

รายชื่อวารสารทั้งหมด

พบวารสารทั้งหมด 1140 รายการ

*ท่านสามารถดูรายละเอียดของแต่ละวารสารได้โดยคลิกที่ชื่อของวารสาร

2651-1088

ISSN	E-ISSN	ชื่อไทย	ชื่ออังกฤษ	T C I ก ล ุ ม ที่	สาขา	เว็บไซต์	หมายเหตุ
-	2651-1088	วารสารปัญญาภิวัตน์	Panyapiwat Journal	1	Social Sciences	https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal	ยกเลิกการเผยแพร่ฉบับพิมพ์ Print ISSN (เดิม) : 1906-7658 โดยจะเผยแพร่ในรูปแบบวารสารอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น



วารสาร

ปัญญาภิวัตน์

PANYAPIWAT JOURNAL

Volume 13 No. 3 September - December 2021



ISSN 2651-1088 (Online)

วารสารปัญญาภิวัตน์ (PANYAPIWAT JOURNAL)

ผ่านการรับรองคุณภาพของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย
(Thai-Journal Citation Index Centre-TCI) และอยู่ในฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 1
และฐานข้อมูล ASEAN Citation Index (ACI)

วารสารปัญญาภิวัฒน์ ปีที่ 13 ฉบับที่ 3
กันยายน – ธันวาคม 2564

PANYAPIWAT JOURNAL Volume 13 No. 3

September – December 2021

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

วารสารปัญญาภิวัฒน์ ปีที่ 13 ฉบับที่ 3

กันยายน – ธันวาคม 2564

PANYAPIWAT JOURNAL Volume 13 No. 3

September – December 2021

จัดทำโดย

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

85/1 หมู่ 2 ถนนแจ้งวัฒนะ

ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด

จังหวัดนนทบุรี 11120

โทรศัพท์ 0 2855 1102, 0 2855 0908

โทรสาร 0 2855 0392



วารสารปัญญาภิวัตน์

PANYAPIWAT JOURNAL

ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2564 Vol.13 No.3 September - December 2021

ISSN 2651-1088 (Online)

วารสารปัญญาภิวัตน์ ได้ดำเนินการตีพิมพ์เผยแพร่อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 ปัจจุบันเป็นวารสารที่ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย TCI (Thai-Journal Citation Index Centre) กลุ่มที่ 1 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และเป็นวารสารไทยที่ผ่านการคัดเลือกเข้าสู่ฐานข้อมูล ASEAN Citation Index (ACI)

วัตถุประสงค์

เพื่อเผยแพร่ผลงานวิชาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ การจัดการ ศิลปศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ นิเทศศาสตร์ และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง สำหรับนักวิชาการ นักวิจัย อาจารย์ นักศึกษา และบุคคลทั่วไป

ขอบเขตผลงานที่รับตีพิมพ์

1. ขอบเขตเนื้อหาประกอบด้วย สาขาบริหารธุรกิจ การจัดการ ศิลปศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ นิเทศศาสตร์ และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ประเภทผลงานวิชาการ ประกอบด้วย บทความวิจัย บทความวิชาการ บทวิจารณ์หนังสือ และบทความปริทัศน์
3. ภาษาของผลงานวิชาการ ได้แก่ ภาษาไทยและอังกฤษ

นโยบายการพิจารณากลับกรองบทความ

1. บทความที่จะได้รับการตีพิมพ์ ต้องผ่านการพิจารณากลับกรองจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer review) ในสาขาที่เกี่ยวข้อง จำนวนอย่างน้อย 2 ท่านต่อบทความ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่ทราบข้อมูลของผู้ส่งบทความ (Double-Blind Peer review)
2. บทความที่จะได้รับการตีพิมพ์ ต้องไม่เคยตีพิมพ์เผยแพร่ที่ใดมาก่อนและต้องไม่อยู่ในกระบวนการพิจารณาของวารสารหรือสิ่งตีพิมพ์อื่นใด รวมทั้งผู้เขียนบทความต้องไม่ละเมิดหรือคัดลอกผลงานผู้อื่น
3. บทความ ข้อความ ภาพประกอบ และตารางประกอบ ที่ตีพิมพ์ในวารสารเป็นความคิดเห็นและความรับผิดชอบของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว ไม่เกี่ยวข้องกับสถาบันการจัดการปัญญาภิวัตน์แต่อย่างใด
4. กองบรรณาธิการขอสงวนสิทธิ์ในการพิจารณาและตัดสินใจตีพิมพ์บทความในวารสาร

กำหนดตีพิมพ์เผยแพร่

ปีละ 3 ฉบับ

ฉบับที่ 1 เดือนมกราคมถึงเดือนเมษายน

ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคมถึงเดือนสิงหาคม

ฉบับที่ 3 เดือนกันยายนถึงเดือนธันวาคม

อัตราค่าธรรมเนียม

การตีพิมพ์บทความละ 3,500 บาท

ติดต่อกองบรรณาธิการ

สำนักวิจัยและพัฒนา สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

85/1 หมู่ 2 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

โทรศัพท์: 0 2855 1102, 0 2855 0908 โทรสาร: 0 2855 0392 อีเมล: journal@pim.ac.th

เว็บไซต์: <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/index>

ที่ปรึกษา

อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี และคณบดี สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์

บรรณาธิการ

รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์

รองบรรณาธิการ

รองศาสตราจารย์ ดร.ทิวต์ มณีโชติ สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์
ดร.นฤมล เพ็ชรสุวรรณ สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์

กองบรรณาธิการ

ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบัน

ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.ชุตินันท์ สัจจานันท์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ศาสตราจารย์ ดร.นฤกฤต วันตะเมธย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ศาสตราจารย์ ดร.วรเวศม์ สุวรรณระดา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ศักดิ์ดา ปั่นแห่งเพ็ชร มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิดา ม่วงแก้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
รองศาสตราจารย์ ดร.ธิดินันท์ ชาญโกศล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
รองศาสตราจารย์ ดร.ประพนธ์ เจียรกุล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
รองศาสตราจารย์ ดร.พร้อมไพโล บัวสุวรรณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศรี เจริญวานิช มหาวิทยาลัยขอนแก่น
รองศาสตราจารย์ ดร.ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษยา วงษ์ชวลิตกุล วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก วิทยาเขตบางนา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูลทรัพย์ นาคานาคา อติตอจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิณี เพชรสว่าง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุพงศ์ อวีรุทธา มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ผู้ทรงคุณวุฒิภายในสถาบัน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณตา ทับทิมจรรยา สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปาลิดา ศรีศรภำพล สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีริสา โชติยะปุตตะ สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สกุลศรี ศรีสารคาม สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาคร สมเสริฐ สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิทธิกรณ ค่ำรอด สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์
อาจารย์นภเกศณ์ สายสมบัติ สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์

ฝ่ายจัดการและเลขานุการ

นางสาวนันทภา สงวนดิลกรัตน์

นางสาวหทัยชนก เสาร์สูง

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองบทความ (Reviewers)

ศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.จูนี เทียนไทย	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐวิทย์ สิทธิศิริอรธร	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
รองศาสตราจารย์ ดร.ชนกนารถ บุญวัฒน์กุล	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
รองศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต จินอนันต์	สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร ศูนย์บางกะดี
รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
รองศาสตราจารย์ ดร.ฐาปนีย์ ธรรมเมธา	มหาวิทยาลัยศิลปากร
รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพรัตน์ สิทธิวงศ์	มหาวิทยาลัยนเรศวร
รองศาสตราจารย์ ดร.ธิดีนันท์ ชาญโกศล	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
รองศาสตราจารย์ ดร.นันทิยา น้อยจันทร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
รองศาสตราจารย์ ดร.นิรมล ศตวุฒิ	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
รองศาสตราจารย์ ดร.นาตยา ปิลันธนานนท์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.ปริยานุช อภิบุญโยภาส	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.พร้อมไพโล บัวสุวรรณ	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.พัชรี ชยากรโสภิต	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศรี เจริญวานิช	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
รองศาสตราจารย์ ดร.โยธิน แสงวงดี	มหาวิทยาลัยมหิดล
รองศาสตราจารย์ ดร.เลิศพร ภาระสกุล	อดีตอาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
รองศาสตราจารย์ ดร.วิไลลักษณ์ รัตนเพียรธัมมะ	มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
รองศาสตราจารย์ ดร.ศศิวิมล สุขบท	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
รองศาสตราจารย์ ดร.สุดีเทพ ศิริพิพัฒน์กุล	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุมหพันธ์รักษ์	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
รองศาสตราจารย์นงนุช อังยุรีกุล	สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
รองศาสตราจารย์สมชาย หิรัญกิตติ	อดีตอาจารย์ประจำ
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
รองศาสตราจารย์อรพิน สันติธีรากุล	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุมาศ ทวีไพบูลย์วงษ์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิณี เพชรสว่าง	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสวัตตรี ณ ถลาง	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุพงศ์ อวีรุทธา	มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศวรณณ์ แสงวิภาค	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรยา ชาญชัยชูจิต	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

บทบรรณาธิการ

Hybrid Working เทรนด์การทำงานสำหรับ Next Normal

ปี 2564 มีเรื่องราวต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย โดยเฉพาะการระบาดของไวรัส COVID-19 ที่ผลักดันให้สิ่งต่างๆ เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะรูปแบบการทำงานซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่ในออฟฟิศอีกต่อไปองค์กรที่เคยทำงานในออฟฟิศก็จะปรับตัวไปสู่องค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานทำงานนอกออฟฟิศได้หรือบางแห่งก็เปลี่ยนเป็นให้ทำงานจากที่บ้านอย่างถาวร

ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ก่อให้เกิดการทำงานในรูปแบบใหม่ที่สามารถทำงานได้จากหลากหลายแห่งและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น มีการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) คือรูปแบบการทำงานที่พนักงานสามารถเลือกทำงานได้ทั้งจากออฟฟิศ บ้าน หรือจากที่ไหนก็ได้ (Work from Anywhere) ซึ่งในต่างประเทศหลายบริษัทชั้นนำอย่าง Google ให้พนักงานเข้าออฟฟิศสัปดาห์ละ 3 วัน หรือจะเลือกทำงานจากที่ไหนก็ได้ 100 เปอร์เซ็นต์ โดยไม่เข้าออฟฟิศเลย Uber ให้พนักงานเข้าออฟฟิศ 3 วันต่อสัปดาห์ และจากการสอบถามพนักงาน 2 ใน 3 ต่างก็ชื่นชอบการทำงานแบบ Hybrid Twitter ให้พนักงานสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ ขณะเดียวกันหลายบริษัทในประเทศไทย ได้นำรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid มาปรับใช้เพื่อตอบโจทย์วิถีการทำงานยุคใหม่เช่นเดียวกัน อาทิ บริษัท THINKNET บริษัท BULK ONE GROUP และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ให้พนักงานทำงานจากที่ไหนก็ได้ ซึ่งการทำงานในรูปแบบนี้กำลังจะกลายเป็นมาตรฐานของการทำงานรูปแบบใหม่ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 คนทั่วโลกได้พิสูจน์แล้วว่าการทำงานไม่จำเป็นต้องยึดอยู่กับสถานที่เพียงแห่งเดียว ดังนั้น เวลาเข้า-ออกงานไม่ใช่ปัจจัยสำคัญของการทำงานอีกต่อไปเพราะปัจจัยของการทำงานอยู่ที่เป้าหมายและผลลัพธ์ของงานเป็นสำคัญ จากผลการสำรวจตลาดแรงงานพบว่า พนักงานในสหรัฐอเมริกา 55 เปอร์เซ็นต์ ต้องการทำงานแบบ

Hybrid ที่สหราชอาณาจักร หลังการระบาดของ COVID-19 กลุ่มนายจ้างคาดการณ์ว่าสัดส่วนของพนักงานที่ทำงานที่บ้านจะเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าจาก 18 เปอร์เซ็นต์ เป็น 37 เปอร์เซ็นต์ ส่วนในประเทศจีนผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดหางานได้คาดการณ์ไว้ว่า ในอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีการแบ่งงานที่ทำในออฟฟิศกับงานที่ทำที่ไหนก็ได้ ในอัตราส่วน 60 ต่อ 40 และผลสำรวจจาก Envoy ได้ทำการสำรวจเกี่ยวกับการทำงานในยุคหลังสถานการณ์ COVID-19 พบว่า มนุษย์เงินเดือนชาวสหรัฐอเมริกา จำนวน 1,000 คน กว่า 66 เปอร์เซ็นต์กังวลที่จะกลับไปทำงานในออฟฟิศตามเดิม ส่วนพนักงานมีความกังวลสูงถึง 86 เปอร์เซ็นต์ นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารองค์กรหลายแห่งสนับสนุนการทำงานแบบ Hybrid โดยมองว่า การทำงานที่บ้านสามารถสร้าง Productivity ให้กับบริษัทได้มหาศาลเช่นกัน คาดว่าสถานการณ์ COVID-19 อาจจะยังคงยืดเยื้อต่อไป ดังนั้น องค์กรหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องปรับแผนกลยุทธ์ปรับรูปแบบการทำงานเป็นแบบ Hybrid หรือรูปแบบที่เหมาะสมกับการทำงานยุคใหม่ เพื่อตอบโจทย์การทำงานสำหรับ Next Normal คือ ชีวิตวิถีถัดไปหลังโควิดที่จะต้องเตรียมพร้อมและมีการปรับตัวโดยเฉพาะการพัฒนาทักษะและการยกระดับศักยภาพพร้อมเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในทุกๆระดับ

ในวาระดิถีขึ้นปีใหม่ ปีพุทธศักราช 2565 นี้ กองบรรณาธิการวารสารปัญญาภิวัฒน์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ สนับสนุนการก้าวสู่วิถีชีวิตใหม่ และขออำนาจคุณพระศรีรัตนตรัย โปรดดลบันดาลให้ท่านและครอบครัว ประสบแต่ความสุข ความเจริญ ปราศจากทุกข์โศก โรคภัยทั้งหลายทั้งปวง

บรรณาธิการ

รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล

tippapornmah@pim.ac.th

กระบวนการพัฒนาข่าวอัตลักษณ์ลำปางโดยการสร้างเสริมพลังการเรียนรู้เกษตรกร (ชาวนาอัจฉริยะ) 255
ผ่านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
นันทินา ดำรงวัฒนกุล, พรชนก ทองลาด, ศิริญา จนาศักดิ์, จำเนียร มีสำลี, ปิยะรัตน์ ทองธานี,
จักรชัยวัฒน์ กาวีวงศ์, กรรณิการ์ สายเทพ, กาญจนา รัตนธีรวิเชียร

บทความวิชาการ

A REVIEW AND COMPARISON OF LEADING LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT SOFTWARE PACKAGES 270

Roumporn Thongrassamee Aarnes

ศักยภาพมัคคุเทศก์ไทยในศตวรรษที่ 21 283
อภิไทย แก้วจรัส

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร 297
ศิระ ศรีโยธิน

A CHANGE IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION THROUGH A BUSINESS APPROACH: AN EFFECTIVE LEADERSHIP PERSPECTIVE 307

Siriwan Khamyon, Wasalee Chatsuthipan

การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 320
วรชัย วิภูอุปโภคตร

แนวทางปฏิบัติ 4 กระบวนการจัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาตามหลักปรัชญา 333
ของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การพัฒนาการอุดมศึกษา 4.0

จรรยา เฉลิมทอง, สิทธิพร เอี่ยมแสน



บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
IN INTERNAL BRANDING CONCEPT

ศิระ ศรีโยธิน

Sira Sriyothin

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Faculty of Management Science, Silpakorn University

Received: August 8, 2020 / Revised: January 8, 2021 / Accepted: January 14, 2021

บทคัดย่อ

บทความนี้มีเป้าหมายที่จะอธิบายเกี่ยวกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเชื่อมโยงให้เห็นถึงผลลัพธ์ต่อการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และวิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ การพัฒนาประสิทธิภาพของการฝึกอบรมพนักงาน การกำหนดผลตอบแทนที่จูงใจ การพัฒนาวิธีการเผยแพร่ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพไปสู่พนักงาน และการกำหนดวิธีการคัดสรรพนักงานที่สอดคล้องกับพันธะสัญญาของแบรนด์

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร การบริหารการตลาด

Abstract

This paper aims to explain the role of human resource management that can have the effects on employee attitudes and behaviors based on the internal branding concept. The human resource management to connect with the outcome of the internal branding creation and the practice of human resource management were the following: the integrative human resource management, the development of efficiency of employee training, the determination of motivating remuneration, the efficient dissemination of data to employees, and the determination of employee screening method that is consistent with the brand obligation.

Keywords: Human Resource Management, Internal Branding Concept, Marketing Management

บทนำ

องค์กรธุรกิจบริการในปัจจุบันใช้แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding Concept) ผ่านพนักงานผู้ให้บริการเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยพนักงานผู้ให้บริการมีบทบาทสำคัญต่อการถ่ายทอดพันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ผ่านพฤติกรรมของผู้ให้บริการไปสู่ผู้บริโภค ส่งผลให้ผู้บริโภคได้รับความพึงพอใจ นำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริการและองค์กรผู้ให้บริการ และส่งผลต่อเนื่องถึงความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) ของผู้บริโภคในระยะยาว (Ind, 2017; Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009; Ravens, 2014; Sriyothin, 2016)

แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ถูกนำไปใช้ในธุรกิจบริการหลายแห่ง กรณีตัวอย่างขององค์กรธุรกิจบริการที่ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดไปปรับใช้คือ สายการบิน “Southwest Airlines” ที่นำแนวคิดนี้ไปช่วยให้เกิดภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่แตกต่างในสายตาของผู้บริโภค เป้าหมายส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ความเป็นสายการบินที่เต็มไปด้วยความสนุกสนานในการให้บริการ และเต็มไปด้วยชีวิตชีวาของพนักงานผู้ให้บริการนำมาซึ่งความพึงพอใจทั้งผู้บริโภคเป้าหมายที่เป็นผู้รับบริการ (Liu, Ko, & Chapleo, 2017; Vatankhah & Darvishi, 2018) นอกจากนี้การศึกษาของ Vatankhah & Darvishi (2018) ยังพบผลดีของการนำแนวคิดไปปรับใช้โดยพบว่า มีผลต่อความพึงพอใจของนักลงทุนด้วยเช่นเดียวกัน ทำให้นักลงทุนตัดสินใจลงทุนในหุ้นของ “Southwest Airlines” เพิ่มขึ้นด้วย

Vatankhah & Darvishi (2018) ได้ศึกษาวิธีปฏิบัติการของ “Southwest Airlines” พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จมาจากวิธีการปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่มีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งผลลัพธ์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ความสำเร็จ

ของ Southwest Airlines ดังกล่าว มีความสอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการด้านการตลาดท่านอื่นๆ เรื่องบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรด้วยเช่นกัน (Cheung, Kong, & Song, 2014; Du Preez & Bendixen, 2015; Ind, 2017; Ravens, 2014; Suomi et al., 2019)

อย่างไรก็ตามแม้จะมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์เชิงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานผู้ให้บริการ ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร แต่จะพบว่า งานวิจัยเกือบทั้งหมดเป็นการศึกษาในบริบทของต่างประเทศไม่ใช่ประเทศไทย

ดังนั้นบทความนี้จึงมีเป้าหมายที่จะนำเสนอที่มา กระบวนการและผลลัพธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปใช้ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อจุดประกายให้นักวิจัยการตลาดในประเทศไทยนำมาศึกษาวิจัยในบริบทของประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น โดยหวังว่าจะเป็นการช่วยพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการในประเทศไทยต่อไป

แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

ความสำเร็จของการสร้างแบรนด์ให้กับสินค้านั้น มุ่งเน้นการสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์สินค้านั้นไปยังผู้บริโภคเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติที่ดีต่อสินค้า และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคตามมา อย่างไรก็ตามการมุ่งเน้นสื่อสารไปยังผู้บริโภคดีังกล่าวพบว่า มีประสิทธิผลน้อยลงเมื่อนำมาใช้สร้างแบรนด์ให้กับธุรกิจบริการ (Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009; Sriyothin, 2016)

การศึกษาของ Sriyothin (2016) ได้ศึกษาปัญหาความล้มเหลวในการสร้างแบรนด์ในธุรกิจบริการและพบสาเหตุสำคัญคือ ธุรกิจบริการเหล่านั้น

มุ่งเน้นสื่อสารไปยังผู้บริโภคเป้าหมายโดยละเอียด การสื่อสารไปยังพนักงานผู้ให้บริการ ทำให้พนักงานผู้ให้บริการไม่มีความเข้าใจในพันธสัญญาของแบรนด์ ส่งผลให้ไม่เกิดทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์ และไม่สามารถถ่ายทอดพฤติกรรมการให้บริการที่ดีไปสู่ลูกค้าตามพันธสัญญาของแบรนด์ได้

ดังนั้น Sriyothin (2016) ได้เสนอให้ธุรกิจบริการให้ความสำคัญกับการสื่อสารพันธสัญญาของแบรนด์ไปยังพนักงานผู้ให้บริการควบคู่ไปกับการสื่อสารไปยังผู้บริโภคเป้าหมาย ซึ่งก็คือการให้ความสำคัญกับ “แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร” นั่นเอง สอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการตลาดอีกหลายท่านด้วยเช่นกัน (Ind, 2017; Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009; Ravens, 2014) Sriyothin (2017) ได้ให้ความหมายของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

“การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นกระบวนการสร้างแบรนด์องค์กร (Corporate Brand) โดยพยายามให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจในคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรที่ต้องการมอบให้กับลูกค้า ซึ่งนักการตลาดเรียกว่าพันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) และกระตุ้นให้พนักงานเหล่านั้นแสดงพฤติกรรมเพื่อนำเสนอพันธสัญญาของแบรนด์เหล่านั้นไปสู่ลูกค้าภายนอก”

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นนั้นจะพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมุ่งเน้นให้พนักงานในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับแบรนด์ (Employee Brand Attitudes) ซึ่งจากการศึกษาของ Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson (2009) และ Sriyothin (2017) พบว่า ประกอบด้วยทัศนคติสำคัญ 3 ทัศนคติ ได้แก่ ความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ (Employees' Brand Commitment) ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของตนเองของพนักงาน (Employees' Brand Identification) และความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand

Loyalty) ทัศนคติดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีต่อการถ่ายทอดพันธสัญญาของแบรนด์ไปสู่ผู้บริโภคที่รับบริการ (Employee Brand Behaviour) ต่อไป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การศึกษาของ Bach & Edward (2013) และ Boxall & Purcell (2016) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการองค์ความรู้ที่สำคัญ 3 ศาสตร์ ประกอบด้วย การบริหารงานบุคคล อุสาหกรรมสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์

ในระยะแรกของการพัฒนาองค์ความรู้การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น นิยามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีความหลากหลาย (Boxall & Purcell, 2016) อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การศึกษาของ Boxall & Purcell (2016) คือนักวิชาการที่ให้นิยามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง (Wilkinson, Redman, & Dundon, 2017) โดยนิยามดังกล่าวสามารถสรุปความได้ดังต่อไปนี้

“การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์ความรู้ในการจัดการพนักงานในองค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นพัฒนาวิธีปฏิบัติที่จะทำให้พนักงานในองค์กรพัฒนาความรู้ความสามารถและความตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยวิธีปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นนั้น จะให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้น”

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มจากการวางแผนวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และนำวิธีปฏิบัติดังกล่าวไปใช้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้การทำงานของพนักงานในองค์กรสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบ

ในการแข่งขันเหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นยังพบว่า มีความหลากหลายของวิธีปฏิบัติที่นำไปใช้เป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามการศึกษาค้นคว้าของ Pfeffer (1998) ได้จำแนกวิธีปฏิบัติออกเป็น 7 วิธี ได้แก่ การสร้างความมั่นคงในการจ้างงาน การคัดสรรและจ้างงานบุคลากรใหม่ให้องค์กร การพัฒนาที่บริหารตนเองของพนักงานและการจัดโครงสร้างองค์กรที่เกิดการกระจายอำนาจ การกำหนดค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะขั้นที่สูงขึ้นของพนักงาน การฝึกอบรมอย่างเข้มข้นให้กับพนักงาน การลดช่องว่างสถานภาพของพนักงานในองค์กร และการเผยแพร่ข้อมูลสำคัญขององค์กรไปยังพนักงานอย่างโปร่งใสและทั่วถึง

นอกจากการพัฒนาวิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกหลายท่าน ยังได้ทำการศึกษาต่อเนื่องถึงผลลัพธ์ที่มีต่อองค์กรโดยเฉพาะองค์กรธุรกิจบริการ โดยผลการศึกษาที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

การศึกษาของ Chao & Shih (2016) และ Wikhamn (2019) ได้แสดงให้เห็นถึงผลเชิงประจักษ์ของอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลโดยตรงต่อสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นต่อการให้บริการลูกค้าขององค์กร การศึกษาของ Bondarouk, Harms, & Lepak (2015) และ Nurlina et al. (2020) พบว่า ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดแรงจูงใจและพัฒนาทักษะการทำงานเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการเพิ่มคุณภาพการให้บริการของพนักงาน การศึกษาของ Stahl et al. (2019) พบว่า ส่งผลโดยตรงถึงความพึงพอใจของผู้ถือหุ้น ผู้บริโภคและพนักงานภายในองค์กร การศึกษาของ Wikhamn (2019) พบว่า ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและส่งผลโดยตรงไปยังความพึงพอใจในบริการของลูกค้าเป้าหมายขององค์กรตามมา

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

สาเหตุที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถส่งผลตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้นั้น มีอยู่ 2 สาเหตุ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยพัฒนาระบบควบคุมการทำงานของพนักงานในองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป็นเครื่องมือการพัฒนา “สาร (Message)” ที่สื่อสารไปยังพนักงานภายในองค์กร ที่มีอิทธิพลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับพนักงานตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Punjaisri (2008) ที่พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้เกิดการสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์ไปยังพนักงานผู้ให้บริการ ส่งผลให้เกิดความเข้าใจ เกิดทัศนคติที่ดี และส่งผลต่อเนื่องให้เกิดการนำเสนอบริการที่ดีไปยังลูกค้าผู้รับบริการ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบการศึกษาวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

Kotler et al. (2017) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทัศนคติและการนำเสนอบริการของพนักงานในองค์กรต่อการนำเสนอบริการที่ดีให้กับลูกค้าเป้าหมาย

การศึกษาของ Iyer (2018) และ Suomi et al. (2019) พบว่า มีอิทธิพลต่อทัศนคติของพนักงาน ได้แก่ ความรู้สึกที่แบรนด์เป็นส่วนหนึ่งของตนเองของพนักงานและความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ ส่งผลต่อเนื่องไปยังพฤติกรรมในการถ่ายทอดพันธะสัญญาของแบรนด์ไปยังลูกค้าเป้าหมายได้ และส่งผลต่อเนื่องทำให้ลูกค้าเป้าหมายเกิดความพึงพอใจ

วิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลให้เกิดผลลัพธ์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า วิธีปฏิบัติที่ใช้มีความสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติที่ได้กล่าวถึงในการศึกษาของ Pfeffer (1998) ที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การคัดสรรและจ้างงานบุคลากรใหม่ให้องค์กร

การศึกษาของ Lovelock & Wirtz (2015) และ Jones & George (2019) ระบุว่า การคัดสรรงานบุคลากรใหม่เป็นวิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่มีบทบาทต่อการให้บริการที่ดีของพนักงานไปยังลูกค้าเป้าหมายในการถ่ายทอดพันธะสัญญาของแบรนด์ไปสู่ลูกค้าเป้าหมาย

การศึกษาของ Bach & Edwards (2013) และ Boxall & Purcell (2016) พบว่า การคัดสรรพนักงานที่ดีคือ วิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันโดยกระบวนการคัดสรรพนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นจุดเริ่มต้นในการส่งสารเกี่ยวกับเป้าหมายของแบรนด์ไปสู่ผู้สนใจสมัครงานในองค์กรตั้งแต่เริ่มต้น ทำให้สามารถคัดเลือกพนักงานใหม่ที่มีทัศนคติที่สอดคล้องกับเป้าหมายของแบรนด์ หรือคัดเลือกพนักงานใหม่ที่พร้อมจะปรับตัวให้เข้ากับเป้าหมายของแบรนด์ได้ต่อไป

การศึกษาของ McKenna (2020) เสนอวิธีปฏิบัติของการคัดสรรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว นั้น ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อพิจารณาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานนั้น ทำให้ได้คุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการส่งผลไปถึงการพัฒนาวิธีการคัดเลือกที่เหมาะสมต่อมา

2. การเผยแพร่ข้อมูลสำคัญขององค์กรไปยังพนักงานอย่างโปร่งใสและทั่วถึง

การศึกษาของ Narteh & Odoom (2015) ได้ระบุถึงความสำคัญของการเผยแพร่ข้อมูลสำคัญของ

องค์กรไปยังพนักงานอย่างโปร่งใสและทั่วถึง โดยพบว่า มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ McKenna (2020) ที่เสนอแนะให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดวิธีปฏิบัติในการเผยแพร่ข้อมูลไปยังพนักงาน ตั้งแต่ขั้นการเริ่มต้นการคัดสรรพนักงานใหม่เรื่อยมาจนกระทั่งรับพนักงานเข้าทำงานแล้ว และควรให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารทุกช่องทาง ที่จะสามารถเข้าถึงพนักงานในองค์กรทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไปพร้อมกันด้วย โดย McKenna (2020) พบว่า การเผยแพร่ข้อมูลขององค์กรไปสู่พนักงานนี้ จะทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

การศึกษาของ Sriyothin (2017) พบว่า ข้อมูลสำคัญที่ควรเผยแพร่ให้กับพนักงานที่ส่งผลดีตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์องค์กร เป้าหมายการตลาด งบการเงิน แผนการพัฒนาบุคลากร และผลตอบแทน โดยช่องทางในการสื่อสารไปยังพนักงานที่สำคัญในปัจจุบันคือ การสื่อสารผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์

3. การฝึกอบรมอย่างเข้มข้นให้กับพนักงาน

การศึกษาของ Noe et al. (2014) พบว่า การฝึกอบรมนอกจากจะเป็นวิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยพัฒนาทักษะและความรู้ด้านการให้บริการที่ดีของพนักงานแล้ว การฝึกอบรมยังเป็นเครื่องมือการส่งสารเกี่ยวกับพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้าให้พนักงานได้รับรู้อีกด้วย ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายของแบรนด์ และส่งผลไปถึงพฤติกรรมการถ่ายทอดบริการที่ดีไปยังลูกค้าตามพันธะสัญญาของแบรนด์ด้วยเช่นกัน

การศึกษาของ Noe et al. (2014) ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า คุณภาพบริการที่ดีของธุรกิจบริการที่มีไปถึงลูกค้าเป้าหมายนั้น มีสาเหตุมาจากทักษะส่วนตัวของพนักงานผู้ให้บริการร่วมกับการฝึกอบรมการที่ได้รับของพนักงานผู้ให้บริการ นอกจากนั้นการฝึกอบรม

เป็นการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานสำหรับการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าเป้าหมายแล้ว ยังช่วยจุดประกายให้พนักงานในองค์กรมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานและพัฒนางานในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ สิ่งสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ส่งผลต่อความได้เปรียบการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และองค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

การศึกษาของ McKenna (2020) ได้เสนอแนะวิธีปฏิบัติการฝึกอบรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ดังกล่าว โดยให้หัวหน้างานพัฒนาทักษะการโค้ช (Coaching) และการเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) นำไปใช้กับพนักงานที่ตนดูแล โดยทักษะทั้งสองจะมุ่งเน้นให้หัวหน้างานฝึกตั้งคำถาม ฝึกให้ลูกน้องหาคำตอบ และตั้งศักยภาพและประสิทธิภาพของลูกน้องออกมาได้อย่างเต็มที่

4. การกำหนดค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะในขั้นที่สูงขึ้นของพนักงาน

การศึกษาของ Noe et al. (2014) พบว่าการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นแรงจูงใจสำคัญให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ และเกิดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ นอกจากนี้ยังพบว่า ทักษะที่เกิดขึ้นนี้จะส่งผลต่อเนื่องไปถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อลูกค้าอีกด้วย

การศึกษาของ McKenna (2020) ได้เสนอแนะให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ รางวัลตอบแทนการทำงาน เช่น พนักงานดีเด่น พนักงานอายุงานยาวนาน พนักงานที่ไม่เคยขาดลามาสาย เป็นต้น รวมถึงรางวัลตอบแทนด้านสังคม เช่น รางวัลขวัญใจเพื่อนร่วมงาน รางวัลให้ความช่วยเหลือกับสังคม เป็นต้น ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการให้บริการที่ดีไปสู่ลูกค้าได้

โดยสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้น สามารถจำแนกกลยุทธ์ออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่หนึ่งเกี่ยวข้องกับการ

ดึงดูดพนักงานใหม่ (Attraction) ประกอบด้วย การคัดสรรและจ้างงานบุคคลากรใหม่ให้องค์กร กลุ่มที่สองเกี่ยวข้องกับการรักษาพนักงาน (Retention) ประกอบด้วย การเผยแพร่ข้อมูลสำคัญขององค์กรไปยังพนักงานอย่างโปร่งใสและทั่วถึง และการกำหนดค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะในขั้นที่สูงขึ้นของพนักงาน และกลุ่มที่สามเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน (Development) ประกอบด้วย การฝึกอบรมอย่างเข้มข้นให้กับพนักงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยและการนำไปใช้เกี่ยวกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ในองค์กร

1. การใช้วิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ

การนำวิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปรับใช้ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้น ผู้บริหารธุรกิจจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการใช้วิธีปฏิบัติร่วมกันแบบบูรณาการ เนื่องจากผลลัพธ์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้นไม่สามารถพึ่งพาวิธีปฏิบัติใดวิธีหนึ่งได้เพียงวิธีเดียว (Jones & George, 2019; Noe et al., 2014)

2. การใช้วิธีปฏิบัติการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นให้กับพนักงาน

2.1 การฝึกอบรมจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกัน ทำงานอย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายบริหารการตลาด ในการร่วมพิจารณาออกแบบพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับพนักงานผู้ให้บริการ (Sriyothin, 2016)

2.2 การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงานของพนักงานผู้ให้บริการ เนื่องจากในสภาพแวดล้อมทางการตลาดในปัจจุบันความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับ การนำเสนอบริการที่ดีและแตกต่างจากคู่แข่ง ดังนั้น การติดตามกลยุทธ์การนำเสนอบริการของคู่แข่งและสภาพแวดล้อมทางการตลาดอื่นๆ และนำมาปรับปรุง

พัฒนาการฝึกอบรมพนักงานผู้ให้บริการอยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การบริการมีความโดดเด่นและแตกต่าง (Sriyothin, 2016)

2.3 การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญ 3 ส่วน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ห้องค์กร การวิเคราะห์ลักษณะงานของพนักงานผู้เข้าอบรม และการวิเคราะห์ภูมิหลังของพนักงานก่อนที่จะพัฒนามาเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับพนักงานผู้ให้บริการ (McKenna, 2020)

3. วิธีปฏิบัติในการให้ค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะในขั้นที่สูงขึ้นของพนักงาน

3.1 การกำหนดค่าตอบแทนเป็นวิธีปฏิบัติที่สำคัญ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นอย่างรอบคอบและโปร่งใส (Noe et al., 2014)

3.2 การกำหนดค่าตอบแทนเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้นสามารถทำได้ใน 2 รูปแบบ ได้แก่ การกำหนดค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน และการกำหนดค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (McKenna, 2020) ซึ่งการศึกษาของ McKenna (2020) พบว่า การกำหนดค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินมีบทบาทให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานผู้ให้บริการ ไม่แตกต่างจากการใช้การกำหนดค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน

4. วิธีปฏิบัติการเผยแพร่ข้อมูลสำคัญขององค์กรไปยังพนักงาน

4.1 “สาร” หรือ “ข้อมูลสำคัญ” ที่เผยแพร่ไปสู่พนักงานในช่องทางต่างๆ นั้น จะต้องมีความถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะจะทำให้พนักงานในองค์กรไม่เกิดความสับสน ทำให้เกิดการรับรู้ มีทัศนคติที่ดี และนำไปสู่การถ่ายทอดพฤติกรรมบริการที่ดีไปสู่ผู้บริโภคเป้าหมาย (Sriyothin, 2016)

ข้อมูลที่น่าเสนอไปยังพนักงานนั้นสามารถแบ่งแหล่งที่มาของข้อมูลออกได้เป็น 2 แหล่ง ได้แก่ แหล่งข้อมูลที่อยู่ภายในองค์กร และ

ภายนอกองค์กร สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญก็คือ ความสอดคล้องกันในเรื่องของความถูกต้องของข้อมูลจากทั้ง 2 แหล่ง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร รวมถึงพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้าเป้าหมายขององค์กร โดยไม่เกิดความสับสนในข้อมูล (McKenna, 2020)

4.2 การเผยแพร่ข้อมูลไปยังพนักงานในองค์กรนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบสองทางระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เนื่องจากจะเปิดโอกาสให้พนักงานและผู้บริหารได้เปิดใจพูดคุยซักถามข้อสงสัยในข้อมูลสำคัญขององค์กรในด้านต่างๆ และร่วมกันแก้ปัญหาการทำงาน อันจะนำมาซึ่งความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Noe et al., 2014)

5. วิธีปฏิบัติการคัดสรรและจ้างงานบุคลากรใหม่ให้องค์กร

5.1 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจ “พันธะสัญญาของแบรนด์” ที่มีต่อลูกค้าขององค์กรก่อนที่จะเริ่มต้นการคัดสรรงานบุคลากรใหม่ การศึกษาดังกล่าวจะทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ถึงความต้องการขององค์กรเกี่ยวกับทัศนคติและทักษะจำเป็นเบื้องต้นของพนักงานผู้ให้บริการที่ต้องการรับเข้ามาทำงาน (Sriyothin, 2016)

5.2 ตัวอย่างของทักษะสำคัญของพนักงานผู้ให้บริการที่ควรใช้พิจารณาคัดสรรและจ้างงานบุคลากรใหม่ ได้แก่ ทักษะทางสังคม และทักษะเกี่ยวกับมุมมองความคิด (McKenna, 2020)

5.3 ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการสื่อสาร “พันธะสัญญาของแบรนด์” ให้กับผู้ที่สนใจสมัครรับการคัดสรรเป็นพนักงานรับทราบล่วงหน้า เนื่องจากจะช่วยให้ผู้สมัครพิจารณาทัศนคติและพฤติกรรมของตนในเบื้องต้นว่ามีความสอดคล้องกับ “พันธะสัญญาของแบรนด์” ที่จะต้องนำเสนอให้กับลูกค้าเป้าหมายหรือไม่ และในกรณีที่ผู้สมัครพิจารณาแล้วว่าตนอาจจะยังไม่มีคุณสมบัติที่สอดคล้อง ผู้สมัครจะได้ทำการ

พิจารณาต่อว่ามีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้สอดคล้องหรือไม่ (Sriyothin, 2016)

6. การศึกษาวิธีปฏิบัติอื่นๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ในองค์กร

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรพบว่า ยังมีวิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อย 3 วิธี ที่ยังไม่ได้นำมาศึกษาหาความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมากนัก ได้แก่ การสร้างความมั่นคงในการจ้างงาน การพัฒนาทีมบริหารตนเองของพนักงานและการจัดโครงสร้างองค์กรที่เกิดการกระจายอำนาจ และการลดช่องว่างทางสถานภาพของพนักงานในองค์กร

7. การศึกษาบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ในองค์กรในบริบทของประเทศกำลังพัฒนา

จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้นพบว่า การศึกษาวิจัยเกือบทั้งหมดทำในประเทศพัฒนาแล้ว ดังนั้นการศึกษาในบริบทของประเทศกำลังพัฒนาโดยเฉพาะในประเทศไทย จะเป็นการช่วยพัฒนาองค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าวให้

กว้างขวางมากขึ้น และยังเป็นการทำให้เกิดการนำความรู้ไปใช้พัฒนาองค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจบริการในประเทศไทยให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และสร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนตามมา

บทสรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับการนำไปปรับใช้กับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบการแข่งขันโดยเฉพาะในธุรกิจบริการ ซึ่งผู้บริหารธุรกิจบริการควรมุ่งเน้นความสำคัญในสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ การพัฒนาประสิทธิภาพของการฝึกอบรมพนักงาน การกำหนดผลตอบแทนที่จูงใจ การพัฒนาวิธีการเผยแพร่ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพไปสู่พนักงาน และการกำหนดวิธีการคัดสรรพนักงานที่สอดคล้องกับพันธะสัญญาของแบรนด์

นอกจากนี้สำหรับนักวิชาการที่สนใจศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ หัวข้อสำคัญที่ควรพิจารณาศึกษาเพิ่มเติม ได้แก่ การหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการปฏิบัติใหม่ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และการศึกษาประเด็นดังกล่าวในบริบทที่แตกต่างโดยเฉพาะองค์กรในประเทศกำลังพัฒนา

References

- Bach, S. & Edwards, M. R. (2013). *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. London: John Wiley & Sons Ltd.
- Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2015). Does e-HRM Lead to Better HRM Service? *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1332-1362.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave MacMillan.
- Chao, M. & Shih, C. T. (2016). Customer Service-focused HRM Systems and Firm Performance: Evidence from the Service Industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 29(19), 2804-2826.
- Cheung, C., Kong, H., & Song, H. (2014). How to Influence Hospitality Employee Perceptions on Hotel Brand Performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1162-1178.
- Du Preez, R. & Bendixen, M. T. (2015). The Impact of Internal Brand Management on Employee Job Satisfaction, Brand Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- Ind, N. (2017). *Branding Inside Out: Internal Branding in Theory and Practice*. London: Kogan Page.
- Iyer, P., Davari, A., & Paswan A., (2018). Determinants of Brand Performance: The Role of Internal Branding. *Journal of Brand Management*, 25, 1-15.
- Jones, G. R. & George, J. M. (2019). *Contemporary Management*. New York: McGraw Hill.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Tan, C. T., & Leong, S. M. (2017). *Marketing Management: An Asian Perspective*. Singapore: Prentice-Hall.
- Liu, G., Ko, W. W., & Chapleo, C. (2017). Managing Employee Attention and Internal Branding, *Journal of Business Research*, 79, 1-11.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2015). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. New York: Pearson Education.
- McKenna, E. (2020). *Business Psychology and Organizational Behavior*. London: Routledge.
- Narteh, B. & Odoom, R. (2015). Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence from the Ghanaian Banking Industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112-135.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (9th ed.). New York: McGraw Hill.
- Nurlina, N., Situmorang, J., Akob, M., Quilim, C. A., & Arfah, A. (2020). Influence of e-HRM and Human Resources Service Quality on Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(10), 391-399.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

- Punjaisri, K. (2008). *Brand Promise Delivery from the Customer Interface Employees' Perspective*. Doctoral Dissertation, The University of Strathclyde.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand Supporting Behaviors. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Ravens, C. (2014). *Internal Brand Management in an International Context*. New York: Springer.
- Sriyothin, S. (2016). *Influence of Internal Communication on Employees' Brand Outcomes*. Doctoral Dissertation, The University of Salford.
- Sriyothin, S. (2017). *Internal Branding and Competitive Advantage*. *Veridian E-Journal*, 10(2), 1011-1024. [in Thai]
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2019). Enhancing the Role of Human Resource Management in Corporate Sustainability and Social Responsibility: A Multi-stakeholder, Multidimensional Approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-16.
- Suomi, K., Saraniemi, S., Vähätalo, M., Kallio, T. J., & Tevameri, T. (2019). Employee Engagement and Internal Branding: Two Sides of the Same Coin? *Corporate Reputation Review*, 11, 1-16.
- Vatankhah, S. & Darvishi, M. (2018). An Empirical Investigation of Antecedent and Consequences of Internal Brand Equity: Evidence from the Airline Industry. *Journal of Air Transport Management*, 69, 49-58.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, Sustainable HRM and Customer Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Wilkinson, A., Redman, T., & Dundon, T. (2017). Human Resource Management: A Contemporary Perspective. In A. Wilkinson, T. Redman, & T. Dundon (Eds.), *Contemporary Human Resource Management: Texts and Cases* (5th ed.). Harlow: Pearson.



Name and Surname: Sira Sriyothin

Highest Education: Doctor of Philosophy in Marketing, University of Salford, UK.

Affiliation: Faculty of Management Science, Silpakorn University

Field of Expertise: Business Management and Marketing Management

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

85/1 หมู่ 2 ถนนแจ้งวัฒนะ
ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120
โทรศัพท์ 0 2855 1102
0 2855 0908
โทรสาร 0 2855 0392

Panyapiwat Institute of Management (PIM)

85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd.,
Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120
Tel. 0 2855 1102, 0 2855 0908
Fax. 0 2855 0392
<http://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/index>
E-mail: journal@pim.ac.th