตราสินค้าที่อยู่ในใจสำหรับพนักงานที่ทำงานในกับองค์กรด้วย (2) ผู้รับสารจากองค์กรที่มีความหลากหลาย (Different corporate audiences) การสร้างตราสินค้าองค์กรยังเป็นการทำให้องค์กรสมัยใหม่สามารถสื่อสารไปยังผู้รับสารที่กว้างและหลากหลายขึ้นกว่าเดิม มากกว่าการสื่อสารไปยังผู้กระจายสินค้า และผู้บริโภคที่เป็นลูกค้าเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงการสื่อสารไปหาทั้งชุมชน ที่เป็นผู้ลงทุน ผู้ตรวจสอบองค์กร และผู้ถือหุ้นด้วย และประการสุดท้ายคือ (3) การป้องกันบริษัทจากการถูกรวบงำโดยบริษัทแม่ (Defining a company against acquisition) เนื่องจากการสร้างตราสินค้าองค์กรสามารถที่จะสร้างตำแหน่งขององค์กรตนเองได้ โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งการกำกับดูแลจากบริษัทแม่อีกต่อไป

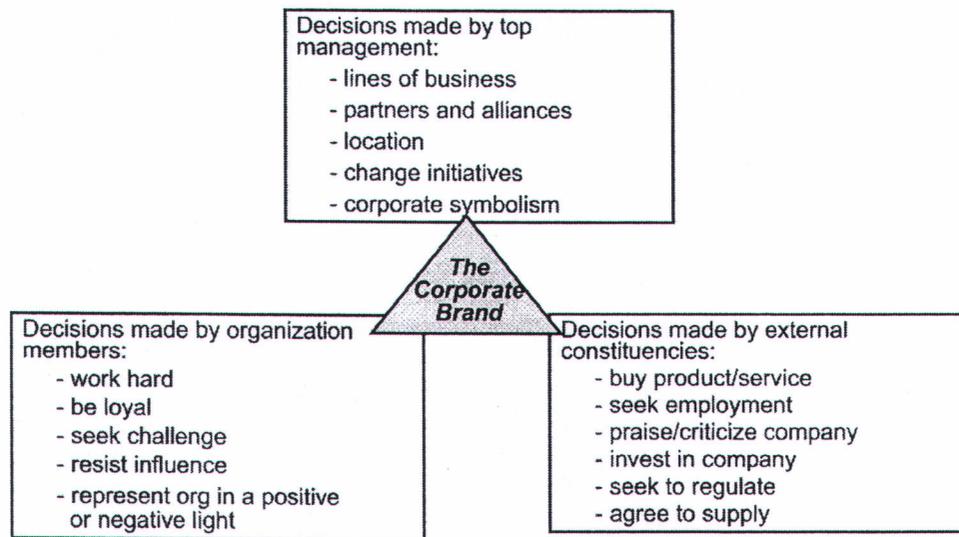
Kunde (2002, อ้างถึงใน ดนัย จันทรเจ้าฉาย, 2547) ได้เสนอถึงสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นตราสินค้า นั่นคือ การมีตราสินค้าหลักที่เปรียบได้กับองค์กร (Corporate Brand) เพียงตราสินค้าเดียว จะทำให้องค์กรสามารถทุ่มเททรัพยากรไปที่จุดเดียว และช่วยให้ตราสินค้านั้นสามารถโดดเด่นขึ้นมาท่ามกลางตลาดที่มีการแข่งขันสูงได้ เนื่องจากในโลกของธุรกิจยุคใหม่องค์กรไม่สามารถที่จะครอบครองตราสินค้าจำนวนมากๆ และใช้ทรัพยากรมหาศาลเพื่อช่วงชิงตำแหน่งที่เข้มแข็งในตลาดให้กับตราสินค้าแต่ละตราสินค้าของตนเองได้ แนวโน้มของตลาดในอนาคตจึงจะเป็นตลาดที่มีตราสินค้าน้อยลงแต่แข็งแกร่งและน่าเชื่อถือขึ้นกว่าเดิม จนทำให้ผู้บริโภคเกิดความศรัทธาในตราสินค้าขึ้น

Einwiller และ Will (2002) ได้ทำการศึกษาเชิงประจักษ์กับผู้บริหารฝ่ายการสื่อสารของบริษัทข้ามชาติ 11 บริษัท โดยทำการศึกษาเน้นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียง

องค์กรในการสร้างตราสินค้าองค์กร ซึ่งก็คือ การสื่อสารจากองค์กร (Corporate communication) ผลการวิจัยพบว่า องค์กรจำเป็นต้องสร้างตราสินค้าองค์กรด้วยเหตุผลเพราะ (1) การเจริญเติบโตของตลาดทุน องค์กรที่จะประสบความสำเร็จทางการเงินในตลาดโลกนั้นประการแรกจะต้องมีตราสินค้าองค์กรที่เข้มแข็ง กอปรกับการมีชื่อเสียงที่เป็นที่ปรารถนา องค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่งในทางบวกจะส่งผลต่อราคาหุ้น และตราสินค้าองค์กรรวมถึงชื่อเสียงขององค์กรยังเกี่ยวข้องกับการคาดหวังของผู้ลงทุนรายย่อยในอนาคต อีกด้วย (2) การแข่งขันด้านความสามารถ องค์กรจำเป็นต้องเผชิญกับการขาดแคลนด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เกิดการแข่งขันเพื่อแย่งชิงบุคลากรระดับผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถ ดังนั้นชื่อเสียงขององค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในการดึงดูดให้ผู้ที่มีความสามารถเกิดความสนใจและอยากที่จะร่วมงานกับองค์กร จากการสำรวจพบว่าหนึ่งในสามของบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างระบุว่า การได้พนักงานที่มีความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความพยายามในการสร้างตราสินค้าองค์กร (3) การผสมผสานกัน ระหว่างตราสินค้าและตราสินค้าองค์กร ปัจจุบันผู้บริโภคมีการศึกษามากขึ้นและต้องการที่จะรู้ถึงองค์กรผู้ เป็นเบื้องหลังในการผลิตสินค้า โดยคุณค่าขององค์กรในสายตาผู้บริโภคนั้นอาจวัดได้จากการยึดถือ คุณธรรมขององค์กร ความมั่นคงทางการเงิน ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นมีแนวโน้มที่จะสร้างตราสินค้าให้แข็งแกร่งด้วยการสร้างการเชื่อมโยงระหว่างกันของตราสินค้าและตราสินค้าองค์กร ซึ่ง สินค้าและบริการนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญของความมีชื่อเสียงขององค์กรอีกด้วย (4) การประสานงานและการ ระบุปัญหาาร่วมกันของบรรษัทข้ามชาติ การสร้างตราสินค้าองค์กรจะสร้างค่านิยมและความคิดรวมนให้กับ องค์กรในบรรษัทข้ามชาติที่อาจมีโครงสร้าง ความซับซ้อน กลุ่มคนที่หลากหลาย (5) การเติบโตของ ต้องการองค์กรที่มีความโปร่งใส เนื่องจากกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบรรษัทภิบาล การเปิดเผยฐานะ ทางการเงิน ทำให้มีองค์แนวโน้มที่ต่อมีความโปร่งใสเพิ่มมากขึ้น กอปรกับความเจริญก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีทำให้องค์กรสามารถนำเสนอข้อมูลข่าวสารได้อย่างไม่จำกัด

นอกจากนี้แล้ว ตราสินค้าองค์กรที่แข็งแกร่งยังทำหน้าที่เหมือนเป็นจุดศูนย์รวมความสนใจ ความ น่าสนใจ และกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมอบให้แก่องค์กรอีกด้วย ตราสินค้าองค์กรจะดึงดูดผู้รับ สารที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยทั้งหมดจะเกิดการตระหนักถึงคุณค่าและตระหนักถึงสัญลักษณ์ที่ทำ ให้องค์กรเกิดความแตกต่างขึ้น แต่กระนั้นการสร้างตราสินค้าองค์กรมิใช่เพียงแค่การสร้างให้เกิดความ แตกต่างเท่านั้น ยังหมายถึงการทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งหมดเกิดความรู้สึกถึงความ เป็นเจ้าขององค์อีกด้วย ตราสินค้าองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะแสดงถึงคุณค่าและแหล่งของความปรารถนาที่จะ ดึงดูดและสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเกิดความรู้สึกถึงความ เป็นเจ้าขององค์ ซึ่งความรู้สึก เป็นเจ้าของนี้จะส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ อันจะนำไปสู่การสร้าง องค์กรในที่สุด (ดูแผนภาพที่ 2.6) ตราสินค้าองค์กรที่มีความแข็งแกร่งจะก่อให้เกิดพลังแห่งการดึงดูดและ จะให้สัญลักษณ์ที่จะช่วยทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้รับกับประสบการณ์และแสดงออกถึงคุณค่า ที่ได้รับจากองค์กร (Hatch & Schultz, 2003)

แผนภาพที่ 2.6 การตัดสินใจและพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอันเป็นผลมาจากการมีตราสินค้าองค์กรที่แข็งแกร่ง



ที่มา: Hatch, M. J. & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7), p. 1046.

ตราสินค้าองค์กรที่แข็งแกร่งจะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ การการตัดสินใจและพฤติกรรมดังต่อไปนี้ คือ (1) การตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูง (Decision made by top management) ประกอบไปด้วยพฤติกรรมตัดสินใจที่เกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินธุรกิจ หุ้นส่วนและพันธมิตรขององค์กร สถานที่ตั้งองค์กร การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มอะไรใหม่ๆ และการสร้างสัญลักษณ์ให้กับองค์กร เป็นต้น (2) การตัดสินใจของสมาชิกในองค์กร (Decision made by organization members) ประกอบไปด้วยพฤติกรรมการทำงานหนัก การจงรักภักดีต่อองค์กร การค้นหาความท้าทายใหม่ๆ การต่อต้านกับอิทธิพลต่างๆ และการนำเสนอองค์กรในด้านที่ดี เป็นต้น ส่วนสุดท้ายคือ (3) การตัดสินใจโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Decision made by external constituencies) ทำให้เกิดพฤติกรรมซื้อสินค้าหรือบริการตัดสินใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร ชื่นชมหรือติเตียนองค์กร ลงทุนกับองค์กร ตรวจสอบองค์กร และกระจายทรัพยากรให้กับองค์กร เป็นต้น

การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (Corporate rebranding)

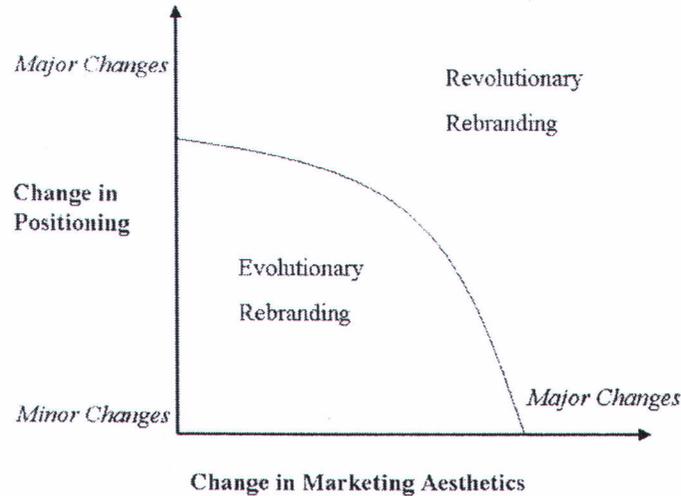
ในทางธุรกิจทั้งในแง่วรรณกรรมทางวิชาการและทางปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนตราสินค้า (Rebranding) ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการอธิบายการเหตุการณ์ 3 เหตุการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนชื่อ, การเปลี่ยนองค์ประกอบด้านสุนทรียศาสตร์ของตราสินค้า เช่น สี, สัญลักษณ์, คำขวัญ เป็นต้น และการเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาด ซึ่งการใช้คำว่าปรับเปลี่ยนตราสินค้านี้ ยังเป็นที่สับสนและมักใช้กัน

อย่างผิดความหมายเพราะการเปลี่ยนแปลงในชื่อ องค์ประกอบด้านสุนทรียของตราสินค้า และการเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดล้วนแล้วแต่อยู่ในกระบวนการการปรับเปลี่ยนตราสินค้าด้วยกันทั้งสิ้น

การปรับเปลี่ยนตราสินค้านี้เป็นคำที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ ประกอบด้วยคำที่มีความหมาย 2 คำ ซึ่งควรให้นิยามด้วยแนวทางการพิจารณารากศัพท์ ซึ่งได้แก่ คำว่า “อีกครั้ง (re)” ที่หมายถึงการทำซ้ำ หรือการทำขึ้นใหม่ และคำว่า “การสร้างตราสินค้า (branding)” ดังนั้น การปรับเปลี่ยนตราสินค้าจึงมีความหมายเกี่ยวกับการสร้างชื่อ คำจำกัดความ สัญลักษณ์ หรือรูปแบบขึ้นมาใหม่ หรือการผสมผสานกันของสิ่งเหล่านี้ เพื่อให้เกิดตราสินค้าโดยมีความตั้งใจที่จะสร้างตำแหน่งทางการตลาดที่แตกต่างในสายตาผู้บริโภคและสร้างให้เกิดความโดดเด่นเหนือคู่แข่งในตลาด (Muzellec et al., 2003; Muzellec & Lambkin, 2006) จากนิยามที่กล่าวมานี้แสดงถึงความเกี่ยวข้องใน 2 มิติด้วยกัน กล่าวคือ มิติแรก การปรับเปลี่ยนตราสินค้าเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านสุนทรียทางการตลาด ซึ่ง Stuart และ Muzellec (2004) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนตราสินค้านี้เป็นภาวะที่ต่อเนื่องกันระหว่างการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการของสัญลักษณ์หรือคำขวัญไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติสร้างสรรค์ชื่อขึ้นมาใหม่ที่มักสังเกตเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่า และมิติที่สอง การปรับเปลี่ยนตราสินค้าเกี่ยวข้องกับการวางตำแหน่งทางการตลาดของตราสินค้าไม่ว่าจะเป็นการยืนอยู่ ณ ตำแหน่งเดิม หรือการเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดใหม่ แต่อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนชื่อมักจะแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของตราสินค้าที่มีอยู่เดิมซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดใหม่ด้วย

Muzellec และ Lambkin (2006) ได้พิจารณามิติเกี่ยวกับนิยามของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าและระดับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงสรุปเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงตราสินค้า 2 รูปแบบด้วยกัน ดังแผนภาพที่ 2.7 ได้แก่ การปรับเปลี่ยนตราสินคารูปแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary rebranding) ซึ่งหมายถึงการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในองค์ประกอบด้านสุนทรียและตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร ซึ่งจะเป็นการปรับเปลี่ยนไปที่ละน้อยและเป็นที่สังเกตได้ยากจากผู้สังเกตการณ์ภายนอก และการปรับเปลี่ยนตราสินคารูปแบบปฏิวัติ (Revolutionary rebranding) เป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่สามารถแยกแยะได้ถึงตำแหน่งทางการตลาดและองค์ประกอบด้านสุนทรีย ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วเป็นการกำหนดนิยามใหม่ให้กับองค์กร

แผนภาพที่ 2.7 การปรับเปลี่ยนตราสินค้าที่เป็นภาวะต่อเนื่อง



ที่มา: Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European Journal of Marketing*, 40 (7), p. 805.

และเมื่อพิจารณาในบริบทองค์กรแล้วนั้น การปรับเปลี่ยนตราสินค้าสามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับในองค์กรด้วยกัน ได้แก่ การปรับเปลี่ยนตราสินค้าผลิตภัณฑ์ (Product rebranding) การปรับเปลี่ยนตราสินค้าหน่วยธุรกิจ (Business unit rebranding) และ การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (Corporate rebranding) กล่าวคือ *ประการแรก* การปรับเปลี่ยนตราสินค้าผลิตภัณฑ์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นกลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นตราสินค้าสากลหรือต้องการให้เกิดการประหยัดจากขนาดจากบรรจภัณฑ์หรือการโฆษณาก็เป็นได้ *ประการที่สอง* การปรับเปลี่ยนตราสินค้าหน่วยธุรกิจเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับหน่วยงานหรือส่วนที่เป็นสาขาในองค์กรขนาดใหญ่ โดยการเปลี่ยนชื่อหรือเอกลักษณ์ให้ต่างออกไปจากบริษัทแม่ เป็นต้น และ*ประการสุดท้าย* การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านสุนทรียะทางการตลาดของทั้งองค์กร รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์และการวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ให้กับองค์กร โดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์และสะท้อนถึงเอกลักษณ์ใหม่ขององค์กรที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วย การปรับเปลี่ยนตราสินค้าทั้งสองรูปแบบดังที่กล่าวมาข้างต้นได้เช่นกัน

สาเหตุของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (Rationale of corporate rebranding)

คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรคือ เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับส่งสัญญาณหรือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่างขององค์กรที่ได้เปลี่ยนไป สิ่งสำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรได้แก่ การตัดสินใจเหตุการณ์ หรือกระบวนการที่เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง กลยุทธ์หรือการปฏิบัติงานของ

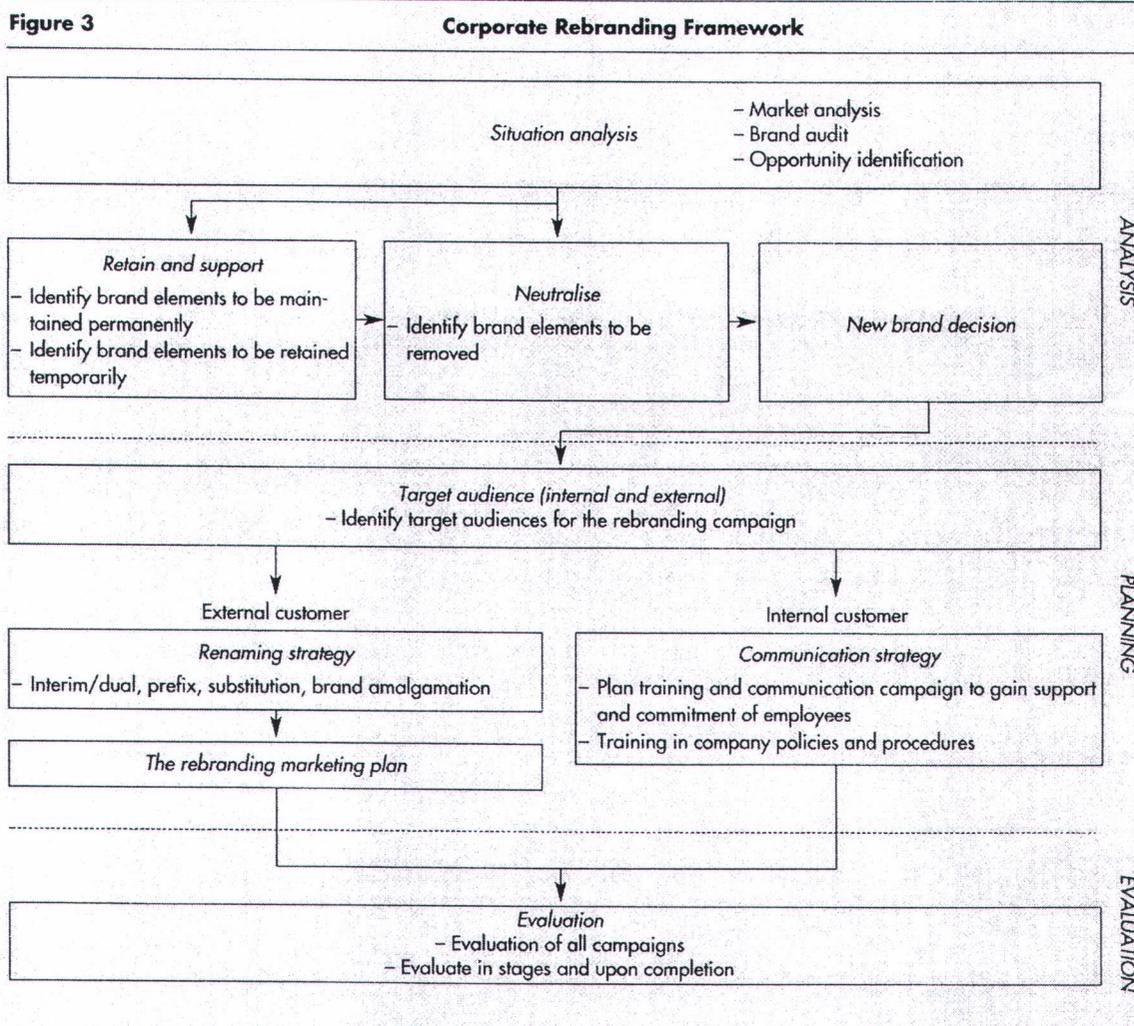
องค์กร อันนำมาซึ่งความจำเป็นในการกำหนดนิยามของเอกลักษณ์องค์กรใหม่ เหตุการณ์ดังกล่าวอาจเกิดขึ้นทันทีทันใด หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรอย่างเบ็ดเสร็จจากการควบรวมกิจการรวมไปถึงการค่อยๆ ลดลงของส่วนแบ่งทางการตลาดหรือชื่อเสียงขององค์กรอันเนื่องมาจากรูปแบบความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปหรือเป็นมาจากสภาพการแข่งขันในตลาด เป็นต้น โดยที่สาเหตุของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรสามารถจำแนกได้ 4 ประเภทด้วยกัน (Muzellec et al., 2003; Muzellec & Lambkin, 2006) ดังตารางที่ 2.2 ได้แก่ *ประเภทที่หนึ่ง* เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเป็นเจ้าของ (Change in ownership structure) ซึ่งมักเป็นสาเหตุที่พบบ่อยที่สุดในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าขององค์กร เช่น การควบรวมกิจการ การแยกตัวเป็นบริษัทในเครือ การแปรรูปองค์กร เป็นต้น *ประเภทที่สอง* เกิดการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์องค์กร (Change in corporate strategy) เช่น กลยุทธ์การทำให้องค์กรก้าวเข้าสู่ระดับสากลหรือการทำให้องค์กรสามารถเข้ากันได้กับชุมชน เป็นต้น หรือการ *ประเภทที่สาม* เกิดการเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งทางการตลาดในการแข่งขันขององค์กร (Change in competitive position) เช่น ภาพลักษณ์องค์กรดูล้าสมัย เกิดการลดลงของส่วนแบ่งทางการตลาดหรือเกิดปัญหาเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กร เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งกลยุทธ์และตำแหน่งทางการตลาดในการแข่งขันขององค์กรนี้จะเป็นการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป และ *ประเภทสุดท้าย* เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร (Change in external environment) เช่น ระเบียบข้อบังคับทางกฎหมาย หรือการเกิดวิกฤติต่างๆ เป็นต้น

ตารางที่ 2.2 สาเหตุในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

Change in ownership structure	Change in corporate strategy	Change in competitive position	Change in external environment
Mergers and acquisitions Spin-offs and demergers Private to public ownership Sponsorship	Diversification and divestment Internationalisation and localisation	Erosion of market position Outdated image Reputation problems	Legal obligation Major crises or catastrophes

ที่มา: Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European Journal of Marketing*, 40 (7), p. 810.

แผนภาพที่ 2.8 กรอบการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร



ที่มา: Daly, A., & Moloney, D. (2004). Managing Corporate Rebranding. *Irish Marketing Review*, 17 (1), p. 35.

กรอบการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (Corporate rebranding framework)

จากการศึกษาของ Daly และ Molony (2004) กรอบการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรประกอบด้วยกระบวนการทางการตลาด 3 ส่วนด้วยกัน (ดูแผนภาพที่ 2.8) ได้แก่ ส่วนแรก การวิเคราะห์ (Analysis) ในการวางแผนทางการตลาดนั้นสามารถพัฒนามาจากการวิเคราะห์สถานการณ์หรือการวิเคราะห์ตลาด ซึ่งโดยทั่วไปแล้วควรตรวจสอบในประเด็นต่างๆ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ขนาดและศักยภาพทางการตลาด ทิศนคติและความชอบของตลาด จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่ง เป็นต้น และควรทำการตรวจสอบตราสินค้า (Brand audit) รวมถึงจุดแข็งและจุดอ่อนตราสินค้าคู่แข่ง เพื่อให้เข้าใจถึงมุมมองทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้าองค์กรอันจะส่งผลถึงการปรับเปลี่ยนตราสินค้า ทั้งนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลทางการตลาดควรใช้วิธีวิจัยที่ได้มาตรฐานและองค์กรเองควรมีการวิจัยภายในซึ่งใช้เทคนิคและวิธี

วิจัยทางการตลาดเช่นเดียวกับการวิจัยภายนอกในประเด็นต่างๆ เช่น การบริหารจัดการขององค์กร, การรับรู้ทัศนคติ ความกลัว หรือแรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรอีกด้วย

ส่วนที่สอง การวางแผน (Planning) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นแรกคือ การสื่อสารไปยังลูกค้าภายในองค์กร (Communication to internal customer) ซึ่งก็คือการสื่อสารจากองค์กรไปยังพนักงาน (Business-to-employee, B2E) (Kaikati, 2003) เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยองค์กรควรพัฒนาการสื่อสารและการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันและสนับสนุนตราสินค้าองค์กร และเพื่อเตรียมพนักงานให้เข้าใจนโยบายรวมถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กร, ขั้นที่สอง กลยุทธ์การเปลี่ยนชื่อตราสินค้าองค์กร (Renaming strategy) ซึ่งมี 4 ลักษณะด้วยกันคือ การเปลี่ยนชื่อชั่วคราว (Interim) การเปลี่ยนชื่อโดยใช้คำนำหน้า (Prefix), การเปลี่ยนชื่อใหม่มาทดแทน (Substitution) และการใช้ชื่อร่วมกัน (Brand amalgamation) ซึ่งการตรวจสอบตราสินค้าจะสามารถช่วยให้ผู้บริหารเลือกวิธีการเปลี่ยนชื่อองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยระยะแรกขององค์กรอาจชื่อที่เชื่อมโยงกับชื่อเดิมขององค์กรและค่อยปรับลดชื่อหรือเปลี่ยนเป็นชื่อใหม่ในเวลาต่อมาได้ (Kaikati, 2003) และขั้นสุดท้าย การวางแผนทางการตลาดเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้า (The rebranding marketing plan) ในประเด็นต่างๆ อย่างละเอียด ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การวิเคราะห์องค์กร การตั้งสมมติฐานและเหตุการณ์ความเป็นไปได้ แผนการปฏิบัติงาน ทรัพยากรที่ใช้และงบประมาณในการดำเนินการ ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับทั้งลูกค้าภายนอกองค์กรและพนักงานภายในองค์กร และส่วนที่สาม การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายและเป็นขั้นตอนที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องภายในกรอบการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร การประเมินผลระหว่างการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการได้หากเกิดการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันภายนอกขึ้น อีกทั้งการประเมินผลเป็นกระบวนการที่จะทำให้เกิดภาพการวางแผนได้อย่างบูรณาการอีกด้วย

Lomax และ Mador (2006) ได้ศึกษาการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในบริบทของการเปลี่ยนชื่อองค์กรโดยมีจุดประสงค์เพื่อให้เข้าใจถึงขั้นตอนดังกล่าวในฐานะกระบวนการหนึ่งของปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรให้มากขึ้น พบว่า องค์กรสามารถมีแนวทางในการเปลี่ยนชื่อองค์กรโดยสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมของตราสินค้าได้ 4 รูปแบบด้วยกันได้แก่ การกล่าวซ้ำ (Re-iterating) ชื่อและคุณค่าตราสินค้าไม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง การตั้งชื่อใหม่ (Re-naming) การเปลี่ยนชื่อทำให้เกิดการรับรู้ใหม่จากภายนอกองค์กร การกำหนดนิยามใหม่ (Re-defining) ค่านิยมหรือคุณลักษณะถูกเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์องค์กรทั้งภายในและภายนอก และการเริ่มต้นใหม่ (Re-starting) ทั้งค่านิยมหรือชื่อขององค์กรควรเปลี่ยนใหม่เพื่อให้ตอบสนองต่อปัญหาพื้นฐานขององค์กร ทั้งนี้เขายังเสนอว่าองค์กรควรใช้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ควบคู่ไปกับการบริหารองค์ความรู้เพื่อให้มีมุมมองที่ถ่องแท้และเกิดการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ Muzellec และคณะ (2003) ได้เสนอส่วนประสมการปรับเปลี่ยนตราสินค้า (The rebranding mix) ไว้ 4 ประการด้วยกัน *ประการแรก* การปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร (Repositioning) เป็นระยะของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรใหม่ในใจลูกค้า คู่แข่ง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการวางตำแหน่งตราสินค้านี้มีลักษณะพลวัตที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและปัจจัยภายนอก *ประการที่สอง* การเปลี่ยนชื่อองค์กร (Renaming) ชื่อเป็นตัวชี้วัดหลักของตราสินค้าที่ส่งผลกระทบต่อภาระหน้าที่ของผู้บริโภคและการสื่อสารขององค์กร ซึ่งชื่อนั้นจะแสดงถึงองค์กร สินค้าและภาพลักษณ์ขององค์กร องค์กรสื่อสารไปยังผู้บริโภคผ่านทางชื่อและภาพลักษณ์องค์กรก็เกิดขึ้นเกิดจากการถอดรหัสของผู้บริโภคจากสิ่งที่องค์กรได้สื่อสารออกไป จะเห็นได้ว่าชื่อมีส่วนสำคัญสำหรับการสร้างตราสินค้าองค์กรโดยบทบาทสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งชื่อของตราสินค้าที่เข้มแข็งยังเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าขององค์กรอีกด้วย การเปลี่ยนชื่อองค์กรจึงเปรียบเสมือนการส่งสัญญาณไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์ขององค์กร การให้ความสำคัญกับบางกิจกรรม หรือการเปลี่ยนสถานะความเป็นเจ้าของ *ประการที่สาม* การออกแบบตราสินค้าองค์กรใหม่ (Redesign) สัญลักษณ์ขององค์กรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญของตราสินค้า ซึ่งสัญลักษณ์จะสามารถบ่งบอกถึงปรัชญาการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือคุณลักษณะสำคัญของสินค้าอีกด้วย การออกแบบตราสินค้าองค์กรใหม่นั้นควรครอบคลุมในทุกๆ ส่วนขององค์กรไม่ว่าจะเป็น เครื่องเขียน แผ่นพับ โฆษณา รายงานการประชุมประจำปี รถขนส่งขององค์กร ฯลฯ ที่สามารถแสดงถึงตำแหน่งขององค์กรที่ปรารถนาได้อย่างชัดเจน และ *ประการสุดท้าย* การเริ่มเข้าสู่ตราสินค้าองค์กรใหม่ (Relaunch) ในขั้นตอนสุดท้ายเป็นการเผยแพร่ตราสินค้าองค์กรใหม่และการให้ความสำคัญกับตราสินค้าองค์กรใหม่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร การเผยแพร่ตราสินค้าองค์กรใหม่ทำได้โดยการใช้จุลสารหรือหนังสือพิมพ์ภายในองค์กร อาจใช้โอกาสของการประชุมประจำปีหรือการจัดอบรม เป็นต้น ส่วนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรสามารถสื่อสารผ่านทางโฆษณา การแถลงข่าว ฯลฯ เพื่อสร้างการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงตราสินค้าองค์กรใหม่ที่เกิดขึ้น

Merrilees และ Miller (2008) ได้นิยามการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรไว้ว่าเป็นทางแยกหรือการเปลี่ยนแปลงระหว่างสูตรของตราสินค้าองค์กรเดิมไปสู่สูตรใหม่โดยอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง และได้เสนอกรอบแนวคิดการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่ประกอบด้วยสามหัวข้อใหญ่ ได้แก่ (1) การปรับวิสัยทัศน์องค์กรจำเป็นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับความต้องการในปัจจุบันกับความต้องการที่คาดหวังจะได้รับของผู้บริโภค (2) การใช้การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพันต่อตราสินค้าองค์กร และ (3) บทบาทของการโฆษณาและการใช้ส่วนประสมทางการตลาดอื่นๆ เพื่อดำเนินการตามแผนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่ได้วางไว้ ซึ่งสรุปเป็นหลัก 6 ประการสำคัญสำหรับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ดังต่อไปนี้

หลักประการที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เหมาะสม องค์กรจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เหมาะสม ซึ่งต้องมีความสมดุลระหว่างความจำเป็นในการต่อยอดความพึงพอใจของแนวความคิดอุดมคติของตราสินค้าองค์กร กับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรให้มีความร่วมสมัยมากขึ้น หลักประการแรกนี้แสดงถึงความขัดแย้งอยู่บ้างแต่จากการศึกษาวิจัยสามารถยืนยันได้ถึงประโยชน์ของการผสมผสานระหว่างการสร้างตราสินค้าองค์กรที่เข้มแข็งจากคุณค่าหลักขององค์กร กับนวัตกรรมหรือวิถีคิดใหม่ๆ จากทางการลงทุนและการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้นำตราสินค้า (Brand leader) จะต้องมีความเต็มใจที่จะปรับเปลี่ยนวิถีคิดใหม่ๆ หรือสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอๆ เพื่อปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรให้องค์กรเกิดความยั่งยืน **หลักประการที่ 2** สร้างสะพานเชื่อมระหว่างตราสินค้าองค์กรเดิมกับตราสินค้าองค์กรใหม่ การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่ประสบความสำเร็จอาจต้องอาศัยการคงไว้ซึ่งแก่นหรือสารโดยรอบของแนวคิดตราสินค้าองค์กรเก่าบางประการเพื่อสร้างสะพานเชื่อมจากตราสินค้าองค์กรเก่าไปสู่ตราสินค้าองค์กรที่ได้มีการสร้างขึ้นใหม่ องค์กรไม่ควรละทิ้งความทรงจำเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรไปเพราะจะทำให้ลูกค้าอาจเกิดการยอมรับในตราสินค้าองค์กรใหม่ได้ หลักประการที่สองนี้แสดงให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรเป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไปมากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นแรกเริ่มการออกแบบ ซึ่งอาศัยหลักการเดียวกับการขยายตราสินค้า (Brand extension) กล่าวคือ การขยายตราสินค้าเป็นการส่งผ่านความหมายของตราสินค้าจากบริบทหนึ่งไปสู่อีกบริบทหนึ่ง ในขณะที่การปรับเปลี่ยนตราสินค้าหรือตราสินค้าองค์กรเป็นการส่งผ่านความหมายจากช่วงเวลาหนึ่งไปสู่อีกช่วงเวลาหนึ่ง **หลักประการที่ 3** การหาส่วนทางตลาดใหม่ที่เชื่อมโยงกับส่วนทางการตลาดเดิมขององค์กร การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องสร้างส่วนทางการตลาดใหม่ (New market segment) หรือแม้กระทั่งการหาตลาดใหม่สำหรับองค์กร (New markets) ให้เชื่อมโยงกับส่วนทางการตลาดเดิมที่สนับสนุนตราสินค้าองค์กรอยู่ (Segment supporting the existing brand) การเพิ่มคุณลักษณะใหม่อาจสร้างความพอใจให้กับส่วนทางการตลาดที่ต่างไปจากส่วนทางการตลาดเดิมขององค์กรอันส่งผลต่อการเจริญเติบโตของตราสินค้าองค์กร การเกิดของส่วนทางการตลาดใหม่สะท้อนให้เห็นถึงธรรมชาติของวิวัฒนาการตลาดที่ทำให้องค์กรต้องทำให้ตราสินค้าองค์กรร่วมสมัยอยู่เสมอ และจากหลักประการแรกในการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของลูกค้าเดิมกับลูกค้าใหม่ ในที่นี้อาจกล่าวได้ความลูกค้าใหม่นั้นก็คือส่วนทางการตลาดใหม่นั้นเอง

จะเห็นได้ว่าหลักสามประการแรกของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรควิสัยทัศน์ขององค์กรใหม่ให้เหมาะกับตลาดที่มีความร่วมสมัยมากขึ้น แต่การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้นนอกจากจะเป็นการปรับวิสัยทัศน์ตราสินค้าองค์กรใหม่แล้ว (Brand re-visioning) ยังหมายรวมถึงการสร้างตราสินค้าองค์กรภายในองค์กร (Internal branding) และการลงมือปฏิบัติ (Brand strategy implementation) อีกด้วย ซึ่งได้แก่หลักประการต่อไป ดังนี้

หลักประการที่สี่ สร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะพนักงานเกิดความผูกพันในตราสินค้าองค์กรใหม่ องค์กรควรมีการอบรมเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กร (Brand orientation) ผ่านการสื่อสารองค์กร การฝึกอบรมหรือผ่านทางตลาดภายในองค์กรเพื่อให้การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรประสบความสำเร็จ การอบรมเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อตราสินค้าองค์กรนั้นเป็นส่วนสำคัญของแก่นแท้และกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของต่อตราสินค้าองค์กร และมีตราสินค้าองค์กรอยู่ในขั้นตอนการทำงานแต่ละวัน การอบรมเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรจึงเปรียบเสมือนการสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพัน (Buy-in) กับตราสินค้าองค์กร หลักประการที่สี่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างตราสินค้าองค์กรภายในที่มีต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั่นเอง **หลักประการที่ห้า** การผสมผสานและการผสมผสานความร่วมมือของส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งองค์ประกอบตราสินค้า (Brand element) แต่ละส่วนนั้นควรจัดวางให้เข้ากับ แนวคิดตราสินค้าองค์กรและกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรเชิงปฏิบัติเพื่อให้การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรมีประสิทธิภาพ องค์กรควรจะปฏิบัติกรปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน ทุกส่วนของกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบสินค้าหรือบริการ การให้บริการแก่ลูกค้า การกระจายสินค้า การตั้งราคา การบริหารความสัมพันธ์ ควรจะบูรณาการกัน เพราะองค์ประกอบของตราสินค้าองค์กรแต่ละส่วนจะเชื่อมโยงโดยตรงไปถึงแนวคิดของตราสินค้าองค์กรทั้งสิ้น และ **หลักประการสุดท้าย** ใช้การส่งเสริมการตลาดเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการตระหนักรู้ถึงตราสินค้าองค์กรใหม่ ถึงแม้แต่ละองค์กรมักจะพิจารณาเครื่องมือการส่งเสริมการตลาดได้แก่การโฆษณา (Advertising) ในการจัดสรรงบประมาณ แต่ยังมี การส่งเสริมการตลาดทางตรงอื่นอื่นๆ อีกที่ควรพิจารณาซึ่งได้แก่ การประชาสัมพันธ์ (Public relations) ซึ่งอาจมีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบมากกว่าเมื่อมีเป้าหมายในการเปลี่ยนทัศนคติ เช่น แคมเปญเพื่อสังคม หรือการปรับเปลี่ยนตราสินค้าหรือตราสินค้าองค์กร เป็นต้น อีกทั้งสื่อที่ไม่ใช่สื่อหลักจะเกิดประสิทธิภาพในการสร้างตราสินค้าและตราสินค้าองค์กรในลูกค้ามากกว่า หลักประการที่หกนี้แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของการสื่อสารตราสินค้าองค์กรใหม่ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นถึงประสิทธิภาพของการใช้สื่อที่ไม่ใช่สื่อหลัก

ถึงแม้การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรจะเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับธุรกิจในยุคปัจจุบัน แต่การอธิบายด้วยหลักทฤษฎีและการศึกษาวิจัยทางวิชาการในขอบเขตดังกล่าวยังพบบ่อยน้อย (Daly & Monoley, 2004; Gotsi & Andriopoulos, 2007; Merrilees & Miller, 2008; Muzellec et al., 2003; Muzellec & Lambkin, 2006) จากการศึกษาของ Gotsi และ Andriopoulos (2007) พบว่าการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรมีข้อควรระวังที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรทั้งสิ้น 4 ประการ ได้แก่ **ประการแรก** การขาดความเชื่อมโยงกับแก่นแท้ขององค์กร (Disconnecting with the core) ภายหลังจากการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ปฏิสัมพันธ์ต่อตราสินค้าใหม่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะขึ้นอยู่กับความเกี่ยวข้องของเขากับตราสินค้าก่อนหน้า ปัจจัยที่สำคัญในการเลือกเอกลักษณ์องค์กรใหม่

ให้เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับ การพิจารณาความคาดหวังในตราสินค้าองค์กรใหม่จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ซึ่งหากองค์กรขาดความเข้าใจในเอกลักษณ์ของตนเองแล้วจะส่งผลกระทบต่อ การสร้างคำสัญญาตราสินค้าองค์กรใหม่ภายในได้ และหากการวางกลยุทธ์เอกลักษณ์องค์กรขัดแย้งกับความคาดหวังในตราสินค้าองค์กรใหม่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้นจะส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรขึ้น *ประการที่สอง* ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการมองผิดไป (Stakeholder myopia) เนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรขาดการสื่อสารที่เพียงพอไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน โดยขาดกระบวนการสื่อสารภายในในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรเพื่อเตรียมพร้อมและสนับสนุนให้พนักงานสามารถส่งมอบตราสินค้าองค์กรใหม่ไปยังผู้บริโภคได้ ส่วนใหญ่แล้วองค์กรมักจะเน้นการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเท่านั้น ซึ่งการมีมุมมองทางลบต่อองค์กรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกแล้วแต่มีสาเหตุมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจในตราสินค้าองค์กรของพนักงานทั้งสิ้น

ประการที่สาม ขาดการเน้นถึงความหมายของตราสินค้า (Emphasis on labels, not meanings) องค์กรมักให้ความสำคัญเฉพาะองค์ประกอบของตราสินค้าองค์กร เช่น ชื่อใหม่ สัญลักษณ์ใหม่ หรือ ค่านิยมตราสินค้าองค์กรใหม่ เท่านั้น ขาดการสื่อสารถึงความหมายของตราสินค้าองค์กรใหม่โดยพนักงาน ไม่รู้ว่าตนเองต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอะไรของตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์ใหม่ขององค์กร ควรผสมผสานความร่วมมือระหว่างฝ่ายการตลาดและฝ่ายบุคคลเพื่อใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น การรับสมัคร การอบรม การให้รางวัล ฯลฯ ในการปรับแต่งวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบและความหมายของตราสินค้าองค์กรใหม่ที่ไม่ได้อยู่ในแนวเดียวกัน จะส่งผลกระทบต่อ การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรให้แก่พนักงานและทำให้เอกลักษณ์องค์กรมีความสับสนอีกด้วย และ *ประการที่สี่* หนึ่งองค์กรหนึ่งเสียง (One company one voice-the challenge of multiple identities) ปัญหาที่พบประการหนึ่งของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรคือ พนักงานยังคงติดอยู่กับเอกลักษณ์และวัฒนธรรมเดิมขององค์กร อีกทั้งพนักงานต่างฝ่ายต่างแผนกกันก็มีวัฒนธรรมองค์กรย่อยที่แตกต่างกันด้วยส่งผลให้พนักงานที่มาจากต่างแผนกกันแสดงออกถึงตราสินค้าองค์กรใหม่แตกต่างกันไปตามทัศนคติและพฤติกรรมของตน ทั้งนี้เป็นความท้าทายขององค์กรที่จะจัดเรียงเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน จากวัฒนธรรมย่อยขององค์กรนี้ให้สอดคล้องภายใต้คำสัญญาตราสินค้าเดียวกัน

เช่นเดียวกับ J. Kaikati และ A. Kaikati (2003) ที่ได้กล่าวถึงข้อควรระวังในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรไว้ 4 ประการเช่นกัน ได้แก่ *ประการแรก* กับดักของมรดกตราสินค้า (The heritage rebranding trap) ก่อนการตัดสินใจปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรผู้บริหารควรแน่ใจว่าผู้บริโภคคิดอย่างไรกับตราสินค้าองค์กรเพราะในบางครั้งผู้บริโภคอาจพึงพอใจในตราสินค้าองค์กรที่เปรียบเสมือนเป็นมรดกทางวัฒนธรรมก็เป็นได้ *ประการที่สอง* อย่าปรับเปลี่ยนเพื่อตามกระแส (Do not follow the crowd) กระแสการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรสู่ระดับสากลนั้นนอกจากจะทำให้องค์กรมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น อาจทำให้ไม่เกิดประโยชน์ดังที่ต้องการอีกด้วย แต่ละองค์กรควรระบุแรงจูงใจและจุดประสงค์ในการ

ปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรให้ชัดเจน องค์กรที่มีลักษณะเป็นบริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะรวมตราสินค้าระดับภูมิภาคเข้าด้วยกันภายใต้ตราสินค้าองค์กรระดับสากลเพราะต้องการลดความสับสนในการรับรู้ของผู้บริโภค ซึ่งการรวมตราสินค้าเข้าด้วยกันนี้จะช่วยลดต้นทุนในการออกแบบ การผลิต การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาดที่เกิดขึ้นซ้ำซ้อนกัน *ประการที่สาม* ด้านทานการปรับเปลี่ยนตราสินค้าจากการควบรวมกิจการ (Resist merger rebranding) การควบรวมกิจการเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ทั้งนี้องค์กรที่ควบรวมกิจการกันมักต้องการคงไว้ซึ่งคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน แต่ในทางปฏิบัติหากคงไว้ซึ่งชื่อของทั้งสององค์กรนั้นอาจมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งลดทอนการประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรได้ และประการสุดท้าย ระวังการปรับเปลี่ยนตราสินค้าโดยใช้ผู้มีชื่อเสียง (Watch out for celebrity rebranding snits) เพราะจะเป็นการผูกติดตราสินค้าองค์กรกับชื่อเสียงของบุคคลมากเกินไป อาจสร้างปัญหาได้ในภายหลัง

ทั้งนี้ J. Kaikati และ A. Kaikati (2003) ได้เสนอกกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรให้ประสบความสำเร็จไว้ 6 ประการอีกด้วย ได้แก่ (1) กลยุทธ์การค่อยๆ ใช้และค่อยๆ หดไป (Phase-in/phase out strategy) โดยการคงไว้ชื่อขององค์กรที่ควบรวมกันในระยะแรกของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรและลดให้เหลือเพียงชื่อขององค์กรที่แข็งแกร่งและจดจำได้ง่ายกว่าในภายหลัง (2) กลยุทธ์การรวมตราสินค้าให้อยู่ภายใต้ตราสินค้าเดียวกัน (Combined branding strategy) (3) กลยุทธ์การเตือนก่อนการปรับเปลี่ยนตราสินค้า (Translucent warning strategy) องค์กรควรมีการแจ้งเตือนก่อนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าจริงโดยอาจใช้เครื่องมือเช่น การส่งเสริมการตลาด บรรจุภัณฑ์ การตกแต่งสำนักงาน เข้ามาช่วย (4) การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในทันที (Sudden eradication strategy) โดยไม่มีระยะเปลี่ยนผ่านในกรณีที่องค์กรต้องการจะลบภาพลักษณ์เก่าหรือตราสินค้าที่หมดวงจรชีวิตออกไปทันที (5) (Counter-takeover rebranding) มักเกิดภายหลังการควบรวมกิจการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งต้องการมีบทบาทเหนือองค์กรที่ควบรวมด้วย และ (6) การกลับมาใช้ตราสินค้าเดิม (Retrobranding) องค์กรที่พบคามผิดพลาดในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าอาจเปลี่ยนกลับมาใช้ตราสินค้าองค์กรเดิมได้

การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในบริบทการควบรวมกิจการ (Corporate rebranding after merger and acquisition)

การควบรวมกิจการเป็นแนวทางในการเพิ่มมุมมองทางธุรกิจขององค์กรด้วยการวางตำแหน่งทางการตลาดในส่วนแบ่งทางการตลาดหรือพื้นที่ภูมิศาสตร์ใหม่ๆ เกิดการบูรณาการเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นที่มั่นคงสำหรับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในอนาคต การควบรวมกิจการนี้ยังมีบทบาทสำคัญในการปรับโครงสร้างและทำให้เกิดการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในองค์กรอีกด้วย เกิดการรวมกันของทักษะและทรัพยากรขององค์กรที่มีการควบรวมกิจการกัน โดยที่องค์กรมีหลายเหตุผลในการการควบรวมกิจการ เช่น เพื่อต้องการ

ขยายส่วนแบ่งการตลาด กระจายความเสี่ยง ต้องการเพิ่มผลตอบแทน ป้องกันตลาด เสริมสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจหลัก หรือต้องการความได้เปรียบเชิงแข่งขัน เป็นต้น (Ind, 1997; Einwiller & Will, 2002)

การควบรวมกิจการในปัจจุบันมีอยู่ด้วยกัน 3 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ การควบรวมกิจการแบบ Vertical คือ การควบรวมกิจการของบริษัทเข้ากับ Supplier หรือ Distributor ของ บริษัทนั้น การควบรวมกิจการแบบ Horizontal คือ การควบรวมกิจการของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันเข้าด้วยกัน และประการสุดท้าย การควบรวมกิจการแบบ Conglomerate คือ การควบรวมกิจการระหว่างบริษัทที่ไม่เกี่ยวข้องกันเข้าด้วยกัน ซึ่งการควบรวมกิจการในรูปแบบต่างๆ นั้นมักเกิดความเสี่ยงที่สูงเพราะเป็นการผสมผสานกันระหว่างระบบค่านิยมที่มีความเฉพาะเจาะจง รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการที่มีความแตกต่างกันของแต่ละองค์กรทำให้นักกลางเกิดภาวะตึงเครียดในช่วงเปลี่ยนผ่านได้ (Ind, 1997) องค์กรที่มีขนาดใหญ่เมื่อควบรวมกิจการแล้วจะเป็นการยากที่จะสร้างการรับรู้ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายภาคส่วนได้อย่างปะติดปะต่อกัน เกิดการผสมผสานสัญลักษณ์ที่ส่งผ่านโดยองค์กรในแง่มุมๆ ต่างอันเป็นผลมาจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและภาษา การบริหารจัดการโครงสร้างที่ไม่มีประสิทธิภาพและความไม่ชัดเจนในหน้าที่ของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละภาคส่วน การมีมุมมองอย่างแคบโดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละภาคส่วนทำให้ข้อความที่สื่อสารออกไปขาดความต่อเนื่องและเป็นการยากที่จะให้เกิดการประสานงานกัน ข้อความที่สื่อสารออกไปอาจเหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละภาคส่วน แต่มักที่จะขาดความต่อเนื่องในภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม ดังนั้นจึงต้องมีกระบวนการที่สร้างและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีความต่อเนื่องในสำหรับแต่ละภาคส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความมีชื่อเสียงขององค์กรโดยรวม ซึ่งก็คือการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (Einwiller & Will, 2002)

Ind (1997) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรภายหลังการควบรวมกิจการนั้นควรพิจารณาในบริบทของความเข้มแข็งของตราสินค้าองค์กรเดิม ความใกล้เคียงกับตราสินค้าองค์กรที่ควบรวม และทิศทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรใหม่ที่จะเกิดขึ้น กล่าวคือ หากองค์กรที่ควบรวมกิจการกันนั้นมีความเข้มแข็งในตราสินค้าองค์กรของตนเองและมีชื่อเสียงเฉพาะทางในธุรกิจที่แตกต่างกัน การควบรวมกิจการจึงควรที่จะคงชื่อขององค์กรที่ควบรวมนั้นไว้ ซึ่งในระยะสั้นแล้วจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนผ่านได้ง่ายและรวดเร็ว ทั้งยังหลีกเลี่ยงการลดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อีกด้วย แต่หากองค์กรมีแนวทางที่จะสร้างธุรกิจเพียงตลาดเดียวในระยะยาวแล้วนั้น เป็นการสมควรที่จะพยายามพัฒนาชื่อองค์กรขึ้นมาใหม่ ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจในการสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กรใหม่ได้อย่างชัดเจนอีกด้วย แต่จำเป็นจะต้องมีการลงทุนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านของชื่อองค์กรเดิมและสร้างคุณค่าองค์กรใหม่ขึ้นมาซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจในระยะสั้นได้ ทั้งนี้การสร้างชื่อองค์กรขึ้นมาใหม่ภายหลังจากการควบรวมกิจการนั้นเป็นการบ่งบอกถึงแนวทางใหม่ในการทำธุรกิจ ขณะเดียวกันการหายไปของชื่อองค์กรเดิมก่อนการควบรวมอาจทำให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจว่าระบบการปฏิบัติงานหรือ

วัฒนธรรมขององค์กรเดิมได้ถูกแทนที่ด้วยองค์กรใหม่แล้ว ซึ่งอาจทำให้ผู้บริหารหรือผู้ขายปัจจัยการผลิตให้แก่องค์กรเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในความสัมพันธ์ที่มีกับองค์กรและพนักงานทำให้รู้สึกถึงความมีอิทธิพลขององค์กรที่เข้ามาครอบงำได้

จะเห็นได้ว่าการศึกษากลับมาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้น จำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าโดยเฉพาะในบริบทขององค์กรที่ซึ่งตราสินค้ามีความเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและภาพลักษณ์ขององค์กร และสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดการปรับเปลี่ยนในตราสินค้าเกิดจากเหตุผล 4 ประการด้วยกัน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในความเป็นเจ้าของ การเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์หรือแนวทางในการบริการ การเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งทางการตลาดของคู่แข่งและการเปลี่ยนแปลงในกฎระเบียบหรือสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้แต่ละองค์กรสามารถระดับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าที่ต่างกันไปโดยจำแนกได้เป็นการปรับเปลี่ยนตราสินคารูปแบบวิวัฒนาการซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านสุนทรีย์ทางการตลาดเพียงเล็กน้อย หรือเป็นการปรับเปลี่ยนตราสินคารูปแบบปฏิวัติซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านสุนทรีย์ทางการตลาดรวมไปถึงตำแหน่งทางการตลาดอย่างเห็นได้ชัด

แนวคิดเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงองค์กร

แนวความคิดในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรหรือการสร้างตราสินค้าองค์กรขึ้นใหม่นั้นยังมีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดเอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กรอีกด้วย กล่าวคือเอกลักษณ์องค์กรจะประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ ขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่าง เช่น บุคลากร สินค้าและบริการ เป็นต้น นำมาซึ่งภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งเป็นภาพสะท้อนถึงเอกลักษณ์องค์กรที่ขึ้นอยู่กับรับรู้ของผู้บริโภค นักลงทุน พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และภาพลักษณ์ที่เกิดจากเอกลักษณ์องค์กรที่สะสมเป็นระยะเวลายาวนานสร้างให้เกิดพฤติกรรมขององค์กรที่ถูกรับรู้จนกลายเป็น ชื่อเสียงขององค์กร ในท้ายที่สุด โดยการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน นักลงทุน ชุมชน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้เกิดการรับรู้ตราสินค้าขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเกิดภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กรในท้ายที่สุด (Argenti & Druckemiller, 2004) โดยรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้



เอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity)

องค์กรทุกองค์กรมีเอกลักษณ์ (Identity) เป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือองค์กรใหญ่ องค์กรธุรกิจเอกชน รัฐบาล หรือรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเอกลักษณ์ที่ว่านั้นคือทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรดำเนินการเป็น เจ้าของและผลิตขึ้น จะต้องมีความชัดเจนว่าองค์กรนั้นคืออะไร มีวัตถุประสงค์อะไร และที่สำคัญก็คือ องค์กรจะต้องดำเนินการทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ สภาวะแวดล้อม การสื่อสารและพฤติกรรม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้มีความต่อเนื่องกันในส่วนของวัตถุประสงค์และมีการแสดงออกที่เหมาะสม โดยความต่อเนื่องดังกล่าวจะมาจากวิสัยทัศน์ขององค์กรที่จะเป็นพื้นฐานที่ทำให้ความเป็นเอกลักษณ์ประสบผลสำเร็จ (วิลาวณีย์ หงษ์สุวรรณ, 2542)

ทั้งนี้ องค์กรแต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดเอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity) ให้มีความโดดเด่น ชัดเจนและเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อที่การสื่อสารต่างๆ ออกจากองค์กรจะไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละกลุ่มได้อย่างกระจ่างชัดตามที่กำหนดไว้ โดยเอกลักษณ์องค์กรดังกล่าวนี้จะถูกรับและประมวลโดยผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ซึ่งจะเป็นผู้ที่พัฒนาเอกลักษณ์องค์กรจนนำไปสู่ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) ในใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเอกลักษณ์องค์กรนี้จะช่วยให้คนทั่วไปรู้จักและจดจำ องค์กรนั้นๆ ได้ เอกลักษณ์องค์กรจึงเป็นสิ่งสะท้อนความเป็นจริงและความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของ องค์กรที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับภาพลักษณ์องค์กรรวมถึงชื่อเสียงองค์กรผ่านทาง การสื่อสารองค์กร นั้นเอง (Gray & Balmer, 1998) ซึ่งหลังจากที่องค์กรได้ทำการสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กรไปยัง ผู้บริโภคนั้น หากสิ่งที่ผู้บริโภครับรู้มีความสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรทำการสื่อสารออกมาก็จะทำให้ เอกลักษณ์ขององค์กรนั้นมีความเด่นชัดมากยิ่งขึ้น แต่หากการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรของผู้บริโภคไม่ สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรพยายามสื่อสารออกมา ก็จะทำให้เอกลักษณ์องค์กรขาดความชัดเจน ส่งผลต่อ ภาพลักษณ์องค์กรและทำให้ทัศนคติที่มีต่อเอกลักษณ์องค์กรมีความเลือนลางหรือผิดไปจากความเป็นจริง ได้

มีนักวิชาการได้ให้นิยามของเอกลักษณ์องค์กรไว้หลากหลาย โดยเอกลักษณ์องค์กรนั้น หมายถึง การนำเสนอตนเองของบริษัทในด้านการบริหารจัดการหรือสัญลักษณ์ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กร ซึ่งเอกลักษณ์องค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นในด้านของ พฤติกรรมองค์กร การสื่อสารขององค์กร และสัญลักษณ์ต่างๆ (Birkigt & Stadler, 1986, as cited in Kitchen & Schultz, 2001; van Riel, 1995) โดยที่สัญลักษณ์ดังกล่าว ได้แก่ การใช้รูปลักษณ์ (Logo) ลักษณะของที่ทำกร (House styles) ชุดของพนักงาน (Staff outfits) และสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ด้วยตา อย่างอื่น ๆ ที่ส่งเสริมให้องค์กรถูกจดจำและช่วยในการแสดงออกถึงปรัชญาทางธุรกิจขององค์กร (Kitchen & Schultz, 2001) เช่นเดียวกับ Dowling (2004) ที่กล่าวว่า เอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) คือ สัญลักษณ์และการตั้งชื่อองค์กรที่ใช้เพื่อระบุความเป็นตัวตนขององค์กรต่อบุคคลทั่วไป ซึ่งอาจ ประกอบด้วยชื่อองค์กร โลโก้ คำขวัญองค์กร หรือเครื่องแบบการแต่งกายของพนักงาน เป็นต้น

Argenti (2007) ได้ให้นิยามเอกลักษณ์องค์กรไปในทิศทางเดียวกันว่า เอกลักษณ์องค์กรเป็นการแสดงออกที่สามารถมองเห็นได้ขององค์กรที่ส่งผ่านไปยังผู้บริโภคทางชื่อองค์กร (Name) โลโก้ (Logo) คติ (Motto) สินค้าและบริการ (Product and service) อาคารสถานที่ (Building) เครื่องเขียน (Stationary) เครื่องแบบ (Uniform) และองค์ประกอบด้านอื่นๆ ที่สามารถจับต้องได้ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดยองค์กรและได้ทำการสื่อสารไปยังผู้บริโภค ซึ่ง Melewar และ Saunders (2000) ก็ได้กล่าวถึงเอกลักษณ์องค์กรไว้ว่าเป็นการใช้ชื่อ สัญลักษณ์ หรือโลโก้ ตัวอักษร สี และสโลแกนในการสื่อสารกับผู้บริโภคผ่านทางทรัพย์สินคงที่ (Fixed asset) ขององค์กร เช่น อาคาร สถานที่ ยวดยานพาหนะ และความร่วมมือทางธุรกิจอื่นๆ ซึ่งการสื่อสารกับผู้บริโภคด้วยการใช้เอกลักษณ์องค์กรนั้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้การสื่อสารนอกเหนือจากการใช้ส่วนผสมทางการตลาดเพียงอย่างเดียว

Ind (1997) กล่าวว่า เอกลักษณ์ขององค์กร เป็นการแสดงภาพความเป็นจริงและแก่นแท้ของการดำรงอยู่ขององค์กร โดยที่เอกลักษณ์องค์กรเป็นสิ่งที่เกิดมาจากประวัติขององค์กร ความเชื่อ ปรัชญา นวัตกรรมขององค์กร ความเป็นเจ้าของ บุคลากร บุคลิกภาพของผู้นำ จรรยาบรรณคุณค่าทางวัฒนธรรม องค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร ในขณะที่ Olins (1989) ได้กล่าวถึงเอกลักษณ์องค์กรไว้ว่า องค์กรทุกองค์กรย่อมต้องมีแนวทางที่ชัดเจนเพื่อชี้แนะให้สมาชิกสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่องค์กรวางไว้และเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าเอาไว้ โดยที่สมาชิกที่อยู่ร่วมกันในองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้สึกถึงความ เป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) ด้วย แนวทางที่ชัดเจนขององค์กรและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของสมาชิกภายในองค์กรนี้จะเป็นที่มาของเอกลักษณ์องค์กรที่เป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงแก่นแท้ของตัวองค์กรที่เป็นบุคลิกภาพที่แท้จริงหรือข้อดีข้อเสียขององค์กร

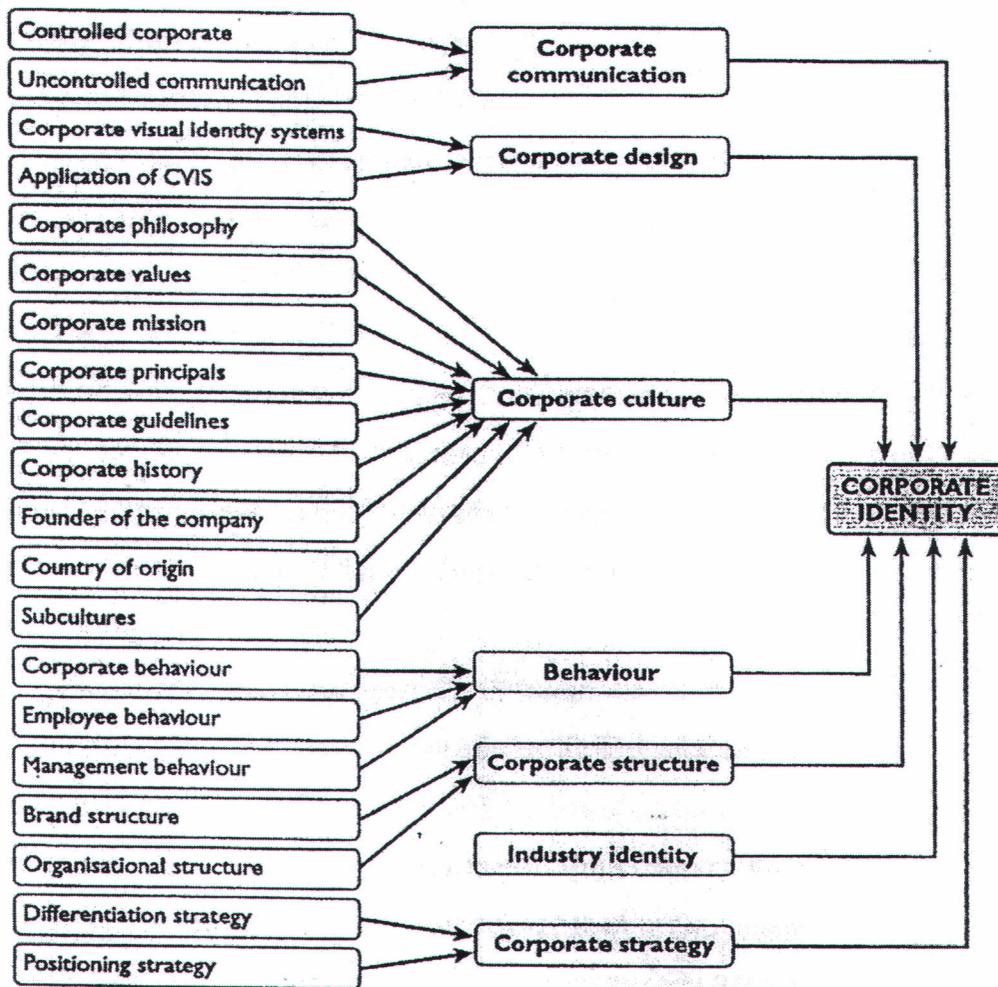
Van Rekom (1997, as cited in Melewar & Sauders, 2000) กล่าวถึงส่วนผสมของเอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity mix) ว่าประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) พฤติกรรมการแสดงออกขององค์กร (Corporate behavior) สภาพะทางการตลาด (Market conditions) กลยุทธ์ (Strategy) สินค้าและบริการ (Products and services) และการสื่อสาร (Communications) รวมถึงการออกแบบ (Design) จึงอาจกล่าวได้ว่าเอกลักษณ์องค์กรไม่ได้หมายความว่าความถึงการออกแบบสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว หากแต่เอกลักษณ์องค์กรนั้นยังมีความหมายรวมไปถึงทุกๆ สิ่งขององค์กรที่ส่งอิทธิพลต่อการมองเห็นและความคิดของผู้บริโภคต่อองค์กร หรือเป็นสิ่งที่สะท้อนว่าองค์กรนั้นมีลักษณะเช่นใด มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการอย่างไร และมีการทำธุรกิจเกี่ยวกับอะไรนั่นเอง

ทั้งนี้สิ่งที่สามารถสื่อถึงเอกลักษณ์ขององค์กรมีอยู่ 4 ประการ ด้วยกัน คือ (1) ผลิตภัณฑ์หรือการบริการ (Products and services) ที่เป็นสิ่งที่องค์กรนั้นๆ ผลิตหรือจำหน่าย (2) สภาพแวดล้อม (Environments) หมายถึงสถานที่ผลิตหรือจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร (3) การสื่อสาร (Communications) คือวิธีการอธิบายหรือสื่อสารในสิ่งที่องค์กรได้ดำเนินการไป และ (4) พฤติกรรม (Behaviors) ที่หมายถึง การปฏิบัติตัวของผู้ผลิตที่มีต่อพนักงานภายในองค์กรและบุคคลอื่นภายนอก

องค์กร (วิลาวัดณ์ หงษ์สุวรรณ, 2542) โดย Cowking และ Hankinson (1996) ได้แบ่งเอกลักษณ์องค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ (1) องค์ประกอบด้านกายภาพ (Visual) คือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอันสามารถมองเห็นได้ด้วยตา อาทิ ตัวสินค้าเอง บรรจุภัณฑ์ อุปกรณ์สำนักงาน การโฆษณา เครื่องแบบพนักงาน หรืออาคารสถานที่ของบริษัทและองค์กร เป็นต้น (2) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral) หมายถึงพฤติกรรมต่างๆ ขององค์กรและพนักงานภายในองค์กรทุกระดับชั้น ซึ่งหมายรวมถึงทั้งการกระทำและคำพูดที่ใช้ในการสื่อสารกับผู้บริโภค องค์ประกอบด้านนี้จะมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างเอกลักษณ์ให้โดดเด่นและเกิดความประทับใจ โดยเฉพาะในธุรกิจบริการที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคมากเป็นพิเศษ และ (3) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรม (Corporate culture) คือ องค์ประกอบด้านพื้นฐานและปรัชญาที่องค์กรยึดเป็นหลักปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีเอกลักษณ์ที่ชัดเจน และไม่มี ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นภายในองค์กร

ส่วน Melewar Karaosmanoglu และ Paterson (2005) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของเอกลักษณ์องค์กร (Core components of corporate identity) ไว้ทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ การสื่อสารขององค์กร (Corporate communication) การออกแบบขององค์กร (Corporate design) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) พฤติกรรมขององค์กร (Corporate behavior) โครงสร้างองค์กร (Corporate structure) เอกลักษณ์ของอุตสาหกรรม (Industry identity) และกลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy) ดังแผนภาพที่ 2.9 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.9 แสดงองค์ประกอบของเอกลักษณ์องค์กร



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

(1) การสื่อสารขององค์กร (Corporate communication) คือ วิธีการที่องค์กรทำการสื่อสารไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรในแง่มุมต่างๆ ซึ่งทุกๆ กิจกรรมที่องค์กรมีส่วนร่วม ทุกๆ อย่างที่องค์กรผลิตและทุกๆ สารที่องค์กรสื่อสารออกไปล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งสิ้น โดยการสื่อสารขององค์กรนั้นอาจมีลักษณะที่ควบคุมได้หรือไม่ได้ ซึ่งการสื่อสารที่สามารถควบคุมได้ก็ ได้แก่ ความพยายามขององค์กรในการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน และการสื่อสารที่ไม่สามารถควบคุมได้ก็คือ การสื่อสารที่องค์กรไม่ได้ตั้งใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับรู้ต่างๆ ขณะที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเกิดการรับรู้ได้เองโดยบังเอิญ เป็นต้น (Balmer & Gray, 1999) ทั้งนี้ การสื่อสารที่สามารถควบคุมได้อาจสามารถแบ่งออกได้อีก 3 ประเภท คือ 1) การสื่อสารเชิงการจัดการ (Management communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารที่สำคัญที่สุดขององค์กรในการสื่อเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่น่าพึงปรารถนาให้แก่ผู้

ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร 2) การสื่อสารทางการตลาด (Marketing communication) ซึ่งเกี่ยวพันกับการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีต่างๆ ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างภาพลักษณ์ที่น่าพึงพอใจให้กับสินค้าและบริการขององค์กร ซึ่งจะส่งผลโดยรวมต่อภาพลักษณ์องค์กรได้ในที่สุด และ 3) การสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Organizational communication) คือ การสื่อสารระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกับองค์กรในรูปแบบต่างๆ (Melewar et al., 2005)

(2) การออกแบบขององค์กร (Corporate design/ Visual identity) การออกแบบขององค์กร หรือเอกลักษณ์ด้านกายภาพขององค์กรนั้นจะถูกออกแบบขึ้นเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรจากองค์กรคู่แข่ง รวมทั้งเป็นการสะท้อนถึงคุณภาพและสถานะขององค์กรที่มีความชัดเจนให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ ซึ่งโดยมากแล้วเอกลักษณ์ทางด้านภาพขององค์กรมักจะประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ชื่อองค์กร สโลแกน โลโก้หรือสัญลักษณ์ สี และลักษณะตัวอักษรประจำองค์กร นอกจากนี้ การออกแบบองค์กรยังอาจหมายถึงรวมถึง สถานที่ตั้ง และสถาปัตยกรรมของอาคารสิ่งก่อสร้างขององค์กรที่สามารถสะท้อนความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรได้อีกด้วย เช่นเดียวกับการออกแบบตกแต่งภายในและอุปกรณ์เครื่องมืออื่นๆ ที่สามารถมองเห็นได้ด้วยตา เช่น การโฆษณา เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย หรือบรรจุภัณฑ์ต่างๆ ขององค์กร (3) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) หมายถึงคุณค่าหลัก (Core value) พฤติกรรมการแสดงออก และความเชื่อที่องค์กรยึดถือปฏิบัติแล้วแต่สามารถแสดงออกถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะได้ทั้งสิ้น ซึ่งองค์ประกอบทางด้านวัฒนธรรมองค์กรนั้นยังมีความหมายครอบคลุมไปถึงปรัชญาองค์กร คุณค่า หลักการ แนวนโยบาย ประวัติการก่อตั้งองค์กร ผู้ก่อตั้งองค์กรและประเทศแหล่งกำเนิดขององค์กร ตลอดจนวัฒนธรรมย่อย ซึ่งล้วนส่งอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมทั้งสิ้น (4) พฤติกรรมองค์กร (Corporate behavior) พฤติกรรมขององค์กรเกิดขึ้นจากพฤติกรรมการแสดงออกต่างๆ ทั้งหมดขององค์กร ทั้งพฤติกรรมที่มีการกำหนดวางแผนไว้ และมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองโดยไม่ได้มีการวางแผนควบคุม ทั้งนี้พฤติกรรมองค์กรจะมีความแตกต่างกับพฤติกรรมพนักงาน (Employee behavior) เนื่องจากพฤติกรรมองค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่การจัดการบริหารระดับสูงในการวางแผนและดำเนินการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้มีความชัดเจน ในขณะที่พฤติกรรมของพนักงานจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของพนักงานเท่านั้น

(5) โครงสร้างองค์กร (Corporate structure) โครงสร้างองค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Organizational structure) และโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้า (Branding structure) รวมถึงองค์ประกอบพื้นฐานของเอกลักษณ์องค์กร โดยองค์กรต่างๆ จะใช้กลยุทธ์ด้านตราสินค้าเพื่อสร้างความแตกต่างในแง่บวกให้แก่องค์กร (Aaker, 1996) ทั้งนี้ Olins (1989) ได้อธิบายถึงโครงสร้างของเอกลักษณ์องค์กรว่ามีอยู่ด้วยกัน 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) โครงสร้างที่เป็นหนึ่งเดียว (Monolithic structure)

หมายถึง การที่องค์กรใช้ชื่อและรูปแบบของการออกแบบต่างๆ ที่มีลักษณะเดียว หรือมาตรฐานเดียวกัน อย่างสม่ำเสมอในการสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์กร เพื่อให้ตราสินค้าที่ชัดเจนนั้นๆ เป็นที่จดจำได้ของผู้บริโภคทุกกลุ่มเป้าหมายและผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนต่างๆ 2) โครงสร้างที่เสริมเข้ามา (Endorsed structure) คือ การสร้างเอกลักษณ์ตราสินค้าโดยใช้ชื่อขององค์กรเสริมเข้ากับชื่อของกลุ่มสินค้าหรือบริการขององค์กร เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่สินค้าต่างๆ ภายใต้ตราสินค้าองค์กรเดียวกัน โดยองค์กรที่เลือกใช้การสร้างเอกลักษณ์องค์กรด้วยโครงสร้างที่เสริมเข้ามานี้มักจะมีชื่อตราสินค้าองค์กรซึ่งเป็นที่รู้จักและยอมรับในสังคมอยู่แล้ว และบริษัทต้องการแสดงหรือตอกย้ำความมีคุณภาพเป็นหนึ่งเดียวกันของสินค้าต่างๆ ภายในองค์กรให้มีลักษณะที่เชื่อมโยงกันโดยไม่กระจัดกระจาย และ 3) โครงสร้างเกี่ยวกับตราสินค้า (Branded structure) คือ การที่องค์กรเลือกใช้ชื่อตราสินค้าที่แตกต่างกันเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับสำหรับสินค้าแต่ละประเภท หรือเป็นการนำเสนอเอกลักษณ์องค์กรผ่านชื่อตราสินค้าเฉพาะที่ถูกตั้งขึ้นมาใหม่ โดยไม่มีส่วนเชื่อมโยงไปยังชื่อตราสินค้าองค์กรเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าต่างๆ จากคู่แข่งให้กับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยโครงสร้างสุดท้ายนี้จะเน้นที่การสร้างชื่อตราสินค้าแต่ละประเภทมากกว่าตราสินค้าองค์กร (Ind, 1992, as cited in Melewar et al., 2005)

(6) เอกลักษณ์ของอุตสาหกรรม (Industry identity) องค์กรประกอบดังกล่าวนี้จะกล่าวอ้างถึงลักษณะเด่นของอุตสาหกรรมนั้นๆ เช่น การแข่งขัน ขนาด หรืออัตราการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อเอกลักษณ์องค์กร ซึ่งเอกลักษณ์ของอุตสาหกรรมนี้จะสามารถส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างเอกลักษณ์องค์กรได้ เช่น การที่ประชาชนมีทัศนคติในเชิงลบต่อธุรกิจน้ำมันที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมนั้น ทัศนคติในแง่ลบดังกล่าวก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรที่ประกอบธุรกิจน้ำมันและปิโตรเลียมไปด้วย ทั้งยังส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร และทำให้การเปลี่ยนแปลงเอกลักษณ์ขององค์กรทำได้ยากมากยิ่งขึ้น เป็นต้น และสุดท้าย (7) กลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์องค์กรถือเป็นแบบแผนอันเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจในตลาดได้ เนื่องจากกลยุทธ์องค์กรจะมีการกำหนดถึงสิ่งที่องค์กรนั้นๆ ทำการผลิตผลกำไรที่สามารถทำได้ และการรับรู้ของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อองค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพองค์กร (Personality of the organization) และเอกลักษณ์องค์กรก็จะทำหน้าที่ในการนำเสนอบุคลิกภาพองค์กรนั้นๆ ออกมา (Ind, 1992, as cited in Melewar et al., 2005)

ซึ่งวัตถุประสงค์ของการสร้างเอกลักษณ์องค์กรนั้นมีความเกี่ยวข้องที่แบ่งออกได้เป็น 3 แนวทางด้วยกัน กล่าวคือ (1) องค์กรต้องการให้ตนเองมีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของบุคคลกลุ่มต่างๆ และมีความต้องการให้ส่วนต่างๆ ที่กระจัดกระจายขององค์กรเข้ามารวมกันอย่างเป็นระเบียบ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าใจต่อโครงสร้างขององค์กรซึ่งประกอบไปด้วยฝ่ายต่างๆ และสินค้าหลากหลายชนิดได้ (2) องค์กรต้องการให้มีสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงทัศนคติ ความเชื่อ หรือหลักการขององค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถรับรู้และเข้าใจในสิ่งเดียวกับที่องค์กรยึดถือ และสามารถสื่อสารให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ

องค์กรได้ในทิศทางเดียวกัน และแนวทางสุดท้าย (3) องค์กรต้องการให้ตัวองค์กรและสินค้าขององค์กรมีความแตกต่างไปจากคู่แข่งในตลาด (วิลาวัณย์ หงษ์สุวรรณ, 2542)

ดังนั้นการสร้างเอกลักษณ์องค์กรจึงเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เนื่องจากเอกลักษณ์องค์กรเป็นตัวที่ช่วยกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกว่าสินค้าและองค์กรมีคุณภาพ มีการควบคุม มีรูปแบบ มีมาตรฐานเป็นหนึ่งเดียวทุกหนทุกแห่ง นอกจากนี้การกำหนดเอกลักษณ์องค์กรยังมีส่วนช่วยองค์กรในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ (1) ลดความล่าช้าในการทำงาน (2) ลดความผิดพลาดในการทำงาน (3) การควบคุมผลงานมีคุณภาพมากขึ้น (4) ได้งานที่มีมาตรฐานเดียวกันทำให้เกิดเอกภาพในการทำงานร่วมกัน (5) ลดความขัดแย้งทางความคิด (6) ทำให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ง่ายขึ้น และเป็นไปอย่างมีขั้นตอน และ (7) ช่วยลดความสูญเปล่า (วิลาวัณย์ หงษ์สุวรรณ, 2542)

กล่าวโดยสรุปก็คือ การสร้างเอกลักษณ์ให้กับองค์กรจึงควรกำหนดองค์กรให้มีความชัดเจนและโดดเด่น จึงจะช่วยให้ส่วนต่างๆ ขององค์กรประสานเข้าด้วยกัน ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจในตัวองค์กรอย่างถูกต้อง อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรมีจุดยืนที่ชัดเจนในการสร้างความแตกต่างออกจากคู่แข่ง และเป็นตัวแทนที่สำคัญที่ช่วยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมรับรู้และผลักดันให้องค์กรเคลื่อนที่ไปยังตำแหน่งที่ต้องการ อีกทั้งยังเป็นตัวที่ส่งสารไปยังบุคคลภายนอกองค์กรให้รับรู้ถึงเจตจำนง ความเชื่อ และทัศนคติขององค์กรด้วย

อย่างไรก็ดี เมื่อองค์กรมีเอกลักษณ์ที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรแล้ว ในขั้นต่อไป องค์กรก็ต้องทำการสื่อสารถึงเอกลักษณ์องค์กรของตนเองไปสู่ภายนอกเพื่อก่อให้เกิดการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรภายในใจของผู้บริโภคให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์ที่องค์กรสื่อสารออกไปนั่นเอง เนื่องจากภาพลักษณ์องค์กรก็คือการรับรู้ที่สาธารณชนมีต่อองค์กร โดยเอกลักษณ์องค์กรที่ดีย่อมนำมาซึ่งภาพลักษณ์องค์กรที่แข็งแกร่งเช่นเดียวกัน (Dowling, 2001)

ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image)

Dowling (2004) กล่าวว่า ภาพลักษณ์องค์กรเป็นการประเมินซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มความเชื่อและความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ภาพลักษณ์องค์กรจะประกอบไปด้วยรายละเอียดต่างๆ ที่นับไม่ถ้วน โดยจะมีลักษณะเป็นความประทับใจทั้งหมดของผู้บริโภคซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้สัญลักษณ์ต่างๆ ที่องค์กรทำการสื่อสารออกมาทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผู้บริโภคจะประกอบขึ้นส่วนของการรับรู้แต่ละอย่างเกี่ยวกับองค์กรขึ้นเป็นการรับรู้โดยรวมเกี่ยวกับองค์กรนั้นๆ ดังนั้น ภาพลักษณ์องค์กรจึงไม่ใช่สิ่งที่องค์กรนั้นๆ เชื่อว่าตนเองเป็นหรือมี หากแต่ภาพลักษณ์องค์กรหรือความรู้สึกและความเชื่อเกี่ยวกับองค์กรในความรู้สึกของผู้บริโภค จะเกิดจากการมีประสบการณ์หรือการสังเกตการณ์เกี่ยวกับองค์กรของผู้บริโภคอันมีลักษณะเป็นทัศนคติโดยรวมเกี่ยวกับองค์กรที่ผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรแต่ละกลุ่มยึดถือ (Argenti, 2007) ดังนั้นภาพลักษณ์องค์กรของผู้บริโภคแต่ละคนอาจมีความแตกต่างกันตาม

ประสบการณ์ ความรู้และความเข้าใจที่มีต่อองค์กรธุรกิจนั้นๆ เป็นผลทำให้องค์กรหนึ่งๆ สามารถมีภาพลักษณ์องค์กรได้หลากหลายรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับ การรับรู้และทัศนคติของผู้บริโภคแต่ละราย (Dowling, 2001)

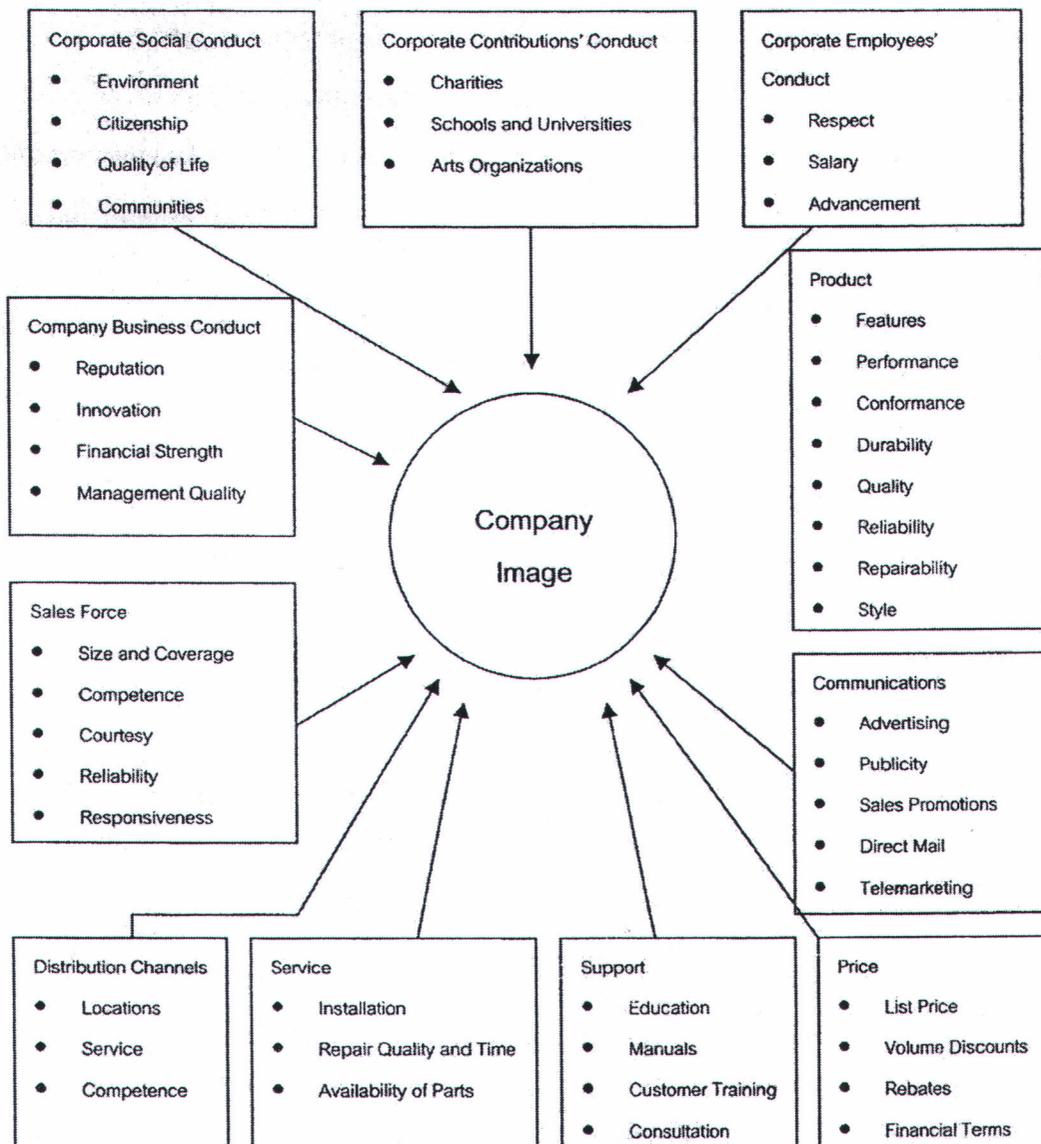
Keller (2003) ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์องค์กรว่าเป็นความเชื่อมโยงทั้งหมดที่ผู้บริโภคมีในความทรงจำเกี่ยวกับบริษัทหรือองค์กรซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้าหรือเป็นผู้ให้บริการ ซึ่งภาพลักษณ์องค์กรนี้จะมีบทบาทสำคัญในการวางกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากนักการตลาดส่วนใหญ่เชื่อว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคก็คือการรับรู้ของผู้บริโภคเกี่ยวกับบทบาทขององค์กรนั้นๆ ที่มีต่อสังคม เช่น วิธีการที่องค์กรนั้นๆ ใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กร ผู้ถือหุ้น และกลุ่มบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นต้น ซึ่งหากผู้บริโภคมีการรับรู้เรื่องราวเกี่ยวกับองค์กรในทางบวกมากเท่าใด ผู้บริโภคก็จะเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น จนกระทั่งเกิดการรับรู้ถึงชื่อเสียงขององค์กรนั้นๆ และชื่อเสียงขององค์กรนี้เองที่จะเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริโภคเลือกที่จะซื้อหรือไม่ซื้อตราสินค้าขององค์กร

Barich และ Kotler (1991, as cited in Keller, 2003) ได้สรุปปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาพลักษณ์องค์กร (Determinants of corporate image) ออกเป็น 11 ปัจจัยด้วยกัน ดังแผนภาพที่ 2.10 ได้แก่ (1) การดำเนินงานด้านธุรกิจขององค์กร (Company business conduct) เช่น การดำเนินการเรื่องชื่อเสียงองค์กร การเป็นเจ้าของนวัตกรรมใหม่ๆ ความมั่นคงทางการเงิน และคุณภาพของการบริหารจัดการขององค์กร (2) การดำเนินงานด้านสังคมขององค์กร (Corporate social conduct) เช่น การจัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคมต่างๆ อาทิ ด้านสิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิต หรือการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนต่างๆ (3) การดำเนินงานด้านการช่วยเหลือสนับสนุนองค์กร (Corporate contributions conduct) เช่น การเข้าไปสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรการกุศล หรือกิจกรรมของโรงเรียนและมหาวิทยาลัยที่เป็นประโยชน์ต่างๆ (4) การดำเนินงานด้านพนักงานองค์กร (Corporate employees conduct) เช่น การดำเนินงานด้านเงินเดือน สวัสดิการ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงานให้แก่พนักงานในองค์กร

(5) ปัจจัยด้านสินค้า (Product) เช่น การที่สินค้ามีลักษณะเด่น มีประสิทธิภาพในการใช้งาน ความคงทน ระยะเวลาการใช้งาน การบริการซ่อมแซม หรือรูปแบบของสินค้า เป็นต้น (6) ปัจจัยด้านการสื่อสาร (Communications) เช่น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การจัดการรายการส่งเสริมการขาย หรือการตลาดทางตรง (7) ปัจจัยด้านราคา (Price) เช่น ราคาขายปลีก ราคาส่วนลด และปัจจัยด้านการเงินอื่นๆ (8) ปัจจัยด้านการสนับสนุน (Support) เช่น การสนับสนุนด้านการศึกษาและการฝึกอบรมแก่พนักงาน รวมถึงการจัดฝึกอบรมให้แก่ลูกค้า และการให้บริการเป็นที่ปรึกษา (9) ปัจจัยด้านการบริการ (Service) เช่น การบริการติดตั้งอุปกรณ์ คุณภาพและระยะเวลาในการซ่อมแซม หรือการให้บริการด้านอุปกรณ์ส่วนต่างๆ (10) ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution channels) เช่น สถานที่ในการจัดจำหน่ายสินค้าและให้บริการ หรือความสามารถในการจัดจำหน่ายของแต่ละช่องทาง และปัจจัยที่ (11) ปัจจัยด้านพนักงาน

ขาย (Sales force) คือ ความสามารถ ความสุภาพ น่าเชื่อถือ และความรับผิดชอบของพนักงานขาย (Keller, 2003)

แผนภาพที่ 2.10 แสดงองค์ประกอบของภาพลักษณ์องค์กร



ที่มา: Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 413.

โดยปัจจัยที่ได้กล่าวไปทั้งหมดข้างต้นนั้น ถือเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เกิดขึ้นได้ทั้งในทางบวกและในทางลบ ซึ่งในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรนั้นตราสินค้าองค์กรจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงที่แตกต่างไปจากตราสินค้าเฉพาะผลิตภัณฑ์ (Individual brand) โดยสิ้นเชิง เนื่องจาก

ตราสินค้าองค์กรนั้นมักจะกระตุ้นให้เกิดการสร้างความเชื่อมโยงในส่วนของผลิตภัณฑ์พื้นฐาน และคุณสมบัติหรือคุณประโยชน์ของสินค้าพื้นฐานเหล่านั้น รวมไปถึงบุคคลและความสัมพันธ์ภายในองค์กร การวางแผนงานต่างๆ คุณค่า และความน่าเชื่อถือขององค์กร ในขณะที่ตราสินค้าเฉพาะผลิตภัณฑ์นั้นอาจสร้างความเชื่อมโยงเฉพาะสินค้าภายใต้ตราสินค้านั้นๆ เท่านั้น

โดยการเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ได้แก่ (1) การเชื่อมโยงด้วยคุณสมบัติ คุณประโยชน์ และทัศนคติที่มีต่อตราสินค้า (Common product attributes, benefits, or attitudes) หมายถึง การที่ตราสินค้าองค์กรสามารถกระตุ้นการสร้างความเชื่อมโยงที่แข็งแกร่งไปยังผู้บริโภคเข้ากับคุณสมบัติของสินค้า เช่น ตราสินค้า Hershey's เชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์ประเภทช็อกโกแลต หรือเชื่อมโยงเข้ากับประเภทของผู้ใช้สินค้า (Type of user) เช่น การเชื่อมโยงรถยนต์ BMW เข้ากับผู้ใช้ที่มีลักษณะเป็น "Yuppies" หรือกลุ่มหนุ่มสาวที่มีการศึกษาดี และมีรสนิยมในการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์สูง เป็นต้น การเชื่อมโยงเข้ากับสถานการณ์ในการใช้สินค้า (Usage situation) และการเชื่อมโยงกับทัศนคติ (Attitude) เช่น การเชื่อมโยงตราสินค้า Sony เข้ากับทัศนคติด้านคุณภาพตราสินค้า เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม หากตราสินค้าองค์กรนั้นไปเชื่อมโยงกับประเภทสินค้าที่มีความหลากหลายแล้ว ผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะทำการเชื่อมโยงตราสินค้าองค์กร เข้ากับคุณสมบัติหรือคุณประโยชน์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible attributes/ Abstract benefits) ซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างให้กับแต่ละประเภทสินค้าได้มาทดแทน เช่น เชื่อมโยงตราสินค้าองค์กรเข้ากับสินค้าหรือบริการที่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะด้าน สามารถสร้างความน่าตื่นเต้นหรือเป็นกิจกรรมที่สนุกสนาน การสร้างขึ้นด้วยมาตรฐานการผลิตที่ทันสมัย การมีจุดเด่นทางนวัตกรรม หรือสามารถแสดงออกถึงความเป็นผู้นำในตลาดนั้นๆ ได้ เป็นต้น

สำหรับการเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรที่เกี่ยวข้องกับสินค้า (Product-related corporate image associations) นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) การเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรกับการมีคุณภาพสูง (A high-quality corporate image association) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการสร้างการรับรู้ให้กับผู้บริโภคว่า องค์กรมีความสามารถในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงในตลาด ซึ่งการสร้างการเชื่อมโยงด้วยการนำเสนอความมีคุณภาพของสินค้านี้นับเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดประการหนึ่งในกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค และ 2) การเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรกับนวัตกรรม (An innovative corporate image association) คือ การสร้างการรับรู้ให้แก่ผู้บริโภคว่า องค์กรมีความสามารถในการพัฒนาและผลิตสินค้าที่ก้าวหน้าล้ำสมัย มีการพัฒนาแผนการทางการตลาดที่มีความแตกต่าง สดใหม่ และเป็นเอกลักษณ์ นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างการรับรู้ให้แก่ผู้บริโภคว่า องค์กรนั้นๆ ยังมีการลงทุนในการทำวิจัยและพัฒนา และลงทุนด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ผลิตสินค้าที่มีความก้าวหน้าล้ำสมัย ซึ่งภาพลักษณ์ด้านนวัตกรรมขององค์กรนี้ จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่งในใจของผู้บริโภคเหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ จึงทำให้องค์กรต่างๆ มากมายทั่วโลกมุ่งที่จะสร้างภาพลักษณ์ในด้านการมีนวัตกรรมที่ล้ำสมัยให้แก่องค์กรของตน เช่น Canon หรือ Phillips ที่ต่างก็มีแนวคิดในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นผู้นำด้านนวัตกรรม

อันพันสมัยทั้งสิ้น

(2) พนักงานขององค์กรและการสร้างความสัมพันธ์ (People and relationships) นอกจากสินค้าขององค์กรจะสามารถสะท้อนภาพลักษณ์ขององค์กรได้แล้ว การเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรยังสามารถมาจากการเชื่อมโยงบุคลิกลักษณะของพนักงานในองค์กรได้อีกด้วย ซึ่งบุคลิกของพนักงานแต่ละองค์กรก็จะทำหน้าที่สื่อสารภาพลักษณ์องค์กรออกไปสู่การรับรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กรของผู้บริโภคทั้งในทางตรงและทางอ้อม ดังที่ Argenti (2007) ได้อธิบายว่าการสร้างภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่งให้แก่องค์กรนั้นจะต้องเริ่มสร้างจากพนักงานภายในองค์กรก่อน เนื่องจากพนักงานจะเป็นส่วนสำคัญที่จะสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กรไปสู่บุคคลภายนอก เช่น พนักงานของร้าน Starbucks ที่สามารถเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความสอดคล้องไปกับเอกลักษณ์องค์กร ในแง่ของการเป็นร้านค้ากาแฟที่มีคุณภาพดีและมีการบริการที่ยอดเยี่ยมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องใส่ใจให้ความสำคัญกับพนักงานในการกำหนดแนวทางหรือแผนงานในการสื่อสาร เนื่องจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานขององค์กรและผู้บริโภคที่เกิดขึ้นนั้นนอกจากจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นไปในแง่บวกแล้ว ยังช่วยให้เกิดคุณค่าต่อตราสินค้าองค์กรได้อีกด้วย ดังนั้น การเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า (A customer-focused corporate image association) หรือการสร้างการรับรู้ให้แก่ผู้บริโภคว่าองค์กรนั้นมีความรับผิดชอบดูแลเอาใจใส่ มีความห่วงใย และพร้อมรับฟังทุกๆ ปัญหา ความคิดเห็นและข้อติชมของลูกค้าอยู่เสมอจึงเป็นสิ่งสำคัญของการสร้างภาพลักษณ์องค์กรในปัจจุบัน

(3) คุณค่าและการวางแผนการขององค์กร (Values and programs) การเชื่อมโยงภาพลักษณ์กับคุณค่าและการวางแผนการขององค์กรในมิตินี้เป็นการสะท้อนถึงคุณค่า แผนการหรือแนวทางขององค์กร ที่มักไม่ได้เชื่อมโยงกับสินค้าหรือบริการขององค์กรโดยตรง เช่น การที่องค์กรทำการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านการจัดกิจกรรมทางการตลาด เพื่อสะท้อนภาพลักษณ์องค์กร รวมทั้งนำเสนอปรัชญา และแนวทางปฏิบัติขององค์กรที่มีต่อสังคม การเมือง หรือเศรษฐกิจไปยังผู้บริโภค พนักงาน และสาธารณชน เช่น การที่องค์กรต่างๆ จัดกิจกรรมการเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรเข้ากับความสำเร็จต่อสิ่งแวดล้อม (An environmentally-concerned corporate image association) หรือแม้แต่การเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรเข้ากับความสำเร็จต่อสังคม (A socially responsible corporate image association) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างภาพลักษณ์องค์กรในทางบวกให้เกิดขึ้นกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเป็นต้น

(4) ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Corporate credibility) นอกจากการเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรในด้านต่างๆ ดังที่กล่าวไปทั้งหมดข้างต้นแล้ว ผู้บริโภคมักยังอาจสร้างความเชื่อ และการรับรู้ด้านต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรขึ้นมาได้ โดยจะเป็นความเชื่อมั่นว่าองค์กรนั้นๆ สามารถตอบสนองความต้องการและนำเสนอความพึงพอใจให้กับตนเองได้ ทั้งในด้านของการออกแบบและการจัดส่งสินค้าต่างๆ ดังนั้น จึงทำ

ให้ความน่าเชื่อถือขององค์กรมีความเกี่ยวพันเชื่อมโยงเข้ากับชื่อเสียงองค์กรด้วย ทั้งนี้ ความน่าเชื่อถือขององค์กรจะขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) ความเชี่ยวชาญขององค์กร (Corporate expertise) คือ การที่ผู้บริโภคระหนักถึงความสามารถขององค์กรในการผลิตและขายสินค้า รวมถึงการให้บริการต่างๆ 2) ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Corporate trustworthiness) คือ การที่ผู้บริโภคเล็งเห็นว่าองค์กรนั้นๆ มีความซื่อสัตย์ สามารถพึ่งพาได้ และเข้าใจความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี และ 3) ความน่าชื่นชอบขององค์กร (Corporate likability) คือ การที่ผู้บริโภคเห็นว่าองค์กรนั้นๆ เป็นที่ชื่นชอบ น่าดึงดูดใจ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ และมีความก้าวหน้าต่อไปไม่หยุดนิ่ง เป็นต้น (Keller, 2003)

ทั้งนี้ ภาพลักษณ์องค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเกิดชื่อเสียงขององค์กรทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี เนื่องจากชื่อเสียงองค์กรเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริโภครู้สึกว่าองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้มีการประเมินภาพลักษณ์โดยรวมที่เกิดจากการสั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานภายในจิตใจของแต่ละบุคคล ดังนั้น ถ้าบุคคลมีการประเมินว่าองค์กรมีภาพลักษณ์โดยรวมเชิงบวก บุคคลนั้นก็ตัดสินว่าองค์กรเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงที่ดี แต่ถ้าประเมินว่าภาพลักษณ์โดยรวมไม่ดีหรือเป็นไปในเชิงลบ บุคคลนั้นก็อาจจะตัดสินว่าองค์กรดังกล่าวมีชื่อเสียงที่ไม่ดี เป็นต้น

ชื่อเสียงองค์กร

องค์กรต่างๆ ในปัจจุบัน ต่างตระหนักถึงความสำคัญของชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) มากขึ้นทุกขณะ ทั้งนี้ หลายองค์กรธุรกิจเชื่อว่า การมีชื่อเสียงองค์กรที่ดีจะสามารถนำความสำเร็จมาสู่การดำเนินธุรกิจและช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน การที่องค์กรต้องเผชิญหน้ากับการมีชื่อเสียงในเชิงลบ ก็จะทำให้องค์กรนั้นๆ ได้รับผลกระทบทั้งต่อความภักดีของพนักงานและลูกค้าขององค์กร ทั้งยังเป็นการสั่นคลอนความมั่นคงทางการเงิน หรือแม้แต่ความสามารถในการดำเนินการทางธุรกิจต่อไปขององค์กร เนื่องจากทุกวันนี้ผู้คนต่างมีความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่างๆ ลดน้อยลง ขณะเดียวกันความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ขององค์กรจากสาธารณชนก็เป็นไปได้ง่ายขึ้น อันเนื่องมาจากการเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็วของสื่อต่างๆ ในยุคที่ข้อมูลข่าวสารสามารถแพร่สะพัดออกไปได้ในเวลาไม่กี่วัน ความต้องการของนักลงทุนที่ต้องการเห็นการดำเนินธุรกิจที่โปร่งใสขององค์กร และความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจากองค์กรต่างๆ ล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ จำต้องหันมาให้ความสนใจในการสร้างและธำรงไว้ซึ่งชื่อเสียงขององค์กรให้มีความมั่นคงและยาวนานมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Argenti & Druckemiller, 2004)

Fombrun และ van Riel (1997) ได้กล่าวว่าชื่อเสียงองค์กรในแง่มุมมองการวางกลยุทธ์ว่าชื่อเสียงนั้นเป็นสิ่งที่ยากต่อการเลียนแบบ เนื่องจากชื่อเสียงนั้นเกิดขึ้นจากลักษณะที่เป็นจุดเด่นจากภายในขององค์กร

ที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งค่อยๆ สะสมขึ้นจากการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายๆ ฝ่ายซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ดังนั้น ชื่อเสียงองค์กรจึงเปรียบเสมือนทรัพย์สินอันมีค่าที่ไม่สามารถจับต้องได้ขององค์กร อันมีองค์ประกอบพื้นฐานมาจากเอกลักษณ์ขององค์กรซึ่งเป็นส่วนการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์กรเอง และภาพลักษณ์ขององค์กรซึ่งเป็นการรับรู้ของบุคลากรภายนอกทั้งหมดที่มีต่อองค์กร โดยชื่อเสียงของตราสินค้านั้นสามารถช่วยสร้างคุณค่าตราสินค้าได้ โดยเฉพาะตราสินค้าซึ่งเป็นที่ยู่อัก และผู้บริหารมีความเชื่อมโยงเกี่ยวกับตราสินค้าที่แข็งแกร่งเชิงบวก (Keller, 2003)

โดยทั่วไป ชื่อเสียงองค์กร หมายถึง การสร้างคุณลักษณะที่มีคุณค่าที่เกิดจากการประเมินภาพลักษณ์โดยรวมของผู้บริโภคเป็นระยะเวลายาวนานว่ามีลักษณะเด่นเป็นเช่นใด อาทิ ความเป็นของแท้ดั้งเดิม ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ หรือความมั่นคงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ที่มีความเด่นชัดมากที่สุดในภาพลักษณ์องค์กรของบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่า ชื่อเสียงองค์กรนั้นถูกสร้างขึ้นด้วยพื้นฐานของคุณค่า โดยผู้บริโภคจะทำการเปรียบเทียบภาพลักษณ์องค์กรที่ตนเองรู้สึกเข้ากับคุณค่าของตนเองที่กำหนดถึงความเหมาะสมของการแสดงออกขององค์กรประเภทต่างๆ โดยหากผู้บริโภคมีการประเมินคุณค่าของลักษณะเด่นต่างๆ ขององค์กรในทางบวก ก็หมายถึงระดับความมีชื่อเสียงขององค์กรนั้นๆ ในใจของผู้บริโภค แต่หากเป็นไปในทิศทางลบก็จะแสดงถึงความไม่มีชื่อเสียงขององค์กร (Dowling, 2004)

Argenti (2007) ได้กล่าวถึงประโยชน์และความสำคัญของชื่อเสียงองค์กรว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ เนื่องจากชื่อเสียงองค์กรที่แข็งแกร่งเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางนั้นย่อมจะช่วยดึงดูดความสนใจจากบุคคลต่างๆ ภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการดึงดูดและรักษาลูกค้าและผู้ร่วมมือทางธุรกิจให้มีความภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจมีความเติบโตก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในที่สุด ทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการใช้ประโยชน์ทางกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ และช่วยให้องค์กรสามารถผ่านพ้นวิกฤตต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับภาพลักษณ์องค์กรได้ราบรื่นมากกว่าองค์กรที่ขาดชื่อเสียงองค์กรที่แข็งแกร่ง

ทั้งนี้ องค์กรจำเป็นต้องรักษาชื่อเสียงองค์กรให้สามารถคงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากชื่อเสียงองค์กรเป็นสิ่งที่เปราะบางและหากเกิดผลกระทบในเชิงลบต่อชื่อเสียงองค์กรเสียแล้ว ก็จะเป็นการยากต่อการแก้ไขให้เหมือนเดิม โดย Fombrun และ van Riel (1997) ได้กล่าวถึงวิธีการรักษาชื่อเสียงองค์กรไว้ว่าสามารถทำได้โดย (1) กำหนดรูปแบบของเอกลักษณ์องค์กรให้มีความชัดเจนเป็นหนึ่งเดียว (Shape a unique identity) และ (2) สะท้อนภาพลักษณ์องค์กรที่มีความสม่ำเสมอและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันสู่สาธารณชน (Project a coherent/ consistent set of image) ซึ่งวิธีการทั้งสองนี้องค์กรต่างๆ อาจกระทำได้โดยการนำเสนอแผนงานที่ช่วยให้ลูกค้ามีความพึงพอใจผ่านการใช้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ การสื่อสารกับพนักงานถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากชื่อเสียงขององค์กรในแง่มุมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานทำหน้าที่ในการช่วยสื่อสารเอกลักษณ์ขององค์กรสู่ภายนอกในแนวทางที่เหมาะสม แสดงออกถึงความใส่ใจสิ่งแวดล้อม จ้างนักประชาสัมพันธ์ให้ทำการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับ

องค์กร และสาธารณชนผ่านสื่อแขนงต่างๆ อย่างมืออาชีพ หรือการที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน เป็นต้น

ขณะที่ Fombrun (1996) กล่าวว่า การสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กรนั้น แต่ละองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับคุณสมบัติ 4 ประการคือ (1) ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Credibility) ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้กับทั้งฝ่ายของนักลงทุนและผู้จำหน่ายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่องค์กร (2) ความเชื่อมั่นในองค์กร (Reliability) โดยองค์กรจะต้องนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้จริง (3) ความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) ซึ่งองค์กรต้องพยายามสร้างความรู้สึกไว้วางใจได้ให้กับกลุ่มพนักงานภายในองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก โดยการจัดให้พนักงานได้รับผลประโยชน์ต่างๆ จากองค์กรอย่างยุติธรรม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนในการกำหนดและตัดสินใจกลยุทธ์การดำเนินการต่างๆ ขององค์กรอย่างแท้จริง และประการสุดท้าย (4) ความรับผิดชอบ (Responsiveness) ด้วยการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสภาพแวดล้อมผ่านการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความเหมาะสม ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้ องค์กรต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อยังผลประโยชน์สูงสุดต่อการสร้างและรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียงที่ดีขององค์กรในระยะยาวต่อไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ชื่อเสียงองค์กร เป็นภาพรวมที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลุ่มต่างๆ ทำการประเมินองค์กร ซึ่งการประเมินอาจเกิดจากประสบการณ์ตรงที่มีต่อองค์กรจากภาพลักษณ์ที่เกิดจากการสื่อสารองค์กร ภาพลักษณ์ที่เกิดจากสัญลักษณ์รวมถึงข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับเกี่ยวกับองค์กร ภาพลักษณ์ที่เกิดจากพนักงานในองค์กร ประกอบกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีลักษณะแตกต่างกันไป ซึ่งการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรหรือการสร้างตราสินค้าองค์กรขึ้นใหม่นั้นจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งสามประการดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ โดยการสื่อสารการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนี้นอกจากจะต้องสื่อสารออกไปยังภายนอกองค์กรแล้วนั้น องค์กรควรสื่อสารการปรับเปลี่ยนตราสินค้าและสร้างตราสินค้าให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติที่ดี และพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน

แนวคิดการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น องค์กรต้องเผชิญกับความเป็นจริงที่ว่าตราสินค้าองค์กรเปรียบเสมือนศูนย์รวมของสิ่งที่พวกเขานำเสนอให้กับลูกค้า พนักงาน ชุมชน ผู้ลงทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งหมด แนวคิดการสร้างตราสินค้าและการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรจึงเป็นแนวคิดที่สำคัญกับธุรกิจหลากหลายประเภท และเป็นที่ทราบกันดีว่าประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญและมีน้ำหนักกว่าสิ่งที่องค์กรพยายามนำเสนอไปยังลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างมาก



ดังนั้นประสบการณ์จึงมีผลกระทบต่อการประเมินของลูกค้า เช่น การรับรู้ที่มีต่อคุณภาพ ความพึงพอใจ คุณค่า ความจงรักภักดี และความคาดหวังที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีต่อองค์กร พนักงานจะเป็นผู้ทำหน้าที่นำเสนอบริการที่สื่อถึงตราสินค้าไปยังลูกค้าโดยเฉพาะพนักงานที่ต้องทำหน้าที่สัมผัสหรือได้ตอบกับลูกค้านับว่าเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างและรักษาไว้ซึ่งการรับรู้เกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรที่ลูกค้ามีต่อองค์กรอีกด้วย จนกล่าวได้ว่าพนักงานที่ให้บริการลูกค้าก็คือตราสินค้าสำหรับลูกค้านั่นเอง และเมื่อพนักงานเป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความประทับใจแก่ลูกค้าแล้วนั้น หลักการพื้นฐานที่ตามมาในการสร้างตราสินค้าองค์กรจึงได้แก่ การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เพราะพฤติกรรมของพนักงานจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการตัดสินใจของลูกค้า พนักงานจึงจำเป็นต้องเข้าใจความสำคัญของตนเองและเข้าใจในบทบาทของตนเองว่ามีส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและนำมาซึ่งความภักดีและความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืนขององค์กรในท้ายที่สุด การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรนี้จึงเปรียบเสมือนมุมมองภายในที่จะทำให้พนักงานเกิดความยอมรับและเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานของตราสินค้าและทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจว่าตนเองมีส่วนช่วยในการสร้างหรือทำลายคุณค่าตราสินค้าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม ในวรรณกรรมการสร้างตราสินค้ามักมุ่งไปยังมุมมองภายนอกโดยการเน้นถึงการวางกลยุทธ์และกลวิธีที่องค์กรใช้เพื่อสร้างและบริหารตราสินค้าองค์กรให้เกิดคุณค่า การสื่อสารการวางตำแหน่งและแก่นแท้ของตราสินค้าที่มีความหมายต่อผู้บริโภค แต่สิ่งที่มีความสำคัญเท่าเทียมกันดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ก็คือ การสร้างตราสินค้าให้เกิดขึ้นภายในองค์กรซึ่งเป็นการสื่อสารและการอธิบายเกี่ยวกับการวางตำแหน่งของตราสินค้าไปยังภายในองค์กร องค์กรกลับมักไม่ให้ความสำคัญเท่าไรนัก ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญและมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าภายในเป็นอันดับแรก โดยการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องผสมผสานทรัพยากรและกระบวนการอันหลากหลายซึ่งทั้งหมดควรออกแบบเพื่อให้ข้อมูลและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งจะส่งผลต่อคุณค่าตราสินค้าองค์กรในที่สุด (Keller, 2003)

ความหมายของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Definition of internal branding)

King และ Grace (2008) ได้แบ่งรูปแบบการสร้างตราสินค้าออกเป็น 2 ประเภทตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ การสร้างตราสินค้าภายนอกองค์กร (External branding) และการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Internal branding) ซึ่งการสร้างตราสินค้าภายนอกองค์กรจะเป็นการสร้างตราสินค้าที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับผู้บริโภค ส่วนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรจะมองพนักงานภายในองค์กรเสมือนเป็นผู้บริโภค โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริโภคและพนักงานรู้สึกชื่นชอบ ผูกพัน ภักดีต่อองค์กรและตราสินค้าขององค์กร (de Chernatony, 2001) ในเชิงกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าของทั้งสองประเภทยังไม่มีความแตกต่างกันมากนัก แต่มีความแตกต่างกันในเรื่องของผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้รับการสร้างตราสินค้านั้นคือเมื่อผู้บริโภครู้สึกชื่นชอบ ผูกพัน หรือภักดีต่อตราสินค้าแล้ว องค์กรจะได้รับผลตอบแทนเป็นการ

บริโภคสินค้าหรือบริการ และอาจเกิดการบริโภคซ้ำหรือบอกต่อไปยังผู้บริโภคคนอื่นๆ ต่อไปขณะเดียวกัน เมื่อพนักงานรู้สึกชื่นชอบ ผูกพัน หรือภักดีต่อองค์กรแล้ว ผลตอบแทนที่องค์กรจะได้รับก็จะเป็นความตั้งใจในการปฏิบัติงาน โดยพนักงานจะมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรและพร้อมที่จะดำเนินงานตามนโยบายที่องค์กรได้วางไว้ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ได้ (Mahnert & Torres, 2007)

Keller (2003) กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเป็นการเตรียมพร้อมให้พนักงานในองค์กรเข้าใจถึงตราสินค้าองค์กร ซึ่ง Punjaisri และ Wilson (2007) ได้ให้คำจำกัดความของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรไปในทิศทางเดียวกันว่า เป็นการสร้างตราสินค้าที่มีอำนาจ ซึ่งช่วยองค์กรในการจัดกระบวนการภายในและรวบรวมวัฒนธรรมของตราสินค้าเข้าด้วยกัน พนักงานมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรให้ได้อย่างเหมาะสมและให้ประสบความสำเร็จที่สุด เพราะวัตถุประสงค์ของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรนั้นก็คือ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าพนักงานจะสามารถปรับเปลี่ยนหลักการของตราสินค้าให้เป็นตราสินค้าที่เป็นจริงให้แก่ผู้บริโภคและผู้ประกอบธุรกิจอื่นๆ ได้รับความคาดหวังต่อตราสินค้าจะต้องได้รับการถ่ายทอดสู่ลูกค้าขององค์กร สร้างความชื่นชอบ ความภักดีต่อตราสินค้าและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภค บุคลากรจะเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการรับรู้ตราสินค้าของผู้บริโภคและผู้ประกอบธุรกิจอื่นๆ โดยผ่านทาง การถ่ายทอดคุณค่าตราสินค้า ทั้งสิ่งที่ถ่ายทอดและวิธีการในการถ่ายทอด เมื่อบุคลากรสามารถปรับเข้ากับคุณค่าตราสินค้าได้ ตราสินค้าองค์กรจะสามารถรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (de Chernatony, 2002)

ซึ่งรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร แบ่งได้เป็น 3 รูปแบบดังนี้ (1) การสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการ (Employer branding) โดย Minchinton (2006) ได้ให้คำนิยามการสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการว่า เป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ผู้ประกอบการได้กำหนดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกว่าการองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่ดีและน่าเข้าไปร่วมงานด้วย นอกจากนี้ Sullivan (1999) ยังกล่าวอีกว่า การสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการนั้นถือเป็นกลยุทธ์ระยะยาวที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างการรับรู้และการตระหนักรู้ให้กับพนักงานและกลุ่มคนที่อาจเข้ามาเป็นพนักงาน (Potential employees) รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรให้มีทัศนคติในทางบวกต่อองค์กร ซึ่งตราสินค้าผู้ประกอบการนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรได้ทำการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ตัวองค์กร โดยกำหนดลักษณะเฉพาะขององค์กรขึ้น แล้วถ่ายทอดต่อไปยังพนักงานภายในองค์กร ซึ่งในที่สุดพนักงานก็จะทำการสื่อสารลักษณะเฉพาะของความเป็นองค์กรไปยังลูกค้าต่อไป (Sartain & Schumann, 2006) ดังนั้น การที่ผู้ประกอบการจะสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการได้นั้น องค์กรจะต้องสร้างคุณค่าซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวในแต่ละองค์กรขึ้นมาด้วยวิธีการสร้างตราสินค้าจากภายในสู่ภายนอก (Inside out) โดยจะเป็นการนำเสนอแก่นแท้ของความเป็นองค์กรที่มีความสอดคล้องกันทั้งองค์กรและมีความน่าเชื่อถือ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ของการจ้างงาน (Employment relationship) ระหว่างผู้ประกอบการและพนักงาน ซึ่ง Sartain และ Schumann (2006) เชื่อว่า การสร้าง

ตราสินค้าผู้ประกอบการอาจเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่องค์กรใช้ในการสร้างการผูกมัดทางอารมณ์ (Emotional engagement) ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าที่องค์กรเปรียบเสมือนคนๆ หนึ่งที่นำผูกมิตรและนำคบหาด้วย

(2) การสร้างตราสินค้าพนักงาน (Employee branding) โดย Alvesson และ Willmott (2002) กล่าวถึงการสร้างตราสินค้าพนักงานว่า เป็นการกำหนดระเบียบข้อบังคับที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร เพื่อให้พนักงานได้ปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของตนเองและหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ Harquail (2007) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การสร้างตราสินค้าพนักงานเป็นโปรแกรมการจัดการพนักงานภายในองค์กรเกี่ยวกับการให้คำนิยามและการสร้างรูปแบบของพนักงานในอุดมคติ (Ideal employee) ที่องค์กรมีความประสงค์จะให้พนักงานเป็น โดยพนักงานจะต้องทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อองค์กรตั้งแต่วันแรกที่ได้เข้ามาทำงาน เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้ไปปรับใช้กับการทำงาน รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการนำเสนอ คำสัญญาตราสินค้า (Brand promise) ไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ซึ่งพนักงานทุกคนจะต้องสามารถแสดงออกไปในทิศทางเดียวกันได้ โดย McCracken (1988, as cited in Harquail, 2007) ได้เสนอโปรแกรมการสร้างตราสินค้าพนักงานไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กร การให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับวิธีการนำเสนอตราสินค้า การให้โอกาสพนักงานได้ฝึกซ้อมการนำเสนอตราสินค้า และสุดท้ายการสร้างการเชื่อมโยงอย่างต่อเนื่องระหว่างเอกลักษณ์ตราสินค้ากับพนักงาน โดย 2 ขั้นตอนแรกจะเป็นการสร้างการเชื่อมโยงระหว่างพนักงานและตราสินค้าองค์กรผ่านการฝึกอบรม (Training) ส่วน 2 ขั้นตอนสุดท้ายจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในเชิงจิตวิทยากับพนักงาน ซึ่งผู้ประกอบการหรือนักการตลาดจะเป็นผู้สร้างเอกลักษณ์ตราสินค้า แล้วทำการเชื่อมโยงระหว่างพนักงานกับตราสินค้าด้วยคุณสมบัติตราสินค้าเข้าด้วยกัน เช่น ชื่อตราสินค้า (Brand name) ผลิตภัณฑ์ (Product) บรรจุภัณฑ์ (Packaging) เป็นต้น โดยอาศัยการโฆษณาและการสื่อสารการตลาดเป็นช่องทางการสื่อสารไปยังพนักงาน เพราะคุณสมบัติตราสินค้านั้นมีความสัมพันธ์กับตราสินค้า และเมื่อพนักงานมีความคุ้นเคยกับคุณสมบัติตราสินค้าจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้า พนักงานก็จะสามารถสร้างการเชื่อมโยงระหว่างตราสินค้ากับตัวพนักงานได้เอง (McCracken, 1988, as cited in Harquail, 2007)

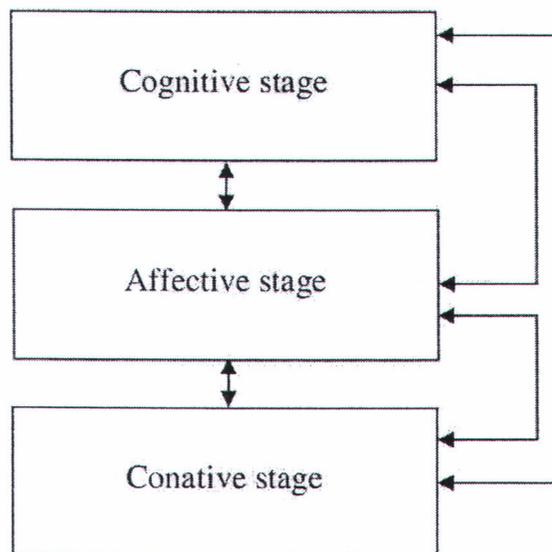
และ (3) การสร้างตราสินค้าการจ้างงาน (Employment branding) โดย Ruch (2002, as cited in Martin & Beaumont, 2003) ได้ให้คำนิยามการสร้างตราสินค้าการจ้างงานไว้ว่า เป็นการสร้างภาพลักษณ์องค์กรแก่พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะมาเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการจ้างงานขององค์กร โดยภาพลักษณ์องค์กรจะมีการเชื่อมโยงกับประสบการณ์การจ้างงาน (Employment experience) กล่าวคือ เป็นการนำเสนอภาพรวมขององค์กรที่มีต่อการจ้างงาน เพื่อดึงดูดใจให้บุคคลผู้ที่มีความสนใจและมีความสามารถเข้ามาสมัครงาน รวมทั้งความพยายามที่จะรักษาพนักงานเดิมที่ได้ทำงานอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็กฎระเบียบ ข้อบังคับ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ข้อเสนอและสิ่งทีพนักงานจะ

ได้รับ เช่น เงินเดือน สวัสดิการพนักงาน คุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ McGowan (2009) ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ตราสินค้าการจ้างงานถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีส่วนช่วยทั้งในการจูงใจและรักษาความสามารถของพนักงานซึ่งหมายถึงความตั้งใจที่พนักงานมีต่อองค์กร อีกทั้งยังเป็นการสร้างความภักดีที่มีต่อองค์กรให้กับพนักงานอีกด้วย หากตราสินค้าการจ้างงานในองค์กรใดมีประสิทธิภาพก็จะสามารถช่วยจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในความตั้งใจที่จะแสดงวิสัยทัศน์และคุณค่าองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรให้กับผู้บริโภคนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรอีกด้วย

กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

Scheys และ Baert (n.d.) ได้เสนอกระบวนการในการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไป ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Conative) (2) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective) และ (3) องค์ประกอบด้านการรับรู้ (Cognitive) (ดูแผนภาพที่ 2.11) รวมทั้งได้กล่าวถึงปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยขัดขวางที่เกิดขึ้นในแต่ละปัจจัย

แผนภาพที่ 2.11 แสดงกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร



ที่มา Scheys, A., & Baert, H. (n.d.). *Internal branding as a learning process: How employees adapt their behaviour after a brand change in service organizations*. Retrieved June 30, 2010, from https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/184834/1/Scheys_Baert.pdf

(1) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Conative) โดย Scheys และ Baert (n.d.) อธิบายว่า ในตอนเริ่มแรกของการเปลี่ยนแปลงการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร พนักงานจำนวนมากมักอ้างว่าไม่เห็นความแตกต่างในการทำงานหรือในองค์กร กล่าวคือ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงในเริ่มแรก พนักงานก็ยังทำงาน

กันดังเช่นที่เคยทำตามปกติ ในขั้นตอนนี้ พนักงานจึงยังปฏิบัติงานในภาวะชีวิตประจำวันตามปกติ พนักงานมักมุ่งความสนใจไปที่การทำงานและไม่รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงใดๆ พนักงานจะตีความบทบาทหน้าที่ของตนเองในตามแบบฉบับของแต่ละคน โดยการตีความของพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างไปจากการตีความของพนักงานใหม่ สำหรับพนักงานที่เคยผ่านประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรมาก่อน การตีความจะเป็นไปตามบทบาทของตนเองในบริษัทที่เคยทำงานมาก่อนหน้านี้ สำหรับพนักงานใหม่ซึ่งได้รับเข้าทำงานหลังจากการเปลี่ยนแปลงการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร องค์ประกอบด้านการทำงานในชีวิตประจำวันดูเหมือนจะเป็นสิ่งที่พบเจอเป็นครั้งแรก การตีความของพนักงานใหม่เหล่านี้จึงตั้งอยู่บนพื้นฐานที่แตกต่างกันไป เช่น ประสบการณ์จากองค์กรอื่น ความรู้ที่ได้รับในระหว่างเรียนรู้ และบุคลิกภาพส่วนตัว ขณะที่กระบวนการนี้กำลังพัฒนาต่อไปนั้น พนักงานอาจจะปรับเปลี่ยน (หรือไม่ปรับเปลี่ยน) การตีความในบทบาทของพนักงาน การปรับเปลี่ยนนี้จะค่อยๆ ปรับ (หรือไม่ปรับ) พฤติกรรมของพวกเขาที่ละขั้นตอน เพื่อให้เข้ากับคุณค่าของตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร เช่นเดียวกับพนักงานใหม่ที่ถูกรับเข้าทำงานหลังจากการเปลี่ยนแปลง การสร้างตราสินค้าจะส่งผลกระทบต่อการแสดงพฤติกรรมของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับองค์กรไปด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ Gotsi, Andriopoulos, และ Wilson (2007) ที่ว่าพนักงานที่ร่วมงานกับองค์กรภายหลังจากที่องค์กรได้มีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าแล้วนั้นจะมีมุมมองต่อวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับตราสินค้าองค์กรใหม่มากกว่าพนักงานที่ร่วมงานกับองค์กรก่อนที่องค์กรจะทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้า ดังนั้น ในกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรจะสามารถส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานที่ได้รับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร โดยพนักงานจะมีการตีความบทบาทของตนเองที่มีต่อองค์กรไปในทิศทางที่สอดคล้องกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Scheys & Baert, n.d.)

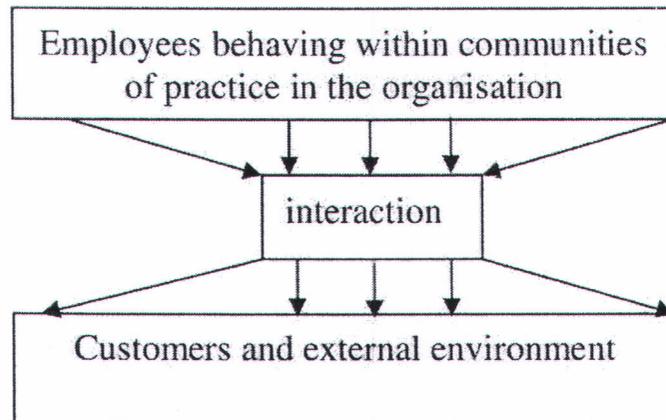
อย่างไรก็ตาม กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรย่อมมีปัจจัยที่ส่งเสริมและขัดขวางกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่งในส่วนขององค์ประกอบด้านพฤติกรรมนี้มีทั้งสิ่งที่ส่งเสริมและขัดขวางการพัฒนาของกระบวนการ โดย ณ จุดเริ่มต้นของกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรนั้น พนักงานส่วนมากยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อกระบวนการดำเนินต่อไป พนักงานจึงจะค่อยๆ ปรับเปลี่ยนการตีความบทบาทหน้าที่ของตนเอง และด้วยการปรับเปลี่ยนที่ละขั้นทีละตอนนี้จะช่วยให้พนักงานปรับพฤติกรรมไปในทิศทางทางเดียวกับคุณค่าของตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ใหม่ ซึ่งปัจจัยส่งเสริมหลักในการปรับเปลี่ยนและกระบวนการเปลี่ยนการตีความนี้คือ ชุมชนของนักปฏิบัติ (Community of practice) ชุมชนของนักปฏิบัตินี้ถูกให้คำจำกัดความว่า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเหมือนๆ กัน เรียนรู้หรือสร้างเอกลักษณ์ที่เหมือนกันผ่านการเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน (Lave & Wenger, 1991, as cited in Scheys & Baert, n.d.) ชุมชนของนักปฏิบัตินี้เป็นการเรียนรู้ทางสังคมซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความสนใจในเรื่องหนึ่งหรือมีปัญหาเหมือนๆ กันร่วมมือกันเพื่อแบ่งปันความคิด หาวิธีทางแก้ไขปัญหา และสร้างแนวคิดใหม่ๆ โดยชุมชนของนักปฏิบัติมักเกิดจากหน้าที่การงาน

คล้ายกัน ซึ่งพนักงานสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ทางอารมณ์ความรู้สึก
ร่วมกันได้ การสร้างชุมชนของนักปฏิบัตินี้ขึ้นอยู่กับระดับการมองเห็นความหมายที่เหมือนกันใน
ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและในการทำงานของพนักงาน ดังนั้น องค์กรอาจประกอบไปด้วยชุมชนของนัก
ปฏิบัติหลายกลุ่มและพนักงานแต่ละคนสามารถเข้าร่วมในชุมชนที่แตกต่างกันได้ภายในองค์กร โดย Illeris
(2004) กล่าวว่า ชุมชนของนักปฏิบัติเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความคิดของพนักงานในการหาแบบอย่างและ
เรียนรู้บทบาทใหม่ๆ

จากความพยายามในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร โดยมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงการตีความ
บทบาทหน้าที่ของพนักงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ความพยายามดังกล่าวทำให้เกิด
“สิ่งประดิษฐ์ทางวัฒนธรรม” (Cultural artifacts) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรได้กำหนดขึ้นเอง ซึ่งเป็นปัจจัย
ส่งเสริมองค์ประกอบด้านพฤติกรรมลำดับที่สอง โดย Schein (1984, as cited in Scheys & Baert, n.d.)
ได้ให้คำจำกัดความของสิ่งประดิษฐ์ทางวัฒนธรรมว่า เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่
มองเห็นได้ แต่มักจะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถอธิบายความหมายได้ เช่น รูปแบบอาคารและห้องทำงานของ
องค์กร เทคโนโลยีที่องค์กรนำมาใช้ การกำหนดการแต่งกาย และรูปแบบพฤติกรรมที่สามารถมองเห็นหรือ
ได้ยินได้ เป็นต้น

ส่วนปัจจัยที่ขัดขวางกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในองค์ประกอบด้านพฤติกรรม คือ
การที่พนักงานยังยึดติดอยู่กับการตีความแบบเดิม การเปลี่ยนแปลงการตีความบทบาทของพนักงานไป
ตามองค์กรนี้ถือเป็นกุญแจสำคัญในกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน
การตลาดในธุรกิจบริการ เนื่องจากในกระบวนการให้บริการจะเกิดกระบวนการในการผลิตและการบริโภค
ไปพร้อมๆ กัน (Eiglier & Langeard, 1987, as cited in Scheys & Baert, n.d.) ซึ่งพฤติกรรมของ
พนักงานจะก่อให้เกิดปฏิกริยาโดยตรงกับผู้บริโภคและสภาพแวดล้อม ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.12

แผนภาพที่ 2.12 แสดงอิทธิพลของพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อผู้บริโภค



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

ซึ่งช่วงเวลานี้เรียกว่า “The moment of truth” หมายถึง ช่วงเวลาที่ลูกค้าจะได้สัมผัสกับองค์กรอย่างใกล้ชิดและก่อให้เกิดความประทับใจ ซึ่งจะส่งผลอย่างมากต่อการรับรู้ตราสินค้าในธุรกิจบริการ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตราสินค้า พนักงานจะต้องปรับเปลี่ยนให้ตนเองเข้าเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับคุณค่าของตราสินค้าใหม่หรือวิสัยทัศน์ใหม่ ถ้าหากพนักงานยังยึดติดอยู่กับการตีความบทบาทหน้าที่ตามแบบเดิมของตนเอง ก็ถือได้ว่าอาจเป็นการทำลายกระบวนการสร้างตราสินค้าก็ว่าได้ เพราะพนักงานจะไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับคุณค่าหรือวิสัยทัศน์ของตราสินค้าได้ ดังนั้น การยึดติดอยู่กับการตีความแบบเดิมนี้อาจเป็นปัจจัยที่ขัดขวางกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในองค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Khan, 2009)

(2) **องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective)** เมื่อพนักงานได้ปรับเปลี่ยนการตีความบทบาทของตนเองให้เข้ากับองค์กร พวกเขาจะรู้สึก (หรือไม่รู้สึก) ต่ตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ใหม่ การเกิดความรู้สึกทางความรู้สึกนี้เป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เนื่องจากพนักงานที่รู้สึกชื่นชอบในผู้ประกอบการจะมีแนวโน้มที่จะมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และจะแสดงพฤติกรรมในทิศทางที่สอดคล้องกันกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Piercy & Morgan, 1990, as cited in Scheys & Baert, n.d.) อย่างไรก็ตาม การที่พนักงานเกิดความรู้สึกในทางที่ไม่ดีหรือในทางลบต่อองค์กรนั้นอาจเกิดจากสถานการณ์ขององค์กรในอดีต โดยอาจมองว่าช่วงก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร องค์กรมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ดีกว่า เช่น บรรยากาศการทำงานดีกว่าในช่วงก่อนมีการเปลี่ยนแปลง หากกล่าวโดยสรุป กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในขั้นตอนนี้ พนักงาน

จะเกิดความรู้สึกต่อองค์กรหรือตราสินค้า ซึ่งถ้าหากเป็นความรู้สึกที่ดีหรือชื่นชอบก็จะส่งผลต่อแสดงการพฤติกรรมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรหรือตราสินค้านั่นเอง (Scheys & Baert, n.d.)

อย่างไรก็ตาม กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในส่วนขององค์ประกอบด้านความรู้สึกนี้มีทั้งสิ่งที่ส่งเสริมและขัดขวางการพัฒนาของกระบวนการ โดยจากการศึกษาของ Scheys และ Baert (n.d.) พบว่า สภาพการทำงานเป็นปัจจัยส่งเสริมทัศนคติในทางบวกที่พนักงานมีต่อ วิทยาลัยหรือองค์กร เช่น การที่องค์กรมีอุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่มีคุณภาพดี ทำให้ทำงานได้ง่ายและมีประสิทธิภาพสูงก็จะทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากสภาพในการทำงานเป็นไปในทางลบ เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต หรือเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ไม่มีคุณภาพ ก็ย่อมเป็นอุปสรรคในการทำงานและทำให้พนักงานมีทัศนคติในทางลบต่อองค์กรได้

นอกจากนี้ ข้อตกลงทางจิตใจยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมกระบวนการสร้างตราสินค้าในส่วนขององค์ประกอบด้านความรู้สึก ข้อตกลงทางจิตใจคือ ความคิดความเชื่อส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับข้อตกลงแลกเปลี่ยนระหว่างตัวพนักงานเองกับองค์กรที่ว่าจ้างหรือตัวแทนของบริษัท (Rousseau, 1995, as cited in Scheys & Baert, n.d.) ข้อตกลงคือสัญญาขั้นพื้นฐานซึ่งเกี่ยวเนื่องกับระยะเวลาและความมั่นคงซึ่งพนักงานมองว่าเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างตัวพวกเขาเองกับองค์กร (Rousseau, 2001) เช่น ชั่วโมงการทำงาน จำนวนวันหยุดพักร้อน การยกเลิกงาน รายได้ต่อชั่วโมงหรือต่อเดือน เป็นต้น ข้อตกลงเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการกระทำของพนักงานที่มีต่อองค์กร ถ้าหากข้อตกลงที่พนักงานมีกับองค์กรเป็นข้อตกลงที่สร้างความพึงพอใจให้กับทั้งสองฝ่าย พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติในทางบวกต่อองค์กร จึงถือว่าข้อตกลงเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุป สภาพของการทำงานที่ดีช่วยสร้างทัศนคติในทางบวกที่พนักงานมีต่อตราสินค้าหรือวิทยาลัยขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ขณะที่สภาพของการทำงานที่ไม่ดีทำให้พนักงานเกิดทัศนคติในทางลบต่อตราสินค้าหรือวิทยาลัยขององค์กรถือเป็นปัจจัยที่ขัดขวางกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเช่นกัน ในทำนองเดียวกัน ข้อตกลงทางจิตใจที่สร้างความพอใจแก่พนักงานก็ช่วยสร้างทัศนคติในทางบวกแก่พนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ส่วนข้อตกลงทางจิตใจที่ไม่เป็นที่น่าพอใจแก่พนักงานย่อมสร้างทัศนคติในทางลบแก่พนักงานซึ่งเป็นปัจจัยที่ขัดขวางกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเช่นกัน (Scheys & Baert, n.d.)

(3) **องค์ประกอบด้านการรับรู้ (Cognitive)** โดย Scheys และ Baert (n.d.) อธิบายว่า พนักงานในองค์กรที่มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับคุณค่าตราสินค้าหรือวิทยาลัยขององค์กรนั้นมีอยู่เป็นจำนวนน้อย และพนักงานบางคนยังไม่สามารถข้ามผ่านขั้นตอนที่ 2 นั่นคือ องค์ประกอบด้านความรู้สึกไปได้ จึงไม่สามารถเข้าถึงขั้นตอนขององค์ประกอบด้านการรับรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายนี้ได้ การขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับตราสินค้าและองค์กรนี้แสดงให้เห็นว่า จะต้องมีการให้ความรู้ที่กว้างขวางขึ้น

หรือกระจายไปในวงที่กว้างมากขึ้น ดังที่ Nonaka และ Takeuchi (1995) ได้อธิบายความแตกต่างของ ความรู้เชิงเปิดเผย (Explicit knowledge) และความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) ว่าความรู้เชิงเปิดเผย คือ ความรู้ที่เป็นระบบระเบียบ สามารถแสดงออกผ่านทางคำพูด ตัวเลข รูปแบบข้อมูล สูตรทางวิทยาศาสตร์ หรือกระบวนการต่างๆ ส่วนความรู้โดยนัย คือความรู้ที่มีการเข้ารหัส การที่จะถ่ายทอดความรู้โดยนัยนี้ทำได้โดยใช้ภาษาที่เป็นระบบระเบียบ จากการสังเกตพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความรู้ในเชิงเปิดเผยเกี่ยวกับ ตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ ขณะที่ความรู้โดยนัยเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนตัว ความรู้สึก ความคิด และแบบจำลองทางจิตใจ (Nonaka & Takeuchi, 1995) ความรู้ในรูปแบบนี้มีความเป็นส่วนตัวและเฉพาะเจาะจงอย่างมาก ยากที่จะทำให้เป็นระบบระเบียบและยากที่ถ่ายทอดหรือเผยแพร่ ดังนั้น ก่อนที่ผู้ส่งสารจะทำการสื่อสารไปยังผู้รับสารนั้น การเลือกใช้รูปแบบในการสื่อสารก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยผู้ส่งสารจะต้องศึกษาทำความเข้าใจความสามารถในการตีความรูปแบบการสื่อสารของผู้รับสารด้วย เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นได้

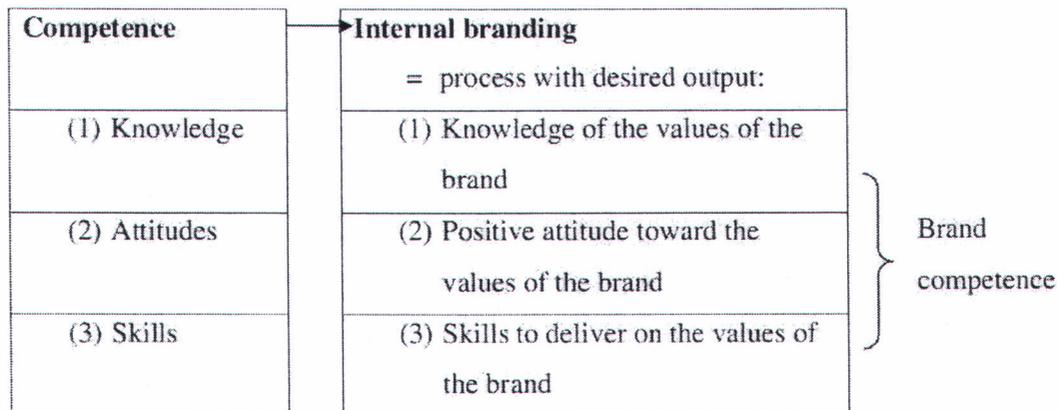
กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในส่วนขององค์ประกอบด้านการรับรู้มีทั้งสิ่งที่ส่งเสริม และขัดขวางการพัฒนาของกระบวนการ โดยที่พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ของตราสินค้าหรือมีภารกิจหรือหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนี้เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างความรู้ในเชิงเปิดเผยให้แก่พนักงาน เนื่องจากในองค์กรส่วนใหญ่ มักจะมีเพียงผู้บริหารหรือผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างวิสัยทัศน์ให้แก่องค์กรเท่านั้นที่มีความรู้ในเชิงเปิดเผยเกี่ยวกับตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร แต่มิได้แพร่กระจายไปถึงพนักงานอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ขัดขวางการพัฒนาของกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารหรือผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างวิสัยทัศน์ให้แก่องค์กรไม่ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์องค์กรหรือไม่ให้พนักงานมีส่วนร่วมกับวิสัยทัศน์องค์กรเท่าที่ควร ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความรู้ในเชิงเปิดเผยเกี่ยวกับตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร (Scheys & Baert, n.d.)

เมื่อพนักงานทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ทั้งองค์ประกอบด้านพฤติกรรม ความรู้สึก และการรับรู้ และได้นำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จแก่องค์กร องค์กรจะต้องทำการศึกษาผลลัพธ์ที่ได้หลังจากการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้กระบวนการดังกล่าวมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Jeanquart, Miles, และ Mangold (2004, as cited in Scheys & Baert, n.d.) ได้อธิบายถึง ขั้นตอนของการสร้างตราสินค้าของพนักงานไว้ 3 ประการ ได้แก่ (1) พนักงานนำตัวเองเข้าเป็นส่วนหนึ่งกับภาพลักษณ์ของตราสินค้า (2) พนักงานได้รับการกระตุ้นจากองค์กร และ (3) พนักงานถ่ายทอดภาพลักษณ์ขององค์กรไปยังผู้บริโภคและส่วนอื่นๆ ขององค์กรได้ ดังนั้น กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเป็นกระบวนการที่ทำให้พนักงานมีความสามารถดังต่อไปนี้ (1) รู้และเข้าใจคุณค่าของตราสินค้า (2) พัฒนา

ทัศนคติในทางบวกที่มีต่อคุณค่าของตราสินค้า และ (3) พัฒนาทักษะในการถ่ายทอดคุณค่าของตราสินค้าไปยังผู้บริโภค ซึ่งผลลัพธ์ของกระบวนการนี้คือ ความสามารถของตราสินค้าที่เพิ่มขึ้น ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.13

แผนภาพที่ 2.13 แสดงความสอดคล้องของความสามารถและการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร



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

ซึ่งจากแผนภาพ จะเห็นได้ว่าความรู้ ทัศนคติ และทักษะของพนักงาน เมื่อนำเข้าสู่กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรแล้ว จะเกิดการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งทุกอย่างจะเป็นในทิศทางเดียวกับคุณค่าตราสินค้าหรือองค์กร และผลลัพธ์ที่ได้คือความสามารถของตราสินค้าที่ได้จากกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร Baumgarth และ Schmidt (2009) กล่าวว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร นอกจากจะเป็นการสร้างทัศนคติในเชิงบวกให้กับพนักงานแล้ว ยังส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมสนับสนุนตราสินค้า (Brand-supporting behavior) ของตนเองอีกด้วย โดย Punjaisri และคณะ (2009) กล่าวว่า การที่พนักงานจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนตราสินค้าได้นั้น พนักงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมจากองค์กรก่อน นอกจากนั้น องค์กรจะต้องทำการสื่อสารตราสินค้าของตนให้เป็นที่จดจำและชื่นชอบ จนพนักงานรู้สึกผูกพันกับตราสินค้า จากนั้นก็ต้องมีการกระทำซ้ำเพื่อให้พนักงานเกิดความภักดีต่อตราสินค้า เมื่อพนักงานมีความภักดีต่อตราสินค้าแล้ว พนักงานก็จะรู้สึกเต็มใจที่จะแสดงออกถึงการให้การสนับสนุนตราสินค้านั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้คือ ประสิทธิภาพภาพตราสินค้าที่เพิ่มขึ้น รวมถึงความตั้งใจและเต็มใจที่จะนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้าขององค์กรไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

ขั้นตอนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร

การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรนับว่าเป็นกลยุทธ์ที่ทรงพลังในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามที่ฝ่ายบริหารต้องการซึ่งเป็นแนวคิดที่มีมานานกว่าทศวรรษ เดิมองค์กรมักให้ความสำคัญและใช้จ่ายงบประมาณกับการสร้างตราสินค้าภายนอก แต่เมื่อตราสินค้านั้นแสดงถึงคำสัญญา (Promise) ที่องค์กรมีต่อผู้บริโภคทุกคน การสร้างตราสินค้าจึงจำเป็นต้องเริ่มจากภายในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการส่งมอบบริการ คำสัญญาของตราสินค้าและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งเมื่อการสร้างตราสินค้าภายในและภายนอกองค์กรสอดคล้องกันก็จะนำมาซึ่งความเข้มแข็งของตราสินค้าในท้ายที่สุด

Groosman (2008) ได้เสนอขั้นตอนของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรซึ่งเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 8 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การระบุถึงผลลัพธ์ที่ธุรกิจปรารถนา (Identify the business outcome you seek) เพื่อจะทำให้องค์กรสามารถให้ความสำคัญกับปัจจัยที่จะผลักดันผลลัพธ์ที่คาดหวังได้ การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรสามารถสร้างผลลัพธ์พื้นฐานได้ 2 ประเภทคือ ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดความร่วมมือกันในวงกว้าง หรือเรียกว่าเป็นการสร้างความรู้สึกระหว่างพนักงานกับองค์กร และประเภทที่สองผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรสร้างความสอดคล้องกันระหว่างผลลัพธ์ที่ปรารถนา กับผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร เพราะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการตัดสินใจในขั้นตอนต่อไป (2) กำหนดความต้องการของผู้รับสารหลัก (Determine the need of the key audiences) ภาวะที่สำคัญสำหรับการประสบความสำเร็จของการสร้างตราสินค้าภายในนั้นคือ การมีส่วนร่วมของผู้รับสาร โดยที่หากผู้รับสารมีส่วนร่วมแล้วก็จะเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติตามได้ง่าย การมีส่วนร่วมของผู้รับสารยังหมายถึงการที่องค์กรทำความเข้าใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ผู้รับสารแต่ละกลุ่มให้ความสำคัญเพื่อที่จะกำหนดข้อความหรือรูปแบบการสื่อสารให้ตรงกับความรู้สึกนึกคิดของผู้รับสารแต่ละกลุ่มและควรมีการจัดลำดับความสำคัญของผู้รับสารแต่ละกลุ่มด้วย (3) ระบุเป้าหมายของการสื่อสาร (Identify communication goals) เมื่อองค์กรทำความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของผู้รับสารแล้วนั้น องค์กรจะมีเป้าหมายการสื่อสารที่เฉพาะเจาะจงอย่างไรเพื่อให้องค์กรบรรลุผลลัพธ์ที่ปรารถนา โดยเป้าหมายการสื่อสารนี้ควรมีลักษณะเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ ทำให้สำเร็จได้ ตั้งอยู่บนความเป็นจริงและเงื่อนไขของเวลา (4) พัฒนาข้อความหลักและทำการทดสอบ (Develop core message and test them) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการสร้างตราสินค้าภายใน Groosman ได้เสนอแนวทางการสร้างข้อความ (Message map) ไว้ 4 ชั้น คือ ชั้นแรกเป็นข้อความหลัก (Key message or the elevator speech) ซึ่งควรเป็นประโยคสั้นๆ ที่สะท้อนแนวคิดสำคัญของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ชั้นที่สอง ข้อความสนับสนุน (Supporting message) เป็นการอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อความสำคัญซึ่งมักเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดขึ้น สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป ผลประโยชน์ที่ได้หรือพฤติกรรมที่คาดหวัง เป็นต้น ชั้นที่สาม ข้อพิสูจน์ (Proof

point) เป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นที่สนับสนุนข้อความหลัก และชั้นสุดท้าย เรื่องเล่า (Anecdote or story) เป็นชั้นตอนที่สำคัญที่สุดในแนวทางการสร้างข้อความเพราะเป็นการเชื่อมข้อความชั้นต่างๆ เข้าด้วยกันและทำให้ผู้รับสารเกิดอารมณ์ร่วมในการนำข้อความไปปฏิบัติ ซึ่งเมื่อองค์กรได้สร้างข้อความขึ้นมาแล้วนั้นชั้นตอนต่อไปจะเป็นการทดสอบโดยอาจเลือกใช้การสัมภาษณ์กลุ่มเพื่อค้นหาข้อความที่น่าสนใจและมีความหมายต่อผู้รับสารมากที่สุด

(5) สร้างแก่นของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรรวมถึงเอกลักษณ์ต่างๆ (Create internal theme and visual identity) ซึ่งควรมีลักษณะเกี่ยวข้องกับผู้รับสารทุกกลุ่ม เชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร เป็นแนวคิดที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้รับสารทุกกลุ่มสนับสนุน เข้าใจได้ง่าย เป็นที่จดจำ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและสามารถเชื่อมโยงกับการสร้างตราสินค้าภายนอกองค์กรได้ และเมื่อกำหนดแก่นของการสร้างตราสินค้าภายในได้แล้วนั้น ชั้นต่อไปจะเป็นการสร้างเอกลักษณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาพ การใช้สี รูปแบบการพิมพ์ ฯลฯ ซึ่งควรสอดคล้องกับการสร้างตราสินค้าภายนอกโดยแก่นและเอกลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการสร้างตราสินค้าภายในนี้จะช่วยให้ผู้รับสารสามารถระบุถึงกลยุทธ์ในการสื่อสารได้อย่างสม่ำเสมอและเพิ่มความต่อเนื่องในกลยุทธ์การสื่อสาร (6) พัฒนาแผนการสื่อสารและจัดเรียงการบริหาร (Develop your plan and align management) โดยพิจารณาถึงผู้รับสารเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร เครื่องมือและช่องทางที่จำใช้ทำการสื่อสาร บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และกรอบเวลาที่เหมาะสม (7) พัฒนาเครื่องมือโดยทำการฝึกอบรมและสื่อสาร (Develop tools, train and communicate) ประกอบด้วย ปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ เครื่องมือ (Tool) ที่ใช้สร้างตราสินค้าภายในองค์กร การฝึกอบรม (Training) ความสามารถในการรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Accountability) และกลไกการวัดผล (Measurement) และชั้นตอนสุดท้าย (8) การประเมินผล (Evaluation) โดยพิจารณาจากภาพรวมของการให้ความร่วมมือ ความผูกพัน หรือความพึงพอใจของพนักงาน ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อความที่องค์กรกำลังนำเสนอ ความสามารถของผู้นำและการสื่อสารจากผู้นำ พฤติกรรมเฉพาะอย่างเปลี่ยนแปลงไป และการเปลี่ยนแปลงหรือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นขององค์กรเป็นต้น ซึ่งองค์กรควรให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแง่ของการกระทำมากกว่าผลที่ได้จากการสื่อสารเพราะการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรนั้นเป้าหมายสำคัญคือการผลักดันให้เกิดการกระทำหรือพฤติกรรมมากกว่าการรับรู้หรือการแพร่กระจายข้อความหลักไปสู่ผู้รับสาร

Davis (2005) กล่าวว่า พนักงานที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้า ลูกค้าเป้าหมาย หรือบุคคลอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องนั้นจะได้รับผลลัพธ์จากการดำเนินงานสูงที่สุดก็ต่อเมื่อพวกเขาคิด พุด และปฏิบัติตนตามรูปแบบที่ก่อให้เกิดประสบการณ์และผลลัพธ์ตามที่ตราสินค้าต้องการ ซึ่งพนักงานจะแปรเปลี่ยนเป็นผู้สนับสนุนตราสินค้าได้ก็ต่อเมื่อพวกเขามีความเข้าใจว่าตราสินค้าคืออะไร ตราสินค้าถูกสร้างขึ้นได้อย่างไร จุดยืนของตราสินค้าหรือองค์กรคืออะไร และบทบาทที่พวกเขามีต่อคุณค่าตราสินค้าคืออะไร

กระบวนการดังกล่าวเริ่มต้นด้วยการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับคุณค่าของตราสินค้าที่ประกอบไปด้วยเนื้อหาส่วนหนึ่งที่ยืนยันให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบของตราสินค้าและตำแหน่งของตราสินค้าใน

กิจกรรมการดำเนินงานของพวกเขาแต่ละคน ทั้งนี้การดำเนินงานดังกล่าวไม่ใช่การดำเนินการเพียงครั้งเดียวแต่จุดเชื่อมโยงระหว่างตราสินค้าและพฤติกรรมของผู้บริโภคจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาจนกว่าพนักงานจะกลายเป็นผู้สนับสนุนตราสินค้าและมีแนวคิดของตราสินค้าอยู่ในจิตใจได้สำนึกของเขา การดำเนินการข้างต้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้ความรู้และการก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ รวมถึงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในแต่ละวัน โดยสิ่งที่มีความสำคัญก็คือ การสร้างผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาศัยการประเมินผลระบบและโครงสร้างที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้องค์กรยังต้องพัฒนาแผนการซึ่มีซึ่บตราสินค้าและนำมาใช้ในชวงเวลาะหว่าง 18 เดือนถึงสองปี และให้ความสำคัญกับส่วนประกอบเชิงกลยุทธ์เพื่อยืนยันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวอีกด้วย

ขั้นตอนหลักประการแรกคือ การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ด้วยการแบ่งกลุ่มพนักงาน (ด้วยวิธีการเดียวกับการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามความต้องการของพวกเขา) เพื่อกำหนดขอบเขต ความลึก แผนการ และระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมเพื่อซึ่มีซึ่บตราสินค้า ซึ่งวิธีการแบ่งกลุ่มพนักงานสามารถแบ่งออกได้หลายวิธีด้วยกัน วิธีหนึ่งได้แก่การแบ่งกลุ่มจากระดับภายในองค์กร อีกวิธีหนึ่งคือการแบ่งกลุ่มจากการติดต่อกับลูกค้า ทั้งนี้กลุ่มพนักงานแต่ละกลุ่มจะมีระดับความคาดหวังในการซึ่มีซึ่บตราสินค้าและบทบาทที่แตกต่างกันในการดำเนินงาน ดังนั้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ต้องการให้เหมาะสมกับกลุ่มพนักงานแต่ละกลุ่มอย่างเฉพาะเจาะจงจึงน่าจะสามารถก่อให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่มพนักงานทั้งหมดได้ดียิ่งขึ้น โดยที่องค์กรสามารถกำหนดประเภทของการติดต่อสื่อสาร และประสบการณ์ไปยังกลุ่มพนักงานแต่ละกลุ่มหรือแต่ละช่วงเวลาได้ ถ้าองค์กรมีระยะเวลาหรือทรัพยากรอยู่อย่างจำกัดองค์กรอาจจะเลือกดำเนินการซึ่มีซึ่บตราสินค้าด้วยการให้ความรู้โดยรวมผ่านช่องทาง การติดต่อสื่อสารหรือการจัดตารางการประชุมที่มีอยู่ดั้งเดิมก็เป็นได้

การแบ่งกลุ่มพนักงานนี้เป็นการดำเนินการที่มีประโยชน์อย่างยิ่งในการระบุและจัดลำดับโปรแกรมการซึ่มีซึ่บตราสินค้าที่เหมาะสมสำหรับพนักงานแต่ละองค์กร โดยเมื่อเราเข้าใจประเด็นเกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มแล้วเราก็จะสามารถกำหนดโครงสร้างของกระบวนการซึ่มีซึ่บตราสินค้าออกเป็น 3 ขั้นตอนได้ดังนี้ (1) การพัฒนาเชิงกลยุทธ์ (Strategic development) เป็นการออกแบบกรอบการซึ่มีซึ่บตราสินค้าเพื่อให้แน่ใจว่ากลุ่มพนักงานเป้าหมายจะมีความเชื่อมั่น สนับสนุนและเข้าใจตำแหน่งรวมไปถึงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้า โดยถ้าเอกลักษณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กรเป็นเรื่องที่สื่อสารได้ยาก เช่น ไม่สามารถจัดทำเป็นเอกสารให้พนักงานเข้าใจได้ องค์กรอาจเลือกใช้วิธีการสื่อสารด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) หรือใช้การสัมภาษณ์แทน (Interview) ทั้งนี้แผนการดำเนินการซึ่มีซึ่บตราสินค้าของพนักงานแต่ละกลุ่มจะต้องระบุถึงเป้าหมายหลัก ข้อความ สื่อ และกรอบเวลาการดำเนินงานไว้ด้วย (2) การสร้างพื้นฐาน (Foundation-Building) เป็นขั้นตอนที่ประกอบไปด้วยงานหนักมากที่สุดในแง่ของการพัฒนาข้อความและเนื้อหาของตราสินค้าที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม ทั้งนี้องค์กรจำเป็นต้องจัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการขึ้นในกลุ่มผู้จัดการและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับตรา

สินค้าและเพื่อสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกันในการดำเนินการ ในขั้นตอนนี้พนักงานแต่ละกลุ่มจะถูกกระตุ้นให้เข้าใจความหมายของตราสินค้าที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งความเข้าใจนี้จะพัฒนามาจากพฤติกรรม กิจกรรมและความรู้สึกนึกคิดของพนักงานเองที่ถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับตราสินค้ามากขึ้น และ (3) การปฏิบัติการ (Implementation) ถึงแม้จะมีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในขั้นตอนการสร้างพื้นฐานแล้วนั้น ทีมงานอื่นๆ ก็ควรจะปฏิบัติหน้าที่ภายใต้การสื่อสารหลัก การจัดกิจกรรม และประสบการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนขั้นตอนการปฏิบัติการด้วย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายกลวิธีตั้งแต่การติดต่อสื่อสารแบบโต้ตอบ ไปจนถึงการฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเล่นเกม การประกวด และกิจกรรมการสร้างความเป็นทีมงานเดียวกัน เป็นต้น

ทั้งนี้ Davis (2005) ยังเสนอหลักชี้แนะอีก 6 ประการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกระบวนการซึ่มีตราสินค้าทั้ง 3 ขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้นด้วย ได้แก่ (1) การสร้างความเกี่ยวข้องกับตราสินค้า หลักที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งคือ การตรวจสอบให้แน่ใจว่าตราสินค้ามีความเชื่อมโยงกับพนักงาน โดยพนักงานแต่ละคนในแต่ละแผนกหรือฝ่ายในองค์กรนั้นๆ จำเป็นต้องเข้าใจถึงจุดยืนของตราสินค้ารวมไปถึงสิ่งที่พวกเขาสามารถจะดำเนินการเพื่อส่งเสริมความหมายดังกล่าวไปยังสาธารณชน ทั้งนี้มีเพียงพนักงานที่เข้าใจตราสินค้าเท่านั้นที่จะสามารถสนับสนุนและนำหลักการดังกล่าวมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานได้ (2) การสร้างตราสินค้าให้เข้าถึงได้ องค์กรจำเป็นต้องให้ข้อมูลและเครื่องมือสำหรับการทำความเข้าใจตราสินค้าเพื่อให้พนักงานสามารถระลึกถึงตราสินค้าขององค์กรได้อยู่เสมอ การทำให้พนักงานสามารถมีกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สนับสนุนตราสินค้าได้นั้น พนักงานจะต้องสามารถเข้าถึงคำตอบของคำถามที่เกิดขึ้นได้ หากปราศจากการเข้าถึงข้อมูลหรือขาดเครื่องมือเพื่อให้เกิดความเข้าใจแล้วนั้น องค์กรอาจจะตกอยู่ในความเสี่ยงของการละเลยไม่ใส่ใจจากพนักงาน หรือทำให้พนักงานเกิดการสับสนกับงานของพวกเขาได้ (3) การเสริมสร้างตราสินค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ตราสินค้ากลายเป็นวัฒนธรรมที่ฝังตัวอยู่องค์กร พนักงานจำเป็นต้องได้รับการเน้นย้ำถึงความหมายของตราสินค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจดหมายข่าว และระบบอินทราเน็ต (Intranet) นั้นเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง ในการระบุตัวตน ความสำเร็จและข้อมูลใหม่ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์ของตราสินค้าให้พนักงานทราบได้อย่างสม่ำเสมอ

(4) การให้ความรู้เกี่ยวกับตราสินค้าอย่างต่อเนื่อง การปลูกฝังให้พนักงานใหม่ยึดมั่นในวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้าและสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขาเชื่อมั่นในคุณค่าของตราสินค้านั้นเป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นการกำหนดกระบวนการเพื่อช่วยพนักงานใหม่ให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของตราสินค้าและผลกระทบที่ตราสินค้ามีต่อธุรกิจจึงเปรียบได้กับการมอบเครื่องมือและกรอบความคิดที่จำเป็นสำหรับพวกเขาสำหรับการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในแต่ละวัน นอกจากนี้การลงทุนในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ขององค์กรยังแสดงถึงความมั่นคงที่องค์กรมีต่อพนักงานใหม่เหล่านั้นอีกด้วย (5) การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับตราสินค้า ระบบการให้สิ่งตอบแทนแก่พนักงานที่ทำ

หน้าที่สนับสนุนกลยุทธ์ของตราสินค้าได้อย่างโดดเด่นนั้นควรจะเกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงเริ่มโปรแกรมการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เนื่องจากการดำเนินการดังกล่าวไม่เพียงแต่จะช่วยสร้างและรักษาความท้าทายให้เกิดขึ้นกับโปรแกรมเท่านั้น แต่ยังสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดการตระหนักรู้ในพฤติกรรมที่จะได้รับการสนับสนุนอีกด้วย การให้รางวัลยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงความจริงจังที่องค์กรมีต่อตราสินค้าและโปรแกรมการบริหารตราสินค้าด้วยการสร้างรูปแบบที่สามารถจับต้องได้ เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้นว่าพวกเขาควรจะปฏิบัติงานให้เกิดความสอดคล้องกับตราสินค้าอย่างไร และ (6) การจ้างงานเพื่อให้เกิดความสอดคล้อง เนื่องจากความสำเร็จของโปรแกรมการซึ่มซบตราสินค้านั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการสร้างจิตวิญญาณให้แก่ตราสินค้า ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายการตลาดจึงต้องทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนากระบวนการคัดเลือกพนักงานแรกเข้าเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าพนักงานใหม่จะมีความเหมาะสมและสามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกับวัฒนธรรมตราสินค้าภายในองค์กร

จะเห็นได้ว่าการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรนั้นเป็นการบอกกล่าวเรื่องราวเกี่ยวกับองค์กรไปยังพนักงานและเป็นการผลักดันให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่คำสัญญาของตราสินค้า (Brand promise) ซึ่งในวรรณกรรมทางการวิชาการนั้นการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรมีความใกล้เคียงอย่างมากกับการตลาดภายในองค์กร เพราะมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภคด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน (Rafiq & Ahmed, 2002)

การตลาดภายในองค์กร

American Marketing Association (AMA, ม.ป.ป., อ้างถึงใน ศรีณยพงศ์ เทียงธรรม, 2547) ให้คำจำกัดความของการตลาดภายในองค์กรไว้ว่า เป็นการทำการตลาดไปยังพนักงานเพื่อทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าพนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่องค์กรปรารถนา Berry และ Parasuraman (1991, as cited in Cahill, 1996) ให้นิยามการตลาดภายในไปในทิศทางเดียวกันว่า เป็นการดึงดูด การพัฒนา การจูงใจ และการรักษาพนักงานที่มีคุณสมบัติด้วยหน้าที่การงานที่สนองความต้องการและทำให้เขาเกิดความพึงพอใจ การตลาดภายในเป็นปรัชญาที่ใช้ในการปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนลูกค้าขององค์กร และเป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดลักษณะของงานให้ตรงกับความต้องการของมนุษย์ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การตลาดภายในองค์กรนั้นเป็นความพยายามในการใช้วิธีการทางการตลาดอย่างเป็นแบบแผนเพื่อลดภาวะการต่อต้านจากพนักงานภายในองค์กร อีกทั้งเป็นการจูงใจและก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการบูรณาการพนักงานกับแผนกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Rafiq & Ahmed, 2000)

ศรีณยพงศ์ เทียงธรรม (2547) กล่าวว่า บุคลากรทุกคนในองค์กรเป็นอีกกลุ่มเป้าหมายหนึ่งของทีมการตลาดที่จะต้องวางแผนการสื่อสาร การให้ความรู้ การสร้างให้เกิดความเข้าใจร่วม การสร้างทัศนคติด้านบวกต่อผลิตภัณฑ์ ต่อตราสินค้า และต่อองค์กร รวมทั้งการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติหน้าที่ที่พวกเขารับผิดชอบต่ออยู่ให้ ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายคือ ส่งมอบความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ซึ่ง

ทั้งหมดจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากไม่ได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังเต็มที่ จากบุคลากรทุกคนและร่วมผูกมัดในสิ่งที่เป็นเป้าหมายองค์กรร่วมกัน งานวิจัยทางการตลาดหลายชิ้นชี้ว่า การยอมรับในค่านิยมร่วมขององค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

โดยปัจจัยสำคัญในการดำเนินการการตลาดภายใน ได้แก่ (1) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Management Support) การตลาดภายในจะไม่ประสบความสำเร็จหากไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำและผู้บริหารองค์กร ดังนั้น กลุ่มเป้าหมายแรกของการตลาดภายในจึงเริ่มต้นที่ผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารมีทัศนคติที่ถูกต้อง วางบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับงานการสร้างควมพึงพอใจให้ลูกค้าและการสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้าและองค์กร ซึ่งย่อมส่งผลไปยังบุคลากรทุกระดับทุกคนในองค์กรในทิศทางเดียวกัน (2) การสื่อสารภายในองค์กร (Communications) หมายถึงทั้งสื่อสารทั่วไป การติดต่อปฏิสัมพันธ์ในทุกๆ ระดับภายในองค์กร และการใช้เครื่องมือสื่อสารภายในต่างๆ เช่น เอกสารจดหมายเวียน วีดีโอเทป อินทราเน็ต ฯลฯ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือทางการตลาดในการสร้างตราสินค้าและสร้างภาพลักษณ์องค์กร โดยการสื่อสารจะมุ่งความเข้าใจอย่างแท้จริง มากกว่าจะเป็นเพียงการบอกให้ปฏิบัติ และเป็นช่องทางในการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับตรา จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรของผลิตภัณฑ์และตราสินค้า และการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตลาดด้วย (3) การฝึกอบรม (Training program) มุ่งเน้นการฝึกอบรมให้บุคลากรคิดและเข้าใจการตลาดขององค์กรอย่างบูรณาการ และเพื่อให้เข้าใจได้อย่างชัดเจนว่าการกระทำของเขามีผลอย่างไรต่องานการตลาด ต่อตราสินค้าและต่อภาพลักษณ์องค์กร เข้าใจในบทบาทและความสำคัญของตนเองในฐานะทูตแห่งตราสินค้า (Brand ambassador) และให้ได้รับทราบและเข้าใจการตลาดภายนอก (External marketing) ขององค์กรด้วย

(4) การบริหารบุคคล (Personnel Administration) หมายถึงงานด้านการบริหารบุคคลต่างๆ ที่ต้องสอดคล้องกับทิศทางการตลาดขององค์กร เช่น การคัดเลือกและรับบุคลากรบุคลากร การกำหนดหน้าที่งาน ฯลฯ เป็นต้น และ (5) กิจกรรมการตลาดภายใน (Marketing activities) องค์กรประกอบนี้เหมือนการสร้างกิจกรรมการตลาดภายนอก เช่น การโฆษณาภายใน การจัดกิจกรรมพิเศษ โบร์ชัวร์ แผ่นพับ โปสเตอร์ การจัด Display เอกสารสำหรับแจกพนักงาน Email, Screen Saver ฯลฯ เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจในการตลาด ตราสินค้าและภาพลักษณ์ขององค์กร รวมทั้งการสำรวจความคิดเห็นภายในองค์กรเกี่ยวกับประเด็นทางการตลาด การทดสอบแนวความคิด การทดสอบการตลาดขององค์กรจากภายในก่อนจะนำไปดำเนินการต่อไปยังภายนอกองค์กรด้วย เช่นเดียวกับ Rafiq และ Ahmed (2002) ที่กล่าวว่า การตลาดภายในองค์กรนั้น จำเป็นต้องอาศัยการยอมรับแนวคิดและปรัชญาทางการตลาด การเน้นตลาดและลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การร่วมมือกันในการบริหารในทุกกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้บรรลุการบริหารที่เน้นตลาดและลูกค้าเป็นศูนย์กลางและแนวทางกลยุทธ์ทางการบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

จากการศึกษาของ Papasolomou และ Vrontis (2006) องค์ประกอบของการตลาดภายในในธุรกิจธนาคารมี 4 ประการด้วยกัน ได้แก่ (1) การมีมุมมองต่อพนักงานเสมือนเป็นลูกค้าภายในขององค์กร (Internal customer) เช่นเดียวกับ Berry (1981, as cited in Rafiq & Ahmed, 2000) ที่กล่าวว่า การตลาดภายในเป็นการมองพนักงานเสมือนลูกค้าภายในขององค์กรและมองหน้าที่การงานเสมือนผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการลูกค้าภายในได้ซึ่งการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้นั้นองค์กรจำเป็นต้องทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจเสียก่อน ซึ่งการมีมุมมองต่อพนักงานเสมือนเป็นลูกค้าภายในขององค์กรนี้เป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยทำให้ธนาคารมีทัศนคติที่ดีต่อการจูงใจพนักงานในองค์กรให้มีหัวใจของการบริการและเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง พนักงานเองต้องการการดูแลจากผู้บังคับบัญชาและองค์กรเพื่อทำให้รู้สึกตนเองมีคุณค่า ซึ่งจากการศึกษาพบว่าการฝึกอบรมหรือการจูงใจให้พนักงานมีหัวใจบริการและเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางให้แก่พนักงานที่ต้องพบหรือสัมผัสกับลูกค้านั้นไม่เพียงพอ การตลาดภายในควรจะเน้นถึงบทบาทของพนักงานทุกคนที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดคุณภาพของการให้บริการขององค์กร นอกจากนี้ มุมมองลูกค้าภายในยังหมายถึงการที่พนักงานในแต่ละฝ่ายมองพนักงานฝ่ายอื่นๆ ที่ต้องติดต่อปฏิสัมพันธ์กันในการส่งมอบบริการไปยังลูกค้าเป็นลูกค้าภายในของตนเองด้วย เนื่องจากในกระบวนการให้บริการแต่ละหน่วยงานในองค์กรจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กันไม่ว่าจะเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์กับสำนักงานใหญ่ ผู้บริหารกับพนักงานผู้ให้บริการลูกค้า หรือระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาของธนาคาร เป็นต้น จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องจัดการบริการภายในให้แก่พนักงานเพื่อที่จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ธนาคารจึงจำเป็นต้องใช้การตลาดภายในเพื่อการสร้างวัฒนธรรมการให้บริการและการเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางให้แก่พนักงานโดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นรากฐานของการสร้างตราสินค้าองค์กรที่แข็งแรง (2) กำหนดมาตรฐานการบริการ (Service standard) ให้เทียบเท่ากับความคาดหวังของลูกค้า จากการศึกษาพบว่า การกำหนดมาตรฐานภายในของธนาคารมีส่วนสำคัญในการกำหนดคุณภาพของการให้บริการ การตลาดภายในที่ประสบความสำเร็จจะเน้นถึงความสำคัญของการทำให้พนักงานมีหัวใจการให้บริการและเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางมากขึ้นโดยการกำหนดเป้าหมายของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน เช่นการตอบสนองต่อการให้บริการที่ผิดพลาดอย่างรวดเร็ว การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการและข้อเรียกร้องของลูกค้า การแก้ไขปัญหาของลูกค้าอย่างสุภาพ เป็นต้น การทำให้พนักงานแต่ละคนตระหนักว่าเป้าหมายของตนเองคือเป้าหมายขององค์กรในการให้บริการโดยเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางนั้น จะทำให้พนักงานมีมุมมองต่อตนเองเสมือนผู้ที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์กร กลไกดังกล่าวนี้มีส่วนสำคัญสำหรับการบริการของธนาคารและสร้างความแตกต่างในตราสินค้าองค์กรของตนเองได้

(3) การฝึกอบรมและการพัฒนาโปรแกรม (Training and development programs) ซึ่งช่วงระยะเวลาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน การตลาดภายในในธุรกิจธนาคารนอกจากจะเป็นวิธีการพัฒนาตราสินค้าองค์กรแล้วนั้น ยังมีจุดประสงค์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีหัวใจในการให้บริการภายในได้

สิ่งแวดล้อมที่มีซึ่งจะทำให้ธนาคารสามารถส่งมอบบริการไปยังลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปรแกรมการให้การศึกษาของธนาคารถือเป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ เพราะจะช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่พนักงานว่าทัศนคติและพฤติกรรมของตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งในการให้บริการของธนาคาร พนักงานจะได้รับส่งเสริมให้ยอมรับว่าตนเองมีลูกค้าภายในที่ต้องดูแลซึ่งก็คือเพื่อนร่วมงานแต่ละฝ่าย และพนักงานทุกคนล้วนแล้วแต่มีบทบาทต่อการบริการภายในและลูกค้าภายในในการบริการที่ต้องพบเจอทุกวัน จากการศึกษาพบว่าธนาคารส่วนใหญ่เลือกใช้การพัฒนาส่วนบุคคล เช่น การวัดว่าพนักงานสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้สนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าหรือไม่ ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อเปลี่ยนทัศนคติ พัฒนาความสามารถของพนักงานและสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กร และ (4) การให้รางวัล (Rewards) เพื่อเป็นการจูงใจพนักงาน การตลาดภายในในธุรกิจธนาคารส่วนใหญ่ผู้บริหารจะสร้างความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานด้วยการให้รางวัล ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าความทุ่มเทที่ได้ลงทุนลงแรงไปนั้นสะท้อนถึงค่าชื่นชมในผลงานและรางวัลที่ตนเองได้รับ โดยธนาคารมักให้รางวัลแก่พนักงานในลักษณะที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้เมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรและยังเป็นการสร้างให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรอีกด้วย

จะเห็นได้ว่าพนักงานมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างตราสินค้าองค์กรโดยเฉพาะธุรกิจบริการ เมื่อพนักงานมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าก็จะก่อให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพได้ โดยความพึงพอใจของลูกค้าก็จะนำมาซึ่งความภักดีและความสามารถในการทำกำไรที่ยั่งยืนขององค์กร เมื่อองค์กรสามารถสื่อสารตราสินค้าไปยังพนักงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพผลองค์กรก็จะบรรลุผลในการให้บริการแก่ลูกค้าในท้ายที่สุด นอกจากการสร้างตราสินค้าภายในและการตลาดภายในจะช่วยส่งเสริมให้ตราสินค้าองค์กรแข็งแกร่งแล้วนั้น การธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรก็เป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งต่อการสร้างตราสินค้าให้ประสบความสำเร็จอีกด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior)

ปัจจุบันถึงแม้จะมีความก้าวหน้าทางด้านกระบวนการผลิต (Manufacturing process) กระบวนการด้านข้อมูลข่าวสาร (Information process) การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory management) กระบวนการส่งมอบการบริการ (Service delivery) หรือแนวโน้มการเจริญเติบโตต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต แต่องค์กรก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาทั้งที่มาจากภายนอกและภายในองค์กรเองหรือปัญหาที่เกิดจากระบบและบุคลากรภายในองค์กรเองได้ Pareek (2007) กล่าวว่า การศึกษาพฤติกรรมองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นที่แต่ละองค์กรพึงมี ซึ่งพฤติกรรมองค์กรจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล (Individuals) บทบาทหน้าที่ (Roles)

พฤติกรรมระหว่างบุคคล (Dyads) กลุ่มการทำงาน (Teams) องค์กรทั้งองค์กร (Entire organizations) รวมถึงการเชื่อมต่อระหว่างบุคคล (Interpersonal) ระหว่างกลุ่มการทำงาน (Interteam) และสภาพแวดล้อมองค์กร (Organization-environment)

ซึ่งการศึกษาถึงพฤติกรรมองค์กรจะช่วยให้ทั้งพนักงานเองรวมไปถึงผู้บริหารมีแนวทางในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพวกเขาในองค์กร และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือของบุคคลและทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (George & Jones, 2002) กล่าวได้ว่า การศึกษาถึงพฤติกรรมองค์กรจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้มีการบริหารจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยลดค่าใช้จ่ายรวมถึงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นซึ่งส่งผลเสียอย่างร้ายแรงต่อบริษัทก็เป็นได้ ทั้งนี้การบริหารบุคคลผ่านเครื่องมือต่างๆ ที่ได้มาจากองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมองค์กร (Organizational behavior) นั้น เป็นวิธีที่สำคัญที่สุดที่องค์กรจะสามารถสร้างและรักษาไว้เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive advantage) อีกด้วย (Wagner & Hollenbeck, 2005)

ความหมายของพฤติกรรมองค์กร (Definition of Organization behavior)

George และ Jones (2002) ได้ให้คำจำกัดความของพฤติกรรมองค์กร (Organizational behavior) ว่าเป็นการศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการแสดงออกของบุคคลและกลุ่มในองค์กร และการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กร สอดคล้องกับ Robbins (1996) ที่ได้ให้คำจำกัดความของพฤติกรรมองค์กร ว่าเป็นการศึกษาผลกระทบของตัวบุคคล กลุ่ม และโครงสร้างทางพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร เช่นเดียวกับ Wagner และ Hollenbeck (2005) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความพยายามที่จะเข้าใจ อธิบาย ทำนาย และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์ในบริบทขององค์กร จากนิยามดังกล่าวนี้มีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา 3 ประการคือ (1) พฤติกรรมองค์กรมุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ เช่น การสนทนาระหว่างการประชุม การเขียนรายงาน หรือการใช้เครื่องมือต่างๆ ในกระบวนการผลิต เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องกับสภาวะภายในตัวบุคคล ได้แก่ กระบวนการคิด การรับรู้ และการตัดสินใจ (2) พฤติกรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ถึงการแสดงออกของบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลและในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่มและองค์กร (3) พฤติกรรมองค์กรนั้นโดยตัวเองเป็นสิ่งที่ใช้ประเมินพฤติกรรมที่เกิดจากกลุ่มและองค์กรซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ต่างออกไปจากพฤติกรรมที่เกิดจากบุคคล ทั้งนี้พฤติกรรมบางอย่างไม่ปรากฏให้เห็นในเชิงพฤติกรรมปัจเจกบุคคล แต่จะปรากฏเมื่อบุคคลได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มหรือองค์กร

Robbins (1996) ยังกล่าวด้วยว่า สิ่งสำคัญที่สุดขององค์กรก็คือ บุคลากร องค์กรควรจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร โดยอาศัยศาสตร์ต่างๆ เพื่อให้เกิดความกระจ่าง เช่น ศาสตร์ทางด้านมานุษยวิทยาที่จะมุ่งศึกษาทำความเข้าใจในความแตกต่างทางคุณค่า

ขั้นพื้นฐาน (Fundamental values) ทศนคติ (Attitudes) และพฤติกรรม (Behavior) ระหว่างบุคคลในประเทศและองค์กรที่ต่างกันออกไป รวมถึงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรด้วย (Organizational culture and environment) และรัฐศาสตร์ที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมของแต่ละบุคคลและกลุ่มภายในสภาพแวดล้อมด้านการปกครองภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (Structuring of conflict) การจัดสรรอำนาจการบริหารจัดการให้แก่บุคคลหรือกลุ่ม (Allocation of power) และวิธีการที่บุคคลจะใช้อำนาจเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน (How people manipulate power for individual self-interest) เป็นต้น

ซึ่ง Wagner และ Hollenbeck (2005) ได้แบ่งการศึกษาพฤติกรรมองค์กรออกเป็นสามกลุ่ม ตามขนาดที่มุ่งศึกษา ได้แก่ พฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาค (Micro organizational behavior) จะเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่พฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล พฤติกรรมองค์กรระดับกลาง (Meso organizational behavior) จะเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นพฤติกรรมในลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม และพฤติกรรมองค์กรระดับมหภาค (Macro organizational behavior) จะเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นทั้งองค์กร โดยแต่ละระดับมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

พฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาค (Micro organizational behavior)

พฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาคเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่การทำงานของแต่ละบุคคลการในลักษณะปัจเจกบุคคล (Cummings, 1978, as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005) ตั้งอยู่บนพื้นฐานจิตวิทยา 3 สาขาด้วยกัน ได้แก่ (1) จิตวิทยาการทดลอง (Experimental psychology) ซึ่งประกอบด้วย ทฤษฎีการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ การรับรู้ และความตื่นเครียด (2) จิตวิทยาคลินิก (Clinical psychology) ซึ่งให้แบบจำลองเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพัฒนาการมนุษย์ และ (3) จิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial psychology) ซึ่งนำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงาน ทศนคติในองค์กร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากจิตวิทยาทั้ง 3 สาขานี้แสดงให้เห็นว่าการศึกษาพฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาคเน้นไปที่ปัจจัยด้านจิตวิทยาอย่างชัดเจน โดยตัวอย่างของคำถามที่ใช้ในการศึกษา เช่น ความสามารถที่แตกต่างกันของพนักงานจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานได้อย่างไร อะไรเป็นแรงจูงใจของพนักงานในการปฏิบัติงาน หรือพนักงานมีการพัฒนาการรับรู้อย่างไรเกี่ยวกับองค์กรและการรับรู้นี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานอย่างไร เป็นต้น (Wagner & Hollenbeck, 2005)

ดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น การศึกษาถึงพฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาคนี้ จะเป็นการศึกษาถึงปัจจัยด้านจิตวิทยาที่ทำให้เกิดพฤติกรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ในส่วนนี้จะศึกษาถึง (1) การจัดการเกี่ยวกับความหลากหลายและความแตกต่างของปัจเจกบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความหลากหลายด้านบุคลิกภาพ (Diversity in personality) ความหลากหลายทางความคิด (Diversity in cognitive) ความหลากหลายด้านความสามารถทางกายภาพ (Diversity in physical abilities) (2) กระบวนการทางการรับรู้ การตัดสินใจ

และการสร้างสรรค์ (The process of perception, decision making and creativity) (3) ค่านิยมและทัศนคติต่อการทำงาน (Work values and attitudes) (4) การเรียนรู้ในองค์กร (Learning in organization) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การจัดการเกี่ยวกับความหลากหลายและความแตกต่างของปัจเจกบุคคล

ความหลากหลายด้านบุคลิกภาพ (Diversity in Personality)

George และ Jones (2002) กล่าวว่า บุคลิกภาพคือ รูปแบบความสัมพันธ์ของบุคคลหนึ่งที่มีวิถีความคิด และแสดงพฤติกรรม บุคลิกภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งบอกถึงสาเหตุของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในองค์กร รวมถึงทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อหน้าที่การงานและต่อองค์กรด้วย บุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อการเลือกอาชีพ ความพอใจในหน้าที่การงาน ความเครียด ความเป็นผู้นำ และการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ซึ่งบุคลิกภาพที่สำคัญมีอยู่ 5 ลักษณะด้วยกัน (The big five dimensions of personality) (George & Jones, 2002; Wagner & Hollenbeck, 2005) ได้แก่ (1) บุคลิกเปิดเผย (Extraversion) (2) บุคลิกอ่อนไหว (Neuroticism) (3) บุคลิกน่ายกย่อง (Agreeableness) (4) บุคลิกที่ซื่อสัตย์ (Conscientiousness) และ (5) บุคลิกเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ (Open to experience)

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างทางด้านบุคลิกภาพในแต่ละบุคคลคือ ธรรมชาติ (Nature) และการเลี้ยงดู (Nurture) บุคลิกภาพที่แตกต่างกันของบุคคลส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากธรรมชาติหรือสิ่งที่ถ่ายทอดทางพันธุกรรม ยีนที่ได้รับการถ่ายทอดจากบิดามารดามีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของบุคคล จากการศึกษาและสังเกตบุคลิกภาพของพนักงานในองค์กร พบว่า ครึ่งหนึ่งของพนักงานมีการแสดงออกทางบุคลิกภาพที่เด่นชัดทางความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่ได้รับถ่ายทอดมาจากครอบครัว และอีกครึ่งหนึ่งแสดงบุคลิกภาพที่ได้รับมาจากการเลี้ยงดู (Nurture) หรือประสบการณ์ชีวิต ซึ่งบุคลิกภาพดังกล่าวจะมีการพัฒนาไปตามเวลาและประสบการณ์ที่บุคคลได้รับทั้งในวัยเด็กและผู้ใหญ่ เช่น ความเข้มงวดหรือการตามใจของผู้ปกครอง จำนวนของเด็กในครอบครัว การออกคำสั่งของผู้ปกครอง ความสำเร็จหรือล้มเหลวในการสร้างมิตรภาพ การได้งาน หรือแม้แต่สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่บุคคลเติบโตขึ้นมีผลในสร้างบุคลิกภาพของบุคคลได้ทั้งสิ้น เป็นต้น เนื่องจากครึ่งหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลได้รับการถ่ายทอดมาจากพันธุกรรมซึ่งได้รับมาตั้งแต่เกิด ดังนั้น บุคลิกภาพนี้จึงค่อนข้างคงที่ในช่วงอายุ 5-10 ปี แต่ไม่ได้หมายความว่าบุคลิกภาพนี้คงที่ไม่เปลี่ยนแปลง กล่าวคือ อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้เมื่อเวลาผ่านไปหลายปี ดังนั้น สถานการณ์ในการทำงานใดๆ จะเกิดอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของพนักงานก็ต่อเมื่อสถานการณ์หรือเหตุการณ์นั้นดำเนินไปเป็นเวลาหลายปี สิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารไม่ควรคาดหวังจะเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของพนักงานภายในช่วงเวลาสั้นๆ (George & Jones, 2002)



ความหลากหลายทางความคิด (Diversity in cognitive)

George และ Jones (2002) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้ระบุความสามารถทางด้านความคิดไว้หลายประเภทและแบ่งออกเป็นกลุ่มตามลำดับความสำคัญ ความสามารถด้านความคิดที่สำคัญที่สุดคือ ความเฉลียวฉลาดทั่วไป (General intelligence) เช่น ความสามารถในการพูด ความสามารถในการใช้เหตุผล ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ ความสามารถในการจดจำ ความสามารถในการรับรู้ และความสามารถในการคิดคำนวณ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยสำคัญในการพิจารณาความหลากหลายทางความคิดมีอยู่ 4 ประการด้วยกันได้แก่ (1) ความสามารถทางการใช้ภาษา (Verbal ability) ซึ่งก็คือความเข้าใจ การใช้ภาษาในการพูด การเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) ความสามารถทางด้านปริมาณ (Quantitative ability) ซึ่งเกี่ยวกับการคำนวณทางคณิตศาสตร์ (3) ความสามารถในการให้เหตุผล (Reasoning ability) เป็นความสามารถในการคิดแก้ปัญหาทั้งแบบส่วนย่อยไปหาส่วนรวม และส่วนรวมไปสู่ส่วนย่อย และ (4) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Spatial ability) เป็นความสามารถในการจินตนาการเมื่อวัตถุเปลี่ยนแปลงตำแหน่งไป หรือเปลี่ยนการจัดเรียงไป (Wagner & Hollenbeck, 2005)

ความหลากหลายด้านความสามารถทางกายภาพ (Diversity in physical abilities)

บุคคลแต่ละคนมิได้ต่างกันเพียงแค่ความสามารถทางความคิดเท่านั้น แต่ยังแตกต่างกันทางความสามารถทางด้านร่างกายอีกด้วย ความสามารถทางด้านร่างกายแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ทักษะทางการเคลื่อนไหว (Motor skill) คือ ความสามารถในการจัดการหรือการใช้สิ่งต่างๆ รอบตัว และทักษะทางร่างกาย (Physical skill) คือ ความแข็งแรงและความสมบูรณ์ของร่างกาย (Nunnally, 1978; Thurstone, 1941, as cited in George & Jones, 2002) ซึ่งปัจจัยสำคัญในการพิจารณาความหลากหลายด้านความสามารถทางกายภาพมีอยู่ 3 ประการด้วยกันได้แก่ (1) ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ (Muscular strength) (2) ความทนทาน (Endurance) และ (3) คุณภาพในการเคลื่อนไหวร่างกาย (Movement quality) (Wagner & Hollenbeck, 2005)

การจัดการกับความหลากหลายของปัจเจกบุคคล

ดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่าบุคคลมีความหลากหลายในด้านต่างๆ แต่สำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่นั้นใช้ความหลากหลายเพียงเล็กน้อยเท่านั้น George และ Jones (2002) ได้เสนอว่าเพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรใช้วิธีการดังต่อไปนี้ 3 ประการคือ (1) การคัดเลือก (Selection) ผู้บริหารสามารถควบคุมความสามารถในองค์กรได้ด้วยการคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร โดยต้องระบุนานที่ความต้องการให้พนักงานบรรลุไว้อย่างชัดเจน จากนั้นระบุความสามารถที่ทำให้บรรลุงานนั้นได้ (2) การวางตำแหน่ง (Placement) เมื่อได้คัดเลือกบุคคลที่จะมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว ผู้บริหารควรจะจับวางให้บุคคลนั้นได้ทำงานในตำแหน่งที่ทำให้ใช้ศักยภาพได้เต็มความสามารถ และ (3) การอบรม (Training) การคัดเลือกและการวางตำแหน่งนั้นเป็น

เทคนิคการจัดการที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของความสามารถ (Nature aspect of ability) การอบรมนั้นจะเปรียบเสมือนการเลี้ยงดู (Nurture) ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน

เช่นเดียวกับ Wagner และ Hollenbeck (2005) ได้เสนอวิธีที่จะทำให้องค์กรได้ใช้ความหลากหลายให้เกิดประโยชน์ด้วยวิธีการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ (1) การคัดสรร (Selection) ผู้บริหารควรมีการคัดสรรและวางตำแหน่งบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพยายามให้เกิดความเหมาะสมกันระหว่างความสามารถและบุคลิกลักษณะของบุคคลกับความสามารถและบุคลิกลักษณะที่งานต้องการ ความพยายามในการทำให้เกิดความเหมาะสมนี้จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคคลโดยไม่ต้องพยายามเปลี่ยนแปลงบุคคลหรือตัวงาน (2) การอบรม (Training) เป็นวิธีในการทำให้ความหลากหลายของบุคคลเกิดประโยชน์ โดยจัดให้มีการอบรมเพื่อที่จะชดเชยคุณสมบัติ คุณลักษณะ หรือความสามารถของพนักงานที่บกพร่องไปอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน (3) การปรับโครงสร้างใหม่ (Reengineering) จุดประสงค์ของการอบรมนั้นจะต้องมีการประเมินบุคคลเพื่อต้องการที่จะให้เกิดการปรับเปลี่ยนในตัวบุคคล แต่วิธีทางที่ตรงข้ามกันนี้คือ การปรับโครงสร้างใหม่ ซึ่งจะเป็นการประเมินบุคคลจากนั้นแก้ไขความไม่เหมาะสมของบุคคลกับหน้าที่การงานด้วยการเปลี่ยนงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่นั้นเอง

กระบวนการในการรับรู้และการตัดสินใจ (The process of perception and decision making)

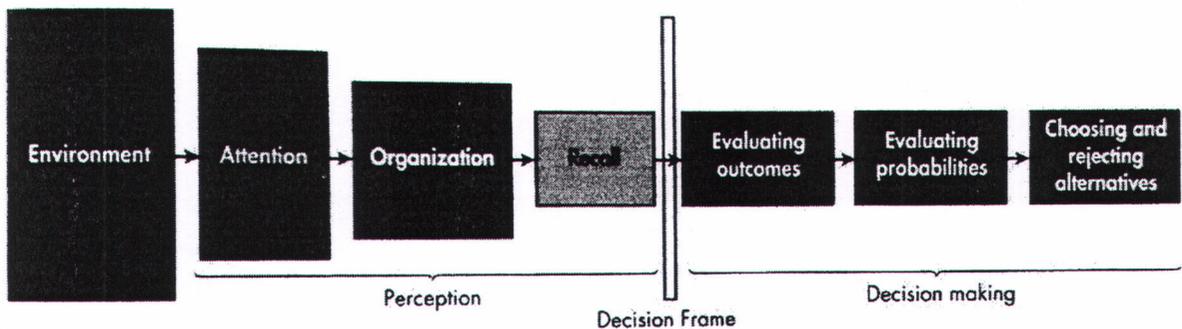
การศึกษาพฤติกรรมขององค์กรจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการในการรับรู้และการตัดสินใจของบุคคลเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน การรับรู้เป็นกระบวนการในการคัดเลือก จัดการ จัดเก็บ และเรียกคืนข้อมูลเฉพาะบุคคล (Wagner & Hollenbeck, 2005) เช่นเดียวกับ Schiffmann (1990, as cited in George & Jones, 2002) ที่กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการส่วนบุคคลในการคัดเลือก จัดการ แปลความหมายข้อมูลที่ได้รับผ่านทางประสาทสัมผัสทั้งห้า (การได้เห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น การได้ลองชิม) เพื่อให้ความหมายและลำดับสิ่งต่างๆ ในโลกที่อยู่รอบตัวเรา ส่วนการตัดสินใจคือ กระบวนการในการนำข้อมูลที่รับรู้แล้วมาประเมินค่าและคัดเลือกภายใต้แนวทางการปฏิบัติที่เป็นไปได้ ซึ่งการประเมินนี้จะส่งผลต่อการตัดสินใจ พฤติกรรม และการรับรู้ในเวลาต่อมา

การรับรู้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ (1) ผู้รับรู้ (Perceiver) หมายถึงบุคคลที่พยายามอธิบาย แปลความหมายสิ่งที่สังเกตเห็นหรือรับข้อมูลได้จากประสาทสัมผัส (2) การรับรู้เป้าหมาย (Target of perception) สิ่งต่างๆ ที่ผู้รับรู้พยายามจะเข้าใจ สามารถเป็นได้ทั้งคน กลุ่มคน เหตุการณ์ สถานการณ์ ความคิด เสียง หรืออะไรก็ตามที่ผู้รับรู้สนใจ (3) สถานการณ์ (Situation) บริบทแวดล้อมการรับรู้ เช่น ในที่ประชุม ในโถงทางเดิน เป็นต้น (George & Jones, 2002)

Wagner และ Hollenbeck (2005) ได้อธิบายภาพรวมของกระบวนการในการรับรู้และการตัดสินใจ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.14 โดยจากด้านซ้ายคือ สภาพแวดล้อมที่บุคคลอาศัยอยู่ในกระบวนการ

ในการรับรู้ บุคคลจะใช้ข้อมูลบางส่วนที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมเพื่อการตัดสินใจ โดยกระบวนการในการรับรู้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ การให้ความสนใจ (Attention) การจัดการข้อมูล (Organization) และการนำมาใช้ (Recall) ในขั้นตอนของการให้ความสนใจ ข้อมูลส่วนใหญ่จะได้รับการกรองจึงทำให้มีข้อมูลบางส่วนที่เข้ามาในระบบส่วนข้อมูลอื่นๆ จะถูกคัดออกไป ในขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะ ข้อมูลใดที่ไม่ได้รับความสนใจจะไม่ผ่านเข้าในระบบและไม่อยู่ในกระบวนการการตัดสินใจเลย แม้ว่าข้อมูลส่วนใหญ่จะถูกกรองออกไปแล้วในขั้นตอนการให้ความสนใจ แต่ก็ยังเหลือข้อมูลเป็นจำนวนมากและซับซ้อนซึ่งยากต่อการเข้าใจและจดจำ เนื่องจากการรับรู้ของมนุษย์จะประมวลผลข้อมูลได้เพียงเล็กน้อยในช่วงเวลาหนึ่ง ดังนั้น ในขั้นตอนการจัดการข้อมูลจึงทำให้ข้อมูลง่ายขึ้นเพื่อใช้ในขั้นตอนต่อไป ซึ่งได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลเข้าในความจำเพื่อการเรียกกลับมาใช้ ในขั้นตอนการจัดเก็บและการเรียกข้อมูลกลับมาใช้นี้ อาจมีข้อมูลบางส่วนสูญหายไปได้เช่นเดียวกับที่ข้อมูลดับสูญหายไป ในขั้นตอนการจัดการข้อมูล

แผนภาพที่ 2.14 แสดงกระบวนการรับรู้และการตัดสินใจ



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

นอกจากนี้ จากแผนภาพดังกล่าว Wagner และ Hollenbeck (2005) ได้อธิบายอีกว่า สาเหตุที่กรอบมีขนาดเล็กลงจากซ้ายไปขวาแสดงให้เห็นว่า มีการสูญหายของข้อมูลไปแต่ละขั้นตอน และในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการรับรู้ การตัดสินใจจะถูก "ตีกรอบ" แสดงให้เห็นว่า ผู้ตัดสินใจได้เสร็จสิ้นกระบวนการเก็บสะสมข้อมูลแล้ว ณ จุดนี้กระบวนการตัดสินใจได้เริ่มต้นขึ้น ซึ่งกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ การประเมินผลลัพธ์ (Evaluating outcomes) การประเมินความเป็นไปได้ (Evaluating probabilities) และการเลือกหรือปฏิเสธทางเลือก (Choosing and rejecting alternatives) ข้อมูลที่สะสมมาจากกระบวนการรับรู้จะได้รับการประเมินโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ของการตัดสินใจและความเป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในหลายๆ รูปแบบ การประเมินผลลัพธ์และความเป็นไปได้ช่วยให้ผู้ตัดสินใจสามารถเลือกทางเลือกที่น่าจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและปฏิเสธที่จะเลือกทางเลือกที่ไม่น่าจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีหรือก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ดีตามมา

ค่านิยมและทัศนคติต่อการทำงาน (Work Values and Attitudes)

ค่านิยมต่อการทำงาน

George & Jones (2002) กล่าวว่า ค่านิยมต่อการทำงาน (Work values) หมายถึง ความมั่นใจส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ควรคาดหวังจากงาน เช่น ความเป็นอยู่ที่ดีและความปลอดภัยของครอบครัวในปัจจุบัน การประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน การเคารพตนเอง หรือการได้รับการจัดจําจากสังคม เป็นต้น และค่านิยมในต่อการทำงานยังรวมถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติในการทำงานนั้นอีกด้วย เช่น การเป็นคนทะเยอทะยาน การมีความคิดสร้างสรรค์ การควบคุมตนเอง การเคารพต่อเจ้านายตนเอง เป็นต้น ซึ่งค่านิยมต่อการทำงานนี้ยังเปรียบเสมือนเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่มีจริยธรรมของพนักงานอีกด้วย ซึ่งค่านิยมต่อการทำงานนี้จะ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไปและค่อนข้างเป็นความรู้สึกที่คงอยู่ถาวร และสิ่งที่ เป็นความเชื่อของบุคคลจะส่งผลต่อการมีประสบการณ์การทำงานของแต่ละบุคคล

การศึกษาถึงพฤติกรรมองค์กรจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมต่อการทำงานเพราะว่าค่านิยมต่อการทำงานนี้จะ เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความพยายามของแต่ละบุคคลที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน โดยการศึกษาพฤติกรรมองค์กรนี้จะแบ่งค่านิยมต่อการทำงานออกเป็น 2 ประเภทคือ (1) ค่านิยมภายในต่อการทำงาน (Intrinsic work values) เป็นค่านิยมต่อการทำงานที่เกี่ยวข้องของธรรมชาติของงานนั้นๆ พนักงานที่มีค่านิยมภายในต่อการทำงานจะมีลักษณะต้องการความท้าทาย ชอบที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ต้องการสร้างความสำคัญให้กับองค์กร ต้องการที่จะใช้ศักยภาพทั้งหมดที่ตนเองมีต่องานที่ได้รับมอบหมาย ต้องการงานที่ได้รับผิดชอบในการตัดสินใจและขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน (2) ค่านิยมภายนอกต่อการทำงาน (Extrinsic work values) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับผลลัพธ์จากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง พนักงานที่มีค่านิยมดังกล่าวจะมองว่าการทำงานเป็นวิธีที่ทำให้ได้มาซึ่งความมั่นคงทางเศรษฐกิจของตนเองและครอบครัว ค่านิยมต่อการทำงานที่เกิดขึ้นไม่ได้มาจากเนื้องานแต่เกิดจากผลลัพธ์ของการได้ทำงานนั้น ค่านิยมภายนอกต่อการทำงานยังรวมถึงตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร การติดต่อสังคม ผลประโยชน์จากการทำงาน การได้มีเวลาสำหรับครอบครัวหรืองานอดิเรก เป็นต้น ซึ่งพนักงานแต่ละบุคคลสามารถมีได้ทั้งค่านิยมภายในและค่านิยมภายนอกต่อการทำงาน

ทัศนคติต่อการทำงาน

ทัศนคติ หมายถึง ความโน้มเอียงที่เกิดจากการเรียนรู้ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นเหตุการณ์ เรื่องราว หรือพฤติกรรมต่างๆ อันจะนำไปสู่การตอบสนองทั้งทางบวกและทางลบของผู้บริโภค (Fishbein & Ajzen, 1975, as cited in Lutz, 1991) Hanna และ Wozniak (2001) กล่าวเสริมว่า ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learned) จากประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อม ไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด อีกทั้ง เป็นสิ่งที่มีลักษณะมั่นคงสม่ำเสมอ (Consistency) สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร เช่นเดียวกับ Solomon (2007) ที่กล่าวว่า ทัศนคติเป็นการประเมินภาพโดยรวมต่อคน วัตถุหรือเรื่องราว

ต่างๆ ซึ่งทัศนคติมักจะอยู่คงทน) Lasting (ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยผู้บริโภคมักจะมีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งต่างกันไป ซึ่งสิ่งที่ผู้บริโภคมักมีทัศนคติด้วยนั้น จะถูกเรียกว่า วัตถุเชิงทัศนคติ (Attitude object) สอดคล้องกับ Hoyer และ MacInnis (2001) ที่กล่าวว่า ทัศนคติเป็นการประเมินภาพรวมที่แสดงออกมาเป็นความชอบหรือไม่ชอบต่อวัตถุ เนื้อหา คน หรือ กิจกรรมต่างๆ โดยทัศนคตินี้จะถูกเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงได้ยาก

George และ Jones (2002) กล่าวว่า ทัศนคติต่อการทำงานนั้นหมายถึง การประมวลผลเกี่ยวกับความรู้สึก ความเชื่อ หรือความคิดเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติที่บุคคลมีต่อหน้าที่การงานหรือองค์กร ทัศนคติมีความเฉพาะเจาะจงและไม่คงทนถาวรเท่าค่านิยมต่อการทำงานเพราะประสบการณ์ต่อการทำงานของบุคคลมักเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงงานของบุคคลจะทำให้ทัศนคติต่อการทำงานเปลี่ยนแปลงแต่ค่านิยมต่อการทำงานมักจะไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญประการหนึ่งในการประเมินผลความมีประสิทธิภาพขององค์กร การศึกษาพฤติกรรมขององค์กรจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานเพราะว่า ทัศนคติที่แข็งแกร่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของพนักงาน (Pearlman & Cozby, 1983, as cited in Tosi, Mero & Tisso, 2000) โดยทัศนคติของพนักงานในบริบทของพฤติกรรมองค์กรนี้จะหมายถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อค่าจ้าง การควบคุมดูแล สิทธิประโยชน์ การเลื่อนตำแหน่ง หรืออะไรก็ตามที่สามารถส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในทางบวก หรือทางลบของพนักงาน เป็นต้น

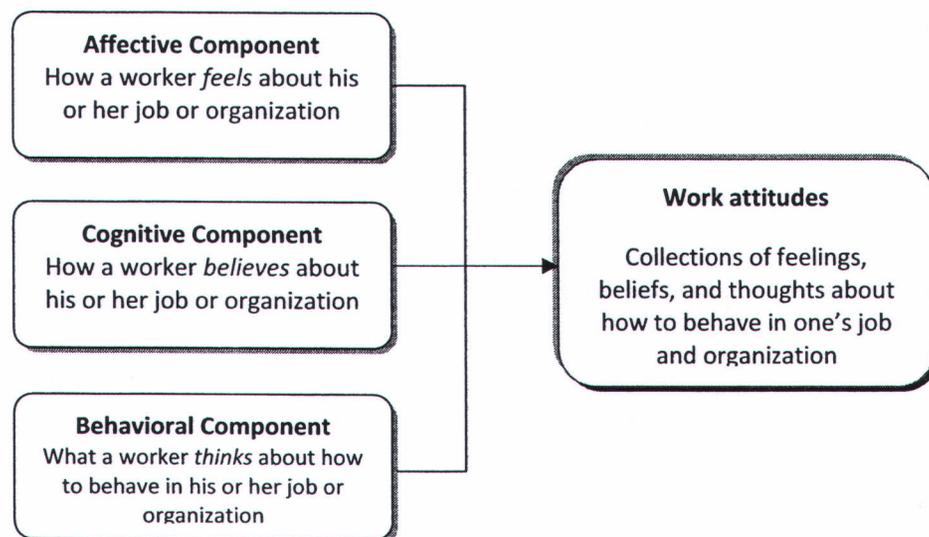
Tosi, Mero และ Tisso (2000) กล่าวว่า ทัศนคติมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นสิ่งสนับสนุนการกระทำของบุคคลในที่หลากหลายวัตถุประสงค์ ประสบการณ์ของตนเอง การเลี้ยงดูของพ่อแม่ ญาติพี่น้อง ครูอาจารย์ ฯลฯ ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลต่อการกำหนดทัศนคติด้วยกันทั้งสิ้น เพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะช่วยเสริมแรง สร้างแบบจำลองหรือเป็นแหล่งข้อมูลให้แก่บุคคล โดยทัศนคตินั้นจะเป็นสิ่งที่ (1) สร้างกรอบอ้างอิง (Provide frame of reference) ซึ่งช่วยในการแปลความหมายสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเรา โดยปกติแล้วบุคคลจะมีกระบวนการการเลือกรับ ซึ่งเปิดรับเฉพาะสิ่งที่สอดคล้องกับทัศนคติของตน (2) ช่วยเสริมแรง (Reinforcement) ทัศนคติจะเป็นวิธีที่นำไปสู่หนทางในการแก้ปัญหา เช่น หากบุคคลมีทัศนคติทางลบต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็จะเกิดการป้องกัน ระวังตนเองเมื่ออยู่ใกล้บุคคลนั้น (3) แสดงออกถึงค่านิยม (Expression of values) เช่น หากบุคคลมีค่านิยมเกี่ยวกับความเป็นประชาธิปไตย ก็จะแสดงออกผ่านทาง การแก้ไขปัญหา หรือการตัดสินใจภายใต้การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นต้น (4) ปกป้องความเป็นอัตตา (Protection our ego) ทัศนคติจะช่วยรักษาไว้ซึ่งภาพพจน์และการเคารพตนเอง (self-image and self-respect) และในบางครั้งบุคคลอาจมีทัศนคติหรือความเชื่อบางประการที่ขัดแย้งกัน หนทางจะทำให้ลดการเกิดภาวะความไม่สอดคล้องขึ้นใน บุคคลอาจจะต้องทำให้ความขัดแย้งนั้นคล้อยตามกัน (Reconcile contradiction) ด้วยวิธีการวางทัศนคติไว้คนละส่วนกันอย่างชัดเจน (Compartmentalization) และไม่นำมาเชื่อมโยงกัน เช่น พนักงานคนหนึ่งไม่ชอบเจ้านายใหม่ซึ่งทำให้เกิดทัศนคติทางลบต่อการทำงาน แต่

พนักงานคนนี้ก็มักมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและไม่อยากเปลี่ยนงาน ดังนั้นเขาจะทำให้ความขัดแย้งนั้นคล้อยตามกันได้ด้วยวิธีการวางทัศนคติต่อเจ้านายและองค์กรแยกออกจากกัน เป็นต้น

George และ Jones (2002) ยังกล่าวด้วยว่า การศึกษาพฤติกรรมองค์กรเกี่ยวกับทัศนคติต่อการทำงานนั้นเกี่ยวข้องกับ 2 ประเด็นด้วยกัน คือ (1) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกหรือความเชื่อเกี่ยวกับงานที่ทำ บุคคลสามารถมีความพึงพอใจในการทำงานได้หลากหลายระดับ ซึ่งการมีทัศนคติต่อการทำงานนั้นบุคคลสามารถมีทัศนคติได้ทั้งภาพรวมของงานหรือมีทัศนคติต่อประเด็นย่อยในการทำงานก็ได้ เช่น ประเภทงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน เจ้านาย หรือค่าจ้างที่ได้รับ เป็นต้น (2) พันธะผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ซึ่งหมายถึงความรู้สึกหรือความเชื่อที่บุคคลมีต่อองค์กรโดยภาพรวม บุคคลสามารถมีพันธะผูกพันต่อองค์กรได้หลายระดับ ซึ่งบุคคลสามารถมีทัศนคติต่อองค์กรได้ในประเด็นที่หลากหลาย เช่น ระบบการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร คุณภาพสินค้าที่ผลิตจากองค์กร หรือจริยธรรมขององค์กร เป็นต้น

ทัศนคติต่อการทำงานนั้นจะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ (George & Jones, 2002) ดังแผนภาพที่ 2.15 ได้แก่ องค์ประกอบด้านอารมณ์ (Affective component) เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานหรือองค์กร องค์ประกอบด้านความคิด (Cognitive component) เกี่ยวข้องกับความเชื่อที่มีต่องาน องค์กร และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral component) เป็นความคิดของพนักงานในการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานหรือองค์กร ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามนี้จะมีอิทธิพลและสอดคล้องซึ่งกันและกัน

แผนภาพที่ 2.15 แสดงองค์ประกอบของทัศนคติต่อการทำงาน



ที่มา George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Understanding and managing organizational behavior* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 76.

ซึ่ง Tosi et al. (2000) ได้กล่าวเสริมว่า ทศนคตินั้นโดยปกติแล้วนั้นมักไม่ปรากฏอยู่อย่างโดดเดี่ยว เช่น ทศนคติต่อสถานที่ทำงาน มักเกี่ยวข้องกับทศนคติต่องานโดยตัวเองรวมไปถึงทศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน หรือค่าของที่ทำงานด้วย เป็นต้น ทศนคติที่มีความเกี่ยวข้องกันนี้เรียกว่า กลุ่มทศนคติ (Attitude cluster) ซึ่งโดยปกติแล้วจะสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และอาจสอดคล้องกับกลุ่มทศนคติอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกัน ด้วยก็ได้ เช่น กลุ่มทศนคติต่องาน กลุ่มทศนคติต่อครอบครัว กลุ่มทศนคติต่อการเมือง เป็นต้น

ซึ่งทฤษฎีที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและทศนคตินี้ ได้แก่ ทฤษฎีความขัดแย้งทางความคิด (Cognitive dissonance theory) ของ Festinger (1957) โดยเขากล่าวว่า บุคคลต้องการที่จะมีความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมกับทศนคติ ความเชื่อ หรือความคิดต่างๆ ของตนเอง เมื่อเกิดภาวะความไม่สอดคล้องขึ้น (Dissonance) เราจะเกิดแรงจูงใจในการลดความไม่สอดคล้องนั้น หรือเกิดแรงจูงใจในการอธิบายหรือให้เหตุผลเกี่ยวกับความรู้สึก ความคิด และพฤติกรรม ที่มักมีความสอดคล้องกัน เช่น พนักงานมีทศนคติที่ดีต่องานทำให้เกิดกลุ่มทศนคติที่ดีต่อการทำงาน แต่เมื่อพบกับเจ้านายใหม่ซึ่งมีบุคลิกชอบวางอำนาจทำให้พนักงานคนนั้นเกิดทศนคติทางลบต่อเจ้านาย พนักงานคนดังกล่าวจึงเกิดความไม่สอดคล้องกันของทศนคติในกลุ่มทศนคติต่อการทำงาน หนทางการแก้ไขปัญหานี้ทำได้โดยพนักงานอาจลดความพึงพอใจในการทำงานนั้นลง หรือไม่พนักงานก็บอกกับผู้อื่นว่าเจ้านายใหม่ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานของตนเอง เป็นต้น ซึ่งความไม่สอดคล้องที่เกี่ยวกับทศนคติต่อการทำงานนี้อาจเกิดจาก ความไม่สมเหตุสมผลที่เพียงพอ (Insufficient justification) ทำให้เกิดความไม่สอดคล้องประเภทการตัดสินใจ (Decisional dissonance) เช่น เจ้านายสั่งงานไม่ชัดเจน หรือเกิดจากความคาดหวังที่ไม่ได้รับการยืนยัน (Disconfirmed expectation) เช่น ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับคุณภาพสินค้าที่ผลิตจากองค์กรซึ่งไม่สอดคล้องกับภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

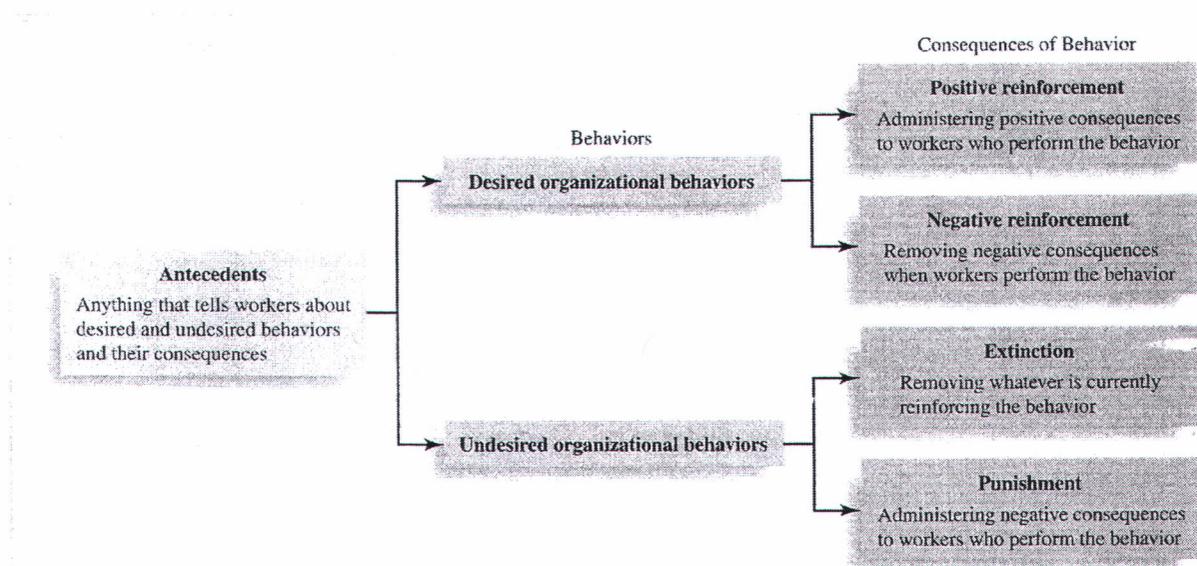
การเรียนรู้ในองค์กร (Learning in organization)

การเรียนรู้ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างถาวรเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) หรือพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติหรือประสบการณ์ของตนเอง (Tosi & Hamner, 1974, as cited in George & Jones, 2002) จากนิยามดังกล่าวแสดงให้เห็นปัจจัยที่สำคัญของการเรียนรู้คือ การเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในความรู้หรือพฤติกรรมนั้นค่อนข้างจะคงอยู่ถาวร (Relatively permanent) และการเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ (Experience) ของการเฝ้าดูผู้อื่นหรือเป็นผลมาจากการปฏิบัติของตนเอง George และ Jones (2002) เสนอว่า ทฤษฎีที่ใช้อธิบายการเรียนรู้ในองค์กรนั้นมี 2 แนวทางสำคัญด้วยกัน ได้แก่ การเรียนรู้แบบวางเงื่อนไขและการเรียนรู้ทางสังคม

Skinner (1969, as cited in George & Jones, 2002) อธิบายว่า การเรียนรู้แบบวางเงื่อนไข (Operant condition) เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนรู้ตระหนักถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการมีพฤติกรรมนั้น บุคคลจะเรียนรู้ภายใต้สิ่งแวดล้อมของเขาเพื่อที่จะประพฤติปฏิบัติในทางที่จะทำมาซึ่งผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจง ดังแผนภาพที่ 2.16 แสดงถึงการเรียนรู้แบบวางเงื่อนไขภายในบริบทขององค์กรนั้น

การเรียนรู้แบบวางเงื่อนไขจะหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน การมาสาย เป็นต้น กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมของพนักงาน เช่น เจ้านายหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น แรกเริ่ม (Antecedent) องค์การควรจะทำให้พนักงานรู้ถึงพฤติกรรมที่ใดเป็นที่ต้องการขององค์กร พฤติกรรมใดควรหลีกเลี่ยง และผลลัพธ์จากพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน กฎระเบียบของพนักงาน หรือคำแนะนำจากสมาชิกในองค์กร เป็นต้น ต่อมาผลลัพธ์ที่องค์การได้นั้นได้แก่ พฤติกรรมองค์กรซึ่งเป็นที่พึงปรารถนา (Desired organizational behaviors) และพฤติกรรมองค์กรที่ไม่พึงปรารถนา (Undesired organizational behaviors) ในการเรียนรู้แบบวางเงื่อนไขนั้นองค์กรมีสามารถเพิ่มพฤติกรรมองค์กรที่ปรารถนาได้ 2 แนวทางด้วยกัน ได้แก่ การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) เป็นการเพิ่มโอกาสทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกตามมา เช่น การให้รางวัล การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้โบนัส คำชม เป็นต้น และการเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) เป็นการเพิ่มโอกาสทำให้องค์การได้รับพฤติกรรมที่ปรารถนาจากพนักงาน โดยการที่พนักงานเลือกที่จะไม่ทำพฤติกรรมบางอย่างเพราะไม่ต้องการผลลัพธ์ในทางลบที่จะตามมา เช่น การบอกพนักงานว่าหากทำยอดขายได้ไม่ถึงเป้าจะถูกพิจารณาให้ออกจากงาน เป็นต้น

แผนภาพที่ 2.16 แสดงถึงการเรียนรู้แบบวางเงื่อนไข

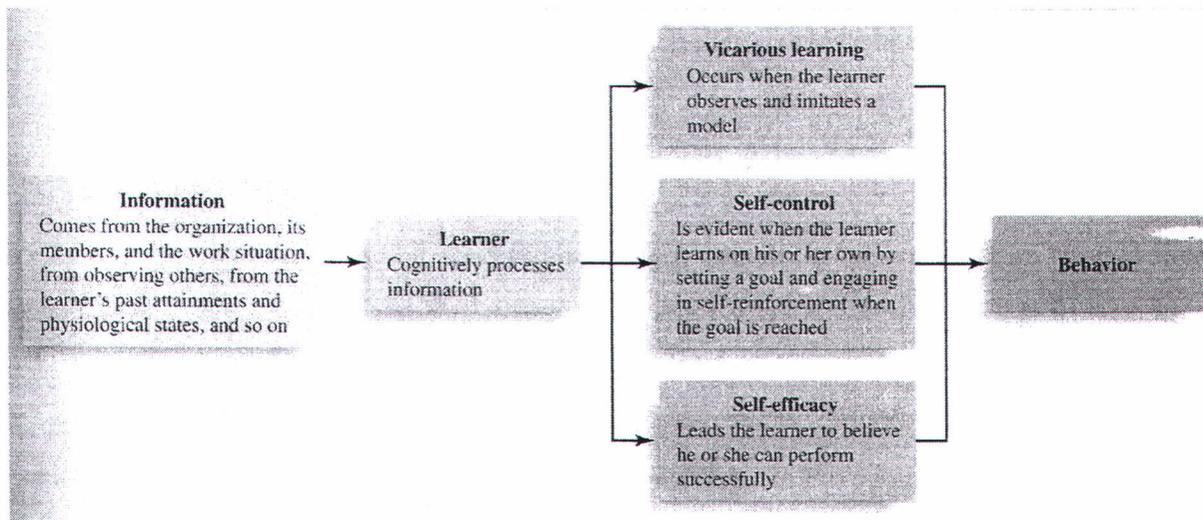


ที่มา George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Understanding and managing organizational behavior* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 150.

เช่นเดียวกัน ในการเรียนรู้แบบวางเงื่อนไขนั้นองค์กรสามารถหลีกเลี่ยงพฤติกรรมองค์กรที่ไม่พึงปรารถนาได้ 2 แนวทางด้วยกัน ได้แก่ การทำให้สูญไป (Extinction) ซึ่งก็คือการกำจัดแหล่งของการเสริมแรงที่ทำให้เกิดพฤติกรรมองค์กรที่ปรารถนานั้นให้หมดสิ้นไป และการลงโทษ (Punishment) เป็นการกำหนดผลลัพธ์ทางลบที่จะตามมาหากมีพฤติกรรมที่องค์กรไม่พึงปรารถนา ในบางครั้งองค์กรจำเป็นต้องกำจัดพฤติกรรมบางอย่างให้หมดสิ้นไปอย่างรวดเร็วซึ่งการใช้การลงโทษนี้อาจจะทำให้เกิดผลกระทบทางลบตามมาได้ เช่น เกิดการชุ่นข้องหมองใจขึ้น จึงควรใช้มาตรการกันอย่างระมัดระวัง

ทฤษฎีการเรียนรู้ขององค์กรแนวทางต่อไปได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ซึ่งอธิบายว่านอกจากบุคคลจะเกิดการเรียนรู้ได้จากการเสริมแรงหรือการลงโทษแล้วนั้น ความรู้สึก (Feelings) และความคิด (Thoughts) ยังมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้อีกด้วย โดยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมให้ความสำคัญกับกระบวนการคิด (Cognitive process) ของบุคคล ดังแผนภาพที่ 2.17 จะเห็นได้ว่าผู้เรียนรู้สามารถรับข้อมูลข่าวสารได้หลายทาง เช่น ข้อมูลข่าวสารที่มาจากองค์กรโดยตรง จากเพื่อนร่วมงาน จากการทำงานจริงหรือผ่านทาง การสังเกตผู้อื่น เป็นต้น จากนั้นกระบวนการคิดของผู้เรียนรู้จะประมวลผลข้อมูลข่าวสารที่ได้มา เกิดการเรียนรู้ทางสังคมขึ้นและนำไปสู่พฤติกรรมในท้ายที่สุด ซึ่งการเรียนรู้ทางสังคมนี้มีได้ 3 แบบด้วยกัน คือ การเรียนรู้ตามแบบผู้อื่น (Vicarious learning) ผู้เรียนรู้จะเรียนรู้พฤติกรรมจากการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลอื่น ซึ่งผู้เรียนรู้จะมีต้นแบบของตนเอง (Model) จากนั้นจะรับรู้พฤติกรรมของแบบอย่างได้อย่างแม่นยำและเกิดการเรียนรู้ที่จะมีทักษะต่างๆ เพื่อให้มีพฤติกรรมได้ตามตามต้นแบบ ซึ่งต้นแบบเองต้องได้รับการเสริมแรงด้วยจึงจะส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมเลียนแบบต้นแบบของตนเอง ส่วนใหญ่แล้วต้นแบบที่พนักงานต้องการจะเลียนแบบนั้นมักเป็นผู้ที่มีความสามารถผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่ได้รับการเสริมแรงในระดับสูง เป็นต้น การควบคุมตนเอง (Self-control) เป็นการเรียนรู้การมีพฤติกรรมที่ต้องการด้วยตนเอง มักจะเกิดขึ้นกับพฤติกรรมที่โดยทั่วไปแล้วเราไม่อยากจะกระทำซึ่งผู้เรียนรู้จะตั้งเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงานของตนเองไว้ เมื่อบรรลุเป้าหมายแล้วก็จะเกิดการเสริมแรงด้วยตนเอง (Self-reinforcers) ขึ้น เช่น การให้ชื่อของขวัญ การให้รางวัลตนเอง เป็นต้น และการเรียนรู้ทางสังคมแนวทางสุดท้ายคือ การมีประสิทธิภาพในตนเอง (Self-efficacy) เป็นความเชื่อในความสามารถของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติพฤติกรรมนั้นๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งการมีประสิทธิภาพในตนเองนั้นมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของพนักงานเมื่อต้องเรียนรู้งานในสิ่งที่ยากเพราะปกติแล้วบุคคลจะมีความพยายามในการเรียนรู้พฤติกรรมที่คิดว่าตนเองสามารถปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จเท่านั้น โดยที่ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การสังเกตผู้อื่น การโน้มน้าวใจด้วยคำพูด และสภาวะทางจิตใจล้วนแล้วแต่มีผลต่อการมีประสิทธิภาพในตนเองทั้งสิ้น

แผนภาพที่ 2.17 แสดงถึงการเรียนรู้ทางสังคม



ที่มา George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Understanding and managing organizational behavior* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 165.

จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร นักทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ได้เสนอกิจกรรมไว้ 5 ประการสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร ดังนี้ การส่งเสริมให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญหรือมีประสิทธิภาพในตนเอง พัฒนาองค์ความรู้ที่ซับซ้อนให้พนักงานเกิดความเข้าใจในกิจกรรมที่กำลังทำ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เป็นกลุ่ม สื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของทั้งองค์กร และส่งเสริมการคิดเป็นระบบ ซึ่งการเรียนรู้ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีความรู้และทักษะเพียงพอ องค์กรควรแน่ใจว่าแนวความคิดใหม่นั้นใช้ได้ผลและความรู้ได้กระจายไปทั่วในองค์กรแล้ว

แรงจูงใจในการทำงาน (Work motivation)

แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะอธิบายว่าเหตุใดพนักงานจึงมีพฤติกรรมต่างๆ แรงจูงใจในการทำงานนี้อาจนิยามได้ว่าเป็นตัวกระตุ้นทางจิตวิทยาภายในบุคคลที่กำหนดทิศทางของพฤติกรรมองค์กร รวมไปถึงระดับความอดสาหัสของบุคคลและระดับความเพียรพยายามเมื่อพบอุปสรรคอีกด้วย ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานแบ่งได้สองประเภทคือ แรงจูงใจในการทำงานที่มากจากภายใน (Intrinsic work behavior) ซึ่งก็คือพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นโดยตัวเอง แหล่งของแรงจูงใจมากจากการได้ประพฤติปฏิบัติพฤติกรรม เช่น การสอนหนังสือเป็นอาชีพที่มีรายได้ต่ำ แต่บุคคลที่เป็นครูจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่มากจากภายใน เพราะได้มีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนและได้กระตุ้นนักเรียนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น และแรงจูงใจในการทำงานที่มากจากภายนอก (Extrinsic work behavior) พฤติกรรมที่เกิดขึ้นไม่ใช่มาจากตัวงานแต่มาจาก

ความต้องการด้านวัตถุ การได้รับรางวัลจากสังคม หรือหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ เป็นต้น (George & Jones, 2002)

George และ Jones (2002) กล่าวว่าทฤษฎีที่ใช้อธิบายกระบวนการของแรงจูงใจในการทำงานนั้น ประกอบด้วยทฤษฎี 4 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่ (1) ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ (Need theory) อธิบายถึงความต้องการที่จูงใจให้พนักงานพยายามที่จะบรรลุผลในงาน ทฤษฎีที่ใช้อธิบายเช่น ทฤษฎีความต้องการ 5 ลำดับของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) เป็นต้น องค์กรหรือผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ว่าพนักงานมีความต้องการอะไร จากนั้นจะต้องทำให้พนักงานมั่นใจได้ว่าผลลัพธ์จะทำให้พนักงานพึงพอใจจากการได้สิ่งที่ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับการมีพฤติกรรมที่องค์กรปรารถนา (2) ทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง (Expectancy theory) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการตัดสินใจของพนักงานว่าพฤติกรรมไหนที่ควรมีในหน้าที่การงานและควรจะทำเท่าไรกับงานมากน้อยแค่ไหน แนวคิดสำคัญ 3 ประการสำหรับทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวังนี้คือ ทิศทาง (Valence) หมายถึงพนักงานมีความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างไร คุณลักษณะที่เป็นเครื่องมือ (Instrumentality) เป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่จะทำให้ได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ และ ความคาดหวัง (Expectancy) เป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระดับความพยายามที่ใช้เพื่อให้มีระดับการปฏิบัติงานที่เหมาะสมนั้น จากทฤษฎีองค์กรหรือผู้บริหารที่ต้องการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน อันดับแรกต้องทำให้พนักงานเกิดความเชื่อว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานถึงระดับที่เหมาะสมนั้นได้ จากนั้นต้องทำให้พนักงานเชื่อต่อไปว่าจะได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการเมื่อมีระดับการปฏิบัติงานที่เหมาะสมนั้นแล้ว

(3) ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณค่า (Equity theory) เป็นทฤษฎีที่มีจุดประสงค์ในการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยที่พนักงานใช้ไปและผลลัพธ์ที่พนักงานได้รับมาจากการปฏิบัติหน้าที่การงาน โดยที่ถ้าสัดส่วนดังกล่าวเท่ากันพนักงานจะเกิดแรงจูงใจในการรักษาสัดส่วนนั้น หรือเกิดแรงจูงใจในการเพิ่มปัจจัยที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้น และ (4) ทฤษฎีเกี่ยวกับความยุติธรรม (Procedural justice theory) เกี่ยวข้องกับการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของกลไกการใช้ปัจจัยในการปฏิบัติหน้าที่ ผลการปฏิบัติงานและการได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการภายในองค์กร พนักงานจะไม่เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ หากเห็นว่ากลไกดังกล่าวในองค์กรนี้ขาดความยุติธรรม

ในส่วนตัวต่อไปจะเป็นการอธิบายถึงพฤติกรรมองค์กรที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ในระดับปัจเจกบุคคลเนื่องจากพฤติกรรมบางอย่างจะปรากฏขึ้นก็ต่อเมื่อมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคคลที่มากกว่า 1 คนขึ้นไปหรือต้องมีการทำงานเป็นกลุ่มจึงจะปรากฏพฤติกรรมขึ้น การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรในส่วนตัวต่อไปเรียกว่า พฤติกรรมองค์กรระดับกลาง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

พฤติกรรมองค์กรระดับกลาง (Meso organizational behavior)

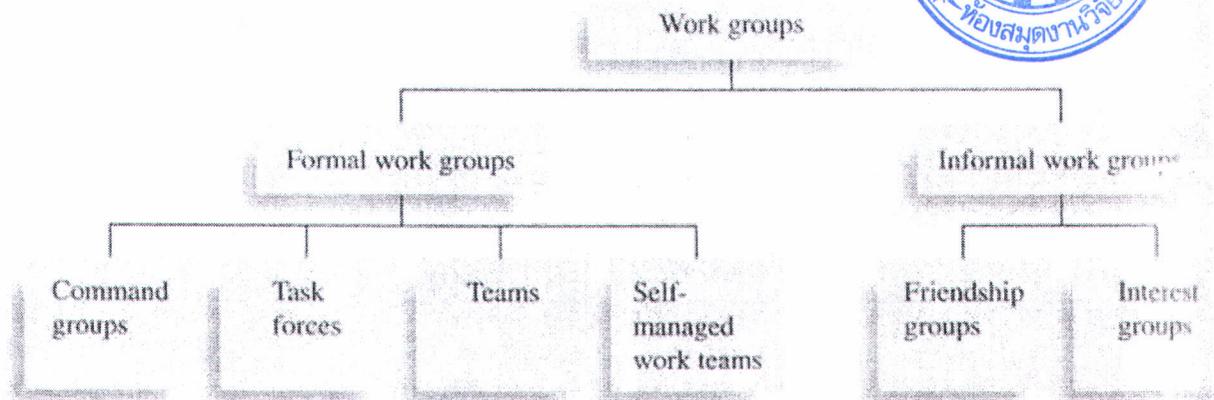
Cappelli และ Sherer (1991, as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005) กล่าวว่าการศึกษาพฤติกรรมองค์กรในระดับกลางนี้เป็นการเชื่อมสาขาย่อยของพฤติกรรมองค์กร ได้แก่ พฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาคและระดับมหภาคเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งจะศึกษามุ่งเน้นถึงความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม ในการศึกษาพฤติกรรมองค์กรระดับกลางนี้นอกจากจะมีจุดกำเนิดร่วมกันกับอีก 2 สาขาย่อยแล้ว ยังเกิดจากการค้นคว้าวิจัยในสาขา (1) การสื่อสาร (Communication) (2) จิตวิทยาทางสังคม (Social psychology) และ (3) สังคมวิทยาปฏิสัมพันธ์ (Interactionist sociology) นำมาซึ่งทฤษฎีในหัวข้อต่างๆ เช่น กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และพลวัตของกลุ่ม (Group dynamic) โดยการศึกษาพฤติกรรมองค์กรระดับกลางนี้พยายามที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับ กระบวนการขัดเกลาทางสังคมรูปแบบใดที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความร่วมมือ ทักษะใดของสมาชิกในทีมที่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงาน หรือผู้บริหารจะตัดสินใจอย่างไรว่าทักษะผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นต้น (Wagner & Hollenbeck, 2005)

Wagner และ Hollenbeck (2005) ได้อธิบายถึงธรรมชาติของกลุ่มในการทำงาน (Nature of work group) ไว้ว่า กลุ่ม (Group) คือการรวมตัวของคนสองคนหรือมากกว่าซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายหรือความต้องการของกลุ่ม และกลุ่มในการทำงาน (Work group) เป็นส่วนประกอบพื้นฐานขององค์กรซึ่งใช้บทบาทหน้าที่ กฎ และแบบแผนในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม มีการใช้วิธีการขัดเกลาทางสังคมหลากหลายวิธีเพื่อเปลี่ยนให้สมาชิกใหม่กลายเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของกลุ่ม โดยที่กลุ่มเหล่านี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรเมื่อเป้าหมายของกลุ่มเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนั้น George และ Jones (2002) ยังได้แบ่งประเภทของกลุ่มในการทำงานภายในองค์กร (Type of work groups) เป็นหลายประเภทและในแต่ละประเภทก็มีบทบาทสำคัญในการกำหนดประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งกลุ่มการทำงานภายในองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลักๆ ได้แก่ กลุ่มในการทำงานที่เป็นทางการ (Formal work groups) และกลุ่มในการทำงานที่ไม่เป็นทางการ (Informal work groups) (ดูแผนภาพที่ 2.18) โดยกลุ่มในการทำงานที่เป็นทางการเป็นกลุ่มที่ก่อตั้งขึ้นโดยผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กร โดยมีจุดประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นเป้าหมายขององค์กรจึงเป็นตัวกำหนดเป้าหมายของกลุ่มด้วย เช่น คณะกรรมการพิจารณาคุณภาพสินค้าในองค์กรที่ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค คณะกรรมการยุติการแบ่งแยกทางเพศในองค์กรด้านกฎหมาย และแผนกกฎหมายในองค์กรเพื่อการดูแลรักษาสุขภาพ เป็นต้น



แผนภาพที่ 2.18 แสดงประเภทของกลุ่มในการทำงาน



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

ส่วนกลุ่มในการทำงานที่ไม่เป็นทางการเป็นกลุ่มที่มีการก่อตั้งขึ้นเองภายในองค์กรโดยธรรมชาติ เพราะสมาชิกในองค์กรคิดว่าสมาชิกในกลุ่มจะช่วยให้พวกเขาบรรลุถึงเป้าหมายที่พวกเขาต้องการได้ เช่น กลุ่มพนักงานที่ไปเล่นโบว์ลิ่งทุกสัปดาห์เพื่อตอบสนองของความต้องการร่วมกันด้านความผูกพันและมิตรภาพ หรือกลุ่มคนที่ชอบคุยเรื่องข้อปิ้ง เป็นต้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ทุกกลุ่มจำเป็นต้องควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของกลุ่ม โดยใช้บทบาท (Roles) และกฎกติกา (Rules) ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม โดยบทบาทคือ ชุดของพฤติกรรมหรือภาระหน้าที่ซึ่งบุคคลถูกคาดหวังให้กระทำเพื่อรักษาสถานะในกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสิทธิและความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ของบทบาทเป็นวิธีที่สมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อแสดงบทบาทนั้นๆ นอกจากนี้ กลุ่มจะควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกโดยการสร้างและปฏิบัติตามแบบแผนของกลุ่ม การที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับแบบแผนของกลุ่ม โดยแบบแผนของกลุ่มจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าเป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรมากน้อยเพียงใด และเพื่อที่จะทำให้เป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรนั้น องค์กรควรให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนเมื่อสมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานได้ดีและช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากกลุ่มในการทำงานมีประสิทธิภาพ (Effective work groups and team) ก็จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างผลผลิตที่สำคัญ ผลผลิตอาจเป็นสินค้าที่สมบูรณ์แล้ว เช่น รายงานที่ถูกต้อง รถยนต์ที่มีคุณภาพสูง เป็นต้น หรืออาจเป็นผลผลิตที่จับต้องไม่ได้แต่ก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน เช่น ลูกค้าหรือคนไข้ที่พึงพอใจในสินค้าหรือบริการ เป็นต้น ผลผลิตที่ต้องการนี้ยังรวมไปถึงพฤติกรรมซึ่งไม่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ของกลุ่ม เช่น การ

รายงานความขัดข้องของเครื่องยนต์ได้อย่างรวดเร็ว การแนะนำวิธีในการแก้ไขกระบวนการทำงาน การดำเนินการช่วยเหลือลูกค้า การช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มเมื่ออยู่ในภาวะกดดัน หรือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรในรูปแบบอื่นๆ เป็นต้น (George & Jones, 2002)

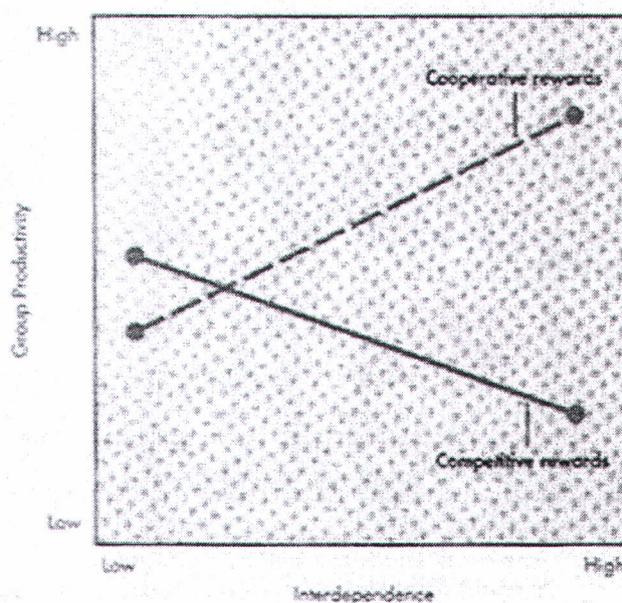
นอกจากนั้น Wagner และ Hollenbeck (2005) ยังได้กล่าวถึงวิธีการจัดการกลุ่มในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Keys to work group or team effectiveness) ว่า แรงกระตุ้นในกลุ่ม (Motivation in groups) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถส่งผลต่ออำนาจในการผลิตของกลุ่ม ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการเพื่อลดข้อผิดพลาดของกระบวนการและเพิ่มพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน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

George และ Jones (2002) กล่าวถึงกฎกติกาว่า เป็นข้อบังคับที่ถูกระบุขึ้นโดยผู้ประกอบการและผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้ดำเนินไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกใหม่ก็สามารถศึกษาทำความเข้าใจกฎกติกาของกลุ่มได้อย่างชัดเจน เพื่อที่จะได้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเป็นการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้ Wagner และ Hollenbeck (2005) กล่าวว่า การให้รางวัล (Rewards) ก็เป็นการช่วยกระตุ้นกลุ่มให้เกิดพฤติกรรมซ้ำในทางบวกต่อองค์กร โดยรางวัลกลุ่มแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) รางวัลกลุ่มด้านการร่วมมือ (Cooperative group reward) เป็นรางวัลที่มอบให้กับสมาชิกในกลุ่มทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน กล่าวคือ กลุ่มจะได้รับรางวัลในฐานะที่เป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จและสมาชิกทุกคนจะได้รับรางวัลเหมือนกัน (Deutsch, 1973, as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005) กลวิธีในการตอบแทนนี้มีได้มีไว้เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานหรือความพยายามที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล แต่มีไว้เพื่อตอบแทนความพยายามในการร่วมมือกันทำงานของพนักงาน รางวัลกลุ่มด้านการร่วมมือนี้ช่วยลดการเอาเปรียบกันในการทำงานของพนักงาน และ (2) รางวัลกลุ่มด้านการแข่งขัน (Competitive group rewards) โดยสมาชิกของกลุ่มจะได้รับรางวัลสำหรับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในฐานะปัจเจกบุคคลในกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะได้รับรางวัลอย่างยุติธรรมตามการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล ระบบการให้รางวัลแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าการทำงานกลุ่มที่ดีเกิดจากสมาชิกทุกคนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยให้รางวัลแก่สมาชิกที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าสมาชิกคนอื่นๆ ระบบการให้รางวัลประเภทนี้สร้างแรงดลใจให้เกิดความพยายามเฉพาะบุคคล ดังนั้น จึงเป็นการเพิ่มอำนาจในการผลิตเฉพาะบุคคลด้วย อย่างไรก็ตาม ระบบการให้รางวัลประเภทนี้อาจทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการแข่งขันกันเองเพื่อให้ได้รางวัลที่ดีกว่าคนอื่น

ในกรณีเช่นนี้จะทำให้ไม่มีการพัฒนาการร่วมมือและการประสานงานเพื่อปฏิบัติงานกลุ่มและส่งผลกระทบที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติงานกลุ่ม

Wageman (1995) กล่าวถึงการพึ่งพาอาศัยในเรื่องงาน (Task Interdependence) ว่า หากงานที่พนักงานได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีระดับการพึ่งพาอาศัยกันสูง สมาชิกในกลุ่มก็ต้องอยู่ร่วมกันและทำงานใกล้กันมากขึ้น ในกรณีนี้ รางวัลกลุ่มด้านการให้ความร่วมมือ (Cooperative group reward) จะช่วยกระตุ้นความร่วมมือและการประสานงานภายในกลุ่ม ซึ่งจะช่วยเพิ่มอำนาจในการผลิตของกลุ่ม เช่น การผลิตรถยนต์ ที่ต้องอาศัยพนักงานที่เชี่ยวชาญในแต่ละส่วนมาทำงานร่วมกัน เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม หากงานที่พนักงานได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีระดับการพึ่งพาอาศัยกันต่ำ สมาชิกในกลุ่มก็สามารถมีอิสระในการทำงาน ในกรณีนี้ รางวัลกลุ่มด้านการแข่งขัน (Competitive group rewards) จะเป็นการช่วยกระตุ้นให้กับการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล และนำไปสู่อำนาจในการผลิตของกลุ่มที่เพิ่มขึ้น เช่น การให้ค่าคอมมิชชั่นกับพนักงานที่สร้างยอดขายให้กับบริษัทได้เกินเป้าที่กำหนดไว้ เป็นต้น ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.19

แผนภาพที่ 2.19 แสดงผลกระทบของภาระหน้าที่ที่ต้องใช้การพึ่งพาอาศัยกัน (Task interdependence) และประเภทของรางวัล (Reward) ที่มีต่ออำนาจในการผลิตของกลุ่ม



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

อย่างไรก็ตาม ทุกๆ กลุ่มที่เกิดขึ้นภายในองค์กรทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการนั้นจำเป็นจะต้องมีผู้นำกลุ่ม (Leader) ซึ่งจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่สามารถจะนำพาสมาชิกใน

กลุ่มของตนไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ได้ ดังนั้น ความเป็นผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำอาจไม่จำเป็นต้องมีอิทธิพลอยู่เสมอแต่ต้องสามารถกระทำได้เมื่อจำเป็น นอกจากนี้ ความเป็นผู้นำยังเกี่ยวข้องกับการรับมือกับผู้อื่น ดังนั้น ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งความเป็นผู้นำยังเกี่ยวข้องกับการบรรลุถึงเป้าหมาย ผู้นำพยายามใช้อำนาจในการชักจูงมิใช่เพื่อตนเองแต่เพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการ (Wagner & Hollenbeck, 2005)

Wagner และ Hollenbeck (2005) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำอาจฟังดูคล้ายกับการจัดการ (Management) แต่ในแง่ของเงื่อนไขและหน้าที่นั้นแตกต่างกัน ขณะที่การจัดการมุ่งสร้างความมั่นคงและความเป็นระบบระเบียบให้แก่องค์กร ความเป็นผู้นำมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างงานและการปรับตัว ขณะที่การจัดการมุ่งสร้างความสำเร็จในกิจกรรมและงานต่างๆ ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจชักจูงในผู้อื่นและการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางวิสัยทัศน์ ขณะที่การจัดการมุ่งความสนใจไปที่กิจกรรมด้านการประสานงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง ความเป็นผู้นำให้ความสนใจกับกระบวนการในการพัฒนาวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งการจัดการและความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการมีอำนาจชักจูงผู้อื่นเมื่อบรรลุถึงเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม การจัดการอาศัยอำนาจของความสัมพันธ์ทางเดียว ในขณะที่ความเป็นผู้นำอาศัยอำนาจของความสัมพันธ์หลายทาง

ดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาคจะมุ่งศึกษาทำความเข้าใจพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ในขณะที่พฤติกรรมองค์กรระดับกลางจะมุ่งศึกษาทำความเข้าใจพฤติกรรมบุคคลที่ได้แสดงออกมาเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ในส่วนต่อไปจะเป็นการศึกษาพฤติกรรมองค์กรในระดับที่กว้างที่สุด นั่นคือทั้งองค์กร เพื่อที่จะจัดการพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

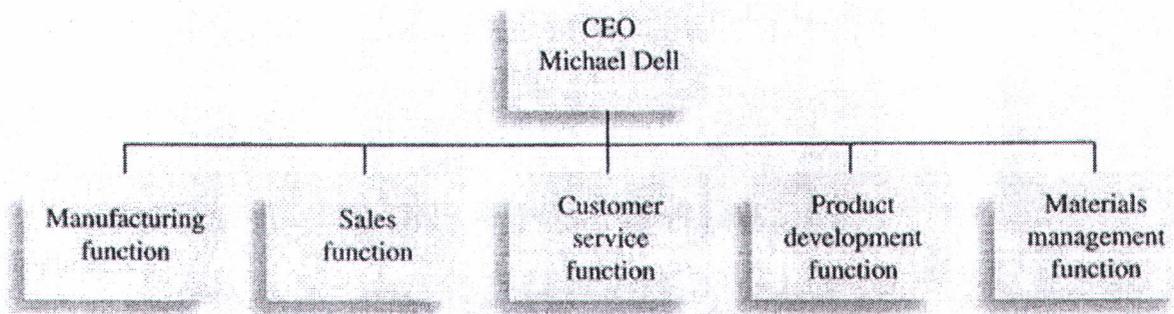
พฤติกรรมองค์กรระดับมหภาค (Macro organizational behavior)

Miles (1980, as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005) กล่าวว่า การศึกษาพฤติกรรมองค์กรระดับมหภาคจะมุ่งเน้นการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของทั้งองค์กร โดยพฤติกรรมองค์กรระดับมหภาคมีจุดกำเนิดมาจาก 4 สาขาวิชา ได้แก่ (1) สังคมวิทยา (Sociology) ซึ่งเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้าง สถานะทางสังคม ความสัมพันธ์ภายในองค์กร (2) รัฐศาสตร์ (Political science) ซึ่งเสนอเกี่ยวกับทฤษฎีอำนาจ ความขัดแย้ง การต่อรอง และการควบคุม (3) มนุษยวิทยา (Anthropology) ซึ่งเสนอทฤษฎีสัญลักษณ์ อิทธิพลทางวัฒนธรรม และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และ (4) เศรษฐศาสตร์ (Economics) ซึ่งเสนอทฤษฎีประสิทธิภาพและการแข่งขัน โดยการศึกษาพฤติกรรมองค์กรระดับกลางนี้พยายามที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับ อำนาจได้มาและจะรักษาไว้ได้อย่างไร การแก้ไขความขัดแย้งในองค์กร ทำอย่างไร กลไกอะไรที่ควรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในองค์กร เราจะจัดโครงสร้างองค์กรอย่างไร

ให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อม เป็นต้น โดยองค์กรจะประกอบไปด้วยผู้คนที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่แตกต่างกัน เหตุผลหลักที่คนทำงานร่วมกันในองค์กรก็เพื่อแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้จากอำนาจในการผลิตร่วมกัน เมื่อมีการทำงานร่วมกันในองค์กร บุคลากรจะแบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยรวมขององค์กรเป็นภาระหน้าที่ที่แคบลงและเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เมื่อบุคลากรที่แตกต่างกันปรับตัวเข้ากับภาระหน้าที่ที่แตกต่างกัน พวกเขาก็จะมีประสิทธิภาพในการผลิตมากขึ้นก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับสูงซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายได้ (Hall, 1972; Miles, 1980, as cited in George & Jones, 2002)

Row (1977, as cited in George & Jones, 2002) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร (Organizational structure) เป็นระบบพื้นฐานของภาระหน้าที่และความสัมพันธ์ที่ควบคุม ประสานงาน และกระตุ้นพนักงานให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ในทุกๆ องค์กร ผู้บริหารต้องพยายามสร้างโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้มากขึ้นและพัฒนาทัศนคติในการทำงาน รวมถึงช่วยให้บุคลากรและกลุ่มทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เช่น ความกระตือรือร้น ความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานได้อย่างดี และพฤติกรรมของบุคลากรในเชิงสนับสนุนองค์กร เป็นต้น โดยโครงสร้างองค์กรแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional structure) เป็นโครงสร้างที่จัดกลุ่มบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งคล้ายกันในองค์กร ปฏิบัติภาระหน้าที่คล้ายกัน หรือใช้ทักษะในการทำงานเหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการจัดกลุ่มบุคคลกรที่มีหน้าที่คล้ายๆ กันไว้ด้วยกันจะทำให้ง่ายต่อการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลให้แก่กันทำให้การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ กระทำได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคลากรที่มีทักษะแตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์กรสามารถกระตุ้นการทำงานของบุคลากรได้ง่ายขึ้นอีกด้วย ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารขององค์กรได้แบ่งโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ ได้แก่ ฝ่ายผลิต (Manufacturing) ฝ่ายขาย (Sales) ฝ่ายบริการลูกค้า (Customer service) ฝ่ายพัฒนาสินค้า (Product development) ฝ่ายจัดการทรัพยากร (Materials management) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.20

แผนภาพที่ 2.20 แสดงตัวอย่างของโครงสร้างตามหน้าที่



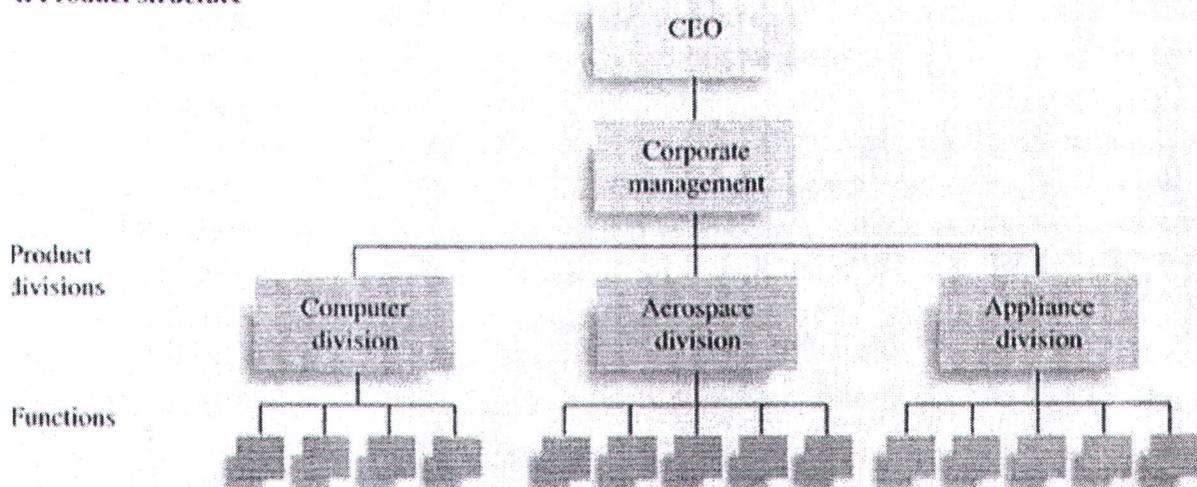
ที่มา George, J. M. & Jones, G. R. (2002). *Understanding and managing organizational behavior* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 511.

(2) โครงสร้างแบบเน้นส่วนงาน (Divisional structure) เป็นโครงสร้างที่อยู่เหนือการจัดกลุ่มตามหน้าที่ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถประสานความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าโครงสร้างตามหน้าที่ โครงสร้างแบบเน้นส่วนงานแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ โครงสร้างทางผลิตภัณฑ์ (Product structure) โครงสร้างทางการตลาด (Market structure) และโครงสร้างทางภูมิศาสตร์ (Geographic structure) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.21 โดยในแต่ละประเภทเหมาะสมกับปัญหาการประสานงานเฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร (George & Jones, 2002)

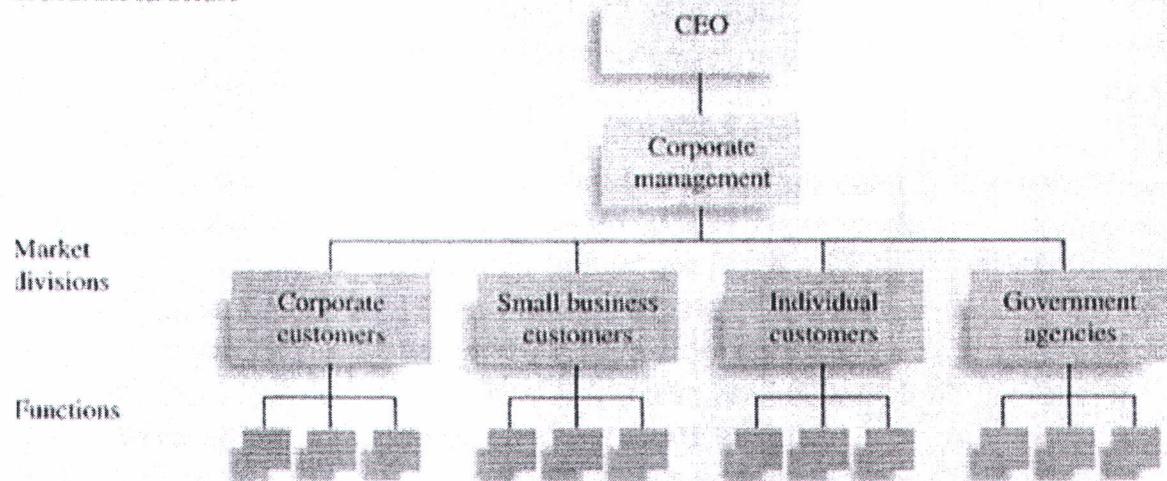
โดยจากแผนภาพจะเห็นได้ว่า โครงสร้างทางผลิตภัณฑ์จะเป็นโครงสร้างแบบเน้นส่วนงานที่จัดกลุ่มการปฏิบัติงานตามประเภทของผลิตภัณฑ์ ดังนั้น ในแต่ละส่วนผลิตภัณฑ์จะมีการปฏิบัติหน้าที่ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อผลิตภัณฑ์นั้นๆ ส่วนโครงสร้างทางการตลาดจะเป็นโครงสร้างแบบเน้นส่วนงานที่จัดกลุ่มการปฏิบัติงานตามลูกค้าหรือผู้บริโภค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

แผนภาพที่ 2.21 แสดงประเภทของโครงสร้างแบบเน้นส่วนงาน

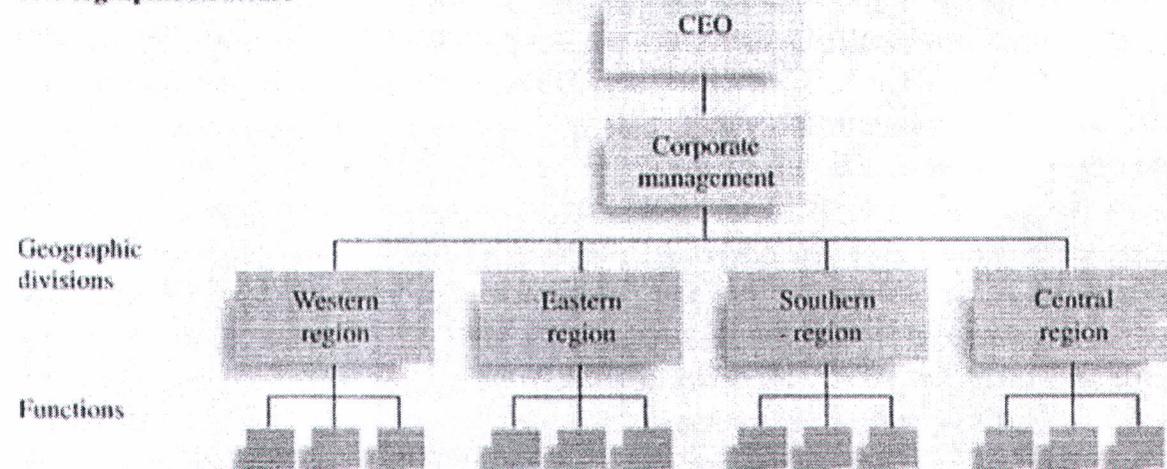
A. Product structure



B. Market structure



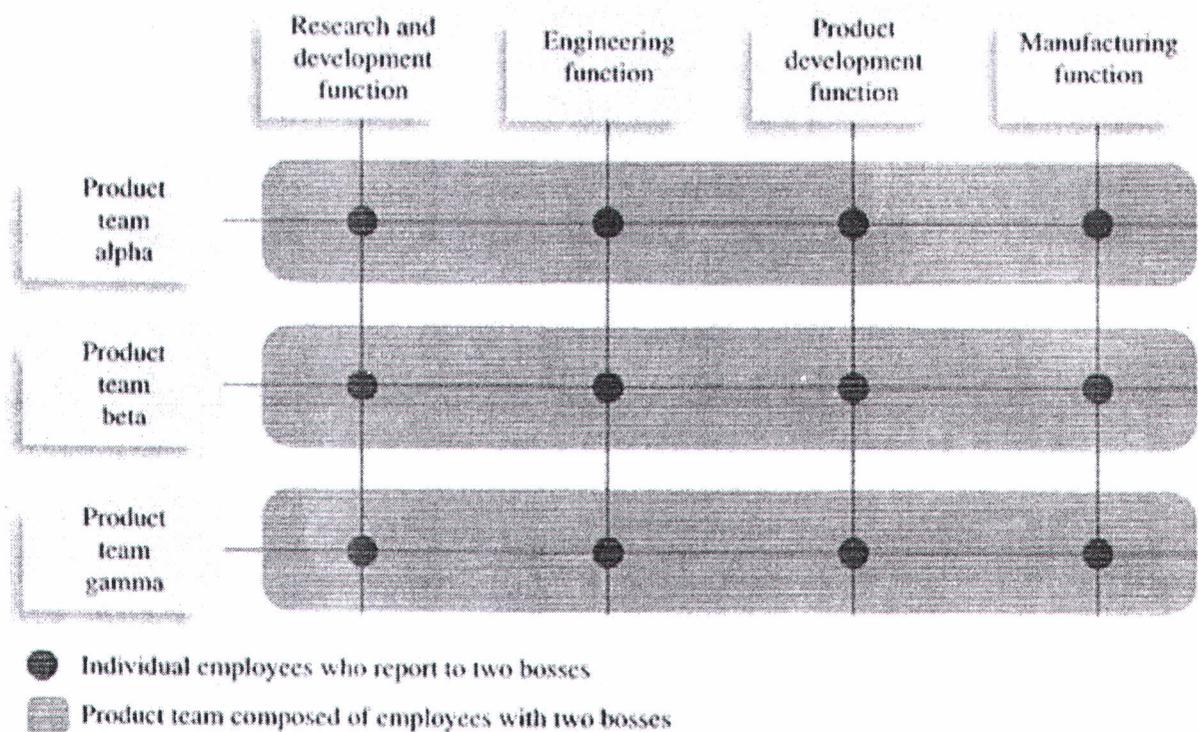
C. Geographic structure



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

(3) โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix structure) เป็นรูปแบบการจัดจาแนกที่มีความซับซ้อน ซึ่งบางองค์กรจะนำไปใช้ในการควบคุมผลของกิจกรรมในโครงสร้างแบบเมทริกซ์ โดยจะมีการจัดกลุ่มบุคลากรโดยใช้ 2 วิธีพร้อมๆ กันคือ จัดตามหน้าที่ที่บุคลากรทำและจัดตามทีมผลิตภัณฑ์ที่บุคลากรทำงานอยู่ในขณะนั้น (Davis & Lawrence, 1977, as cited in George & Jones, 2002) ในทางปฏิบัติ พนักงานที่เป็นสมาชิกของทีมผลิตภัณฑ์ในโครงสร้างแบบเมทริกซ์นั้นจะมีหัวหน้า 2 คนคือ หัวหน้าทางหน้าที่และหัวหน้าทางผลิตภัณฑ์ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.22 โดยเส้นแนวตั้งจะแสดงหน้าที่ขององค์กร ส่วนเส้นแนวนอนจะแสดงทีมผลิตภัณฑ์ ซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาหรือการผลิตผลิตภัณฑ์ขององค์กร และบริเวณจุดตัดของเส้นจะเป็นพนักงานที่ทำหน้าที่รายงานผลสะท้อนกลับไปยังทั้งหัวหน้าทางหน้าที่และหัวหน้าทางผลิตภัณฑ์ เช่น ทีม Alpha จะประกอบไปด้วยกลุ่มพนักงานที่ทำงานในสำนักงานเพื่อธุรกิจขนาดเล็ก และทีม Beta จะเป็นทีมที่ออกแบบสถานีงานอีกทีหนึ่ง เป็นต้น (George & Jones, 2002)

แผนภาพที่ 2.22 แสดงรูปแบบโครงสร้างแบบเมทริกซ์



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

และสุดท้าย (4) โครงสร้างแบบเครือข่ายและองค์กรเสมือนจริง (Network structure and virtual organization) โดยโครงสร้างเครือข่ายคือ การจัดการโครงสร้างซึ่งกระทำโดยการจ้างบริษัทนอกองค์กรใน

การจัดเรียงข้อมูลข่าวสารขององค์กร ส่วนองค์กรเสมือนจริงคือ องค์กรที่มีการปฏิบัติงานโดยทั่วไปผ่านการใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารแบบใหม่ ซึ่งเชื่อมบุคคลและหน้าที่ไว้ด้วยกันผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและฐานข้อมูล โดย George และ Jones (2002) กล่าวว่า การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารโดยการใช้เทคโนโลยีนั้นเป็นที่นิยมมากขึ้น เนื่องจากมีประสิทธิภาพมากกว่าการจัดการโครงสร้างโดยการจ้างบริษัทนอกองค์กร เพราะองค์กรเสมือนจริงจะมีลักษณะการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างผู้ใช้ให้มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับหรือส่งต่อ โดยผู้ร่วมงานไม่จำเป็นจะต้องทำงานอยู่ในสถานที่เดียวกัน แต่มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันผ่านทางระบบเครือข่าย ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเสมือนกำลังทำงานอยู่ด้วยกันเป็นทีม

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture)

Wagner และ Hollenbeck (2005) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ไว้ว่า เป็นวิธีการอย่างไม่เป็นทางการในการเข้าใจชีวิตและการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งเชื่อมสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน และมีอิทธิพลต่อความคิดของสมาชิกที่มีต่อตนเองและการทำงานของพวกเขา โดยวัฒนธรรมองค์กรประกอบไปด้วย คุณค่า (Values) สัญลักษณ์ (Symbols) เรื่องราว (Stories) บุคคลสำคัญ (Heroes) และธรรมเนียมปฏิบัติ (Rites) ซึ่งมีความหมายเฉพาะสำหรับพนักงานในองค์กร สอดคล้องกับ George และ Jones (2002) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม (Values) แบบแผน (Norm) และความเชื่อ (Belief) อย่างไม่เป็นทางการในองค์กรที่ควบคุมพฤติกรรมองค์กรระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มการทำงาน นอกเหนือหน้าที่และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการในโครงสร้างองค์กรที่กล่าวไปข้างต้นแล้วนั้น ค่านิยมและแบบแผนที่ฝังตัวอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรยังช่วยควบคุมพนักงาน ทิศนคติของกลุ่มการทำงาน พฤติกรรม รวมไปถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มอีกด้วย วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเครื่องมืออย่างไม่เป็นทางการประเภทหนึ่งขององค์กรที่จะสามารถมีอิทธิพลและควบคุมให้พนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

โดยเมื่อพิจารณาลึกลงไปในวัฒนธรรมของทุกๆ องค์กรจะพบแบบแผนพื้นฐานและคุณค่าซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรและช่วยให้เข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร ในบางองค์กรแบบแผนทางคุณค่าและวัฒนธรรมช่วยเน้นความสำคัญของการค้นพบสิ่งใหม่ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ และนำมาพัฒนาไปสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ (Trice & Beyer, 1993, as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005) แบบแผนทางคุณค่าและวัฒนธรรมนี้เป็นต้นกำเนิดของการรับรู้ ความคิด และความรู้สึกร่วมกันที่ประกอบเป็นคุณค่าทางวัฒนธรรม แบบแผนทางคุณค่าและวัฒนธรรมได้รับการถ่ายทอดและส่งต่อจากคนหนึ่งสู่อีกคนหนึ่งผ่านปัจจัยภายนอกของวัฒนธรรมซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถตีความเหตุการณ์ต่างๆ ในองค์กรได้ (Hatch, 1993, as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005)

ซึ่งปัจจัยสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย (1) พิธีการ (Ceremonies) กิจกรรมพิเศษต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อเฉลิมฉลอง ตำนาน บุคคลสำคัญและสัญลักษณ์ของวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้น พิธี

การจึงเป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมและอธิบายคุณค่าและแบบแผนทางวัฒนธรรมที่สำคัญ (2) ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rites) หรือกิจกรรมที่เป็นพิธีการ ซึ่งจัดขึ้นเพื่อถ่ายทอดข้อความหรือสารโดยเฉพาะหรือบรรลุดุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง (Beyer & Trice, 1987 as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005) เช่น “Rites of Passage” จัดขึ้นเพื่อรับสมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กรและสามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมที่สำคัญให้แก่สมาชิกอีกด้วย เป็นต้น (3) พิธีกรรม (Worship) เป็นกิจกรรมที่เป็นทางการจัดขึ้นเพื่อเสริมแบบแผนและคุณค่าขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดการประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี เป็นต้น ซึ่งจัดขึ้นเพื่อถ่ายทอดแบบแผนและคุณค่าทางวัฒนธรรมให้แก่ผู้ถือหุ้นขององค์กร (4) เรื่องราว (Stories) เป็นเรื่องราวของเหตุการณ์ในอดีตซึ่งพนักงานทุกคนคุ้นเคยและช่วยในการเตือนให้ระลึกถึงคุณค่าทางวัฒนธรรม เมื่อพนักงานขององค์กรเล่าเรื่องราวและคิดถึงข้อความที่ถ่ายทอดโดยเรื่องราวนั้นๆ ก็ทำให้พวกเขาระลึกถึงแนวคิดที่นำเสนอได้ง่ายขึ้น (5) ตำนาน (Myth) เป็นเรื่องราวแบบพิเศษซึ่งเป็นคำอธิบายในเชิงนิทานแต่มีเหตุมีผล ใช้สำหรับอธิบายเหตุการณ์หรือสิ่งที่ลึกลับหรือน่าพิศวง อารยธรรมโบราณมักจะสร้างตำนานที่เกี่ยวกับเทพเจ้าและเรื่องราวเหนือธรรมชาติเพื่ออธิบายเหตุการณ์ทางธรรมชาติ เช่น การขึ้นและตกของพระอาทิตย์ ระยะห่างของดวงจันทร์ และการเกิดพายุฝน เป็นต้น

(6) บุคคลสำคัญ (Heroes) เป็นบุคคลที่มีคุณค่าและวัฒนธรรมขององค์กรอยู่ในตัวเช่นเดียวกับเรื่องราว บุคคลสำคัญเป็นตัวอย่างชัดแจ้งในการแนะนำแบบแผนและคุณค่าขององค์กรให้ชัดเจนขึ้น (7) สัญลักษณ์ (Symbols) เป็นวัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ซึ่งผู้คนให้ความหมายเฉพาะ เช่น โลโก้ ธง และชื่อการค้าขององค์กร เป็นต้น ก็ถือว่าเป็นสัญลักษณ์ที่คุ้นเคย สัญลักษณ์ที่ชัดเจนจำเป็นอย่างมากในการสื่อสารเนื่องจากสัญลักษณ์ช่วยถ่ายทอดสารหรือข้อความทางความรู้สึกที่ไม่สามารถถ่ายทอดผ่านถ้อยคำได้ ถ้าปราศจากสัญลักษณ์ก็เป็นการยากที่จะถ่ายทอดแบบแผนพื้นฐานและคุณค่าขององค์กรให้แก่สมาชิก และ (8) ภาษา (Language) เป็นอีกความหมายหนึ่งในการถ่ายทอดแนวคิดและความเข้าใจทางวัฒนธรรม ในองค์กรจำนวนมาก พนักงานใช้ภาษาในการสะท้อนวัฒนธรรมขององค์กรหนึ่ง (Beyer & Trice, 1987 as cited in Wagner & Hollenbeck, 2005)

ความขัดแย้งภายในองค์กร (Conflict in organizations)

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

Gutknecht และ Miller (1986) ได้เสนอระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรไว้ 6 ระดับ ได้แก่ (1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal) เกิดจากความสับสนทางความคิดระหว่าง

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

อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใด องค์กรควรเร่งที่จะจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้คลี่คลายโดยเร็ว ซึ่งแบบแผนการจัดการกับความขัดแย้ง (Killman & Thomas, 1977, as cited in Harris, 1993) ประกอบด้วยวิธีต่างๆ ดังนี้ (1) การแข่งขัน (Compete) โดยการทำตัวเป็นคู่ต่อสู้ที่แข็งแกร่ง (Tough battler) และใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ที่มีในการเข้าจัดการด้วยความอดทน มีมานะอดสาหัส และมีความแน่วแน่ (2) การประนีประนอม (Compromise) คือการทำตัวเป็นคนกลางระหว่างบุคคลหรือกลุ่มที่มีปัญหาเข้าใกล้เกลี้ย (3) การจัดหาให้ (Accommodate) ด้วยการทำตัวเป็นผู้ช่วยที่ดี (Friendly helper) เข้าช่วยเหลือบรรเทาความขัดแย้ง (4) การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการหลีกเลี่ยงจากเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร และ (5) การร่วมมือร่วมใจ (Collaborate) ด้วยการเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem solver) โดยการเข้าไปเผชิญความขัดแย้งร่วมกับผู้ที่เกิดความขัดแย้งและร่วมมือกันฝ่าฟันอุปสรรคให้ผ่านพ้นไปด้วยดี

การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change)

อย่างไรก็ตาม องค์กรอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้และมีผลกำไร ดังนั้น องค์กรจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่อาจเกิดขึ้น โดย Dawson (2003) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่า เป็นความเคลื่อนไหวขององค์กรจากสภาวะปัจจุบันไปยังสภาวะที่ต้องการในอนาคต ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากสิ่งแวดล้อมองค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์กรจึงต้องปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เพื่อความอยู่รอด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรนี้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กรรวมไปถึงความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย

องค์กรและพนักงานควรจะมีวามตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งจากภายในองค์กร สิ่งแวดล้อมรอบนอกและควรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (George & Jones, 2002)

โดยแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรมี 4 ประการ ได้แก่ (1) แรงผลักดันด้านการแข่งขัน (Competitive forces) องค์กรจะต้องมีการดิ้นรนเพื่อผลประโยชน์ทางการแข่งขันอยู่เสมอ ซึ่งการแข่งขันเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าหากองค์กรไม่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งในด้านใดด้านหนึ่งไม่ว่าจะเป็นด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม หรือการตอบสนองต่อลูกค้า องค์กรก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้ (2) การผลักดันด้านเศรษฐกิจ การเมือง และโลก (Economic, political, and global forces) โดยเศรษฐกิจและการเมืองส่งผลกระทบต่อองค์กรอยู่เสมอ และผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในแง่ที่ว่า จะผลิตสินค้าและบริการที่ไหนและอย่างไร การรวมตัวกันทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศจะเป็นการเพิ่มแรงผลักดันที่สำคัญในการเกิดการเปลี่ยนแปลง การเกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วโลกทำให้องค์กรมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อขยายตัวสู่ตลาดต่างชาติและจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในหลายๆ ด้านเพื่อความอยู่รอดขององค์กร (George & Jones, 2002)

(3) แรงผลักดันด้านประชากรและสังคม (Demographic and social forces) การจัดการแรงงานที่มีความหลากหลายเป็นหนึ่งในความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ การเปลี่ยนแปลงด้านองค์ประกอบของแรงงานและพนักงานที่มีความหลากหลายมากขึ้นสร้างความท้าทายและโอกาสให้แก่องค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะประชากรของแรงงานทำให้ผู้บริหารต้องเปลี่ยนวิถีทางในการบริหารจัดการพนักงานทั้งหมดและทำให้ผู้บริหารต้องเรียนรู้วิธีที่จะเข้าใจ ควบคุมและกระตุ้นสมาชิกในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และสุดท้าย (4) แรงผลักดันด้านจริยธรรม (Ethical forces) ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่จะต้องส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องตามจริยธรรม เพื่อเผชิญกับรัฐบาล การเมือง และสังคมที่ต้องการพฤติกรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและความซื่อสัตย์เพิ่มมากขึ้น องค์กรจำนวนมากจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกๆ ระดับสามารถรายงานพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรมได้ เพื่อที่ว่าองค์กรจะจัดการกับพฤติกรรมนั้นได้อย่างรวดเร็วและปกป้องผลประโยชน์โดยรวมของสมาชิกในองค์กรและผู้บริโภค (George & Jones, 2002)

เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารต้องการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างในองค์กร พวกเขาไม่ควรละเลยการคำนึงถึงภาวะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistant to change) ด้วยเพราะว่าบุคคลมีแนวโน้มที่จะปฏิเสธสิ่งที่จะมาคุกคามการทำงานของตนเอง ยิ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นรุนแรงมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้เกิดภาวะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเท่านั้น George และ Jones (2002) ได้อธิบายว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นมีอยู่ 4 ประการคือ (1) อำนาจและความขัดแย้ง (Power and conflict) การเปลี่ยนแปลงโดยปกติแล้วจะให้ประโยชน์เฉพาะกับบางคน หน้าที่ หรือหน่วยงานเท่านั้น ซึ่ง

เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดการต่อสู้เพื่ออำนาจและความขัดแย้งภายในองค์กร ก็จะนำไปสู่ภาวะการต่อต้านขึ้น (2) บทบาทหน้าที่การทำงานที่ต่างกัน (Differences in functional orientation) บทบาทหน้าที่การทำงานหรือหน่วยงานที่ต่างกันมักจะมองเห็นถึงสาเหตุของปัญหาได้ต่างกันเพราะต่างมองเห็นคนละมุม ปัญหาการมีมุมมองอย่างแคบ (Tunnel vision) นี้จะทำให้องค์กรเกิดความเฉื่อยชาในการเปลี่ยนแปลง องค์กรจำเป็นต้องใช้เวลาและความพยายามในการทำให้เกิดข้อตกลงร่วมกันถึงสาเหตุของปัญหาก่อนที่จะทำให้แต่ละหน่วยงานพิจารณาถึงบทบาทของตนเองในการร่วมกันแก้ไขปัญหานี้ได้ (3) โครงสร้างองค์กรเชิงกลศาสตร์องค์กร (Mechanistic structure) ที่มีลักษณะลำดับชั้นการบริหารที่สูง รวมอำนาจการตัดสินใจเข้าสู่ศูนย์กลาง วัดมาตรฐานพฤติกรรมจากกฎระเบียบและกระบวนการ จะทำให้พนักงานที่โครงสร้างดังกล่าวนี้มักจะคาดหวังการทำงานในลักษณะเดิมและไม่เกิดการพัฒนาความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับภาวะความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนที่ได้ประโยชน์ร่วมกันและกระจายอำนาจการตัดสินใจให้มากขึ้น และ (4) วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมและแบบแผนในวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นสาเหตุอย่างหนึ่งที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ การเปลี่ยนแปลงที่ขัดต่อค่านิยมและแบบแผนของพนักงาน การบังคับให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จะเป็นสาเหตุให้เกิดภาวะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

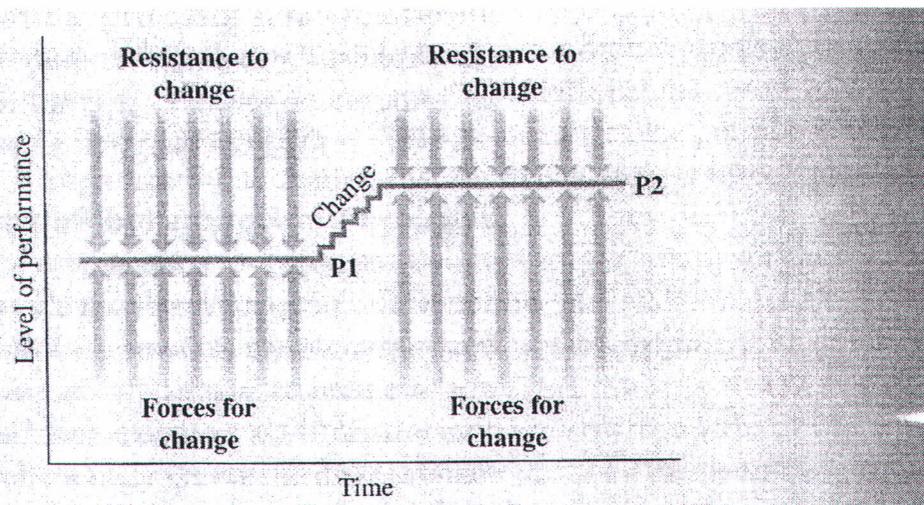
ทั้งนี้ George และ Jones (2002) ได้แบ่งภาวะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรออกเป็น 2 ระดับ คือ ภาวะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มการทำงาน (Group-level resistance to change) ซึ่งประกอบไปด้วย แบบแผนของกลุ่ม (Group norms) ซึ่งเป็นแบบแผนอย่างไม่เป็นทางการที่กำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมของกลุ่ม ความดึงดูดกันของกลุ่ม (Group cohesiveness) กลุ่มการทำงานที่มีความดึงดูดกันของกลุ่มมากเกินไปมักจะทำให้ลดผลการปฏิบัติงานเพราะทำให้โอกาสในการเปลี่ยนแปลงเกิดความชะงักงัน และการติดกับข้อผิดพลาดของกลุ่มที่มีพันธะสัญญาผูกมัด (Groupthink and escalation of commitment) สมาชิกภายในกลุ่มมักลดทอนข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ผิดพลาดของกลุ่มเพื่อที่จะทำให้อยอมรับได้อย่างไม่มีเงื่อนไข และในบางครั้งแม้ว่าสมาชิกภายในกลุ่มจะตระหนักถึงการตัดสินใจที่ผิดพลาดแต่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเพราะได้ให้พันธะสัญญากับกลุ่มไว้แล้ว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่มการทำงานนี้จึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก

ภาวะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระดับที่สอง คือ ภาวะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล (Individual-level resistance to change) ซึ่งประกอบด้วย ความไม่แน่นอนและความไม่มั่นใจของบุคคล (Uncertainty and insecurity) บุคคลมีแนวโน้มต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะรู้สึกไม่แน่นอนและไม่มั่นใจกับผลลัพธ์ที่จะตามมา การเปลี่ยนแปลงจะทำให้พนักงานได้รับมอบหมายภาระหน้าที่ใหม่ มีบทบาทความสัมพันธ์ใหม่ในองค์กร บางรายได้ประโยชน์บางรายเสียประโยชน์ ดังนั้นพนักงานจะภาวะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่อยู่ล้อมรอบการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำไปสู่ความเฉื่อยขององค์กรได้ การเลือกรับรู้และรักษา (Selective perception and retention) การรับรู้มีบทบาทอย่างมากต่อทัศนคติและพฤติกรรมการ

ทำงาน โดยปกติแล้วพนักงานมีแนวโน้มที่จะเลือกเปิดรับข้อมูลข่าวสารที่สอดคล้องกับมุมมองเกี่ยวกับองค์กรที่มีอยู่ ดังนั้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรขึ้นพนักงานมีแนวโน้มที่จะเลือกเปิดรับเฉพาะสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน หน้าที่การงาน หรือหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่เท่านั้น และหากรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับเพียงเล็กน้อยพนักงานอาจปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นได้ และนิสัยส่วนบุคคล (Habit) เป็นความคุ้นเคยของบุคคลเกี่ยวกับการกระทำ หรือเหตุการณ์ต่างๆ เป็นการยากที่องค์กรจะเปลี่ยนนิสัยเสียส่วนบุคคลเพราะมีแนวโน้มที่บุคคลจะกลับไปสู่พฤติกรรมเดิมของตนเอง นิสัยส่วนบุคคลจึงเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอีกประการหนึ่ง

ทฤษฎีที่ใช้เกี่ยวกับการจัดการภาวะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ได้แก่ ทฤษฎีสนามกำลัง (Force-field theory) (George & Jones, 2002; Wagner & Hollenbeck, 2005) อธิบายได้ว่าในสนามกำลังจะประกอบด้วยแรง 2 กลุ่มซึ่งอยู่ตรงข้ามกันในองค์กร ได้แก่ กลุ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และกลุ่มแรงต้านการเปลี่ยนแปลง หากเมื่อใดที่แรงทั้งสองกลุ่มนี้สมดุลกันองค์กรจะตกอยู่ในภาวะเฉื่อยชา หากผู้บริหารต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นจำเป็นต้องทำให้กลุ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนั้นเพิ่มขึ้นและลดกลุ่มแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลง หรืออาจกระทำทั้งสองทางไปพร้อมๆ กันได้ ดังแผนภาพที่ 2.23 ระดับ P1 คือระดับสมดุล กลุ่มแรงสนับสนุนเท่ากับกลุ่มแรงต่อต้าน ผู้บริหารควรตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงในระดับ P2 คือสิ่งที่องค์กรควรบรรลุผลให้ได้ ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ไปสู่ระดับ P2 ได้โดย เพิ่มกลุ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ลดกลุ่มแรงต้านการเปลี่ยนแปลง หรือดำเนินกลยุทธ์ทั้งสองไปในเวลาเดียวกัน หากสามารถบรรลุกลยุทธ์ทั้งสามได้อย่างประสบความสำเร็จแล้ว องค์กรก็สามารถเปลี่ยนแปลงไปอยู่ในระดับ P2 ตามเป้าหมายได้

แผนภาพที่ 2.23 แสดงทฤษฎีสนามกำลัง



ที่มา George, J. M. & Jones, G. R. (2002). *Understanding and managing organizational behavior* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 652.

George และ Jones (2002) ยังได้เสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรไว้ 2 แนวทางด้วยกัน แนวทางแรก ได้แก่ แนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary change) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป เปลี่ยนแปลงทีละองค์ประกอบ ให้ความสนใจเป็นส่วนๆ การเปลี่ยนแปลงในแนวทางนี้จะไม่เป็นการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานกลยุทธ์หรือโครงสร้างองค์กรอย่างทันทีทันใด แต่จะเป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรทีละส่วน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมในการเปลี่ยนแปลง เครื่องมือที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรแนวทางการวิวัฒนาการ ได้แก่ ทฤษฎีระบบสังคมเทคนิค (Socio-technical systems theory) ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงบทบาท หน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ทางเทคนิคเพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยองค์กรควรที่จะเลือกระบบควบคุมที่เฉพาะเจาะจงให้เหมาะสมกับธรรมชาติของกระบวนการทำงานในทางเทคนิค และการบริหารคุณภาพแบบครบวงจร (Total quality management) ซึ่งเป็นความพยายามอย่างคงที่และต่อเนื่องของทุกหน่วยงานในองค์กรเพื่อที่จะค้นหาวิถีทางใหม่ๆ ในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการที่ผลิตจากองค์กร แนวทางที่สอง ได้แก่ แนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบปฏิวัติ (Revolutionary change) เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรงและให้ความสนใจในทุกๆ ภาคส่วนขององค์กร การเปลี่ยนแปลงในแนวทางนี้ต้องใช้ความพยายามอย่างมากที่จะหาทางที่จะมีประสิทธิภาพให้ได้อย่างรวดเร็ว มักจะเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงเพื่อหาแนวทางใหม่ เป้าหมายใหม่ โครงสร้างใหม่ เครื่องมือที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรแนวทางการปฏิวัติ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานทั้งระบบ (Reengineering) เป็นการละทิ้งการจัดวางเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ กิจกรรมการทำงานเดิมและเริ่มต้นปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่โดยตั้งต้นจาก “ลูกค้า” การปรับโครงสร้าง (Restructuring) เป็นการจัดเรียงโครงสร้างองค์กรใหม่โดยลดระดับของความแตกต่างกันและสร้างการบูรณาการโดยลดแผนก ส่วนงาน ระดับสายปฏิบัติการ เป็นต้น และนวัตกรรม (Innovation) เป็นการใช้ทักษะและทรัพยากรขององค์กรเพื่อที่จะสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ สินค้าและบริการใหม่ ให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค

จากที่กล่าวมาทั้งหมดเกี่ยวกับแนวคิดพฤติกรรมองค์กรในข้างต้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาและทำความเข้าใจถึงผลกระทบของตัวบุคคล กลุ่ม และโครงสร้างทางพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่ออนาคตความรู้ที่ได้มาพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร โดยการศึกษาพฤติกรรมองค์กรแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ พฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาค พฤติกรรมองค์กรระดับกลาง และพฤติกรรมองค์กรระดับมหภาค ซึ่งการศึกษาพฤติกรรมองค์กรในระดับจุลภาคจะมุ่งเน้นไปที่การทำงานแบบปัจเจกบุคคล โดยให้ความสำคัญกับความหลากหลายต่างๆ ความหลากหลายด้านบุคลิกภาพ ความสามารถ ประสบการณ์ และยังให้ความสำคัญกับ กระบวนการรับรู้และการตัดสินใจ ค่านิยมและทัศนคติต่อการทำงาน การเรียนรู้ในองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานอีกด้วย การศึกษาพฤติกรรมองค์กรในระดับนี้เป็นพื้นฐานที่เชื่อม

สาขาย่อยของพฤติกรรมองค์กร คือพฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาคและระดับมหภาค ซึ่งมุ่งเน้นศึกษาทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มในการทำงานหรือทีม โดยให้ความสำคัญกับประเภทของกลุ่มในการทำงาน กลุ่มในการทำงานและทีมที่มีประสิทธิภาพ ภูมูญแจสู่ประสิทธิภาพของกลุ่มในการทำงานหรือทีม และความเป็นผู้นำ และสุดท้าย การศึกษาพฤติกรรมองค์กรระดับมหภาคจะมุ่งเน้นศึกษาถึงความเข้าใจพฤติกรรมของทั้งองค์กร โดยให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในบริบทของพนักงานยังปรากฏอยู่น้อยในวรรณกรรมทางวิชาการ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีขอบเขตของการศึกษาใกล้เคียงกันกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในประเด็นต่างๆ ทั้งการศึกษาในมุมมองของผู้บริโภคและการศึกษาในมุมมองของพนักงาน ดังต่อไปนี้

Balmer และ Dinnie (1999) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของเอกลักษณ์องค์กรและการสื่อสารองค์กรในกระบวนการควบรวมกิจการ ซึ่งการจากการศึกษาในอดีตพบว่าการควบรวมกิจการนั้นมักประสบความสำเร็จจากความล้มเหลวในการประสานให้เกิดผลประโยชน์ตามที่คาดหวังไว้ โดยความล้มเหลวนี้ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการละเลยประเด็นเกี่ยวกับเอกลักษณ์และการสื่อสารองค์กร เขาได้ระบุถึงเหตุผลที่ทำให้การควบรวมกิจการนั้นล้มเหลวไว้ 9 ประการ ซึ่งเหตุผลที่สำคัญคือ องค์กรให้ความสนใจกับผลประโยชน์ระยะสั้นและประเด็นทางกฎหมายมากเกินไปจนทำให้เอกลักษณ์และการสื่อสารองค์กรในระยะยาวนั้นเสียหายขาดการคำนึงถึงบทบาทของผู้นำต่อเอกลักษณ์และการสื่อสารองค์กรอย่างเพียงพอและขาดการรักษาชื่อเสียงขององค์กรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่ม ทั้งนี้เขาได้เสนอส่วนประสมการควบรวมกิจการ (Merger-mix) ที่จะเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จในการควบรวมกิจการ โดยเอกลักษณ์องค์กรและการสื่อสารองค์กรจะมีบทบาทสำคัญสำหรับกระบวนการควบรวมกิจการและควรพิจารณาปัจจัยด้านการเงิน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบในกระบวนการควบรวมกิจการด้วย

Daffey และ Abratt (2002) ศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารแอฟริกา (Amalgamated Banks of South Africa or Absa) โดยการทบทวนกระบวนการการรวมธนาคารในเครือจำนวน 4 ธนาคารให้กลายเป็นธนาคารเดียวกัน นำเสนอเป็นแบบจำลองของการสร้างตราสินค้าองค์กรขึ้นใหม่หรือการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ซึ่งภายหลังจากการควบรวมกิจการนั้นองค์กรควรมีการสื่อสารที่แตกต่างกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ซึ่งในบริบทของพนักงานนั้น พบว่า พนักงานที่ประจำในแต่ละสาขามีความภักดีต่อตราสินค้าองค์กรเดิมมากกว่าตราสินค้าองค์กรใหม่ และมีความรู้สึกกลัวในการถูก

ลดบทบาทหน้าที่หรือลดความสำคัญ นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรยังส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ประจำสาขาอีกด้วย อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรของตราสินค้าใหม่ปรากฏให้เห็นในพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานใหญ่เพียงเท่านั้น ธนาकरจึงจำเป็นต้องมีการจัดอบรมเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าใหม่ให้กับพนักงานโดยทำการโรดโชว์ไปยังสาขาต่างๆ ทั่วประเทศ

Papasolomou และ Vrontis (2006) ศึกษาการสร้างตราสินค้าองค์กรด้วยการตลาดภายใน กรณีศึกษาธนาคารรายย่อยในประเทศอังกฤษ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและพนักงานของธนาคารกว่า 35 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า การตลาดภายในสามารถช่วยแก้ไขปัญหการสร้างตราสินค้าองค์กรในธุรกิจที่ไม่สามารถจับต้องได้ โดยเขาเสนอการตลาดภายในองค์กรที่สำคัญ 4 ประการด้วยกัน คือ การมองเห็นพนักงานของธนาคารเป็นเหมือนลูกค้าภายในองค์กร (Internal customer) การกำหนดมาตรฐานคุณภาพของการบริการ (Service standards) ให้สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า การอบรมและให้ความรู้แก่พนักงาน (Training and development program) เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน และประการสุดท้าย การให้รางวัล (Rewards) เพื่อเป็นการจูงใจพนักงาน การตลาดภายในทั้งสี่ประการนี้จะพื้นฐานในการสร้างตราสินค้าองค์กรได้อย่างยั่งยืนด้วยการให้ความสำคัญกับตัวพนักงานในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร

Gotsi Andriopoulos และ Wilson (2008) ศึกษาปัจจัยการเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรกับตราสินค้าองค์กรใหม่ภายหลังจากการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารจำนวน 14 รายประกอบกับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การสำรวจกับพนักงานในองค์กรของธุรกิจการสื่อสารโทรคมนาคม ผลการวิจัยพบว่า ถึงแม้องค์กรจะมีการสื่อสารภายในองค์กร แต่ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานกลับไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับตราสินค้าใหม่ขององค์กร ทั้งนี้ อาจเป็นผลมาจากพนักงานเกิดภาวะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรไม่ได้สร้างให้ค่านิยมใหม่สนับสนุนหรือเกี่ยวข้องกับค่านิยมเดิมที่ฝังตัวอยู่ในแต่ละวัฒนธรรมย่อยขององค์กรและเมื่อพนักงานเกิดความไม่เข้าใจว่าเหตุใดตนถึงต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจึงทำให้การเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรกับตราสินค้าใหม่จึงอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้จากการศึกษามีเพียงบางหน่วยงานในองค์กรเท่านั้นที่พนักงานมองเห็นวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กรใหม่ ซึ่งเป็นอาจเพราะองค์กรประกอบด้วยเอกลักษณ์ที่หลากหลายจึงทำให้เกิดระดับการเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรกับตราสินค้าใหม่ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้พนักงานที่ร่วมงานกับองค์กรภายหลังจากที่องค์กรได้มีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าแล้วนั้นจะมีมุมมองต่อวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับตราสินค้าองค์กรใหม่มากกว่าพนักงานที่ร่วมงานกับองค์กรก่อนที่องค์กรจะทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้า ดังนั้นองค์กรจึงควรพิจารณาการปรับเปลี่ยนตราสินค้าในมุมมองที่หลากหลายของวัฒนธรรมองค์กร และ

ควรมีการประเมินทดสอบผลกระทบของวัฒนธรรมย่อยภายในองค์กรที่จะส่งผลต่อการเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรกับตราสินค้าใหม่ด้วย

Hankinson และคณะ (2007) ศึกษาผลกระทบของปัจจัยระยะเวลาที่องค์กรได้ทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าและผลกระทบร่วมกันของปัจจัยระยะเวลาที่องค์กรได้ทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้ากับตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงานในองค์กร และระดับการมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าขององค์กร ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานองค์กรการกุศลในประเทศอังกฤษ ผลการวิจัยพบว่า ระยะเวลาที่องค์กรได้ทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าส่งผลต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานแตกต่างกันโดยปัจจัยระยะเวลาที่องค์กรได้ทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้ามีความสัมพันธ์ในทางลบกับองค์ประกอบทั้งสามของพนักงาน กล่าวคือ องค์กรการกุศลที่ได้ทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้ามาเป็นระยะเวลา 2 ปี พนักงานจะมีระดับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรสูงกว่าองค์กรการกุศลที่ได้มีการปรับเปลี่ยนตราสินค้ามาเป็นระยะเวลา 3 ปี และ 4 ปี แต่การศึกษาถึงผลกระทบร่วมกันของปัจจัยระยะเวลาที่องค์กรได้ทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้ากับตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงานในองค์กร และระดับการมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าขององค์กรกลับได้ผลที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ ระยะเวลาที่องค์กรได้ทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้ามีผลกระทบร่วมกันกับตำแหน่งหน้าที่ต่อทักษะและพฤติกรรมของพนักงาน ระยะเวลาที่องค์กรได้ทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้ามีผลกระทบร่วมกันกับประสบการณ์การทำงานในองค์กรต่อความรู้และทักษะของพนักงาน และระยะเวลาที่องค์กรได้ทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้ามีผลกระทบร่วมกันกับระดับการมีส่วนร่วมต่อทักษะของพนักงานเท่านั้น

Lambkin และ Muzellec (2008) ศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคาร โดยศึกษากับกลุ่มธนาคารสากลที่ประสบความสำเร็จในการควบรวมกิจการ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาในการสร้างตราสินค้าองค์กรนั้นแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับขนาดและสถานความเป็นสากลของธนาคารควบรวมกิจการ ธนาคารขนาดใหญ่และมีตราสินค้าองค์กรแบบสากล เช่น ซิตี้กรุ๊ป มีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์แฮาสแบรนต์ (Branded house) โดยใช้การสร้างตราสินค้าองค์กรใหญ่เป็นตัวควบคุมการควบรวมกิจการที่เกิดขึ้นทั้งหมดซึ่งจะส่งผลให้ตราสินค้ามีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวยังมีความซับซ้อน แนวทางการจัดเรียงตราสินค้าต่างๆ เข้าด้วยกันนั้นจะใช้วิธีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่แตกต่างกันไปตามประเภทและขนาดของการควบรวม ทั้งนี้องค์กรที่มีมีตราสินค้าในระดับภูมิภาคมีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์ตราสินค้าต่างๆ ภายใต้ตราสินค้าเดียวกัน (A house of brand) โดยต้องการให้องค์กรที่ควบรวมกิจการนั้นคงชื่อและตราสินค้าแฟรนไชส์ไว้ในตลาดท้องถิ่น

King (2010) ศึกษาถึงผลกระทบของการบริหารตราสินค้าภายในองค์กรต่อความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการสนับสนุนตราสินค้าของพนักงานในกลุ่มการท่องเที่ยวและโรงพยาบาล ซึ่งอาศัย

แบบจำลองพฤติกรรมกรรมการสนับสนุนตราสินค้า โดยมีปัจจัยต้นจากการกระจายความรู้ตราสินค้าในองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อบทบาทหน้าที่และความผูกพันพันตราสินค้า และจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการสนับสนุนตราสินค้า ในท้ายที่สุด ผลการวิจัยพบว่า การกระจายความรู้ตราสินค้าในองค์กรส่งผลกระทบต่อบทบาทหน้าที่ในผู้บริหารมากกว่าพนักงานที่ต้องสัมผัสลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ การกระจายความรู้ตราสินค้าในองค์กรส่งผลกระทบต่อความผูกพันตราสินค้าในผู้บริหารมากกว่าพนักงานที่ต้องสัมผัสลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ และความผูกพันตราสินค้าส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการสนับสนุนตราสินค้าในพนักงานที่ต้องสัมผัสลูกค้ามากกว่าผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ

สุมนา วรสุต (2540) ศึกษาภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี 2540 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสำรวจภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี 2540 ในสายตาประชาชนเขตกรุงเทพมหานคร และศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ในอดีตของธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อศึกษาการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ไทยของประชาชนเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการธนาคารพาณิชย์ไทยของประชาชนเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับข่าวสารกับภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์กับการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ไทย และเพื่อเปรียบเทียบภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี 2540 ในสายตาประชาชนผู้ใช้บริการกับสื่อมวลชน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 406 คน แบ่งเป็น ประชาชนผู้ใช้บริการ 305 คน และสื่อมวลชน 101 คน ผลการวิจัยพบว่า การเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ไทยจากสื่อโทรทัศน์มีความสัมพันธ์กับภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยในสายตาประชาชนผู้ใช้บริการ และการเปิดรับข่าวสารจากสื่อบุคคลที่เป็นพนักงานธนาคารมีความสัมพันธ์กับภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยในสายตาสื่อมวลชน ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้บริการธนาคารพาณิชย์ไทย และภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี 2540 ในสายตา ประชาชนผู้ใช้บริการและสื่อมวลชนมีความแตกต่างกัน โดยในกลุ่มประชาชนผู้ใช้บริการมองภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในระดับดีกว่ากลุ่มสื่อมวลชน

ภูริดา สีดามา (2544) ศึกษาภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยภายหลังร่วมทุนกับธนาคารต่างชาติ โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับข่าวสารของลูกค้ายกเกี่ยวกับการดำเนินงานและการบริการของธนาคารพาณิชย์ไทยภายหลังร่วมทุนกับธนาคารต่างชาติ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับข่าวสารของลูกค้ายกเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ไทยภายหลังร่วมทุนกับธนาคารต่างชาติกับภาพลักษณ์ของธนาคาร เปรียบเทียบความแตกต่างของภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยภายหลังร่วมทุนกับธนาคารต่างชาติของแต่ละธนาคารในสายตาของลูกค้ายก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ลูกค้ายกใช้บริการธนาคารพาณิชย์ไทย ภายหลังร่วมทุนกับธนาคารต่างชาติใน เขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสิ้น 500 ราย ผลการวิจัยพบว่า การ

รับรู้ของลูกค้าเกี่ยวกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์หรือบริการของธนาคารพาณิชย์ไทยภายหลัง ร่วมทุนกับธนาคารต่างชาติของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับการใช้บริการของลูกค้า การรับรู้ของลูกค้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การบริหารการจัดการของธนาคารพาณิชย์ไทยภายหลัง ร่วมทุนกับธนาคารต่างชาติของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับภาพลักษณ์ของธนาคารใน สายตาลูกค้า ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ไทยภายหลังร่วมทุนกับธนาคารต่างชาติในสายตาลูกค้า ของแต่ละธนาคารมีความแตกต่างกัน ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยภายหลังการร่วมทุนกับธนาคารต่างชาติมีความสัมพันธ์กับการใช้บริการธนาคารของลูกค้าและการเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ไทยภายหลังร่วมทุนกับธนาคารต่างชาติมีความสัมพันธ์กับภาพลักษณ์ของธนาคาร

สมเกียรติ ศรีสุวรรณเตมี (2544) ศึกษารูปแบบและเนื้อหาจากสื่อต่างๆ ที่เผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการเปิดรับข่าวสาร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการเปิดรับข่าวสารกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิเคราะห์รูปแบบและเนื้อหาของสื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรและสื่อมวลชน (Content Analysis) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า การวิเคราะห์เนื้อหาของสื่อภายในและสื่อมวลชน สามารถแบ่งออกเป็นประเด็นเรื่องต่างๆ คือ การควบรวมกิจการ การรวมและการปรับลดจำนวนพนักงาน การเปลี่ยนชื่อธนาคาร โครงสร้างองค์กรและการบริหาร การแปรรูปธนาคารในอนาคต และภาพลักษณ์ของธนาคาร และผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า พนักงานมีการเปิดรับสื่อโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ในลิฟต์มากที่สุด พนักงานมีความพึงพอใจในการรับจากสื่อมากที่สุด ในด้านประโยชน์ที่ได้รับจาก ข่าวสาร และด้านความเร็วของข่าวสารคือ โปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ในลิฟต์ ส่วนด้านความเชื่อถือและความถูกต้องของข่าวสาร คือ ประกาศและระเบียบคำสั่ง พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความสัมพันธ์ความพึงพอใจ ในการเปิดรับข่าวสารด้านประโยชน์ที่ได้รับจากข่าวสาร ส่วนพนักงานที่มี เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน องค์กรเดิม และระยะเวลาการทำงาน ต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการเปิดรับข่าวสารด้านประโยชน์ที่ได้รับ จากข่าวสาร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานที่มีอายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน องค์กรเดิม และระยะเวลาการทำงาน ต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการเปิดรับข่าวสารด้านความเร็ว ของการนำเสนอข่าวสารโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานที่มีอายุและระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการเปิดรับข่าวสาร ด้านความเชื่อถือและความถูกต้องของข่าวสาร ส่วนพนักงานที่มีเพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน และองค์กรเดิม ต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการเปิดรับข่าวสาร ด้านความเชื่อถือและความถูกต้องของข่าวสาร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานมีความ

พึงพอใจในการเปิดรับข่าวสาร มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เนตรชนก พึ่งเกษม (2545) ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานในการสร้างเอกลักษณ์ และภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ และวัดการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในสายตาของผู้บริโภค โดยการศึกษาในส่วนของกลยุทธ์ของการสื่อสารแบบผสมผสาน ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กับผู้บริหารและหัวหน้าแผนกที่ทำหน้าที่วางแผนการสื่อสาร ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 แห่งที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ธนาคารเอเซีย ธนาคารกสิกรไทยและธนาคารกรุงไทย จำนวน 7 คน ในส่วนการวัดการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคาร ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างเพศชายและหญิง อายุ 25-45 ปี อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 401 คน ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารเอเซียและธนาคารกสิกรไทย มีการวางแผนการสื่อสารตามรูปแบบของการสื่อสารแบบผสมผสานทั้ง 3 มิติ คือ การสื่อสารภายนอกองค์กร การสื่อสารแนวดิ่งและการสื่อสารแนวราบ ส่วนธนาคารกรุงไทยยังไม่มีรูปแบบการสื่อสารแบบผสมผสานอย่างชัดเจนในการสื่อสารภายในองค์กรทั้ง 2 มิติ ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารของทั้ง 3 ธนาคาร มีความแตกต่างทั้งรูปแบบของการสื่อสารและการใช้สื่อ และส่งผลต่อการสร้างเอกลักษณ์ของแต่ละธนาคาร ในส่วนของการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริโภคมีการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทยสูงที่สุด รวมถึงมีระดับของความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการสูงที่สุดเช่นกัน รองลงมาคือ ธนาคารเอเซียและธนาคารกรุงไทยตามลำดับ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า กลุ่มของภาพลักษณ์ที่โดดเด่นที่สุดของแต่ละธนาคาร มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพอใจและความเต็มใจ ที่จะใช้บริการธนาคารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ฐิติชญา เพชรสายทิพย์ (2549) ศึกษาเปรียบเทียบภาพลักษณ์ปัจจุบันของธนาคารของรัฐและธนาคารเอกชนในสายตาผู้ใช้บริการ และศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์ของธนาคารกับพฤติกรรมการใช้บริการของประชาชน โดยมีกรณีศึกษาคือ ธนาคารกรุงไทยเป็นตัวแทนธนาคารของรัฐและธนาคารไทยพาณิชย์เป็นตัวแทนธนาคารเอกชน ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า ทั้งสองธนาคารได้มีนโยบายและดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรในปี 2544-2545 โดยได้มีการปรับปรุงพัฒนาในด้านต่างๆ เช่น ผลิตภัณฑ์และบริการ ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี ฯลฯ สร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์องค์กรด้วยการปรับเปลี่ยนโลโก้ สี รูปลักษณ์ของสาขาและจุดบริการ เครื่องแบบพนักงานให้มีความโดดเด่นเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ อีกทั้งยังได้ทำการประชาสัมพันธ์องค์กรและการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดควบคู่กันไปเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ภาพลักษณ์การดำเนินการต่างๆ ขององค์กร โดยมีกระบวนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิจัย-รับฟัง ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการสื่อสาร และขั้นตอนการประเมินผล โดยทำการวางแผนการประชาสัมพันธ์ให้

สอดคล้องกับแผนธุรกิจใหญ่ของธนาคาร ใช้กลยุทธ์การใช้สื่อแบบผสมผสาน และเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบวิธีการ เป้าประสงค์และกลุ่มเป้าหมายของแต่ละโครงการ และมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งทั้งสองธนาคารมีการดำเนินการที่แตกต่างกันไปในเรื่องรายละเอียด ในส่วนของภาพลักษณ์พบว่า ภาพลักษณ์ของทั้งสองธนาคารในสายตาประชาชนอยู่ในระดับดีไม่แตกต่างกัน โดยธนาคารของรัฐมีค่าเฉลี่ยภาพลักษณ์ด้านภาพรวมของธนาคารสูงที่สุด ส่วนธนาคารเอกชนมีค่าเฉลี่ยภาพลักษณ์ด้านธุรกิจสูงที่สุด อีกทั้งพบว่า ภาพลักษณ์ของทั้งสองธนาคารมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการใช้บริการของประชาชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กัญศลักษณ์ พาทีเฉย (2550) ศึกษากลยุทธ์และกลวิธีการประชาสัมพันธ์ในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าของธุรกิจธนาคารไทย ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าของธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ควบคู่กับการวิเคราะห์เอกสารด้านการประชาสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ธุรกิจธนาคารไทยใช้สนับสนุนการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้า ซึ่งธนาคารไทยใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในการปรับเปลี่ยนตราสินค้า ได้แก่ กลยุทธ์เผยแพร่แบบเน้นประโยชน์และกลยุทธ์เผยแพร่แบบยืมความสนใจ กลยุทธ์การเผยแพร่เอกลักษณ์ตราสินค้า กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กลยุทธ์การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการเผยแพร่ชื่อเสียงเกียรติยศ กลยุทธ์การสร้างประสบการณ์ผ่านการจัดกิจกรรมพิเศษ กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชน ทั้งนี้มีเนื้อหาที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ตามแนวความคิดของตราสินค้าที่ปรับเปลี่ยนใหม่ ในด้านกลวิธีการประชาสัมพันธ์พบว่า มีการใช้กลวิธีการสื่อสารผ่านสื่อที่หลากหลาย ได้แก่ ข่าวประชาสัมพันธ์ การจัดแถลงข่าว ภาพข่าวประชาสัมพันธ์ การสัมภาษณ์ บทความ ชื่อพื้นที่เขียนบทความ การจัดนิทรรศการ การจัดงานแนะนำบริการใหม่ การจัดประกวด ของที่ระลึก การเป็นผู้อุปถัมภ์ การจัดสัมมนา การจัดทำภาพประกอบ การนำสื่อมวลชนเยี่ยมชมสาขา และการพบปะสื่อมวลชน

ปราโมทย์ ทองวัฒน์ วิรงรอง บุญจรัส และวีรยา ชัยยศ (2551) ศึกษาทัศนคติของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และการรักษารักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลโดยสอบถามกลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายปฏิบัติการธนาคาร จำนวน 380 ราย ผลการวิเคราะห์ที่ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการธนาคาร พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมากและจากการวิเคราะห์สมมติฐาน พบว่า ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับ

เงินเดือน ที่แตกต่างกัน ทำให้ความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และทัศนคติของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการธนาคารในด้านนโยบายของธนาคาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการฝึกอบรม ด้านผลตอบแทน และด้านความสำเร็จและโอกาสดำเนินการ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร

อาระตี ตันมหาพราน (2551) ศึกษาเรื่องการวัดคุณค่าตราสินค้าในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ในมุมมองของผู้บริโภค โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายอายุระหว่าง 20-60 ปี ที่อาศัยในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นบุคคลวัยทำงานที่มีธุรกรรมทางการเงินกับธนาคารทางใดทางหนึ่งจำนวนทั้งสิ้น 413 คน ผลการวิจัยพบว่าคุณค่าตราสินค้าในกลุ่มธนาคารพาณิชย์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยธนาคารไทยพาณิชย์มีระดับค่าเฉลี่ยคุณค่าตราสินค้าสูงสุด รองลงมาคือธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารกรุงไทย และธนาคารทหารไทยตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ในแต่ละองค์ประกอบของคุณค่าตราสินค้าธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงเทพ และธนาคารกสิกรไทยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันและสูงกว่าค่าเฉลี่ยของธนาคารกรุงไทยและธนาคารทหารไทยในทุกองค์ประกอบ อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบคุณค่าตราสินค้าในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์กับความภักดีในตราสินค้าและส่วนแบ่งทางการตลาดพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเหล่านี้พบว่าการศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการสร้างตราสินค้าองค์กร คุณค่าตราสินค้า เอกลักษณ์ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นการศึกษาในมุมมองผู้บริโภค การศึกษาในมุมมองของพนักงานนั้นยังพบน้อย อีกทั้งการศึกษาการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในธุรกิจธนาคารที่พบมักเป็นการศึกษากับธุรกิจธนาคารต่างในต่างประเทศ ดังนั้น ภายใต้บริบทและสภาพแวดล้อมของธุรกิจธนาคารไทย จึงเป็นที่น่าสนใจว่าการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร จะส่งผลต่อความรู้ ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานได้เหมือนหรือแตกต่างจากงานวิจัยต่างประเทศอย่างไร