

Tactics and Consequences of Internal Branding: A Case Study of Higher Education Institutions in Bangkok¹

Weerapong Ponglek²
Narisara Peungposop³
Dusadee Yoelao⁴

Received: July 18, 2017

Accepted: August 21, 2017

Abstract

The objectives of this research study were to understand tactics and consequences of internal branding in the perspectives of executives and academic staffs of higher education institution which are autonomous university and private university. In this study, qualitative research methodology of case study was used. As for setting, researchers had selected two samples which are autonomous university and private university. Researchers also had an in-depth interview with 3 groups of key informants included top executives, faculty level executives and academic staffs of autonomous and private universities. Results were presented into two parts. Regarding part one which was tactics of internal branding within higher education institutions, the results shown that there were two important tactics which were leading staff to understand university's brand identity and to engage employee to corporate brand. For understanding university's brand identity, there were 6 ways which were learning from university's extra task together, having activities to develop university's brand identity among lecturer, practicing leadership among top executive, internal communication, meetings, and creating perception through success evaluation in personal practice. For Engaging employee to corporate brand, there were 4 ways which included giving reward and praise, welfare, empowerment, and creating good environment and organizational climate. Regarding part two which was the outcomes of internal branding within higher education institutions, there were 3 outcomes as follows: staffs needed to adjust their own behavior to correspond with university's brand identity, staffs felt as a brand owner, and staffs cooperated with all university's business to success.

Keywords: internal branding, higher education institution

¹ This paper submitted in partial fulfillment of Doctoral Dissertation in Applied Behavioral Science Research, Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

² Graduate Student, Doctoral degree in Applied Behavioral Science Research, Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University, E-mail: weerapong.pleeing@gmail.com

³ Assistant Professor at Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

⁴ Associate Professor at Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

วิธีการสร้างแบรนด์และผลของการสร้างแบรนด์ ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร¹

วีรพงษ์ พวงเล็ก²

นริศรา พึ่งโพธิ์สม³

ดุษฎี โยเหลา⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจวิธีการและผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกสนามวิจัยที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 1 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 1 แห่ง และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับคณะ และกลุ่มพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 วิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา พบว่ามีวิธีการที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) การทำให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีกลวิธี 6 ประการ ได้แก่ การเรียนรู้จากการทำงาน พิเศษของมหาวิทยาลัยร่วมกัน การจัดกิจกรรมการพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับอาจารย์ การปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสื่อสารภายในองค์กร การประชุม และการสร้างการรับรู้ผ่านการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงานรายบุคคล และ 2) การสร้างกำลังใจให้บุคลากรมีความรักและเข้าใจแบรนด์องค์กร มีกลวิธี 4 ประการ ได้แก่ การให้รางวัลและการยกย่อง สวัสดิการ การให้ความอิสระในการทำงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ผลการวิจัยส่วนที่ 2 ผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งพบว่ามี 3 ประการ ได้แก่ บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของแบรนด์มหาวิทยาลัย และบุคลากรให้ความร่วมมือในกิจการของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ

คำสำคัญ: การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร สถาบันอุดมศึกษา

¹ บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของปริญญาโทพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

² นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
อีเมล: weerapong.pleing@gmail.com

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

⁴ รองศาสตราจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ที่มาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

การสร้างแบรนด์เป็นการสร้างความแตกต่างและเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าให้โดดเด่น ซึ่งปัจจุบันกลายเป็นความจำเป็นสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจที่องค์กรต่างนิยมนำแนวคิดเรื่องการสร้างแบรนด์มาใช้ให้องค์กรของตนมีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ถึงอัตลักษณ์เฉพาะขององค์กร อันทำให้องค์กรอื่นๆ ไม่สามารถเลียนแบบลักษณะเฉพาะนั้นได้ ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์ มีพฤติกรรมการใช้ซ้ำแล้วซ้ำอีกจนชื่นชอบและเกิดคุณค่า ที่สะท้อนถึงวิถีคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่แสดงออก จนเป็นคุณค่าที่ผู้บริโภคมอบให้กับแบรนด์ (Brand equity) หลังจากสัมผัสทุกๆ ประสบการณ์ของแบรนด์ (Brand touch point) จนมีอาจหลีกเลี่ยงจากแบรนด์นั้นไปได้ (Kotler & Keller, 2009: 11-21)

สถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันมีความเป็นธุรกิจมากขึ้น เนื่องจากการเปิดเสรีทางการศึกษาและการขยายตัวของระบบการศึกษาจึงทำให้มหาวิทยาลัยต่างประเทศเข้ามาทำตลาดในประเทศมากขึ้น ตลอดจนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ทยอยออกนอกระบบเพื่อให้การบริหารจัดการภายในเป็นไปอย่างคล่องตัว ประกอบกับจำนวนผู้เรียนลดลงอันเป็นผลมาจากจำนวนประชากรไทยที่มีอัตราการเกิดใหม่น้อยลง ขณะเดียวกันภาครัฐมีนโยบายดึงดูดให้นักเรียนเรียนจบแล้วมีงานทำทันทีเพราะเป็นทิศทางของประเทศ ส่งผลให้นักเรียนบางส่วนไปเรียนอาชีวศึกษา (ทีมข่าวธุรกิจ, 2559: 13) อีกทั้งการเพิ่มขึ้นของจำนวนสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและของเอกชน โดยข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปรับปรุง ณ เดือนเมษายน 2558 มีจำนวนทั้งสิ้น 155 สถาบัน โดยแบ่งประเภทสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 5 กลุ่มได้แก่ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 15 สถาบัน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 66 สถาบัน มหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 43 สถาบัน วิทยาลัยเอกชน จำนวน 20 สถาบัน และสถาบันเอกชน จำนวน 11 สถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) จึงมีผลให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนได้ตระหนักถึงสถานการณ์การแข่งขันที่เข้มข้น จึงมีการเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนที่เป็นเสมือนสินค้าให้เลือกอย่างมากมาย (McAlexander et al., 2006: 109-112) ด้วยเหตุนี้บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาต่อการรับสมัครนักศึกษาจึงแตกต่างจากแต่ก่อนที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐอยู่ในฐานะผู้มีสิทธิคัดเลือกนักศึกษาที่มีคุณภาพเข้ามาเรียนตามความต้องการ แต่ในปัจจุบันอาจต้องตกอยู่ในสภาพผู้ที่ถูกเลือกได้ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงตระหนักถึงคุณค่าของการสร้างแบรนด์ขององค์กรของตนให้มีความแข็งแกร่งและโดดเด่น เพราะหลักสำคัญในการสร้างแบรนด์สถาบันอุดมศึกษาให้ประสบความสำเร็จ คือ การสร้างสรรคอัตลักษณ์ที่มีลักษณะเฉพาะที่ไม่เหมือนใคร (Bulotaite, 2003: 449-454; Whisman, 2009: 367-370) เพื่อพัฒนาแบรนด์ของตนให้แตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างสำเร็จ (Jevons, 2006: 466-467)

การสร้างแบรนด์สถาบันอุดมศึกษาให้แข็งแกร่งนั้นเป็นงานที่หนัก เนื่องจากจำเป็นต้องสร้างทั้งแบรนด์ภายนอก (External Branding) กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เพื่อสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ให้โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ซึ่งจะนำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีของแบรนด์ และการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) กับกลุ่มบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นธุรกิจสำคัญที่ผู้ประกอบการควรให้ความสนใจ เพราะถึงแม้ว่าการสร้างแบรนด์ภายนอกไปยังกลุ่มเป้าหมายมีความสำคัญ แต่การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรกับบุคลากรมีความสำคัญที่สุด เนื่องจากมีผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ (Kotler, 2003: 13-26) ทั้งนี้หากองค์กรเป็น

สถาบันอุดมศึกษา บุคลากรภายในที่สำคัญนี้ ได้แก่ อาจารย์ผู้สอน เพราะมีปฏิสัมพันธ์กับนิสิตนักศึกษาโดยตรง โดยต้องสร้างความผูกพันระหว่างอาจารย์กับแบรนด์ให้มีความแนบแน่นและมีความรู้สึกที่ดีต่อกันระหว่างอาจารย์กับแบรนด์ที่สังกัด เพื่อหลอมรวมให้แบรนด์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตอาจารย์ผู้สอน อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร พร้อมกับจำเป็นต้องปลูกฝังอัตลักษณ์ของแบรนด์สถาบันอุดมศึกษาให้กับอาจารย์เพื่อให้สามารถส่งมอบความมั่นใจสัญญาของแบรนด์สถาบันอุดมศึกษานั้นให้กับนิสิตนักศึกษาได้อย่างถูกต้อง (เสริมยศ ธรรมรักษ์, 2553: 21-29) นอกจากนี้ยังพบว่า การตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษานักศึกษาให้ความสำคัญกับชื่อเสียง (Reputation) และนักวิชาการ (Academics) มากที่สุดในการเลือกศึกษาต่อ (Berger & Wallingford, 1996: 61-72) ดังนั้น การที่สถาบันอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพให้กับนักศึกษา พร้อมถ่ายทอดและปลูกฝังประสบการณ์ทางวิชาชีพให้นักศึกษาจบออกไปทำงานในวงการวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Pesch, Schneider, & Bristow, 2008: 100-108) อันเป็นการเสริมให้แบรนด์สถาบันอุดมศึกษามีความแข็งแกร่งมากขึ้น

จากการทบทวนงานวิจัยในประเทศพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจำนวนน้อยมาก พบงานวิจัยของพิชากร ว่องวิษณุกร (2553: 1-167) ที่ศึกษากลยุทธ์การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงานในธุรกิจโรงแรม และพบงานวิจัยของ นริศรา พิงโฬีสก และคณะ (2559: 71-92) ที่ศึกษาการรับรู้ภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรและการรับรู้เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งงานวิจัยทั้งสองเรื่องนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณที่ได้นำแนวคิดและทฤษฎีเรื่องการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจากต่างประเทศมาประยุกต์ใช้ ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจวิธีและผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีการสร้างแบรนด์และเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) เป็นวิธีการดำเนินการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลุ่มลึก อันจะเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการและประโยชน์ในเชิงองค์ความรู้ที่สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาให้กับบุคลากรภายในทำงานได้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์สถาบันอุดมศึกษาที่สังกัด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์อันนำไปสู่การเสริมสร้างความแข็งแกร่งของแบรนด์มหาวิทยาลัยได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อทำความเข้าใจวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรและผลจากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของผู้บริหารและพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบศึกษาเฉพาะกรณีเป็นแนวทางการศึกษา เนื่องจากเป็นวิธีการศึกษาปรากฏการณ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรอย่างลึกซึ้ง โดยใช้สถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครในกำกับของรัฐและเอกชนอย่างละหนึ่งแห่งเป็นกรณีศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงแบ่งขอบเขตของการวิจัยออกเป็น 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล ขอบเขตด้านเนื้อหา และขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. **ด้านผู้ให้ข้อมูล** ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ของการวิจัยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposeful selection) โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้วางนโยบายการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสถาบันอุดมศึกษา 2) กลุ่มผู้บริหารระดับคณะ ซึ่งเป็นผู้รับนโยบายไปปฏิบัติในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสถาบันอุดมศึกษา และ 3) กลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นผู้ถูกรับการสร้างแบรนด์ภายในสถาบันอุดมศึกษา

2. **ด้านเนื้อหา** สำหรับประเด็นด้านเนื้อหา ผู้วิจัยศึกษาปรากฏการณ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยทำการศึกษาวิธีการและผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสถาบันอุดมศึกษาทั้งในกำกับของรัฐและเอกชน

3. **ด้านระยะเวลา** ผู้วิจัยแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 คือ ช่วงเตรียมความพร้อมก่อนการลงสนามวิจัย ซึ่งผู้วิจัยทำออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ติดต่อประสานงานด้านต่างๆ ได้แก่ การเสนอขอพิจารณารับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน และการติดต่อผู้ให้ข้อมูลหลัก ส่วนระยะที่ 2 คือ การอยู่ในสนามวิจัยโดยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 3 กลุ่มในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนในช่วงเดือน สิงหาคม 2559 – พฤษภาคม 2560

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การประมวลเอกสารในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์อยู่ 3 ประการ คือ 1) เพื่อทำความเข้าใจความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร 2) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และ 3) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการอธิบายวิธีการและผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้แบ่งการประมวลเอกสารออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร 2) แนวคิดรูปแบบจำลองสิ่งไร้ – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง และ 3) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร หมายถึง กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในการสร้างให้บุคลากรมีความรู้และมีความรู้สึกดีต่อกลยุทธ์และอัตลักษณ์ขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบการจัดระเบียบในการกระตุ้นและต่อยอดแนวทางการทำงานของแบรนด์องค์กรให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand promise) แก่ลูกค้า นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการที่สามารถพัฒนาความรู้สึกของบุคลากรให้มีความผูกพันทุ่มเทกับแบรนด์องค์กร (Brand commitment) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากรกับองค์กรให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ จุดยืน (Positioning) และคุณลักษณะต่างๆ ของแบรนด์ให้เข้ากันได้ระหว่างค่านิยมของพนักงานกับค่านิยมของแบรนด์องค์กร ซึ่งกระทำผ่านการปฏิบัติการทางการตลาดภายใน (Internal marketing practices) โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายสื่อสารองค์กรต้องทำงานร่วมกันเพื่อจัดกิจกรรมการสื่อสารภายในไปยังบุคลากร อันจะทำให้บรรลุผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ (Matanda & Ndubisi, 2013: 1030-1055) ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาคือองค์กรหนึ่งที่ต้องทำการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรกับบุคลากรสายวิชาการผู้ซึ่งเป็นครูให้เข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์องค์กรและมีความรักความผูกพันรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์องค์กรจนเสมือนตน

เป็นเจ้าของสถาบันอุดมศึกษาที่ตนทำงาน เพื่อบุคลากรเกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของแบรนด์องค์กรและนำไปถ่ายทอดวิชาความรู้พร้อมกับอบรมบ่มเพาะให้นักศึกษามีอัตลักษณ์แบรนด์สถาบันอุดมศึกษาติดตัวไปอันส่งผลให้เกิดความแตกต่างจากนักศึกษาของสถาบันอื่นได้อย่างชัดเจน

ส่วนที่ 2 แนวคิดรูปแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง แนวคิดรูปแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model) ของมิฮราเบียนและรัสเซลเป็นแนวคิดทางด้านจิตวิทยา (Mehrabian & Russell, 1974: 3-45) ที่อธิบายถึงสิ่งเร้าภายนอกที่มากระตุ้นต่อปัจจัยภายในที่เป็นลักษณะทางจิตจนทำให้เกิดพฤติกรรมตอบสนอง โดยสิ่งเร้าภายนอกคือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (The physical environment) จะเป็นตัวกระตุ้นที่มีอิทธิพลต่ออารมณ์และความรู้สึกของบุคคล สิ่งเร้าที่มีความแปลกใหม่และมีความซับซ้อนจะเป็นสาเหตุให้เกิดความรู้สึกทางด้านอารมณ์ (Affective state) หลังจากนั้นระบบการประเมินการรับรู้ (Organism) จะทำงานอย่างเป็นระบบหลังจากที่สภาพแวดล้อมทางกายภาพได้เข้ามากระตุ้นหรือชักจูงสถานภาพภายในของบุคคล จนส่งผลให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองในลักษณะเข้าหาหรือหลีกเลี่ยงต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นสิ่งเร้านั้น ดังนั้น เมื่อนำมาอธิบายการในการวิจัยครั้งนี้จึงสามารถอธิบายได้ว่าผลลัพธ์ทั้งสิ่งที่เป็นความรู้สึกทางด้านอารมณ์และพฤติกรรมของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ได้แสดงออกมาเป็นผลมาจากสิ่งเร้าทางสภาพแวดล้อมอย่างการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาที่แต่ละสถาบันได้จัดกระทำด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้พนักงานสายวิชาการมีความรู้สึกทางด้านอารมณ์และพฤติกรรมที่เหมาะสมตามที่ต้องการ

ส่วนที่ 3 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมได้อธิบายการทำงานในองค์กรว่ามีสิ่งที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic exchange) ซึ่งเป็นรูปแบบการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนที่ชัดเจนซึ่งมาจากการกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรแลกเปลี่ยนผลตอบแทนในรูปแบบค่าจ้างหรือเงินเดือนตามที่ได้ตกลงกันไว้อย่างเป็นทางการ และยังมีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange) ที่เป็นการแลกเปลี่ยนอย่างไม่เป็นทางการแต่อาศัยความผูกพันของบุคลากรที่มีให้กับองค์กร (Blau, 1964: 5-31; Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003: 160-169) กล่าวคือเมื่อพนักงานสายวิชาการได้รับการสนับสนุนและการช่วยเหลือดูแลต่างๆ จากสถาบันอุดมศึกษาที่ทำงาน จนทำให้มีความรู้สึกดีจนเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นทำให้ทำงานแลกเปลี่ยนให้กับแบรนด์สถาบันอุดมศึกษาด้วยความจงรักภักดีเป็นการตอบแทนกลับคืนสู่องค์กร เพราะมีความรู้สึกว่าองค์กรให้และสนับสนุนดูแลเรื่องต่างๆ เป็นอย่างดี จนพนักงานสายวิชาการมีความผูกพันทุ่มเทและทำงานตอบแทนกลับคืนสู่องค์กร โดยพฤติกรรมเช่นนี้ได้เกิดขึ้นเหมือนกันในทุกคนแต่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจในแต่ละคนที่มีความสำนึกในความกตัญญูและไว้วางใจจากสิ่งที่ตนได้รับจากองค์กรซึ่งเรียกว่าความสัมพันธ์แบบลงทุนร่วมกัน (Mutual investment) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนที่บุคลากรตอบแทนกลับคืนสู่องค์กรดีกว่าการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจในรูปแบบค่าจ้างหรือเงินเดือน

การประมวลเอกสารข้างต้นผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาและสังคมศาสตร์มาเป็นแนวทางในการศึกษาโดยไม่ละเลยข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงจากสนามวิจัย แต่นำแนวคิดทฤษฎีมาใช้เป็นกรอบแนวคิดกว้างๆ

สำหรับการตั้งคำถามการวิจัย ข้อคำถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสังเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการอภิปรายผลการวิจัยตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสนามวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบเฉพาะกรณีเพื่อให้เกิดความเข้าใจวิธีการและผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาตามที่ได้รับการบอกเล่าจากผู้บริหารและพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนจึงได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. สนามวิจัย (Setting) จากการใช้ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบศึกษาเฉพาะกรณีในวิธี Instrumental cases เป็นวิธีดำเนินการวิจัย โดยเลือกกรณีที่ทำการศึกษาเป็นตัวแทนของกรณีในการศึกษาแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา (ชาย โพธิ์สิตา, 2554: 154) ดังนั้นผู้วิจัยจึงพิจารณาสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้เป็นตัวแทนในการศึกษาด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยจะต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ 1) เป็นสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่มีการประกาศการสร้างแบรนด์ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการผ่านสื่อมวลชนอย่างสื่อหนังสือพิมพ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการค้นหาในเว็บไซต์ iQNewsClip (www.iqnewsclip.com) ซึ่งเป็นฐานข้อมูลกฤตภาคข่าวที่ทำกรรวบรวมข่าวของหนังสือพิมพ์ทุกฉบับในประเทศก่อนสิ้นปีพุทธศักราช 2558 2) เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง หากเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องเป็นสถาบันที่นักเรียนและนักศึกษานิยมเข้าศึกษาต่อ นั่นคือต้องมีจำนวนนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในปีการศึกษา 2558 ไม่ต่ำกว่า 25,000 คน สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในอันดับ 1 ใน 50 ของการจัดอันดับ Quacquarelli Symonds (QS) Asia University Rankings ของปี 2015 ซึ่งเป็นการจัดอันดับธุรกิจการศึกษาในภูมิภาคเอเชียที่ใช้ตัวชี้วัด 5 ปัจจัย ได้แก่ ชื่อเสียงทางวิชาการ (Academic reputation) ชื่อเสียงจากนายจ้าง (Employer reputation) อัตราส่วนจำนวนนักศึกษาต่อจำนวนอาจารย์ (Student-to-faculty ratio) จำนวนงานวิจัยที่ถูกนำไปใช้อ้างอิงจากฐานข้อมูลของ Scopus (Citations per faculty) และสัดส่วนจำนวนอาจารย์ต่างชาติและนักศึกษาต่างชาติ (International faculty ratio and international student ratio) ทั้งนี้จากคุณสมบัติดังกล่าวจึงได้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 1 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 1 แห่งเป็นสนามวิจัยและเป็นตัวแทนกรณีในการศึกษาคั้งนี้ เนื่องจากเป็นสถาบันที่มีการประกาศการสร้างแบรนด์ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัยและเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการอย่างเป็นที่ประจักษ์

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) การวิจัยครั้งนี้ทำโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้วางนโยบายการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสถาบันอุดมศึกษา 2) กลุ่มผู้บริหารระดับคณะ ซึ่งเป็นผู้รับนโยบายไปปฏิบัติในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสถาบันอุดมศึกษา และ 3) กลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นผู้ถูกรับการสร้างแบรนด์ภายในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ วิธีการและผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposeful selection) โดยกำหนดคุณสมบัติเพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละกลุ่มดังนี้

1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ต้องเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา และดำรงตำแหน่งทางการบริหารระดับผู้ช่วยอธิการบดีและรองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นไปในระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 6 เดือน จำนวนสถาบันละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 4 คน

2) กลุ่มผู้บริหารระดับคณะ ต้องเป็นผู้มีบทบาทในการรับนโยบายการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจากผู้บริหารระดับสูงไปดำเนินการต่อในระดับคณะ โดยดำรงตำแหน่งทางการบริการระดับรองคณบดีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นไปในระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 6 เดือน จำนวนสถาบันละ 7 คน รวมทั้งสิ้น 14 คน

3) กลุ่มพนักงานสายวิชาการ ต้องเป็นผู้มีบทบาทในการจัดการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่องไม่ต่ำกว่า 6 เดือน และต้องเป็นผู้ได้รับการประเมินผลการทำงานได้ระดับดีมากตามเกณฑ์ของสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัด จำนวนสถาบันละ 7 คน รวมทั้งสิ้น 14 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 กลุ่ม โดยออกแบบแนวคำถามตามแนวคิดรูปแบบจำลอง S-O-R Model ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม และการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ได้ทบทวนมาใน 2 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่ วิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยใช้ประเด็นคำถามเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งเป็นการสะท้อนมุมมองเกี่ยวกับปรากฏการณ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของผู้บริหารและพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา โดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้บริหารระดับคณะเป็นประเด็นคำถามที่ค้นหาความรู้ความจริง ส่วนกลุ่มพนักงานสายวิชาการเป็นการตรวจสอบความรู้ความจริงของวิธีการและผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในบริบทของสนามวิจัยทั้ง 2 แห่ง ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจำนวน 2 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพจำนวน 2 คน

4. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยตนเอง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยเริ่มจากการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดระบบข้อมูล (Data organizing) สร้างรหัสและแสดงข้อมูล (Data display) ทำการสรุป ตีความ และตรวจสอบความถูกต้อง (Conclusion, interpretation and verification) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย (Miles & Huberman, 1994: 2-44)

5. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลโดยการขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยเลขที่ SWUEC-151/59E หลังจากนั้นผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลไปยังอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสนามวิจัยทั้ง 2 แห่ง และทำการนัดหมายวันเวลาและทำการสัมภาษณ์ตามผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะดวก พร้อมขออนุญาตบันทึกเสียงทุกครั้ง ตลอดจนไม่มีการเปิดเผยชื่อของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนที่เป็นสนามวิจัยทั้ง 2 แห่ง และไม่เปิดเผยชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มมาลงรหัสแบบอุปนัยเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วนตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

ส่วนที่ 1 วิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในกำกับของรัฐและเอกชน พบว่ามีวิธีการที่สำคัญอยู่ 2 ประการด้วยกัน ได้แก่ 1) การทำให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย และ 2) การทำให้บุคลากรมีความรักและเข้าใจองค์กร โดยแต่ละวิธีมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การทำให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสิ่งหนึ่งที่สำคัญคือการปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานตามอัตลักษณ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่มหาวิทยาลัยต้องต่อยอดอัตลักษณ์ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน เนื่องจากเป็นพื้นฐานที่ทำให้มหาวิทยาลัยอยู่ได้อย่างยั่งยืน

“วิธีการที่สำคัญคือการให้อัตลักษณ์ไปปรากฏแก่คนในองค์กร ต้องทำให้เขามีความเข้าใจในอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย ให้ถูกออกมาเป็นรูปธรรม เราจึงต้องต่อยอด ให้มีการซ้ำบ่อยๆ ให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

เมื่อมีการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยแล้ว จำเป็นต้องหาวิธีการสร้างให้บุคลากรได้เรียนรู้และรับรู้อัตลักษณ์ขององค์กร โดยการปลูกฝังอัตลักษณ์ให้บุคลากรมีความเข้าใจอัตลักษณ์ได้ตรงกับสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องการ โดยผู้บริหารระดับสูงและระดับคณะเป็นผู้นำนโยบาย กลยุทธ์ และอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยมาถ่ายทอดและปลูกฝังผ่านวิธีการและกิจกรรมต่างๆ

“ทำอย่างไรให้มันไปถึงทุกคนให้รับรู้อัตลักษณ์มหาวิทยาลัยผ่านกิจกรรม หรือ คล้ายๆ กับโปรเจกต์เด็กปี 1 – 4 คือพีโตถึงน้องน้อย ถ้าในคณะก็อาจจะต้องแบบจากผู้บริหารถึงอาจารย์ที่ทำอะไรร่วมกันเพื่อให้เขามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเข้าใจกลยุทธ์ที่เป็นทิศทางของมหาวิทยาลัยตรงกัน” (อาจารย์ฉมาลิตล รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“เวลาที่จะ Launch ในตัวนโยบาย กิจกรรม หรือโครงการ Policy plan project ต่างๆ มหาวิทยาลัยก็จะให้มีผู้บริหารในแต่ละส่วนงานเข้าไปรับทราบรับรู้เพื่อนำไปถ่ายทอดต่อในระดับส่วนงาน” (อาจารย์ศิริรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 กลุ่มของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน พบวิธีการปลูกฝังอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยแก่บุคลากร 6 วิธีด้วยกัน ได้แก่ การเรียนรู้จากการทำงานพิเศษของมหาวิทยาลัยร่วมกัน การจัดกิจกรรมพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับอาจารย์ การ

ปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสื่อสารภายในองค์กร การประชุม และการรับรู้ผ่านการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยแต่ละวิธีมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1) การเรียนรู้จากการทำงานพิเศษของมหาวิทยาลัยร่วมกัน การทำงานร่วมกันคือกิจกรรมสำคัญในการสร้างแบรนด์ภายใน โดยลดการเรียนรู้จากการอบรมเป็นการทำงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยร่วมกัน ซึ่งกระบวนการหล่อหลอมให้คนในองค์กรได้รู้จักและมีความเข้าใจในแบรนด์มหาวิทยาลัยมากขึ้น และมีพฤติกรรมสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์องค์กรได้ นอกจากนี้การมอบตำแหน่งสำคัญของมหาวิทยาลัยยังเป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถเรียนรู้บุคลากรของตนจากการทำงานพิเศษของมหาวิทยาลัยร่วมกันอีกด้วย

“บางทีอาจารย์ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานนอกคณะ... ซึ่งโปรเจกต์เหล่านี้ก็หล่อหลอมให้คนทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยได้เห็นได้รู้จักและเข้าใจกับแบรนด์ของมหาวิทยาลัยมากขึ้น” (อาจารย์ชนนี รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“การทำการอบรมไม่เวิร์ก เราพยายามจะลดเรื่องนี้นานมากแล้ว ความจริงสำคัญที่สุดที่ให้คนในองค์กรได้เรียนรู้อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยคือการให้ไปโปรเจกต์ทำงานร่วมกัน ซึ่งอันนี้ก็เวิร์กมากกว่าในส่วนแรก” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

1.2) การจัดกิจกรรมการพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับอาจารย์ การจัดกิจกรรมการพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับอาจารย์นั้นทุกกิจกรรมในมหาวิทยาลัยต้องแฝงการเรียนรู้อัตลักษณ์ทั้งสิ้น เริ่มตั้งแต่การแจ้งอัตลักษณ์ให้บุคลากรได้ทราบตั้งแต่วันแรกที่มารายงานตัว การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เริ่มเห็นภาพอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย แล้วมาลงลึกโดยการฝึกฝนและเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้มีประสบการณ์และเกิดไอเดียที่ต้องปรับพฤติกรรมคนในองค์กรให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้ได้ ซึ่งการการฝึกฝนและเรียนรู้เชิงปฏิบัติการนี้จะไม่มามาตรฐานตายตัว แต่ต้องตอบโจทย์ของความแตกต่างตามบริบทของแต่ละหน่วยงานภายใต้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยเดียวกัน โดยมีการอบรมสัมมนาเป็นกิจกรรมเสริมในการสร้างแบรนด์ภายในเพื่อให้คนในองค์กรได้รู้ ตลอดจนมีระบบการประเมินเพื่อช่วยพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย

“การเรียนรู้อัตลักษณ์ของเรามันแฝงอยู่ในทุกกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ผมคิดว่ามันเป็นอีกขั้นหนึ่งที่แฝงอยู่ในกิจกรรมที่ทุกคนเห็นและทุกคนๆ จะ Reconfirm ได้ว่ามันคืออะไร ...เราเริ่มให้เขาเรียนรู้อัตลักษณ์ตั้งแต่วันที่รายงานตัวเราก็มีการพูดถึง DNA 3 ตัวของเราให้เขาทราบ เรามีการจัด Orientation ให้กับบุคลากรใหม่ให้เขาเห็นภาพว่าอัตลักษณ์เราคืออะไร...ส่วนการอบรมเราไม่ค่อยมี แต่ถ้า Workshop นี้เยอะ เราจะไปลงลึกที่ Workshop เพื่อให้เขาได้ลองฝึก ลองปฏิบัติ ลองลงมือทำเพื่อให้เขามีประสบการณ์และเกิดไอเดียในการทำงาน มี Workshop ที่ไปตอบโจทย์หน่วยงานนั้น แต่แนว Approach เรามุ่งเน้นในเชิงของการที่เขาเข้าใจ 3 DNA ภายใต้

บริบทของเขา แล้วเขา *commit* ว่าเขาจะทำอะไรให้แตกต่างตามบริบทของเขา”
(อาจารย์เอกพันธ์ ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ที่นี้มีการจัดอบรมสร้างการเรียนรู้ให้กับอาจารย์ค่อนข้างเยอะ ทั้ง *Workshop* อัตลักษณ์ *Core Value* และอบรมการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่อย่าง มหาวิทยาลัยต้องการ พวกเราก็เข้าไปเรียนรู้และพัฒนาตนเอง นำมาใช้ในการทำงาน”
(อาจารย์ชัชรัตน์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

1.3) การปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหาร การปฏิบัติภาวะผู้นำขององค์กรนั้นผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยหรือผู้บริหารระดับคณะวิชา โดยกระทำหรือปฏิบัติเป็นตัวอย่างให้บุคลากรได้เห็นเป็นแบบอย่าง เพราะถ้าต้นแบบที่ดีก็จะเป็นตัวแบบให้บุคลากรกระทำตาม ตลอดจนผู้บริหารควรมีมือช่วยเหลือเมื่อผู้ตามมีปัญหา ซึ่งภาวะผู้นำนี้เองเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยว่าจะสามารถนำให้มหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จได้

“ก็เหมือนแม่ปลูกปума พี่มองว่าถ้าผู้กำหนดนโยบายไม่ได้ปฏิบัติอย่างนั้น พนักงานก็รู้สึกว่าจะทำไมเขาต้องทำ เพราะฉะนั้นการที่เราเห็นว่าตอนนี้คนของมหาวิทยาลัยเรามีลักษณะ *DNA* ค่อนข้างชัดเจน พี่เชื่อว่าอย่างหนึ่งต้องมาจากผู้บริหารที่เขาทำให้เราเห็น” (อาจารย์ชลดา รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“พี่เชื่อเสมอว่าถ้าต้นแบบที่ดีมันก็จะเป็นตัวแบบที่ทำให้เขาเห็นว่าดี ตัวเราที่เป็นผู้บริหารเขานี่ละเป็นต้นแบบตั้งแรก” (อาจารย์ศุภรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

1.4) การสื่อสารภายในองค์กร บุคลากรเรียนรู้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยจากการสื่อสารภายในองค์กรผ่านสื่อต่างๆ ของมหาวิทยาลัย โดยทำการสื่อสารผ่านสื่อไปในทิศทางเดียวกันหมดทุกประเภท และตัวสื่อสารนโยบายใหม่ๆ ให้ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นปัจจุบันตลอดเวลา นอกจากการสื่อสารภายในองค์กรแล้ว บุคลากรยังสามารถเรียนรู้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยจากสื่อมวลชนและการรณรงค์ทางการตลาด (*Marketing campaign*) ที่มหาวิทยาลัยทำการสื่อสารกับคนภายนอกด้วย ตลอดทั้งใช้สื่ออินเทอร์เน็ตมาช่วยในการสื่อสารให้กับคนภายในองค์กรได้รับรู้อัตลักษณ์และนโยบายใหม่ๆ ผ่านอีเมลและสื่อสังคมออนไลน์ ทั้งนี้การเผยแพร่ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตนั้นจำเป็นต้องดูประเภทของเนื้อหาด้วย หากเป็นเนื้อหาที่มีความเป็นทางการควรเผยแพร่ผ่านทางอีเมลซึ่งต้องทำให้น่าอ่านและเนื้อหาจะต้องเกี่ยวข้องกับผู้รับสารอย่างแท้จริง โดยสร้างแบบฟอร์ม (*Template*) ที่เป็นอัตลักษณ์เดียวกันของมหาวิทยาลัย และใส่อัตลักษณ์เข้าไปในแบบฟอร์มเพื่อเป็นการตอกย้ำให้กับบุคลากรได้รับรู้ การสื่อสารผ่านทางอีเมลนี้เป็นลักษณะเพียงการแจ้งให้ทราบ แต่หากต้องการประสิทธิภาพควรทำการสื่อสารในลักษณะการสื่อสารสองทางอย่างการประชุมจะดีกว่า ส่วนการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์เป็นการช่วยเสริมการแจ้งนโยบายและข่าวสารต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เป็นสื่อที่มีความสะดวก รวดเร็ว และสามารถใช้คลิปวิดีโอในการเผยแพร่เพื่อสร้างความเข้าใจอัตลักษณ์และกลยุทธ์ของ

มหาวิทยาลัยให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยเฉพาะการสื่อสารผ่านแอปพลิเคชันไลน์ (Line application) ที่ผู้บริหารใช้ การสื่อสารไปยังหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ถ่ายทอดไปยังบุคลากรในหน่วยอีกที แต่ต้องระวังปัญหาการเข้าใจ ผิดในการสื่อสาร ซึ่งวิธีแก้ไขคือการให้ผู้นำสูงสุดในหน่วยงานอธิบายให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง นอกจากนี้การ สื่อสารที่ไม่เป็นทางการอย่างการพบปะสังสรรค์หรือการพูดคุยกันข้ามกันเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาก เนื่องจากบุคลากรสามารถให้ข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ของนโยบายกลับมาได้ดี ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไข ต่อได้ นอกจากนี้ยังทำการสื่อสารภายในโดยใช้สื่อสนับสนุนต่างๆ อย่างสื่อ ของที่ระลึก และทุกอย่างที่เป็นจุด สัมผัสประสบการณ์ (Touch point) ให้กับบุคลากรและคนภายนอกองค์กรซึ่งทุกสื่อจะต้องสื่ออัตลักษณ์ของ แบรินด์มหาวิทยาลัยไปในทิศทางเดียวกันหมด

“เราสื่อสารผ่านทางสื่อมวลชนต่างๆ คือ รวมทั้งสื่อของมหาวิทยาลัยเอง รวมไปถึง ถึงสื่อประชาสัมพันธ์ภายใน แล้วก็แคมเปญการตลาดแต่ละปีๆ ที่ออกมามันก็ไปตอก ย้ำอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยด้วย... สื่อต่างๆ สื่อ ของที่ระลึก ทุกอย่างที่เป็น touch point ให้กับบุคลากรทั้งภายใน ภายนอก ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน อาจารย์พิเศษทุกอย่าง รวมไปถึงพวกอีเมลล์และดิจิตอลมีเดีย Social media จะเป็นอัตลักษณ์ในทิศทาง เดียวกันหมด” (อาจารย์ชนนี รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ทุกคนได้รับทราบปณิธานของมหาวิทยาลัยเพราะเราสื่อสารอยู่ในทุกจุดของ มหาวิทยาลัย ทั้งป้าย คลิปวิดีโอ เพื่อหล่อหลอมให้อาจารย์ได้ซึมซับในอัตลักษณ์ของ เรา” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“มีการสนทนากันตามโต๊ะอาหารเหมือนสภากาแฟ เป็นการแลกเปลี่ยนพูดคุย นโยบาย เอ๊ะ..คณะเราควรจะทำแบบไหนหรืออะไรอย่างไร ซึ่งแบบนี้มันก็เหมือนกับ หล่อหลอมทุกคนไปในตัว” (อาจารย์ชลดา)

1.5) การประชุม การประชุมเป็นช่องทางในการถ่ายทอดอัตลักษณ์ที่เหมาะสมกับการทำความเข้าใจหรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่สำคัญโดยผ่านการประชุมตามลำดับอย่างเป็นทางการ เช่น จากระดับ มหาวิทยาลัยไปสู่คณะวิชา จากคณะวิชาไปสู่ภาควิชา และจากภาควิชาไปสู่บุคลากร นอกจากนี้ยังเหมาะที่จะเป็น เครื่องมือในการตอกย้ำและกระตุ้นให้บุคลากรกระทำตามอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย ซึ่งหากเป็นการประชุม ถ่ายทอดกลยุทธ์ที่สำคัญต้องมีผู้บริหารระดับเหนือกว่าผู้ถ่ายทอดนั่งฟังเพื่อสร้างความมั่นใจว่าคนในองค์กรรับรู้ได้ อย่างถูกต้องตรงกัน ตลอดจนมีการนำคลิปวิดีโอมาใช้ในการถ่ายทอดอัตลักษณ์ในการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจ ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

“ถ่ายทอดผ่านการประชุมทุกชั้นตอนจะมีผู้บริหารคณะเข้ามานั่งฟังด้วย คือ ตอนที่หัวหน้าภาควิชาถ่ายทอดสู่รายบุคคลผู้บริหารคณะก็มานั่งฟังด้วย เพราะฉะนั้นลำดับ ของการถ่ายทอดเรียกว่าผ่านประสบการณ์ที่ทำอย่างไรถึงจะมั่นใจว่าทั้งองค์กรรับรู้ทั่ว กันและตรงกัน” (อาจารย์กรชูลี รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“เรามีประชุม ซึ่งผู้บริหารก็มีประชุม ทีมผู้บริหาร และมีการประชุม คณะกรรมการบริหารต่างๆ และถ่ายทอดนโยบายหรือกลยุทธ์มหาวิทยาลัยผ่านทาง การประชุมไปยังคณบดี คณบดีก็รับไปยังส่วนงานของเขาและทำการถ่ายทอดลงมาตามลำดับ” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

1.6 การรับรู้ผ่านการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงานรายบุคคล การสร้างการรับรู้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยอีกวิธีหนึ่งคือการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงานรายบุคคล (Key Performance Indicator: KPI) ซึ่งทำให้บุคลากรต้องทำความเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยอย่างลึกซึ้ง เนื่องจากมีส่วนที่นำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

“ปีนี้เป็นปีที่ค่อนข้างมีความเป็นรูปธรรมมาก จากเดิมอาจารย์ประจำอาจจะรู้แบบไม่ลึกซึ่งอะไรมากมาย บางคนทำบางคนไม่ทำเพราะมันไม่มีผลอะไร แต่พอปีนี้บู๊เป็น KPI รายบุคคลซึ่งตัวนี้จะทำให้มันชัดขึ้น เพราะเขาก็ต้องเข้าใจ KPI รายบุคคลของเขาอย่างดี เพราะถ้าทำงานไม่สอดคล้องกับ KPI รายบุคคลคะแนนก็จะไม่ได้ไม่เยอะ” (อาจารย์ไพรัช รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“เรามี PA (Performance agreement) รายรายคณะและรายบุคคล ซึ่งทีมผู้บริหารมหาวิทยาลัยนำทีมโดยอธิการบดีจะลงไปคุยและทำการตกลงกันในแต่ละคณะเลย ดังนั้นอาจารย์เขาต้องทราบดีว่ามหาวิทยาลัยต้องการอะไร และเขาต้องทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์และต้องได้ตาม PA ที่ตกลงกันไว้ เพราะอยู่ในการประเมินการทำงานด้วย” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

2) การทำให้บุคลากรมีความรักและเข้าใจองค์กร มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องสร้างกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรและต้องสร้างให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและรักองค์กร ตลอดจนภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อให้เขาได้คงอยู่และยินดีทำงานกับมหาวิทยาลัยต่อไป โดยหาวิธีการดูแลบุคลากรให้เกิดความยินดีที่จะทำงานร่วมกัน พร้อมเห็นด้วยกับทิศทางของการพัฒนามหาวิทยาลัย และเมื่อบุคลากรได้รับสิ่งดีๆ จากมหาวิทยาลัยเขาก็จะทำงานตอบแทนมหาวิทยาลัย

“คือการทำให้คนในมหาวิทยาลัยรู้สึกว่าเป็นองค์กรของเรา รักและยินดีที่จะทำงานร่วมกัน เห็นด้วยกับทิศทางของการพัฒนามหาวิทยาลัย และภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย” (อาจารย์ยลทิพย์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“เมื่อสื่อสารให้คนภายในเข้าใจตรงกันแล้ว อีกอย่างหนึ่งคือการดูแล การที่สร้างกำลังใจในการทำงานของพนักงานก็เป็นเรื่องสำคัญ” (อาจารย์รัฐศาสตร์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องหาวิธีการทำให้บุคลากรรักและเข้าใจองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและอยากทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งจากการวิเคราะห์จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบ

วิธีการที่ทำให้บุคลากรมีความรักและความเข้าใจองค์กร 4 วิธี ได้แก่ การให้รางวัลและการยกย่อง สวัสดิการ การให้ความอิสระในการทำงาน และสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1) การให้รางวัลและการยกย่อง รางวัลและการยกย่องสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ รางวัลตอบแทนที่จับต้องได้และรางวัลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้

2.1.1) รางวัลตอบแทนที่จับต้องได้จะเป็นรางวัลที่ชুমขึ้นช่วยเหลือเลี้ยงปัจจัยต่างๆ ให้กับบุคลากร โดยการให้เงินสนับสนุนการทำงานที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน และการนำอัตลักษณ์มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินการขึ้นเงินเดือนเพื่อเป็นแรงจูงใจ

“เอาที่เห็นชัดๆ เรื่องผลตอบแทนกับงานวิจัย มหาวิทยาลัย มีการประกาศอย่างชัดเจนว่าทำได้ก็คะแนนจะได้ผลตอบแทนเป็นรางวัลเท่าไร ก็เป็นแรงดึงดูดใจให้นักวิชาการอย่างเราพยายามที่จะสร้างสรรค์ผลงานวิจัย ซึ่งผลตอบแทนก็เป็นรางวัลที่ชুমขึ้นช่วยเหลือเลี้ยงปัจจัยต่างๆ ของบุคลากรค่ะ” (อาจารย์ชลดา รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“รางวัลอาจารย์ตัวอย่าง พนักงานมหาวิทยาลัยดีเด่นระดับคณะ ซึ่งตรงนี้ก็เป็นที่ Extra จากเงินเดือนที่ถือว่าเป็น Recognition ที่เขาให้เรา...และถ้าเป็นเรื่องวิจัยที่นี้จะชัด เพราะเป็นนโยบายชัดเจน ก็มีทุนวิจัยสนับสนุน มีทุนสนับสนุนเครื่องมือ ถ้าทุนวิจัยจะมาที่ผู้วิจัยโดยตรง ก็อาจถือเป็น Recognition ได้” (อาจารย์รัฐศาสตร์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“การตอบแทนจะออกมาในรูปของการประเมินผลงานประจำปี คือเอาสิ่งที่อาจารย์ทำตามนโยบายของมหาวิทยาลัยมาเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลงาน” (อาจารย์พีรชนต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

2.1.2) รางวัลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้เป็นรางวัลตอบแทนทางจิตใจ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ชื่นชมบุคลากรเมื่อมีพฤติกรรมตามอัตลักษณ์ การยกย่องชื่นชมในที่ประชุมคณะหรือสัมมนาประจำปี การยกย่องชื่นชมในที่ประชุมผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย การมอบหมายหน้าที่สำคัญให้กับบุคลากรเพื่อให้รู้สึกถึงความก้าวหน้าและมีพลังในการทำงานมากขึ้น ตลอดจนรางวัลบุคลากรดีเด่นเพื่อให้บุคลากรมีกำลังใจและความภาคภูมิใจในการทำงาน

“ผมได้รับรางวัลจากสมเด็จพระเทพฯ ในงานรับพระราชทานปริญญา เขาจะเลือกนักวิจัยของมหาวิทยาลัยที่มีจุดเด่นต่อปี แล้วก็ให้สมเด็จพระเทพฯ ให้รางวัลเอง...ซึ่งอันนี้ก็ทำให้เรามีความรู้สึกว่าคนเราถ้าทำอะไรจริงจังก็ไม่ต้องโปรโมตตัวเอง ทุกคนจะเห็นและทุกคนจะผลักดันเราเอง” (อาจารย์ชัชวรัตน์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เราก็มีการประชาสัมพันธ์ ส่งข่าวทางเว็บไซต์ ลงข่าวในเพจของคณะว่า อาจารย์คนนี้มีผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติ ระดับนานาชาติ มีการจัดการแสดง นิทรรศการที่ไหนอะไรอย่างไร แต่เรื่องนี้เป็นผลทางจิตใจตรงที่เขารู้สึกภูมิใจในสิ่งที่เขาทำ” (อาจารย์เอกนิต รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

2.2) สวัสดิการ สวัสดิการเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงานกับองค์กร และช่วยสร้างความผูกพันในการทำงานให้กับบุคลากร โดยเริ่มจากมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมและมีสวัสดิการที่ดีที่ทำให้บุคลากรทำงานให้กับองค์กรได้โดยไม่ต้องห่วงหรือกังวลอย่างโครงการดูแลบุตรตอนปิดภาคการศึกษา การดูแลสุขภาพเพื่อให้นักในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่ ให้ทุนการศึกษาต่อในหลักสูตรที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์หรือตอบโจทย์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการที่มหาวิทยาลัยไม่ได้ทอดทิ้งในยามทุกข์ เช่น การไปเยี่ยมเมื่อเจ็บไข้ได้ป่วย และมีการช่วยเหลือเมื่อสูญเสียบุพการี เป็นต้น

“สวัสดิการเป็นเรื่องการสร้าง ความผูกพัน เป็นแรงจูงใจให้เขายังทำงานกับเรา อยู่ ซึ่งเงินเดือนมันมีข้อจำกัดอยู่แล้ว เขาก็โอเคกับการทำงานที่นี้ดี ผูกพันกับที่นี้ ส่วนใหญ่ก็ทำงานกันนานไม่ค่อยมีใครลาออก” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เรื่องประกันสุขภาพให้ประกันกลุ่ม AIA ส่วนตัวมองว่าดี รู้สึกไม่เหมือนประกันสังคมที่ไปรักษา และไม่เสียเงินด้วย เรื่องเจ็บไข้ได้ป่วยมันก็ต้องมีกันบ้าง ตรวจสุขภาพประจำปีก็ตรวจอยู่ให้แล้วทุกปี ซึ่งมหาวิทยาลัยก็เห็นความสำคัญตรงนี้ทำให้เรารู้สึกว่าเขาดีดูแลเราดีเหมือนกัน” (อาจารย์พีรชนต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัย เอกชนแห่งหนึ่ง)

2.3) การให้ความอิสระในการทำงาน อิสระในการทำงาน คือ การเปิดกว้างในการทำงาน ภายใต้อัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย การให้อิสระในการเรียนการสอนแต่สนใจที่ผลลัพธ์หรือมีการกำหนดทิศทางให้ อีกทั้งยังสามารถมีสิทธิขอสอนในวิชาที่ถนัดได้ ตลอดจนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและการทำงาน ภายใต้บริบทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน รวมถึงการมีอิสระในการทำงานนอกมหาวิทยาลัยอันสามารถเป็นการพัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้

“ที่นี้ให้ความอิสระในการทำงานนะ คือสามารถทำอะไรก็ได้ อยากทำโครงการก็ทำได้ แค่อันต้องตอบโจทย์อัตลักษณ์... มีอิสระทางความคิดเห็นในสิ่งที่เหมาะสม เราสามารถเสนอความคิดเห็นของเราได้ในสิ่งที่ถูกต้องและเขาก็ฟังเรา” (อาจารย์อิทธิพล อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“เราให้อิสระในการจัดการเรียนการสอนเต็มที่ กระบวนการเรียนการสอนเราวัดที่ Outcome เราไม่ได้วัดที่กระบวนการ Process ที่เขาสอนกัน” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

2.4) การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมมีส่วนช่วยปลูกฝังอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นอาคารสถานที่และห้องเรียนถูกออกแบบตามอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย ตลอดจนจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อช่วยผ่อนคลายในการทำงานให้กับบุคลากร นอกจากนี้บรรยากาศการทำงานยังช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรทั้งหมดเป็นไปตามอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย เนื่องจากเมื่อบุคคลเข้ามาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการทำงานเหมือนกัน มีบรรยากาศการทำงานแบบเดียวกัน ทำให้คนในองค์กรมีลักษณะการทำงานที่คล้ายคลึงกันได้ ซึ่งทั้งสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานยังช่วยสร้างความผูกพันให้บุคลากรยังคงทำงานอยู่กับองค์กรอีกด้วย

“คือบรรยากาศที่มันตรงกับอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยเลย เข้ามาเห็นตึกที่แปลกตา มันรู้สึกปลูกฝังที่เราไม่รู้สึกว่านี่คือการปลูกฝัง ซึ่งสภาพแวดล้อมเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพราะถ้าขาดตรงนั้นไปแล้ว มองไปที่ไหนก็ห่อเหี่ยว บางทีผมเข้าไปแล้วผมห่อเหี่ยว ผมอยากรีบเดินผ่านๆ ไปเพื่อให้ถึงที่หมาย แต่ที่มหาวิทยาลัยของเรานี้ผมสามารถเดินทอดน่องได้ อย่างตึกของเรา ห้องเรียน ห้องทำงานตรงตามอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยมาก มันก็เป็นการปลูกฝังอัตลักษณ์ได้ด้วยเหมือนกัน” (อาจารย์กรชนต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“บรรยากาศ... มันช่วยหล่อหลอมให้คนทั้งหมดเป็นแบบนี้ บรรยากาศนี้ไม่ได้หมายถึงสภาพแวดล้อมเรื่องอาคาร เรื่องต้นไม้อย่างเดียวนะคะ หมายถึงบรรยากาศในการทำงาน” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“พี่เชื่อว่าอาจารย์หน้าบางนะไม่ได้หน้าหนาหรอก ถ้าคุณอยู่ได้ในสภาพแบบนั้นสุดท้ายเขาก็จะจับผิดคุณ ในเมื่อวัฒนธรรมองค์กรมันเป็นแบบนั้น บรรยากาศการทำงานเป็นแบบนั้นเราก็ต้องทำงานตามแบบนั้น ขอถามว่าคุณไม่ละอายใจตัวเองเหรอ คือคนเราทุกคนมันมีทริโอโต้ปะแต่มันจะออกมาเมื่อไรไม่รู้ละ” (อาจารย์ศิริรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

ส่วนที่ 2 ผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่าผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนมี 3 ประการ ได้แก่ บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของแบรนด์มหาวิทยาลัย และบุคลากรให้ความร่วมมือในกิจการของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

1) บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย พนักงานสายวิชาการหรืออาจารย์ผู้สอนมีการปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย โดยนำอัตลักษณ์มาใช้ในการทำงานพร้อมกับบุคลิกลักษณะที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย ตลอดจน

นำอัตลักษณ์มาใช้ในการเรียนการสอนเพื่อหล่อหลอมนักศึกษาให้มีบุคลิกและทักษะสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของ
แบรนด์มหาวิทยาลัย

“เมื่อเราเชื่อมั่นในองค์กรแล้วเราก็ทำตามสิ่งที่องค์กรต้องการ แล้วอยากให้นักศึกษารู้สึกแบบนี้อย่างเราบ้าง เราเองก็นำไปถ่ายทอดไปแล้วให้ลูกศิษย์เราฟัง คือเมื่อรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร นโยบายต่างๆ ก็จะถูกผลักดันไปสู่ นักศึกษาอย่างแท้จริง” (อาจารย์ชัชรัตน์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“พอเราเข้าใจและเชื่อมั่นในอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ก็ทำให้เราคิดถึงอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยอัตโนมัติเลยว่าการทำอันนี้มันตอบอะไร การทำอันนี้มันสอดคล้องไหม เหมือนบอกไม่ถูกว่าคำว่า Image กับ Brand ทำไมมันติดกับเรา พอเราทำอะไรเราก็คิดว่าจะทำงานชิ้นนี้ออกมาให้ต่อย้ำแบรนด์เราได้อย่างไร ต่อย้ำ Image ได้อย่างไร... และนำอัตลักษณ์ไปสอนไปถ่ายทอดให้กับเด็กๆ ตามนโยบายด้วยค่ะ” (อาจารย์ยลทิพย์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

2) บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของแบรนด์มหาวิทยาลัย การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรทำให้บุคลากรคิดบวกต่อมหาวิทยาลัยและกล้าที่จะเปิดเผยสถานที่ตนทำงานกับผู้อื่น รวมทั้งมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและเป็นเจ้าของแบรนด์มหาวิทยาลัย เนื่องจากมีความมั่นใจและภูมิใจ พร้อมสร้างและปกป้องชื่อเสียงให้กับแบรนด์มหาวิทยาลัย ดังนั้นหากจะกระทำอะไรจะนึกถึงแบรนด์หรือชื่อเสียงของแบรนด์มหาวิทยาลัยก่อน

“สิ่งที่ถืออยู่เสมอคือเรามีตรามหาวิทยาลัยวางบนปา ทุกครั้งที่เราทำไม่ว่าดีหรือไม่ดีเราจะนึกถึงชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เพราะเราเป็นใครก็ไม่รู้ไม่มีใครรู้จักแต่เป็นเพราะตรามหาวิทยาลัยที่อยู่บนปาที่ทำให้คนรู้จัก เพราะฉะนั้นเราต้องทำให้ดีให้สมกับที่เราได้มีโอกาสมาทำงานที่นี่แล้ว” (รัฐศาสตร์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“ต้องบอกก่อนว่าเรารู้สึกรักที่นี่.. อันนี้เป็นสิ่งสำคัญค่ะ ถ้าเราไม่มีความรักในสิ่งที่เราทำไม่ได้มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร เราก็จะทำแบบเช้าชามเย็นชาม แต่พอเรารักองค์กรและเรารู้สึกว่าองค์กรให้เรา ไม่เป็นบ่อนทำลายองค์กร ซึ่งก็ทำให้แบรนด์เรามีภาพลักษณ์ดีน่าเชื่อถือ” (อาจารย์ยลทิพย์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

3) บุคลากรให้ความร่วมมือในกิจการของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ การให้ความร่วมมือของบุคลากรทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ คือ พร้อมปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้สัญญาไว้และร่วมมือร่วมใจฝ่าวันวิกฤติต่างๆ เพื่อให้แบรนด์มหาวิทยาลัยสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีจิตอาสาในการทำงาน พร้อมรับผิดชอบงานของตนเองให้ดี ไม่สร้างปัญหาให้เพื่อนร่วมงาน และมีการทำงานเป็นทีมเดียวกัน ตลอดจนทำงานโดยเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการให้ใจกับเพื่อนร่วมงานทำให้ทุกอย่างราบรื่นและเปิดใจเมื่อมีปัญหาในการทำงาน

“ทำงานตาม Performance Agreement แค้นนี้มันก็ตอบแทนละ ถ้าเราได้ PA มหาวิทยาลัยก็ได้เป้าตามที่ต้องการ อันนี้มันตอบไปในตัว คือเขาให้เรา เราก็ทำหน้าที่เรา

ตามที่สัญญาไว้ตอบแทน” (อาจารย์ชัชรัตน์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“ตอบแทนโดยทำงานด้วยความรักในงานที่ทำ ทำเต็มที่ เพื่อแม่ เข้าใจการทำงาน ร่วมกันกับคนอื่น ผมว่านี่คือสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องการจากอาจารย์คนหนึ่ง ซึ่งผมก็พยายามทำอย่างนั้น (หัวเราะ)” (อาจารย์รัฐศาสตร์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“ถ้ามหาวิทยาลัยมีอะไรให้หนูช่วยได้ หนูยินดีเต็มที่ ไม่ค่อยปฏิเสธเพราะว่ามหาวิทยาลัยก็ให้อะไรกับหนูเยอะ มีบุญคุณกับหนูมาก” (อาจารย์ชลภัทร อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

ผลจากการวิจัยข้างต้นสามารถสรุปวิธีและผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 วิธีการและผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยขออภิปรายตามประเด็นข้อค้นพบที่สำคัญ 2 ประการดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน จำเป็นต้องอาศัย 2 วิธีการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การทำให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย โดยมี 6 วิธีด้วยกัน ได้แก่ เรียนรู้จากการทำงานพิเศษของมหาวิทยาลัยร่วมกัน จัดกิจกรรมการพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์

มหาวิทยาลัยให้กับอาจารย์ การปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสื่อสารภายในองค์กร การประชุม และสร้างการรับรู้ผ่านการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงานรายบุคคล ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนี้ทำให้บุคลากรความตั้งใจอยู่กับองค์กรและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของแบรนด์องค์กรอันทำให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในกิจการต่างๆ ของแบรนด์องค์กร ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ การอบรมและฝึกฝนให้พนักงานเกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ พร้อมมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีความพร้อมในการทำงาน ตลอดจนช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน (Yee, Yeung, & Cheng, 2011: 236-245) ซึ่งจะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญอีกประการของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรคือ 2) การสร้างให้บุคลากรมีความรักและเข้าใจแบรนด์องค์กร โดยมี 4 วิธีด้วยกัน ได้แก่ การให้รางวัลและการยกย่อง สวัสดิการ การให้ความอิสระในการทำงาน และสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งวิธีการต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการพัฒนาความเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร (Sense of Commitment) และทำให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของแบรนด์องค์กรต่อไป (Posner, Kouzes, & Schmidt, 1985: 293-309; Silverthorne, 2004: 592-599) อันนำไปสู่ผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่งานวิจัยค้นพบ 3 ประการ ได้แก่ บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของแบรนด์มหาวิทยาลัย และบุคลากรให้ความร่วมมือในกิจการของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ และกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานภายในองค์กรที่ทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย อันนำไปสู่การพัฒนาให้นักศึกษามีทักษะและบุคลิกลักษณะที่สอดคล้องกับแบรนด์มหาวิทยาลัยตามคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)

2. จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายตามรูปแบบของแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model) ของมีฮราเบียนและรัสเซล (Mehrabian & Russell, 1974: 3-45) นั่นคือ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรคือสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ถึงอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยผ่านกิจกรรมและวิธีการต่างๆ ที่ทำให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย ตลอดจนการที่มหาวิทยาลัยมีรางวัลและการยกย่อง สวัสดิการ ให้ความอิสระในการทำงาน และสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน เมื่อบุคลากรรับรู้อัตลักษณ์ผ่านวิธีการทั้ง 2 วิธีที่มหาวิทยาลัยมอบให้ จึงเกิดการประเมินการรับรู้ (Organism) ถึงการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจึงเกิดความรู้สึกที่ดี (Affective State) ที่มหาวิทยาลัยได้จัดกระทำ ดูแล และตอบแทนต่างๆ เป็นอย่างดี กลายเป็นความรักความผูกพันและความภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับแบรนด์มหาวิทยาลัย บุคลากรจึงเกิดพฤติกรรมที่แสดงออกต่อมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผลมาจากสิ่งเร้าหรือการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร 3 ประการดังกล่าวเป็นการตอบแทนค่านิยมมหาวิทยาลัย ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรและมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อแบรนด์องค์กร (Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009: 209-226) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่อธิบายได้ว่านอกจากบุคลากรได้รับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจในรูปของค่าจ้างที่เป็นเงินเดือนเป็นการตอบแทนการทำงานที่ได้ตกลงกันไว้อย่างเป็นทางการแล้ว (Blau, 1964: 5-31) การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรยังคำนึงถึงการดูแลบุคลากรในองค์กรให้มีความพึงพอใจต่อการทำงานและมีความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร

(Employee Brand Commitment) เพื่อให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ของแบรนด์ด้วยความเต็มใจ (MacLaverty, McQuillan, & Oddie, 2007: 1-12) ดังนั้น เมื่อบุคลากรได้รับการจัดกระทำต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรทั้ง 2 วิธี คือ การทำให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย และการทำให้บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และมีความภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับแบรนด์มหาวิทยาลัย โดยการให้รางวัลและการยกย่อง สวัสดิการ การให้ความอิสระในการทำงาน และสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน จึงมีผลที่ตามมาคือบุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของแบรนด์มหาวิทยาลัย จนเกิดพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยและให้ความร่วมมือในกิจการต่างๆ ของแบรนด์มหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จเป็นการตอบแทนที่เป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) ตอบแทนคืนสู่มหาวิทยาลัย (Löhndorf & Diamantopoulos, 2014: 310-325)

ข้อเสนอในการนำผลวิจัยไปใช้

ผลจากการวิจัยพบว่าวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมี 2 วิธี ได้แก่ การทำให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย และการสร้างกำลังใจให้บุคลากรมีความรักและเข้าใจต่อแบรนด์องค์กร นอกจากนี้ยังพบผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร 3 ประการ ได้แก่ บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย มีความรู้สึกเป็นเจ้าของแบรนด์มหาวิทยาลัย และให้ความร่วมมือในกิจการของแบรนด์มหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรอื่นๆ สามารถนำวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ได้จากข้อค้นพบไปใช้ประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อปรับพฤติกรรมของบุคลากรให้ทำงานได้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์องค์กร เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องต่อแบรนด์องค์กรอันสามารถนำไปส่งมอบค้ำประกันสัญญาของแบรนด์องค์กรให้กับลูกค้าได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานสายวิชาการเพียงอย่างเดียว แต่ไม่ได้ศึกษาในมุมมองของนิสิตนักศึกษาผู้ที่เข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรแล้ว ดังนั้น งานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในมุมมองของนิสิตนักศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเป็นการตรวจสอบการรับรู้ของนิสิตนักศึกษาที่เสมือนเป็นผู้รับบริการในสถาบันอุดมศึกษาว่ามีความสอดคล้องกับค้ำประกันสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ที่ได้สัญญาไว้หรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ควรทำการวิจัยเชิงปริมาณโดยทำการวิจัยเชิงทดลองเพื่อศึกษาผลของการสร้างแบรนด์อย่างแท้จริง หรือศึกษาปัจจัยเชิงพหุระดับที่ส่งผลต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของแบรนด์ เนื่องจากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจำเป็นต้องมีการถ่ายทอดตามสายงานเป็นระดับชั้นจากบนลงล่างอย่างชัดเจน ซึ่งบุคลากรในองค์กรเป็นข้อมูลระดับบุคคลที่เป็นหน่วยย่อยจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยในระดับผู้บริหารที่เป็นระดับชั้นข้อมูลที่สูงกว่า ดังนั้นการวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับจะเป็นวิธีการค้นหาข้อมูลที่สอดคล้องกับธรรมชาติขององค์กรมากที่สุด

เอกสารอ้างอิง

ชาย โปธิสิตา. (2554). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

- นริศรา พิงโพธิ์สม, ฐาศุภร์ จันประเสริฐ, ดุขฎี โยเหลา และเขาวนีย์ แก้วมโน. (2559). การรับรู้ภาพลักษณ์แบรนด์ การสร้างแบรนด์ภายใน และความยึดมั่นด้านความรู้สึกต่อแบรนด์องค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 8(2), 71-92.
- พิชากร ว่องวิชัยกร. (2553). *กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรและพฤติกรรมของพนักงาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์, สาขาวิชาการโฆษณา.
- ทีมข่าวธุรกิจ. (2559, กรกฎาคม 28-31). ม. เอกชนตื่นตลาด 2 หมื่น ล. วุฒิชัย-เออร์ลี่ พงษ์. แจกทุนแก่นักศึกษา. *ประชาชาติธุรกิจ*, 13.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). *สถาบันอุดมศึกษาในสังกัด สกอ. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2558*, จาก <http://www.mua.go.th/university.html>
- เสริมยศ ธรรมรักษ์. (2553). การสร้างแบรนด์ภายใน: ดูแลบุคลากรก่อนใส่ใจลูกค้า. *วารสารนักบริหาร*, 30(2), 21-29.
- Berger, K. A., & Wallingford, H. P. (1996). Developing advertising and promotion strategies for higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 7(4), 61-72.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Bulotaite, N. (2003). University heritage – An institutional tool for branding and marketing. *Higher Education in Europe*, 28(4), 449-454.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship citizenship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Jevon, C. (2006). Universities: A prime example of branding going wrong. *Journal of Product and Brand Management*, 15(7), 466-467.
- Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. NJ: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310-325.
- MacLavery, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2007). *Internal Branding Best Practices Study*. Retrieved from <http://www.brand-matters.com/downloads/InternalBrandingJune07.pdf>
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030-1055.
- McAlexander, J. H., Koenig, H. F., & Schouten, J. W. (2006). Building relationships of brand community in higher education: A strategic frame work for university advancement. *International Journal of Educational Advancement*, 6(2), 107-118.

- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. Cambridge: MIT Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Pesch, M. R., Schneider, C. K., & Bristow, D. (2008). The student orientation of a college of business: An empirical look from the student perspective. *Marketing Management Journal*, 18(Spring), 100-108.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24, 293-309.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand- supporting behaviors. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 592-599.
- Whisman, R. (2009). Internal branding: A university's most valuable intangible asset. *Journal of Product and Brand Management*, 18(5), 367-370.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2011). The service profit chain: An empirical analysis in high-contact service industries. *International Journal Production Economics*, 130(2), 236-245.

Translated Thai References (ส่วนที่แปลรายการอ้างอิงภาษาไทย)

- Business Columnists. (2016, July 28-31). Market share of private universities dropped by 20 billion. *Prachachart Turakij*, 13.
- Office of the Higher Education Commission. (2015). *Institute of Higher Education under OHEC*. Retrieved from <http://www.mua.go.th/university.html>
- Peungposop, N., Junprasert, T., Yoelao, D., & Kaewmano, C. (2016). Brand image, Internal branding, and affective brand commitment of staff in Thai university. *Journal of Behavioral Science for Development*, 8(2), 71-91.
- Pothisita, P. (2011). *Art and science of qualitative research*. Bangkok: Amarin Printing.
- Thammaragsa, S. (2010). Internal branding: Employees first, customers second. *Executive Journal*, 30(2), 21-29.
- Wongwishyakorn, P. (2010). *Internal branding strategy and employees' behavior* (Master's thesis). Chulalongkorn University, Faculty of Communication Arts.