

บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

The Role of Transformational Leadership in Internal Branding Concept

ศิริระ ศรีโยธิน

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Sira Sriyothin

Faculty of Management Science, Silpakorn University

Corresponding Author E-mail: sira@ms.su.ac.th

(Received: April 23, 2022; Revised: May 24, 2022; Accepted: June 2, 2022)

บทคัดย่อ

องค์กรธุรกิจสามารถพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กรได้โดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ บทความนี้มีเป้าหมายที่จะอธิบายเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยบทความจะเริ่มจากการอธิบายถึงภาพรวมของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรโดยเฉพาะในภาคธุรกิจบริการ เพื่อเชื่อมโยงกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในองค์กรและผลลัพธ์ต่อพนักงานภายในองค์กรตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ก่อนปิดท้ายด้วยข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคตเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร, การตลาดบริการ, การบริหารการตลาด

Abstract

Business organizations can positively shape attitudes and behavior even improve their company's performance by using transformational leadership. This paper aims to purpose a discussion in the role of transformational leadership and the effect on employee attitudes and behaviors from the internal branding concept. From this purpose the author provides an overview on the concept of internal branding especially for the business services sector. Additionally, this paper provides the relationship between the transformation leadership and employees' brand outcomes in the internal branding concept. In the last section, this paper provides suggestions

for future research is to use the transformational leadership approach in the internal branding concept.

Keywords: Transformational Leadership, Internal Branding, Service Marketing, Marketing Management

บทนำ

ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ได้รับความสนใจจากนักวิจัยการตลาดเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก (Brown, 2022; Ind, 2017; Sriyothin, 2016) โดยเฉพาะในภาคธุรกิจบริการ ได้ให้ความสำคัญกับพนักงานภายในองค์กรมากขึ้นเพื่อสร้างความสมดุลกับการสร้างแบรนด์ภายนอกองค์กร (External Branding) ที่ให้ความสำคัญกับผู้บริโภคเป้าหมาย (De Chernatony, 2010) การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรส่งผลให้พนักงานในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของตนในการถ่ายทอดพันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ไปสู่ผู้บริโภคเป้าหมายผ่านพฤติกรรมการให้บริการของพนักงาน (Ind, 2017) นำมาซึ่งความพอใจของผู้บริโภคเป้าหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับธุรกิจบริการนั้น (Ind, 2017; Punjaisri & Wilson, 2011; Sriyothin, 2016)

จากความสนใจในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีงานวิจัยที่ศึกษาแนวคิดดังกล่าวในหลากหลายมุมมอง โดยเฉพาะการนำแนวคิด “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)” ไปใช้ศึกษากับผลลัพธ์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรโดยงานวิจัยของ Burmann, Zeplin & Riley (2009), King & Grace (2010) Morhart, Herzog & Tomczak (2009), Punjaisri & Wilson (2011) และ Vallaster & De Chernatony (2005) ถือเป็นงานวิจัยสำคัญที่แสดงให้เห็นถึง บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้

อย่างไรก็ตามแม้จะมีการวิจัยแนวคิดดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น แต่สำหรับในประเทศไทยยังมีการศึกษาวิจัยและนำแนวคิดดังกล่าวนี้ไปใช้ในวงจำกัด ดังนั้นบทความนี้จึงมีเป้าหมายที่จะนำเสนอที่มา และผลลัพธ์ของแนวคิดดังกล่าว โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้นักวิจัยการตลาดทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดดังกล่าวในบริบทของประเทศไทยมากขึ้น และเพื่อให้ผู้บริหารธุรกิจโดยเฉพาะในภาคธุรกิจบริการตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดดังกล่าวและนำไปปรับใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นำมาซึ่งความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจต่อไป

ความสำคัญของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อภาคธุรกิจบริการในประเทศไทย

ผลจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาคธุรกิจบริการในประเทศไทย โดยผลการศึกษาของศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา (2564) พบว่าภาคธุรกิจบริการในประเทศไทยสูญเสียรายได้ไปในปี พ.ศ. 2563 มูลค่ากว่า 1.5 ล้านล้านบาท

จากผลกระทบต่อภาคธุรกิจบริการดังกล่าว ทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องมีแผนการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมจากผลกระทบของไวรัสโควิด-19 โดยรายงานของคณะกรรมการกฤษฎีกาใช้เงินกู้ (2563) แสดงให้เห็นว่า รัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจบริการ เพื่อสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนและกระจายความเจริญไปสู่ส่วนภูมิภาคในช่วงภายหลังของการแพร่ระบาด ความสำคัญในการพัฒนาของรัฐบาลดังกล่าว มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของธนาคารแห่งประเทศไทย (2562) ที่พบว่าภาคธุรกิจบริการในประเทศไทยมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยมียุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจคิดเป็นร้อยละ 55 ของรายได้ประชาชาติของประเทศไทย และทำรายได้ในการส่งออกให้ประเทศไทยคิดเป็นร้อยละ 20 สามารถสร้างงานให้กับตลาดแรงงานในประเทศไทยคิดเป็นร้อยละ 40 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2562)

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาของธนาคารแห่งประเทศไทย (2558) พบว่าปัญหาสำคัญของภาคธุรกิจบริการคือ คุณภาพการให้บริการของพนักงานผู้ให้บริการที่ยังอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นการพัฒนาภาคธุรกิจบริการจึงต้องมุ่งเน้นการให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงานผู้ให้บริการ เพราะจะนำมาซึ่งการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน และส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวมได้

จากความสำคัญในประเด็นดังกล่าว ทำให้ความสำคัญของการนำแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมาปรับใช้ยังมีบทบาทความสำคัญมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพการให้บริการของพนักงานในภาคธุรกิจบริการ (Balmer & Gray, 2003; De Chernatony, 2010; De Chernatony & Dall'Omo Riley, 1999; Hatch & Schultz, 2003; Ind, 2017; Schultz, 2005) และสามารถส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยไปสู่เป้าหมายตามแผนการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมจากผลกระทบของโรค COVID-19 ของรัฐบาลได้

ความหมายและองค์ประกอบของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

การศึกษาของ Schultz & De Chernatony (2002) ได้สรุปความหมายของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นการดำเนินกิจกรรมไปยังพนักงานภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจและทราบซึ่งในคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) หรือคุณค่าของแบรนด์ (Brand

Value) ที่มีต่อผู้บริโภคเป้าหมาย และทำให้พนักงานนำเสนอคำมั่นสัญญาและคุณค่าของแบรนด์ไปสู่ผู้บริโภคเป้าหมายผ่านพฤติกรรมในการให้บริการต่อไป

จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน โดยเริ่มต้นจากการดำเนินกิจกรรมการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรไปยังพนักงาน (Internal Branding Activities) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับแบรนด์องค์กร (Employee Brand Attitude) และส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการถ่ายทอดแบรนด์ไปสู่ผู้บริโภคเป้าหมาย (Employee Brand Behavior) โดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดโดยสรุปดังต่อไปนี้

กิจกรรมการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

รูปแบบของกิจกรรมในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรประกอบด้วย กิจกรรมสำคัญ 2 กิจกรรม ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Activities) (Aurand, Gorchels & Bishop, 2005; Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002; Boyd & Sutherland, 2006; Burmann & Zeplin, 2005; Chong, 2007; De Chernatony, Cottam & Segal-Horn, 2006; Ind, 2017; Judson et al., 2006; Martin et al., 2005; Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009; Sharma & Kamalanabhan, 2012; Sartain, 2005; Sriyothin, 2016)

การสื่อสารภายในองค์กรนั้น ประกอบด้วย 2 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face to Face Communication) เพื่อสื่อสารคำมั่นสัญญาของแบรนด์ไปยังพนักงานภายในองค์กรเป็นรายบุคคลโดยผ่านผู้บังคับบัญชา (Chong, 2007; Ind, 2017; Punjaisri, 2008; Sriyothin, 2016) และการสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างพนักงานในแผนกเดียวกันและต่างแผนกกัน (Burmann & Zeplin, 2005; Ind, 2017; Sriyothin, 2016)

สำหรับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Activities) นั้น ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับคำมั่นสัญญาของแบรนด์ของพนักงาน (Chong, 2007; King & Grace, 2005, 2010) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Aurand, Gorchels & Bishop, 2005; Burmann & Zeplin, 2005; Martin et al., 2005; Sartain, 2005) ซึ่งจะขออธิบายรายละเอียดในหัวข้อบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อไป

พฤติกรรมของพนักงานในการถ่ายทอดแบรนด์ไปสู่ผู้บริโภคเป้าหมาย

ผลลัพธ์ของการสื่อสารภายในองค์กรและกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อพนักงาน คือ ทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับแบรนด์องค์กร และพฤติกรรมของพนักงานในการถ่ายทอดแบรนด์ไปสู่ผู้บริโภคเป้าหมาย

(Aurand, Gorchels & Bishop, 2005; Burmann & Zeplin, 2005; Burmann, Zeplin & Riley, 2009; Punjaisri, Evanschitzky & Wilson. 2009; Thomson et al., 1999) ในส่วนทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับแบรนด์องค์กร ได้แก่ ความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ (Employees' Brand Commitment) ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับอารมณ์ความรู้สึกโดยรวมของพนักงานภายในองค์กรที่มีต่อแบรนด์องค์กร ที่สนับสนุนให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่แบรนด์องค์กรได้วางแผนไว้ (Baumgarth & Schmidt, 2010; Burmann & Zeplin, 2005; Burmann, Zeplin & Riley, 2009; King & Grace, 2012; Morhart, Herzog & Tomczak 2009; Punjaisri & Wilson, 2011; Punjaisri, Evanschitzky & Wilson. 2009; Sriyothin, 2016)

บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

การศึกษาของ Bass (1985) พบว่า James MacGregor Burns คือนักวิจัยคนแรกที่ใช้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ (Leadership) โดยได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำใน 2 แนวคิด ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้ผู้นำในองค์กรพัฒนาคุณลักษณะตนเพื่อเป็นแบบอย่าง และสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานในองค์กรได้เกิดการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่มุ่งเน้นให้ผู้ผู้นำศึกษาถึงความต้องการของพนักงานในองค์กร และตอบสนองสิ่งที่พนักงานต้องการนั้นกลับไปที่พนักงานในองค์กร โดยการใช้สิ่งจูงใจนั้นมีเงื่อนไขว่าพนักงานต้องปฏิบัติงานตอบสนองในสิ่งที่ผู้นำต้องการ อย่างไรก็ตาม นักวิจัยการตลาดเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการศึกษาวิจัยมากที่สุด (Baranik, Roling & Eby, 2010; Burmann & Zeplin, 2005; Casper et al., 2011; Gotsi & Wilson, 2001; Hardaker & Fill, 2005; King & Grace, 2008; Kasper, 2002; Morhart, Herzog & Tomczak, 2009; Peccei & Rosenthal, 2001; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996; Tosti & Stotz, 2001; Uen et al., 2012; Wallace et al., 2011)

Bass (1990) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง ผู้ผู้นำในองค์กรที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการทำงานและพัฒนาปัญญากับพนักงานภายในองค์กรได้ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมุ่งเน้นพัฒนาผู้นำองค์กรในทุกระดับให้สามารถสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติและพฤติกรรมกับพนักงานภายในองค์กรได้นั่นเอง

คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาวิจัยที่ศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้น (Bass, 1985; Burmann & Zeplin, 2005; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Podsakoff,

MacKenzie & Bommer, 1996; Tosti & Stotz, 2001; Wallace et al., 2011) พบว่ามีความสอดคล้องกับคุณลักษณะตามผลการศึกษาของ Bass (1985) ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ 4 ประการ ได้แก่

การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Charisma) หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้นำที่เป็นตัวอย่างให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยสิ่งที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างนั้นต้องสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง ทักษะความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเห็นถึงความจำเป็น และคุณค่าในงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนแสดงให้เห็นว่างานที่รับผิดชอบนั้นสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

ความสามารถในกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ทักษะความสามารถที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการตั้งคำถามในการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้งานที่ตนรับผิดชอบพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนการกระตุ้นให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นด้วยเช่นกัน

การมุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลของพนักงาน (Individualized Consideration) หมายถึง การตระหนักรู้ถึงธรรมชาติที่แตกต่างกันของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ที่ส่งผลให้การเรียนรู้ วิธีการปฏิบัติงาน และการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน ไม่สามารถใช้รูปแบบวิธีเดียวกันได้ ดังนั้นผู้นำต้องมีการพัฒนาทักษะในการสอนงาน และการติดตามตรวจสอบให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล

การศึกษาของ McKenna (2020) ได้เสนอแนะการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์กรในทุกระดับไว้ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำจะต้องพัฒนาทัศนคติที่มีต่อผู้อื่นในแง่ดี (Optimistic View) ไว้เสมอ
2. ผู้นำจะต้องมีการพัฒนาให้เกิดความหลงใหลในงานที่ตนรับผิดชอบ (Passion) เพราะจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการทำงาน ที่เป็นแบบอย่างกับผู้อื่น
3. ผู้นำต้องพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา โดยใช้ควบคู่กันในการสื่อสารกับผู้อื่น ตัวอย่างของอวัจนภาษาที่สำคัญได้แก่ การใช้สายตา การใช้ลักษณะร่างกายที่ผ่อนคลายเมื่อสื่อสาร และการแสดงสีหน้าที่เหมาะสมกับเนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสาร เป็นต้น
4. ผู้นำต้องพัฒนาหาวิธีการจูงใจและวิธีการสร้างแรงบันดาลใจที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล
5. ผู้นำต้องพัฒนาวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการนอกเหนือจากในเวลาทำงาน และพัฒนาทักษะในการหาวิธีชมเชยและยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำสิ่งใดแล้วประสบความสำเร็จ
6. ผู้นำต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารเป้าหมายที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการให้บรรลุผล โดยสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติการณ์เป็นขั้นตอนได้

7. ผู้นำต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารโดยเฉพาะการใช้น้ำเสียงที่แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นถึงความมั่นใจในตนเอง และความมั่นใจที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางแผนไว้

ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

Tosti & Stotz (2001) เป็นงานวิจัยแรกที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ทำให้นักวิชาการทางการตลาดได้เริ่มให้ความสำคัญกับการศึกษาวิจัยในประเด็นนี้เพิ่มมากขึ้น โดยสามารถแบ่งนักวิจัยที่ศึกษาในประเด็นดังกล่าวออกได้เป็น 4 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

นักวิจัยกลุ่มแรก (Burmam & Zeplin, 2005; Hardaker & Fill, 2005; Gotsi & Wilson, 2001) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำช่วยให้พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ที่ช่วยทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของแบรนด์องค์กรได้ Gotsi & Wilson (2001) และ De Chernatony, Cottam & Segal-Horn (2006) พบว่าผู้นำที่พบปะพูดคุยกับพนักงานเป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึง จะเป็นต้นแบบให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตาม และช่วยเพิ่มความรู้สึกรักผูกพันของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร Burmann & Zeplin (2005) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยสร้างให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำหน้าที่ของตน และเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากขึ้น Vallaster & De Chernatony (2005) พบว่าลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชอบพบปะพูดคุยกับพนักงานเป็นการส่วนตัว นำมาซึ่งความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์องค์กร

นักวิจัยกลุ่มที่สอง (King & Grace, 2008; Wallace et al., 2011) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเห็นถึงการสนับสนุนของฝ่ายบริหารขององค์กร (Management Support) การศึกษาของ King & Grace (2008) พบว่า มุมมองของพนักงานที่มีต่อการสนับสนุนของฝ่ายบริหารขององค์กรนำมาซึ่งความสำเร็จของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ยิ่งพนักงานรู้สึกว่าคุณบริหารให้การสนับสนุนการทำงานของตน พนักงานจะยิ่งมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของแบรนด์องค์กร การศึกษาของ Wallace et al. (2011) พบว่า ความรู้สึกได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารของพนักงานที่เพิ่มขึ้นมีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์

นักวิจัยกลุ่มที่สาม (Morhart, Herzog & Tomczak, 2009; Uen et al., 2012) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ และส่งผลต่อเนื่องไปถึงพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอบริการที่ดีไปสู่ลูกค้าเป้าหมาย นอกจากนี้การศึกษาของ Uen et al. (2012) ยังพบอีกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีของพนักงานภายในองค์กร

นักวิจัยกลุ่มที่สี่ (Baranik, Roling & Eby, 2010; Casper et al., 2011; Kasper, 2002; Peccei & Rosenthal, 2001; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996) เป็นกลุ่มนักวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฐานะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการตลาดบริการ (Service Marketing) โดยพบว่าส่งผลโดยตรงต่อความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ นอกจากนี้ Kasper (2002) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้พนักงานสามารถเข้าใจการทำการตลาดที่มุ่งเน้นผู้บริโภคเป้าหมายเป็นสำคัญ (Market Oriented) การศึกษาของ Podsakoff, MacKenzie & Bommer (1996) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้พนักงานแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สะท้อนเอกลักษณ์ของแบรนด์องค์กรไปสู่ลูกค้าเป้าหมาย Peccei & Rosenthal (2001) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งในการส่งต่อคุณค่าของการบริการ (Service Values) ไปสู่ลูกค้าเป้าหมาย

บทสรุป

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้นำองค์กรนั้นจะสามารถช่วยให้ภาคธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจบริการคาดการณ์ผลลัพธ์ในเรื่องทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับภาคธุรกิจบริการในประเทศไทยซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ อย่างไรก็ตามการพัฒนาแนวคิดดังกล่าวในประเทศไทยนี้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือทั้งในภาคส่วนของผู้บริหารธุรกิจบริการในประเทศไทย ที่ควรตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดดังกล่าว และนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้จริงในการดำเนินธุรกิจ และในภาคส่วนของนักวิชาการด้านการตลาดที่ต้องมีการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในบริบทของประเทศไทยให้เพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับนักวิชาการด้านการตลาดมีดังต่อไปนี้

1. การศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แม้จะมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์จนถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ทั้งผลลัพธ์เชิงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน แต่ยังคงพบว่างานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีจำนวนน้อย โดยส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกับผลศึกษาของ Bass (1985) ซึ่งนักวิชาการเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรหลายท่านได้เรียกร้องให้มีการศึกษาวิจัยเพิ่มขึ้น (De Chernatony & Cottam, 2009; Groom et al., 2008; Mosley, 2007; Vallaster & De Chernatony, 2006)

2. การศึกษาในบริบทประเทศกำลังพัฒนา

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรส่วนใหญ่จะศึกษาในบริบทของประเทศพัฒนาแล้ว มีเพียง 2 งานวิจัยเท่านั้นที่ศึกษาในบริบทของประเทศกำลังพัฒนา (Punjaisri & Wilson, 2011; Uen et al., 2012) ดังนั้นการทำการศึกษาในบริบทประเทศกำลังพัฒนาโดยเฉพาะในประเทศไทย จะช่วยพัฒนาทฤษฎีและเกิดการนำไปใช้เพื่อพัฒนาธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนา นำมาซึ่งการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในประเทศเหล่านี้มากขึ้น

3. ความครอบคลุมของตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานภายในองค์กรที่ทำการศึกษาวิจัย

นักวิชาการเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรส่วนใหญ่ให้การยอมรับว่า แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มุ่งเน้นพนักงานภายในองค์กรนั้นเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งกับธุรกิจบริการ เพราะสามารถช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านพนักงานผู้ให้บริการได้เป็นอย่างดี (Aurand, Gorchels & Bishop, 2005; Burmann, Zeplin & Riley, 2009; King & Grace, 2010; Punjaisri & Wilson, 2011; Uen et al., 2012; Vallaster & De Chernatony, 2005) แต่เมื่อพิจารณาในงานวิจัยทั้งหมดในภาพรวมแล้วจะพบว่า ผู้วิจัยเกือบทั้งหมดให้ความสำคัญศึกษาวิจัยกับพนักงานที่เป็นพนักงานส่วนหน้า (Frontline) เป็นหลัก ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการนำเสนอบริการที่ดีของพนักงานส่วนหน้านั้นต้องอาศัยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับพนักงานส่วนสนับสนุน (Back Office) ด้วยเช่นกัน

4. องค์ประกอบของผลลัพธ์ในเชิงทัศนคติของพนักงานตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

เมื่อพิจารณาผลลัพธ์ทางทัศนคติของพนักงานส่วนใหญ่ที่ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในเรื่องความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ (Employees' Brand Commitment) เป็นหลัก (Aurand, Gorchels & Bishop, 2005; Burmann & Zeplin, 2005; Burmann, Zeplin & Riley, 2009; Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009; Thomson et al., 1999)

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณางานวิจัยของ Punjaisri, Evanschitzky & Wilson (2009) และ Sriyothin (2016) พบว่าผลลัพธ์ทางทัศนคติของพนักงานตามแนวคิดนี้ยังมีผลลัพธ์อื่นอีก ได้แก่ ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของตนเองของพนักงาน (Employees' Brand Identification) และความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Loyalty) ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในการถ่ายทอดแบรนด์ไปสู่ผู้บริโภคเป้าหมายได้เช่นเดียวกัน ซึ่งผลลัพธ์ทั้งสองนี้ยังมีการนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในจำนวนน้อยอยู่

5. การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

เพื่อให้เกิดการพัฒนาทฤษฎีที่กว้างขวางและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น การทดลองนำแนวคิดใหม่ๆ ในศาสตร์อื่นเข้ามาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น ตัวอย่างเช่น ในทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรนั้น มีแนวคิดภาวะผู้นำที่สำคัญ 2 แนวคิด ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Burns, 1978) ซึ่งจะพบว่างานวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรส่วนใหญ่ ใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหลักในการศึกษา ดังนั้น การนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมาใช้ศึกษาจึงเป็นสิ่งที่นักวิจัยการตลาดควรพิจารณา (Burmann & Zeplin, 2005)

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการกลั่นกรองการใช้จ่ายเงินกู้. (2563). **แผนฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมหลังโควิด**. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2564 จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2020/07/แผนฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมหลังโควิด-แก้หนี้.pdf>.
- ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2564). **ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลัง COVID-19**. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2564 จาก https://www.krungsri.com/getmedia/ab21638a-4089-4bb4-bb8a-62ba89d2c7da/RI_Future of Tourism_210121_TH.pdf.aspx.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2562). **รายงานแนวโน้มธุรกิจ**. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2564 จาก https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLP_TH_Q2_2019_4akj4a6n.pdf.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2558). **ภาคบริการแรงขับเคลื่อนของระบบเศรษฐกิจไทย**. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2564 จาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib/_/article28_04_58.Pdf.
- Aurand, T. W. Gorchels, L. & Bishop, T. R. (2005). Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-Functional Brand Message Synergy. **Journal of Product & Brand Management**, 14(3), 163-169.
- Balmer, J. M. & Gray, E. R. (2003). Corporate Brands: What Are They? What of Them? **European Journal of Marketing**, 37(8), 972-997.
- Baranik, L. Roling, E. & Eby, L. (2010). Why Does Mentoring Work? The Role of Perceived Organizational Support. **Journal of Vocational Behavior**, 76(3), 366-373.

- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational dynamics**, 18(3), 19-32.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York: The Free Press.
- Baumgarth, C. & Schmidt, M. (2010). How Strong is the Business-to-Business Brand in the Workforce? An Empirically-Tested Model of Internal Brand Equity in a Business-to-Business Setting. **Industrial Marketing Management**, 39(8), 1250-1260.
- Bergstrom, A. Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: the Case of Saab. **Corporate Reputation Review**, 5(2), 133-142.
- Boyd, G. & Sutherland, M. (2006). Obtaining Employee Commitment to Living the Brand of the Organization. **South African Journal of Business Management**, 37(1), 9-20.
- Brown, D. M. (2022). **Internal Marketing: Theories, Perspectives, and Stakeholders**. London: Routledge.
- Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). Building Brand Commitment: A Behavioural Approach to Internal Brand Management. **The Journal of Brand Management**, 12(4), 279-300.
- Burmann, C. Zeplin, S. & Riley, N. (2009). Key Determinants of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis. **Journal of Brand Management**, 16(4), 264-284.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Bycio, P. Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. **Journal of Applied Psychology**, 80,(4), 468-478.
- Casper, W. J. et al. (2011). Work-Family Conflict, Perceived Supervisor Support and Organizational Commitment Among Brazilian Professionals. **Journal of Vocational Behavior**, 79(3), 640-652.
- Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. **Corporate Reputation Review**, 10(3), 201-212.

- De Chernatony, L. (2010). **From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands**. (3rd ed.). London: Routledge.
- De Chernatony, L. & Cottam, S. L. (2009). Creating and Launching a Challenger Brand: a Case Study. **The Service Industries Journal**, 29(1), 75–89.
- De Chernatony, L. & Dall’Olmo Riley, F. (1999). Experts Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding. **Journal of Business Research**. 46(2), 181–192.
- De Chernatony, L., Cottam, S. & Segal-Horn, S. (2006). Communicating Services Brands' Values Internally and Externally. **The Service Industries Journal**. 26(8), 819–836.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001). Corporate Reputation: Seeking a Definition. **Corporate Communications An International Journal**, 6(1), 24–30.
- Groom, S. et al. (2008). **Internal Branding-A Human Resources Perspective**. Toronto: Canadian Marketing Association.
- Hardaker, S. & Fill, C. (2005). Corporate Services Brands: The Intellectual and Emotional Engagement of Employees. **Corporate Reputation Review**, 7(4), 365–376.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2003). Bringing the Corporation Into Corporate Branding. **European Journal of Marketing**, 37(8), 1041–1064.
- Ind, N. (2017). **Branding Inside Out: Internal Branding in Theory and Practice**. London: Kogan Page.
- Judson, K. M. et al. (2006). Building a University Brand from Within: University Administrators' Perspectives of Internal Branding. **Services Marketing Quarterly**, 30, 54–68.
- Kasper, H. (2002). Culture and Leadership in Market-Oriented Service Organizations. **European Journal of Marketing**, 36(9), 1047–1057.
- King, C. & Grace, D. (2005). Exploring the Role of Employees in the Deliverance of the Brand: A Case Study Approach. **Qualitative Market Research: An International Journal**, 8(3), 277–295.
- King, C. & Grace, D. (2008). Internal Branding: Exploring the Employee’s Perspective. **Journal of Brand Management**, 15(5), 358–372.
- King, C. & Grace, D. (2010). Building and Measuring Employee-Based Brand Equity. **European Journal of Marketing**, 44(8), 938–971.

- King, C. & Grace, D. (2012). Examining the Antecedents of Positive Employee Brand-Related Attitudes and Behaviors. **European Journal of Marketing**, 46(4), 469-488.
- Martin, G. P. et al. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR? **European Management Journal**, 23(1), 76-88.
- McKenna, E. F. (2020). **Business psychology and organizational behavior**. (6th ed.). London: Routledge.
- Morhart, F. M. Herzog, W. & Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. **Journal of Marketing**, 73(5), 122-142.
- Mosley, R. (2007). Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand. **Journal of Brand Management**, 15(2), 123-134.
- Peccei R. & Rosenthal P. (2001). Delivering Customer-Oriented Behavior through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions. **Journal of Management Studies**, 38(6), 831-857.
- Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Management**, 22(2), 259-298.
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal Branding Process: Key Mechanisms, Outcomes and Moderating Factors. **European journal of Marketing**, 45(10), 1521-1537.
- Punjaisri, K. (2008). **Brand Promise Delivery from the Customer Interface Employees' Perspective**. Dissertation Degree of Doctor of Philosophy, 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.
- Sartain, L. (2005). Branding from the Inside Out at Yahoo!: HR's Role as Brand Builder. **Human Resource Management**, 44(1), 89-93.
- Schultz, M. & De Chernatony, L. (2002). Introduction: The Challenges of Corporate Branding. **Corporate Reputation Review**, 5(3), 105-114.

- Schultz, R. T. (2005). Developmental Deficits in Social Perception in Autism: the Role of the Amygdala and Fusiform Face Area. **International Journal of Developmental Neuroscience**, 23(3), 125-141.
- Sharma, N. & Kamalanabhan, T. (2012). Internal Corporate Communication and Its Impact on Internal Branding: Perception of Indian Public Sector Employees. **Corporate Communications: An International Journal**, 17(3), 300-322.
- Sriyothin, S. (2016). **Influence of Internal Communication on Employees' Brand Outcomes**. Dissertation Degree of Doctor of Philosophy, The University of Salford.
- Thomson, K. et al. (1999). The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. **Journal of Marketing Management**, 15(8), 819-835.
- Tosti, D. T. & Stotz, R. D. (2001). Building Your Brand from the Inside out. **Marketing Management**, 10(2), 28-33.
- Uen, J. F. et al. (2012). Increasing HR's Strategic Participation: The Effect of HR Service Quality and Contribution Expectations. **Human Resource Management**, 51(1), 3-24.
- Vallaster, C. & De Chernatony, L. (2005). Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. **Journal of Marketing Management**, 21(1-2), 181-203.
- Vallaster, C. & De Chernatony, L. (2006). Internal Brand Building and Structuration: The Role of Leadership. **European Journal of Marketing**, 40(7/8), 761-784.
- Wallace, J. C. et al. (2011). Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective. **The Journal of Applied Psychology**, 96(4), 840-850.