

มุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานในบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค: กรณีศึกษาแผนก  
ฝ่ายขาย บริษัท Mars Thailand Inc.



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PERSPECTIVES ON DECISION MAKING TO JOIN A MULTINATIONAL COMPANY IN  
CONSUMER GOODS BUSINESS:A CASE STUDY OF THE SALES TEAM OF MARS THAILAND  
INC.



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	มุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานในบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจ สินค้าอุปโภคบริโภค: กรณีศึกษาแผนกฝ่ายขาย บริษัท Mars Thailand Inc.
โดย	นายณฤเบศร์ ชมภูทอง
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

----- ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

----- อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง)

----- กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วงอร พัวพันสวัสดิ์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นฤเบศร์ ชมภูทอง : มุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานในบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค  
 บริโภค: กรณีศึกษาแผนกฝ่ายขาย บริษัท Mars Thailand Inc.. ( PERSPECTIVES ON DECISION MAKING TO JOIN A MULTINATIONAL COMPANY IN CONSUMER GOODS BUSINESS:A CASE STUDY OF THE SALES TEAM OF MARS THAILAND INC.) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.ศิริมาทองสว่าง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อทราบถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อมุมมองการเลือกเข้าทำงานของบุคลากรแผนกฝ่ายขาย กรณีบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ 2. เพื่อมีแนวทางในการนำเสนอแบรนด์นายจ้าง (Employer branding) ให้ตรงกลุ่มผู้สมัคร และ3. เพื่อสร้างความเข้มแข็งต่อการวางแผนกลยุทธ์แบรนด์นายจ้าง (Employer branding) ให้กับองค์การ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมี 10 ราย โดยแบ่งเป็นบุคลากรแผนกฝ่ายขาย บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ จำนวน 5 ราย บุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ จำนวน 3 ราย และบริษัทจัดหางาน จำนวน 2 ราย วิธีวิจัยคือการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบรายบุคคล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า 1. องค์ประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อมุมมองการเลือกเข้าทำงานของบุคลากรแผนกฝ่ายขาย คือชื่อเสียงขององค์การ การเสนอค่าจ้าง และการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม รวมไปถึงความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 2. องค์การมีการนำเสนอภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างผ่านมุมมองของบุคลากรต่อความภาคภูมิใจในการได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ อย่างไรก็ตามบุคลากรแผนกฝ่ายขายรับรู้ถึงภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ หรือเครือข่ายในการทำงานของตนมากกว่าเครือข่ายสังคมออนไลน์ และ3. องค์การส่งเสริมแผนกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างผ่านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้านกระบวนการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการด้วยวิธีการตรวจสอบประวัติภูมิหลัง และมุมมองในการทำงานจากบุคคลอ้างอิง

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6280061624 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Perspectives on decision making to join, The sales team, The motivation components, Employer branding

Naruebase Chomphuthong : PERSPECTIVES ON DECISION MAKING TO JOIN A MULTINATIONAL COMPANY IN CONSUMER GOODS BUSINESS:A CASE STUDY OF THE SALES TEAM OF MARS THAILAND INC.. Advisor: SIRIMA THONGSAWANG, Ph.D.

The objectives of this research were 1. to identify the motivation components affecting the perspectives on decision making to join a multinational company in consumer goods business under a case study of the sales team of Mars Thailand Inc., 2. to propose employer branding guidelines to the appropriate applicant group, and 3. to strengthen the employer brand strategy planning. There were 10 samples, comprising five sales team personnel and three personnel from Human Resources Department of Mars Thailand Inc., and 2 individuals from recruiting companies. In-depth interview was used as a research method. Data were analyzed through content analysis.

The results indicated that 1. the motivation components affecting the perspectives on decision making to join a multinational company were organizational reputation, wage offer and reasonable compensation including sense of belonging in the workplace. 2. Employer branding was proposed through personnel's perspective of pride in sense of belonging in the workplace via online social networks. However, sales team personnel perceived employer branding through offline social networks or internal job network rather than online social networks and 3. Employer branding strategy was strengthened through human capital management in the recruitment process to acquire the qualified personnel required by the organization through background checks and perspectives on work from references.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2020

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ดังต่อไปนี้ ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาใช้เวลาอันมีค่าเพื่อให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำตรวจทาน และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอน เพื่อให้การเขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์แบบที่สุด ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ ประธานสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.วอกร พัวพันธ์สวัสดิ์ กรรมการสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณบุคลากรแผนกฝ่ายชาย และบุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ ที่ได้ใช้เวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลประกอบการศึกษา รวมไปถึงข้อเสนอแนะในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึก และข้อค้นพบใหม่อันสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคุณพ่อ และคุณแม่ ผู้ได้ให้ซึ่งการสนับสนุนโอกาสทางการศึกษา ผู้เป็นแบบอย่างด้านความมุ่งมั่น มุมานะ และพยายามในการฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ผู้ที่เป็นแรงบันดาลใจ และผู้สร้างเสริมขวัญ และกำลังใจในการทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นฤเบศร์ ชมภูทอง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....ค	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....ง	ง
กิตติกรรมประกาศ.....จ	จ
สารบัญ.....ฉ	ฉ
สารบัญตาราง.....ณ	ณ
สารบัญภาพ.....ญ	ญ
บทที่ 1 บทนำ..... 1	1
1.1 ที่มา และความสำคัญ..... 1	1
1.2 ปัญหาการวิจัย..... 2	2
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 2	2
1.4 ขอบเขตการวิจัย..... 2	2
1.5 วิธีการดำเนินการวิจัย..... 3	3
1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย..... 4	4
1.7 นิยามคำศัพท์..... 4	4
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 6	6
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 7	7
2.1 แนวคิด และทฤษฎีแรงจูงใจ..... 7	7
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ และกลยุทธ์ส่งเสริมแบรนด์นายจ้าง..... 17	17
2.3 แนวคิด และทฤษฎีการสร้างแบรนด์นายจ้าง..... 18	18
2.4 แนวคิด และทฤษฎีเครือข่ายทางสังคม..... 26	26
2.5 แนวคิดเรื่องมุมมอง..... 32	32

2.6 แนวคิดการเลือกใช้สื่อ.....	34
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	43
3.1 รูปแบบการศึกษาวิจัย.....	43
3.2 กลุ่มตัวอย่าง.....	43
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	44
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	44
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	46
ส่วนที่ 1 ภาพรวมองค์การ และข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	46
ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรแผนกฝ่ายขายตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน.....	50
ส่วนที่ 3 แผนด้านกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างขององค์การ.....	57
ส่วนที่ 4 รูปแบบ และลักษณะการสื่อสารผ่านเครือข่ายทางสังคมของบุคลากรแผนกฝ่ายขาย.....	60
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ.....	63
5.1 สรุปผลการศึกษา และอภิปรายผล.....	63
ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อมุมมองการเลือกเข้าทำงาน.....	64
ส่วนที่ 2 การวางแผนเพื่อสร้างเสริมภาพลักษณ์องค์กร.....	67
ส่วนที่ 3 การเสนอภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างต่อกลุ่มเครือข่ายทางสังคม.....	69
5.2 ข้อเสนอแนะด้านแผนกลยุทธ์การสร้างเสริมแบรนด์นายจ้าง.....	71
บรรณานุกรม.....	73
ภาคผนวก.....	78
ภาคผนวก ก.....	79
ประวัติผู้เขียน.....	82



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) .....	12
ตารางที่ 2 ข้อมูลภาพรวมองค์การ และข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรแผนกฝ่าย ขาย .....	47
ตารางที่ 3 ข้อมูลภาพรวมองค์การ และข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคล.....	48
ตารางที่ 4 ข้อมูลภาพรวมองค์การ และข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคล.....	49



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	4
ภาพที่ 2 แสดงความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ที่มา: Maslow's Hierarchy of Needs (Saul McLeod 2020) .....	10
ภาพที่ 3 แสดงปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ที่มา: Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. (Pardee, R. L. 1990).....	11
ภาพที่ 4 แผนภาพทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG theory) ที่มา: Alderfer (2016, Jaya Prasad Tripathy).....	14
ภาพที่ 5 แสดงโครงการสร้างเสริมภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างผ่านโครงการ “ความภาคภูมิใจในความเป็นมาร์ส” ที่มา: บัญชี Facebook: Mars Thailand Recruitment .....	58
ภาพที่ 6 แสดงโครงการสร้างเสริมภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างผ่านโครงการ “Mars Job Opportunities” ที่มา: บัญชี Facebook: Mars Thailand Recruitment .....	59

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มา และความสำคัญ

สำหรับธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer goods) นั้นถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันอย่างสูง อันเนื่องมาจากลักษณะของสินค้าที่มีความจำเป็นในการใช้ อุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน มีหลากหลายแบรนด์ในท้องตลาด ก่อให้เกิดการแข่งขันกันสูงใน อุตสาหกรรม รวมไปถึงการแข่งขันด้านแรงงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้มีความสามารถในการร่วมงานกับองค์กร เพื่อร่วมขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ อนึ่งธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยงถือเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ โดดเด่นในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค โดยสภากรรมการตลาดสำหรับอาหารสัตว์เลี้ยงมีปริมาณ การเติบโตที่สูงถึง 3.2 หมื่นล้านบาท และมีระดับการเติบโตอย่างต่อเนื่องถึง 5 ปี สวนทางกับกระแส ชะลอตัวของเศรษฐกิจ และสภาพการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส อันเนื่องมาจากผู้คนเริ่มหันมาให้ความสำคัญ สนใจกับการรับเลี้ยงสัตว์เลี้ยงมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากผู้คนเริ่มมีปฏิภริยา หรือความสัมพันธ์ต่อกัน น้อยลง ทั้งนโยบายการทำงานจากที่บ้าน ปริมาณการครองโสดที่เพิ่มมากขึ้น และค่านิยมในการ ไม่มีบุตร บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ ผู้นำด้านตลาดกลุ่มธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยง โดยมีผลิตภัณฑ์ที่มี ชื่อเสียงในท้องตลาด เช่น อาหารสุนัขเพดดิกรี ซีซาร์ โรยัลคานิน อาหารแมววิสกัส ซีบา ขนมหมาเวท เทชันส์ เป็นต้น จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นนี้ ส่งผลให้บริษัทต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อดึงดูด และสรรหาบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ประกอบกับผลการ ศึกษาวิจัยของ Broek, M. N. (2015) ที่ทำการศึกษารื่อง From employer attractiveness to employer branding: Results of a mixed methods research โดยผลการศึกษาพบว่าองค์กรใน ปัจจุบันมีแนวคิด และนโยบายที่ต้องการสร้างอัตลักษณ์ และความแตกต่างสู่การรับรู้ของสาธารณชน โดยไม่จำกัดเพียงแต่ขอบเขตของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการเพียงเท่านั้น แต่ครอบคลุม ไปถึงภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะนายจ้างเพื่อมุ่งหวังให้เกิดประสิทธิภาพด้านการดึงดูดกลุ่มผู้มี ศักยภาพเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผล ต่อมุมมองการเลือกเข้าทำงานของผู้สมัคร และแผนกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างขององค์กรในการดึงดูด เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพ และความสามารถในการร่วมงานกับองค์กร

## 1.2 ปัญหาการวิจัย

1. กลยุทธ์การวางแผนด้านแบรนด์นายจ้างขององค์กรเป็นอย่างไร
2. มุมมองการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานของพนักงานที่มีต่อองค์กรเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยชิ้นนี้ คือการศึกษาค้นคว้าถึงมุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานเพื่อมุ่งหวังในการสร้างความเข้มแข็งด้านภาพลักษณ์องค์กร งานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาถึงกลุ่มบุคลากรแผนกฝ่ายขาย โดยลักษณะของกลุ่มมีทั้งกลุ่มที่ทำงานประจำ และกลุ่มที่กำลังมองหางานใหม่ รวมไปถึงมุมมองเชิงกลยุทธ์ของนายจ้างที่มีต่อการวางแผนการคัดเลือก และสรรหาบุคลากร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์การวางแผนแบรนด์นายจ้าง โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อทราบถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อมุมมองการเลือกเข้าทำงานของบุคลากรแผนกฝ่ายขาย กรณีบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์
2. เพื่อมีแนวทางในการเสนอแบรนด์นายจ้างให้ตรงกลุ่มผู้สมัคร
3. เพื่อสร้างความเข้มแข็งต่อการวางแผนกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างให้กับองค์กร

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง มุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานในบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค: กรณีศึกษาแผนกฝ่ายขาย บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ ผู้วิจัยแบ่งขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในส่วนแรก ผู้วิจัยศึกษาถึงมุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานในบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค: กรณีศึกษาแผนกฝ่ายขาย บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์

### 2. ขอบเขตด้านตัวอย่าง

ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 10 ราย โดยแบ่งเป็นบุคลากรแผนกฝ่ายขาย บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ จำนวน 5 ราย บุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์จำนวน 3 ราย และบริษัทจัดหางาน จำนวน 2 ราย

### 3. ขอบเขตด้านสถานที่

บุคลากรแผนกฝ่ายขาย บุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล  
บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ แผนกฝ่ายขาย 123 อาคารชั้นทาวเวอร์ส เอ ชั้น 19 ถนนวิภาวดีรังสิต  
แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร และบริษัทจัดหางาน

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระหว่างเดือนเมษายน 2564 ถึงเดือนพฤษภาคม 2564

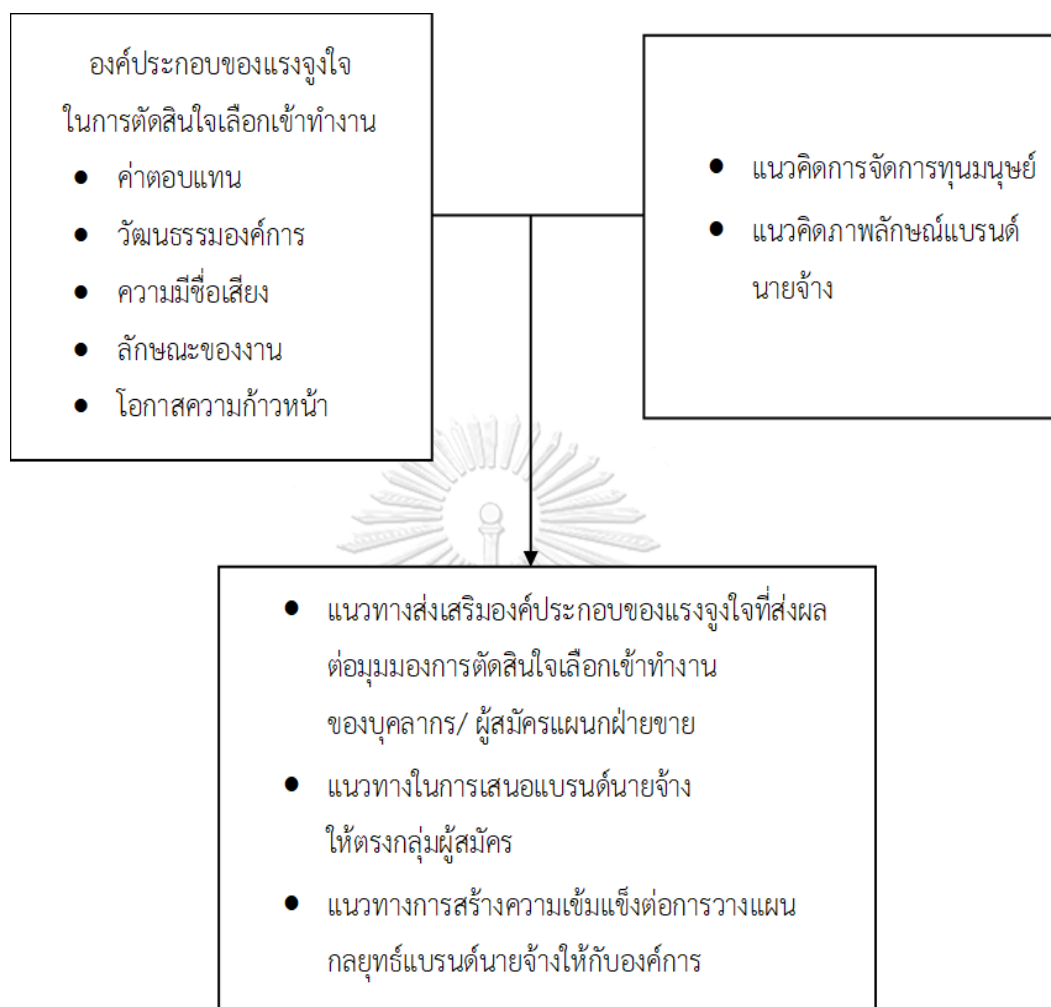
## 1.5 วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องมุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานในบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค:  
กรณีศึกษาแผนกฝ่ายขาย บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์

1. เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล  
ค้นคว้าข้อมูล เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Secondary source) และการ  
สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ใช้การสัมภาษณ์แบบรายบุคคลผ่านทางโทรศัพท์ โดยใช้ชุด  
คำถามที่มีลักษณะปลายเปิดเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และได้ข้อมูลที่เป็น  
จริงมากที่สุด กลุ่มตัวอย่างเป็น กลุ่มบุคลากรบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ โดยแบ่งเป็นบุคลากร  
แผนกฝ่ายขาย จำนวน 5 ราย บุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 ราย และบริษัทจัดหา  
งาน จำนวน 2 ราย

2. การสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยใช้ประเด็นคำถามปลายเปิดเป็นเครื่องมือในการวัดมุมมองต่อการ  
เลือกเข้าทำงาน ทศนคติ และความพึงพอใจ โดยใช้วิธีการจับประเด็นหลักสำคัญเพื่อเก็บข้อมูลจาก  
กลุ่มตัวอย่างที่ได้ตอบกลับมา

## 1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## 1.7 นิยามคำศัพท์

1. บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ เป็นบริษัทข้ามชาติสัญชาติอเมริกัน โดยเป็นผู้ผลิตขนมช็อกโกแลต อาหารสัตว์เลี้ยง และผลิตภัณฑ์อาหารอื่น ๆ ภายใต้แบรนด์ M&M's Pedigree และ Whiskas โดยได้รับการจัดอันดับจากนิตยสาร Forbes (2020) ให้เป็นบริษัทเอกชนที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 6 ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เมือง McLean, Virginia ประเทศสหรัฐอเมริกา

2. บุคลากรแผนกฝ่ายขาย หมายถึงบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารจัดการด้านการขายผลิตภัณฑ์ และพัฒนาธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. แบรินด์นายจ้าง (Employer branding) คือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร ก่อให้เกิดให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่สามารถดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานกับองค์กรผ่าน การใช้จุดแข็งขององค์กรในการเผยแพร่ และสื่อสารทั้งภายนอก และภายในองค์กร ยังผลก่อให้เกิด ภาพลักษณ์ในเชิงบวก และตอบสนองความต้องการในมิติต่าง ๆ ต่อบุคลากรปัจจุบัน และผู้ที่กำลัง ตัดสินใจเข้าร่วมงาน อันจะเป็นรากฐานการสร้างเครื่องมือเพื่อบริหาร และจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ต่อไป

4. บริษัทข้ามชาติ (Multinational corporations, MNCs) หมายถึงบริษัทที่ดำเนิน กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตในสองประเทศขึ้นไป โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศซึ่งเป็น ประเทศแม่ (Home Country) และเข้าไปลงทุนเพื่อดำเนินธุรกิจในประเทศผู้รับการลงทุน (Host Country)

5. ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค หมายถึงกลุ่มอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้า หรือขายสินค้าอุปโภค บริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน มีระดับของอุปสงค์ และอุปทานจากการโต้ตอบกันระหว่างผู้ขาย ผู้ผลิต และผู้บริโภค มีการแข่งขันสูงในตลาด อันเนื่องมาจากมีผู้ขาย หรือผู้ผลิตที่หลากหลายในกลุ่ม อุตสาหกรรม ผู้ประกอบการจึงไม่สามารถผูกขาดตลาด หรือตั้งราคาสินค้าให้สูงเกินความเป็นจริงได้ เพราะหากราคาสินค้าของผู้ประกอบการรายใดสูงเกินไป อาจส่งผลให้ผู้บริโภคหันไปซื้อสินค้าจาก ผู้ประกอบการรายอื่นได้

6. มุมมองต่อการเลือกเข้าทำงาน คือมุมมองของผู้สมัครที่มีต่อการบริหารจัดการ และการ นำเสนอขององค์กรต่อองค์ประกอบของแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ ที่สามารถชักจูง และดึงดูดผู้สมัครที่มี ศักยภาพเข้าร่วมงานกับองค์กร

7. เครือข่ายทางสังคม หมายถึงความสัมพันธ์ทางสังคมของกลุ่มบุคคลที่อยู่ในวงการเดียวกัน มีความชอบ และความสนใจในสิ่งเดียวกัน โดยเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คนขึ้นไป ซึ่งมีอิทธิพล ต่อการแบ่งปัน และสื่อสารข้อมูลระหว่างกัน โดยระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูลแปรผันตามระดับ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในเครือข่ายนั้น ๆ

8. แรงจูงใจ หมายถึงความต้องการ หรือความปรารถนาภายในบุคคลซึ่งก่อกระตุ้นให้เกิด มุมมอง การตัดสินใจ หรือพฤติกรรมความต้องการเฉพาะอย่างเกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบของแรงจูงใจ กำกับแนวทางต่อมุมมอง การตัดสินใจ และการแสดงออกถึงพฤติกรรมนั้น ๆ ของบุคคล โดยแรงจูงใจ

สามารถเป็นไปได้ใน 2 รูปแบบทั้งการเสริมสร้างความพึงพอใจ และการขจัด หรือป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ

9. องค์ประกอบของแรงจูงใจ หมายถึงองค์ประกอบสำคัญที่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้สมัครได้ โดยองค์การเป็นฝ่ายเสนอองค์ประกอบของแรงจูงใจเพื่อให้สอดคล้องต่อบริบทความต้องการของผู้สมัครที่มีความแตกต่างกันออกไป โดยองค์ประกอบของแรงจูงใจในงานวิจัยนี้ สามารถจำแนกออกเป็นรูปแบบหลัก ๆ ได้แก่ ค่าตอบแทน วัฒนธรรมองค์การ ความมีชื่อเสียงขององค์การ ลักษณะของงาน และโอกาสความก้าวหน้าในงาน

10. กลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการการวางแผน หรือกำกับให้แนวทางการทำงานมีทิศทางและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนทั้งระยะสั้น และระยะยาว โดยกลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย มีความเท่าทันต่อกระแสความนิยมของท้องตลาด จึงกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ คือแนวทางที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ หรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันในโลกของธุรกิจ

### 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อมุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานในบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค: กรณีศึกษาแผนกฝ่ายขาย บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์
2. ได้แนวการพัฒนาในรูปแบบกลยุทธ์นำเสนอแบรนด์นายจ้างให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้สมัครงานแผนกฝ่ายขาย
3. สร้างเสริม และเพิ่มประสิทธิภาพรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มิติแบรนด์นายจ้างให้กับองค์การ



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม โดยศึกษาเอกสารบนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมุมมองการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานดังกล่าวเพื่อนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบงานวิจัย โดยรายละเอียดของการทบทวนวรรณกรรมมีดังนี้

#### 2.1 แนวคิด และทฤษฎีแรงจูงใจ

2.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need)

2.1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Theory)

2.1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ ERG Theory (Existence, Relation, Growth)

2.1.4 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์

2.3 แนวคิด และทฤษฎีการสร้างแบรนด์นายจ้าง

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคม

2.5 แนวคิดเรื่องมุมมอง

2.6 แนวคิดเรื่องการใช้สื่อ

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิด และทฤษฎีแรงจูงใจ

2.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย Abraham Maslow (1943) ซึ่งกล่าวถึงความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น โดยพัฒนาจากความต้องการระดับพื้นฐานไปสู่ความต้องการระดับสูงขึ้นไปเป็นลำดับ 5 ขั้นตอน สอดคล้องกับ Maslow 1970 (อ้างในฉันทฐา กริทธิธู 2550) ได้ศึกษาว่าพฤติกรรมของคนจะถูกกำหนด

และควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ แรงจูงใจเหล่านี้มีลักษณะแตกต่างกัน ไปสำหรับแต่ละคน ตามทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory Motivation) ได้อธิบายไว้ว่าบุคคลพยายามที่สร้างความพึงพอใจให้กับความต้องการที่สำคัญที่สุดเป็นอันดับแรกก่อนเมื่อความต้องการนั้นได้รับความพึงพอใจ ความต้องการนั้นก็จะมีผลลดลง และเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับความต้องการที่สำคัญที่สุดลำดับต่อไป ความต้องการของมนุษย์จะถูกเรียงตามลำดับจากสิ่งที่กดดันมากที่สุด ไปถึงน้อยที่สุด ทฤษฎีของมาสโลว์ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความ ต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความ ต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์มีอยู่ 5 ระดับ ดังนี้

**ระดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs)** เป็นความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้มีชีวิตรอดอยู่ เช่น ความต้องการ อาหาร น้ำ ยา รักษาโรค อากาศ และที่อยู่อาศัย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้ เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีวิตอยู่ ทำให้มนุษย์ต้องเฝ้าหาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด ดังนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการระดับนี้ องค์กรจึงต้องมีการจ่ายเงินเดือน และมอบสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานเพื่อนำรายได้ส่วนนี้ไปใช้ในการดำรงชีวิตขั้นพื้นฐานได้

**ระดับขั้นที่ 2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Security or Safety Needs)** เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในระดับขั้นที่สูงขึ้นไป คือความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ พนักงานอาจมีความต้องการมั่นคงทางเศรษฐกิจในรูปของสัญญาจากนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนให้ในระยะยาว เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกว่าอาชีพของตนไม่มั่นคง อันเนื่องมาจากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ย่อมทำให้พนักงานขาดรายได้ และขาดความมั่นคงในหน้าที่การงาน ก็จะเกิดการแสวงหาความต้องการเหล่านี้ ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานมีหน้าที่การงาน และหลักประกันที่มั่นคง การพยายามแสวงหาความต้องการทางด้านความปลอดภัยก็จะน้อยลง การคิดเรื่องหางานใหม่ หรือลาออกก็จะลดลง พนักงานเหล่านี้ก็จะมีร่างกายแรงใจในการทำงาน พุ่มพให้แก่งานเต็มความสามารถ ดังนั้นองค์กรจึงควรต้องจัดหาสวัสดิการแก่พนักงานอย่างเพียงพอ มิฉะนั้นพนักงานอาจเกิดความไม่แน่ใจในความมั่นคงในที่ทำงานเดิม ก็อาจหาทางเปลี่ยนงานไปอยู่กับบริษัทใหม่ที่ให้ความมั่นคงมากกว่า เป็นต้น

### ระดับขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongings Needs)

เมื่อนมนุษย์ได้รับการตอบสนองในสองขั้นดังกล่าวข้างต้นแล้ว มนุษย์ก็มีความต้องการที่สูงขึ้น คือความต้องการทางด้านสังคม คือการได้รับมิตรภาพ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือกลุ่มคนในสังคมนั้นด้วย ความต้องการทางด้านสังคมนี้เป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น ดังนั้นองค์การควรที่จะมีการจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ภายในองค์การเพื่อให้พนักงานเกิดความรักองค์การ

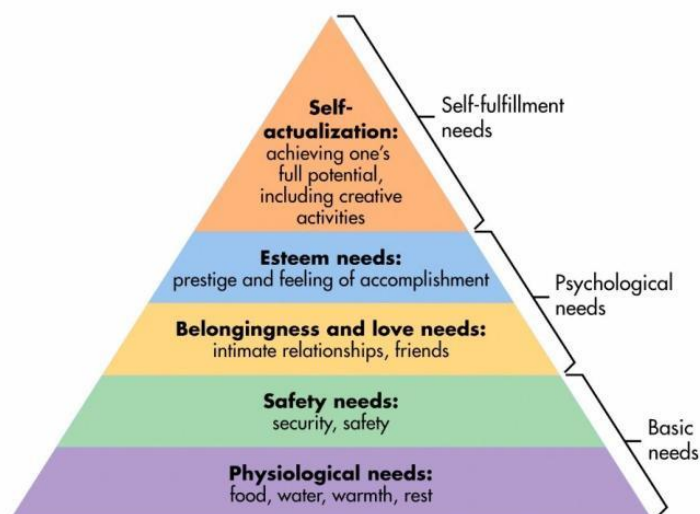
### ระดับขั้นที่ 4 ความต้องการด้านเกียรติยศ ชื่อเสียง (Esteem Needs) ความ

ต้องการการยกย่อง หรือความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ ตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา เป็นต้น ดังนั้นองค์การควรที่จะตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในระดับนี้ด้วย มีการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม หรือประกาศให้พนักงานรับรู้ถึงการ ยกย่องนี้เพื่อเป็นขวัญ และกำลังใจแก่พนักงาน

### ระดับขั้นที่ 5 ความต้องการด้านความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization or Self-Realization)

ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง มีความอิสระในการตัดสินใจและคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพ และการทำงาน เป็นต้น องค์การอาจจะสนองความต้องการของมนุษย์ขั้นนี้โดยการมอบหมายงานที่สำคัญมากขึ้น มอบหมายงานที่มีความท้าทายมากขึ้นเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

จากระบบกลไกความต้องการทั้ง 5 ขั้น ดังกล่าวข้างต้น พบว่ากลไกการทำงานของทฤษฎีลำดับความต้องการได้มีการจำแนกความต้องการออกเป็น 2 ประเภท คือความต้องการที่เป็นผลมาจากความขาดแคลน (Deficiency needs) อันเป็นความต้องการด้านพื้นฐาน เช่น ความต้องการทางด้านกายภาพ และความความปลอดภัย และความต้องการด้านการพัฒนาตนเอง (Growth needs) อันเป็นความต้องการทางด้านจิตใจ เช่น ความต้องการทางด้านสังคม เกียรติยศ และชื่อเสียง อันจะเป็นการเติมเต็มความสมบูรณ์แบบให้ชีวิต สอดคล้องกับบริบทของงานวิจัยขั้นนี้ที่มุ่งหวังศึกษาชุดระบบความคิด มุมมอง ทักษะคติ และการตัดสินใจเข้าร่วมงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการตัดสินใจเข้าทำงาน อันเชื่อมโยงกับระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การด้านแบรนด์นายจ้างเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มตัวอย่างท่ามกลางสภาวะการแข่งขันแรงงานในตลาด



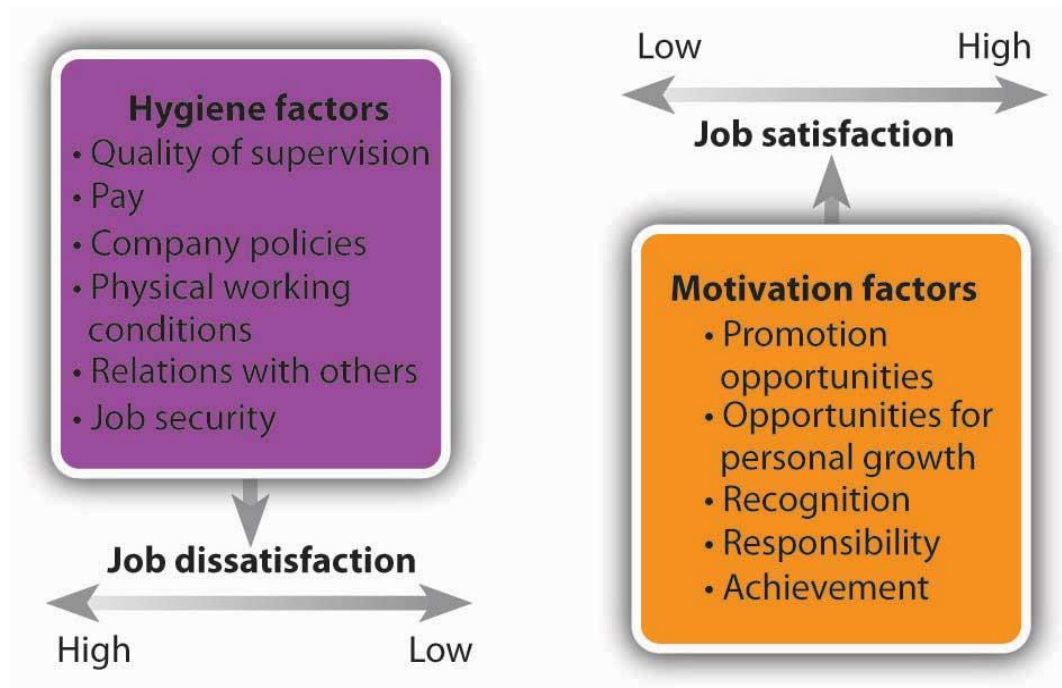
ภาพที่ 2 แสดงความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์  
ที่มา: Maslow's Hierarchy of Needs (Saul McLeod 2020)

### 2.1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Theory)

Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยศึกษาถึงทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการทำงานเพื่อหาทางที่จะลดความไม่พอใจในการทำงานเพื่อที่จะทำให้นักงงานมีความรู้สึกที่ดีในการที่จะพยายามสร้างเสริมประสิทธิภาพของงานให้มากขึ้น โดยพบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งเฮร์ซเบิร์กได้อธิบายไว้มีรายละเอียด ดังนี้

เฮร์ซเบิร์กได้ให้ข้อเสนอแนะว่า หากความพึงพอใจในงานของพนักงานอยู่ในระดับต่ำจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความไม่พึงพอใจในงานของพนักงาน แต่หากพนักงานมีความไม่พึงพอใจในงานอยู่ในระดับต่ำจะไม่ได้เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่ามีความพึงพอใจในงาน ดังนั้นถึงแม้ว่าผู้บริหารจะยึดหลักการบริหารโดยเน้นเรื่องการให้ผลตอบแทน สวัสดิการ และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ไม่ได้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารเกิดความมั่นใจว่าพนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ เพราะฉะนั้นตามที่ทฤษฎีเฮร์ซเบิร์กได้ให้ข้อเสนอไว้ว่าการที่องค์กรให้โอกาสบุคลากรได้ทำงานที่มีความท้าทาย สร้างสรรค์ และมีโอกาสของการก้าวหน้า จึงจะเป็นการจูงใจให้ทำงานอย่างแท้จริง (เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์, 2550, อ้างถึงใน รัตนรพี ฦ นคร, 2554)

กลไกการทำงานของทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg' Two - Factor Theory) นั้นหัวหน้างาน หรือผู้บริหารต้องตอบสนองด้วยปัจจัยนามัยก่อนเพื่อสร้างความรู้สึ เป็นกลางปราศจากความไม่พอใจของพนักงาน หลังจากนั้นจึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะ ส่งผลให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



ตารางที่ 1 ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)	ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors)
1. การจัดการ และการบริหารที่ดี	1. โอกาสในการเลื่อนขั้นปรับตำแหน่ง
2. การจ่ายค่าจ้างตอบแทนที่สมเหตุสมผล	2. โอกาสความก้าวหน้าส่วนบุคคล
3. นโยบายการบริหารที่ดี	3. การได้รับความชื่นชม
4. เงื่อนไขการทำงานที่ดี	4. และคำชมเชยจากผลการปฏิบัติงาน
5. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์แวดล้อมอื่น ๆ	5. ความรับผิดชอบในงาน
6. ความมั่นคงในงาน	6. ความสำเร็จในงาน

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีลักษณะการจูงใจ หรือปัจจัย  
เกื้อหนุนทั้ง 2 ด้านดังกล่าวนี้ว่ามีความสอดคล้องต่อการวางแผนกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างขององค์กร  
อย่างไรบ้าง รวมไปถึงผลการตอบรับของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มบุคลากรแผนกฝ่ายขายปัจจุบันมีมุมมอง  
ต่อองค์ประกอบจูงใจด้านต่าง ๆ หรือได้รับการตอบสนองต่อองค์ประกอบจูงใจนั้น ๆ จากองค์กร  
อย่างไรบ้าง ซึ่งจะนำไปสู่แนวทางในเสนอองค์ประกอบอันจูงใจที่ส่งผลต่อมุมมองการตัดสินใจเลือกเข้า  
ทำงานของผู้สมัครเป็นลำดับถัดไป

### 2.1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ ERG Theory (Existence, Relation, Growth)

เนื่องจากได้มีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ  
มาสโลว์ และพบว่าผลการวิจัยไม่ตรงกับทฤษฎี กล่าวคือการตอบสนองความต้องการของบุคคลไม่ได้  
เป็นไปในลักษณะตามลำดับขั้นดังที่มาสโลว์อ้าง (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2546, น. 164) อัลเดอร์เฟอร์  
Alderfer (1972) จึงได้นำเสนอทฤษฎี ERG ขึ้นมาว่าคนเรามีความต้องการ 3 ประเภท คือ กนการรรณ  
นิสสัย (2554)

**1. ความต้องการการดำรงอยู่ (Existence Needs: E)** จะรวมความ  
ต้องการขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ของมาสโลว์เข้าด้วยกัน ได้แก่ ความต้องการทางด้านสรีระ และทางสวัสดิ  
ภาพ เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับ  
การตอบสนองภายในช่วงระยะเวลา และสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตก็ดำรง

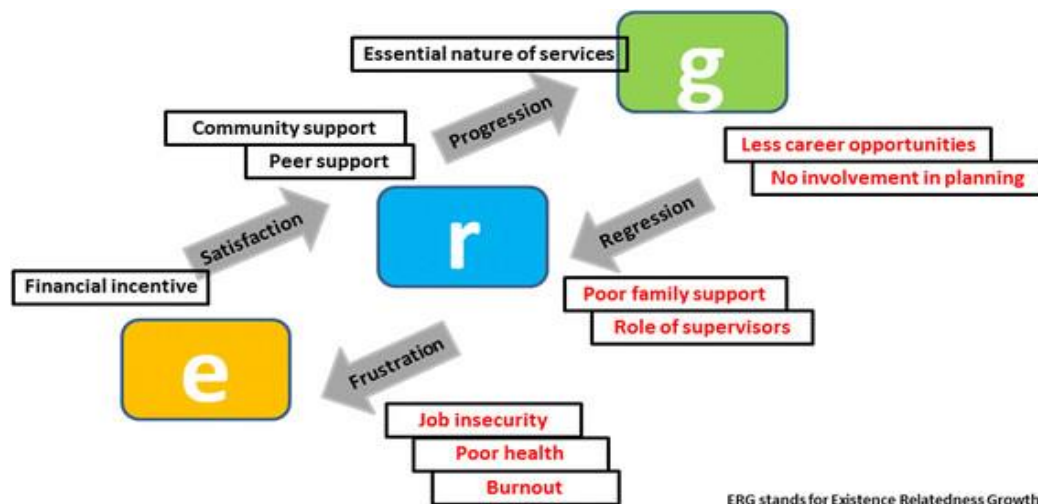
อยู่ไม่ได้ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อากาศ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัยเพื่อการพักผ่อน เป็นต้น ถ้าหากคนอยู่ในสภาพที่อดยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของเขาก็เป็นความต้องการทางด้านสรีระ ดังนั้นความต้องการในการดำรงชีวิตของ บุคคลในองค์กรก็คือการที่พนักงานในองค์กรได้รับสิ่งที่จำเป็นในพื้นฐานการดำรงชีวิต เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปกครองดูแลของบังคับบัญชา ความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน ความมั่นคงในการทำงาน และอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

**2. ความต้องการด้านสัมพันธภาพ (Relatedness Needs: R)** เป็นความต้องการที่จะสัมพันธ์กับบุคคลอื่นตรงกับขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ อันเดอร์เฟอร์ให้ความสำคัญด้านนี้มาก เพราะถือว่ามนุษย์จะต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มพวกพ้อง ได้แก่ ความต้องการยอมรับในผลงาน ความเอื้ออาทร ความเป็นมิตรที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และดำรงรักษาความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ อาทิ สมาชิกในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนหรือบุคคลที่ตนเองมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ด้วย ความต้องการความรักจากผู้บริหารองค์กร และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น ความต้องการสัมพันธ์ในองค์กร คือการมีสัมพันธระหว่างเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานใน บังคับบัญชา ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ

**3. ความต้องการการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs: G)** ความต้องการนี้จะรวมเอาขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ของมาสโลว์เข้าไปเป็น ความต้องการสูงสุดของตน คือความต้องการมีชื่อเสียงได้รับการยกย่อง สรรเสริญในสังคม และความต้องการความสำเร็จ สมหวังในชีวิต ความเชื่อมั่นในตนเอง การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระ และเสรีภาพในการทำงาน ตลอดจนต้องการมีฐานะเด่นและเป็นที่ยอมรับนับถือจากคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนแต่เป็นการส่งเสริมให้ฐานะของบุคคลเด่นขึ้นทั้งสิ้น

โดยธรรมชาติมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้ง 3 ระดับข้างต้น โดยที่เขาไม่ต้องวิตกกังวลเรื่องปากท้อง ไม่ต้องวิตกกังวลเรื่องความปลอดภัย ไม่ต้องวิตกกังวล เรื่องความรักจากคนอื่น หรือจากสังคม และไม่ต้องคำนึงถึงเรื่องเกียรติยศ ชื่อเสียงแล้ว เมื่อนั้นมนุษย์ก็จะทำเพื่องาน ตอนนั้นมนุษย์อยากจะรู้ว่าตนเองมีศักยภาพสักแค่ไหน เขาจะพยายามพัฒนาศักยภาพของเขาไปสู่จุดสูงสุด ถ้าจะเรียนหนังสือ เพราะใจรักที่จะเรียน เรียนให้ดีจนสุดความสามารถที่ตนมีอยู่ หรือในการทำงานก็เช่นเดียวกัน ไม่ได้ทำงานเพื่ออะไร แต่ทำงานเพื่องาน ทำเพราะสนใจรักที่จะทำ ทำเพราะต้องการได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนให้ถึงจุดสูงสุด ความต้องการการเจริญก้าวหน้าก็คือการ

ได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ และได้รับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่าง ตามที่นึกคิด และมุ่งหวังเอาไว้ ได้แก่ ความคิดริเริ่มบุกเบิกความรู้ความสามารถที่นำมาพัฒนาศักยภาพของตน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย



ภาพที่ 4 แผนภาพทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG theory) ที่มา: Alderfer (2016, Jaya Prasad Tripathy)

ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ได้มีการเปรียบเทียบถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจที่มีผลต่อมุมมองการตัดสินใจ และความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อความต้องการในด้านต่าง ๆ โดยเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองในองค์ประกอบของความต้องการด้านพื้นฐานแล้ว บุคคลจะมีความรู้สึกต้องการในองค์ประกอบของความต้องการในลำดับขั้นถัดไป โดยถือว่าเป็นแรงจูงใจของบุคคลที่มีความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับขั้น โดยสามารถเปรียบเทียบถึงกลุ่มพนักงานในองค์การที่ต่างก็มีมุมมองต่อองค์ประกอบที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันออกไป เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ และการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาถึงองค์ประกอบจูงใจที่ส่งผลต่อมุมมองการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานของผู้สมัคร กรณีของบุคลากร และผู้สมัครแผนกฝ่ายขาย ซึ่งมีลักษณะงาน และภาระหน้าที่ที่มีความท้าทาย มีการอาศัยปัจจัย และองค์ประกอบร่วมของทีมในการทำงาน และมีการติดต่อสัมพันธ์กันผ่านเครือข่ายทางสังคม ผู้วิจัยจึงมุ่งหวังเพื่อทราบถึงแนวทางในการเสนอแบรนด์นายจ้างให้ตรงกับผู้สมัครแผนกฝ่ายขายเป็นลำดับถัดไป



### 2.1.4 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland)

แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1965, อ้างถึงใน ญัตติฐานที่ 2551, น. 87) ได้ศึกษาความต้องการความสำเร็จ (Achievement needs) ของบุคคล เนื่องจากเป็นความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะจากการทดสอบที่เรียกว่า Thematic apperception test โดยการอธิบายรูปภาพตัวอย่างซึ่งบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (Achievement oriented) จะมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. ชอบความท้าทาย และยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง และต้องการมีความรับผิดชอบในผลงาน
2. ตั้งเป้าหมายในระดับปานกลาง (Moderate achievement goals) โดยประเมินกับความเสี่ยงที่มี
3. ต้องการข้อมูลย้อนกลับในผลงาน (Feedback)
4. มีทักษะในการวางแผนระยะยาว (Long range planning) และความสามารถในการจัดระบบงาน

นอกจากนี้ แมคคลีแลนด์ McClelland (1965) ยังจำแนกแรงจูงใจที่มีความสำคัญต่อการทำงาน 3 ประเภท หรือทฤษฎีความต้องการ 3 ประการ (Three needs theory) ได้แก่

1. ความต้องการของความสำเร็จ (Needs for achievement) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะชอบการแข่งขัน ชอบตั้งเป้าหมาย ยอมรับความเสี่ยง แต่ไม่ชอบการพนัน ชอบที่จะรับผิดชอบ และควบคุมสถานการณ์ของตน โดยการวางแผนในระยะยาว
2. ความต้องการอำนาจ (Needs for power) บุคคลที่ต้องการมีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ชอบแสดงออก และแข่งขัน โดยผู้จัดการที่ต้องการอำนาจจะใช้อำนาจที่มีให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรผ่านการกระจายอำนาจ การสนับสนุน และการเสริมแรง
3. ความต้องการมีส่วนร่วม (Needs for affiliation) บุคคลจะรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสังคม โดยการร่วมมือ และปฏิบัติตามแนวทางของสังคม

โดยที่แมคคลีแลนด McClelland (1985) กล่าวว่าคุณสมบัติต่าง ๆ สามารถจะพัฒนาได้ในตัวบุคคล และยังกล่าวว่าประเทศที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจจะประกอบด้วย บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงทำให้มีการพัฒนาบุคคลให้มีความต้องการความสำเร็จ ซึ่งสามารถประเมินได้จากคุณสมบัตินี้ 3 ประการ ได้แก่

1. ชอบตั้งเป้าหมายเพื่อเป็นแกนกลางในการปฏิบัติสำหรับตนเอง
2. ชอบตั้งเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้
3. กำหนด และต้องการข้อมูลย้อนกลับเพื่อประเมินผลงานว่าถูกต้องเพียงใด

นอกเหนือจากข้อค้นพบต่อแรงจูงใจดังกล่าวข้างต้นนี้แล้ว แมคคลีแลนดได้พบว่าอีกหนึ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจที่สำคัญที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมในการทำงานที่เอื้ออำนวยประสิทธิภาพในการทำงาน รวมไปถึงการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้พนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีมุมมองต่อการได้รับการยอมรับ และการให้คุณค่าจากองค์กร ดังนั้นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานในองค์การจึงเป็นผลมาจากภาวะแห่งการตื่นตัวจะทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งขึ้นอยู่กับความคาดหวัง โดยการกระทำนั้นจะบรรลุเป้าหมายที่ตนมีอยู่ และเป้าหมายนั้นมีค่าสำหรับตน ดังนั้นองค์การ บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือการให้แรงเสริม และแรงเสริมนี้จะเป็เป้าหมายของพฤติกรรม ปัจจุบันองค์การนิยมจัดแรงเสริมในรูปแบบเสิร์ฟตามความต้องการของแต่ละบุคคล (Cafeteria style) เพื่อแก้ปัญหาความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ทั้งนี้หากความคาดหวังนั้นตนเองสามารถทำได้ ด้วยความสามารถของ ตนเองที่มีอยู่บุคคลก็อยากจะทำมัน แต่ถ้าการกระทำนั้นมีความยาก และท้าทายจนเกินไป บุคคลก็ไม่อยากจะทำ องค์การจึงต้องพิจารณาตั้งระดับความยากง่ายของสิ่งที่จะมอบหมายให้พนักงานอยู่ในระดับที่ทำหายความสามารถซึ่งไม่ยาก และไม่ง่ายจนเกินไป ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการนำทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด McClelland (1965) มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ถึงมุมมองการตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน เช่น องค์ประกอบด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ผลด้านความต้องการความสำเร็จในงาน ความต้องการมีส่วนร่วมในองค์การที่ส่งผลต่อความรัก และความศรัทธาในองค์การ โดยในกรณีของผู้สมัครแผนกฝ่ายขายที่องค์ประกอบจูงใจด้านชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ และความมีชื่อเสียงขององค์การเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานกับองค์การ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ และกลยุทธ์ส่งเสริมแบรนด์นายจ้าง

ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human capital theory) การบริหารจัดการทุนมนุษย์ คือ กิจกรรม หรือกระบวนการอันส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานในองค์การทั้งมิติทางตรง คือรายได้จากการทำงาน และมิติทางอ้อมในเชิงจิตวิทยา เช่น ความรู้สึกมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ และความรู้สึกผูกพันระหว่างปัจเจกบุคคลต่อองค์การ เป็นต้น สอดคล้องกับ ัญญูรี ด้อยแมน (2562) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการจัดการด้านงานบุคคลในองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก และสรรหาบุคลากรที่ความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ และต่อยอดศักยภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีกับองค์การ ประกอบกับ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557) ที่กล่าวว่า การบริหารทุนมนุษย์ คือการบริหารจัดการการจ้างงานระหว่างนายจ้างต่อลูกจ้าง โดยมุ่งหวังให้ได้มาซึ่งศักยภาพในการทำงานของลูกจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล พร้อมกับหลักประกันที่ดีด้านรายได้ ความมั่นคง และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่นายจ้างจัดทำให้ลูกจ้าง สอดคล้องกับบริบทด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานของ ัญญูพันธ์ เขจรนนท์ (2545) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์การ ร่วมกัน ใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งการธำรงรักษา และพัฒนาให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม มีสมดุลกับชีวิต และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมการทำงานในองค์การได้อย่างมีความสุข ตลอดจนสร้างเสริมหลักประกัน ให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งจากองค์การให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในอนาคต สอดคล้องกับการ พยอม วงศ์สารศรี (2545) ที่กล่าวถึงการสร้างเสริมความผูกพันทั้งในระดับตัวงาน สวัสดิการ และองค์การที่มีต่อพนักงาน เริ่มตั้งแต่กระบวนการการวางแผน กลยุทธ์การสรรหาพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานเข้าร่วมงานกับองค์การ การเพิ่มพูนพัฒนาศักยภาพของพนักงานในการทำงาน จนถึงกระบวนการสรรคสร้างกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ในการร่วมงานที่ดีแก่พนักงาน จากการค้นคว้าถึงคำนิยามดังกล่าวข้างต้นนี้ งานวิจัยชิ้นนี้จึงมุ่งหวังศึกษาถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจที่มีผลต่อมุมมองการตัดสินใจเข้าทำงานของพนักงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจดังกล่าวข้างต้นนี้ต่างแบ่งจำแนกออกได้เป็นทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และสภาพแวดล้อมอันเอื้ออำนวยให้เกิดความมั่นคงทางจิตใจของพนักงานที่มีต่อองค์การ ส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แก่องค์การ ทว่าอย่างไรก็ตามยังไม่มียานวิจัยที่บ่งชี้ถึงกลยุทธ์การวางแผนมิติด้านแบรนด์นายจ้าง

อย่างแน่ชัด ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงกลยุทธ์การสรรหาผ่านอัตลักษณ์ความแข็งแกร่งของแบรนด์ นายจ้างในบริบทของบริษัทข้ามชาติที่สามารถตอบโจทย์ได้ทั้งสวัสดิการที่สมเหตุสมผล วัฒนธรรมการทำงานแบบสากลระดับโลกที่จะสามารถดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเข้าร่วมงานกับองค์กรได้

## 2.3 แนวคิด และทฤษฎีการสร้างแบรนด์นายจ้าง

แบรนด์ (Brand) สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย หรือ AMA (American Marketing Association) ได้ให้คำนิยามว่า ชื่อ ถ้อยคำ เครื่องหมาย สัญลักษณ์ หรือการออกแบบ หรือการรวมกันเพื่อที่จะระบุถึงสินค้า หรือบริการของผู้ขายคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง Alice Tybout and Tim Calkins (2005) นักวิชาการเกี่ยวกับการตลาดได้ให้คำนิยามไว้ว่าแบรนด์ คือกลุ่มเชื่อมโยงที่เกิดขึ้นจากชื่อ เครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ที่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ความแตกต่างระหว่างชื่อ และแบรนด์ คือชื่อไม่ได้ก่อให้เกิดความเชื่อมโยง แต่ชื่อจะกลายเป็นแบรนด์ก็ต่อเมื่อนำไปเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์ หรือบริการ David Aaker (1996) ได้กล่าวว่าแบรนด์ เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ แต่สามารถสร้างความได้เปรียบให้เกิดขึ้นได้เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าประเภทเดียวกันนั้นกับคู่แข่ง และได้รับการยอมรับจากลูกค้าอันจะทำให้แบรนด์แข็งแกร่ง และเกิดความยั่งยืนแก่องค์กร โดยได้กล่าวถึงคุณค่าของแบรนด์ ไว้ดังนี้ คุณค่าของแบรนด์ (Brand Equity) คือกลุ่มของสินทรัพย์ และหนี้สินที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ ชื่อ และสัญลักษณ์ ที่เพิ่มขึ้นไปที่ได้รับจากสินค้าหรือบริการของบริษัท ทำโดยต้องสร้างประสบการณ์และการรับรู้แบรนด์ให้แก่ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ามองเห็นว่าแบรนด์มีคุณค่า และมีทัศนคติที่ดีต่อคุณสมบัติของสินค้าหรือบริการ และชื่นชอบแบรนด์ ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการของแบรนด์ ซึ่งบริษัทสามารถตั้งราคาสินค้า หรือบริการได้สูงมากกว่าราคาทั่วไป เพราะลูกค้าเต็มใจที่จะซื้อ รวมถึงการบอกข่าวสารเกี่ยวกับแบรนด์ไปยังคนอื่น ซึ่งจะกระทบถึงคุณค่า และภาพลักษณ์ของแบรนด์ ดังนั้นบริษัทควรตระหนักถึงความสำคัญของแบรนด์ การสร้างคุณค่าแบรนด์ มีดังนี้

1. การตระหนักถึงชื่อแบรนด์ (Brand awareness) ทำให้แบรนด์เข้าไปอยู่ในใจของผู้บริโภค จึงต้องทำการตลาด และสื่อสารคุณค่าหลักให้ผู้บริโภครู้จักชื่อแบรนด์ คุณสมบัติของสินค้า และสามารถจดจำได้ หากบริษัททำการสำรวจถึงความต้องการความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายจะสามารถช่วยในการแก้ไขจุดอ่อน และสร้างเสริมจุดแข็งเพื่อวางตำแหน่งแบรนด์ให้เหมาะสม และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะลูกค้าจะจดจำรายละเอียดต่าง ๆ ของแบรนด์ และสามารถแยกแยะความแตกต่างของแบรนด์ หากความแตกต่างสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้า โอกาสที่ลูกค้าตัดสินใจเลือกซื้อง่ายขึ้น

2. การรับรู้คุณภาพของแบรนด์ (Perceived quality) คุณภาพที่ลูกค้ารับรู้เป็นที่มาของความเชื่อถือว่าไว้วางใจของลูกค้า ทำให้เกิดยอดขาย หรือกำไรของบริษัท แต่องค์กรต้องเข้าใจก่อนว่าคุณภาพที่ลูกค้าต้องการเป็นแบบไหนเพื่อวางแผนการสร้างคุณภาพของแบรนด์ตามความต้องการของลูกค้า หากแบรนด์ไม่สามารถตอบสนองลูกค้าตามที่สื่อสารไว้ จะส่งผลต่อคุณค่า และความน่าเชื่อถือของแบรนด์

3. ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) ลูกค้าจะเกิดการซื้อซ้ำ โดยจะไม่ไปซื้อแบรนด์อื่น แต่ในปัจจุบันการจะทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์ทำได้ยาก เนื่องจากมีตัวเลือกให้ลูกค้าเลือกมากมาย จึงมีการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าที่ใช้สินค้าหรือบริการ (Customer Experience) เพื่อให้เกิดความประทับใจ และกลับมาใช้ซ้ำอีก

4. แบรนด์ที่มีความสัมพันธ์ (Brand Association) ความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์กับผู้มีส่วนได้เสียที่นอกเหนือจากลูกค้า เช่น พนักงาน ซัพพลายเออร์คู่ค้า องค์กรต้องรักษาความสัมพันธ์อันดีเพื่อประโยชน์ในระยะสั้น และระยะยาว เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นการศึกษาเรื่องการรับรู้ถึงภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างที่ส่งผลต่อมุมมองการตัดสินใจเข้าทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแบรนด์ภาพลักษณ์องค์กรให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้น เพราะเป็นสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรสู่พนักงาน และภายนอกไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การรักษาบุคลากร รวมไปถึงการลงทุนของบริษัท โดยการสื่อสารคุณค่า และเอกลักษณ์ขององค์กรออกสู่ภายนอก

### 2.3.1 แบรนด์องค์กร (Corporate Brand)

แบรนด์องค์กร คือความเป็นมาขององค์กรที่ผู้มีส่วนได้เสียกับบริษัทได้สามารถรับรู้ถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ หากบริษัทมีแบรนด์องค์กรที่ชัดเจน ลูกค้าจะเกิดความเชื่อมั่น และไว้วางใจซึ่งปัจจัยที่สำคัญของการทำแบรนด์องค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ อันจะทำให้บริษัทเกิดความยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งในต่างประเทศให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์องค์กรเป็นอย่างมาก นอกจากจะทำให้เป็นที่ยอมรับแล้วยังเป็นการสร้างยอดขายสินค้าได้ เพราะการพัฒนาแบรนด์องค์กรไม่ใช่แค่เพียงการประชาสัมพันธ์ให้รู้จักบริษัทเท่านั้น แต่ผู้บริหารจะต้องสร้างนโยบายโดยมีพื้นฐานจากความต้องการของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม เพื่อตอบสนองความต้องการนั้นตลอดจนต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วย ในประเทศไทย องค์กรส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์องค์กร เพราะคิดว่ามีค่าใช้จ่ายสูง ผลลัพธ์ที่ได้กลับมาไม่คุ้มค่ากับที่ลงทุนไป แตกต่างกับการสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์ให้ผลลัพธ์ที่เร็วกว่า

แต่จากการวิจัยที่ศึกษา เรื่อง The Employee-customer-profit Chain ของ Rucci, Anthony (1998) พบว่าระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน 5% จะสามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า 1.2% และสร้างผลกำไรให้องค์กรเพิ่มขึ้น 0.9% การทำแบรนด์ต้องคิดการของธุรกิจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่าง 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์กร เป็นการสื่อสารภายในองค์กร ที่ผู้บริหารจะถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ทิศทางของบริษัท ให้แก่พนักงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานจะเกิดความภูมิใจในงานของตนเอง เข้าใจถึงความสำคัญของงาน และสามารถส่งคุณค่าต่อไปยังลูกค้า ซึ่งเกิดจากการทำแบรนด์ภายในองค์กร โดยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน วัฒนธรรม และอัตลักษณ์ขององค์กร ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ที่เหมาะสมให้แก่พนักงาน หากพนักงานถูกละเลย อาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจ และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานจะก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินการของบริษัทตามมา ดังนั้นผู้บริหารต้องดูแลพนักงานเปรียบเสมือนลูกค้าภายใน โดยมีการสร้างระบบสื่อสารภายในทั่วทั้งองค์กร และทุกระดับ มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และการส่งเสริมวัฒนธรรมภายใน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับลูกค้าภายนอก ผู้บริหารต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการสำรวจ การสังเกตพฤติกรรมของลูกค้า โดยเฉพาะปัจจุบันความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนมากขึ้น และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหนือความคาดหมาย จะสร้างความแปลกใหม่ และความพึงพอใจให้กับลูกค้า

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้าภายนอก ส่วนใหญ่จะพบในธุรกิจบริการ เพราะพนักงานจะเจอกับลูกค้าโดยตรง ดังนั้นบริษัทต้องมีการจัดอบรมการบริการให้แก่พนักงานจะสามารถเป็นผู้ให้บริการคุณภาพ และเต็มใจส่งมอบการบริการให้แก่ลูกค้า จะช่วยสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าใหม่แล้ว ยังสามารถรักษาลูกค้าเก่าให้อยู่กับบริษัทได้

2.3.2 แบรินด์นายจ้าง (Employer branding) ถูกเผยแพร่ครั้งแรกในปี 1996 จากงานวิจัยของ Ambler and Barrow (1996) ที่ศึกษาเรื่องแบรินด์นายจ้าง (Employer branding) เป็นกรอบแนวคิดกลยุทธ์ที่อาศัยศาสตร์การตลาดนำมาประยุกต์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูด สร้างความผูกพัน และรักษาพนักงานไว้ โดยนักวิชาการทั้งสองคนได้กล่าวว่า แบรินด์นายจ้าง หมายถึงการรวมของประโยชน์ที่ได้จากการจ้างงานประกอบด้วย ประโยชน์เชิงหน้าที่ (Functional) เชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic) และเชิงจิตวิทยา (Psychological) ซึ่งกำหนด

โดยบริษัทที่ว่าจ้าง และยังมีการกล่าวถึงแบรนด์นายจ้างว่าเป็นการสร้างความแตกต่างของคุณลักษณะของบริษัทในฐานะของนายจ้างที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยสร้างเอกลักษณ์จากจ้างงาน หรือสภาพแวดล้อม ที่สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้ โดย Backhaus and Tikoo (2004) กล่าวว่าสิ่งสำคัญของการสร้างแบรนด์ คือการสร้างความน่าเชื่อถือ เช่นเดียวกันกับการสร้างแบรนด์นายจ้างที่มีประสิทธิภาพ ควรจะให้ความสำคัญ และความต่อเนื่องในการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกจ้าง ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การสร้างแบรนด์นายจ้างนั้นเป็นกระบวนการสร้าง และส่งมอบอัตลักษณ์ และผลประโยชน์ ที่มีคุณค่าขององค์การให้กับพนักงานปัจจุบัน และพนักงานในอนาคต ประโยชน์ของการสร้างแบรนด์นายจ้างในการดึงดูด และรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงเป็นมิติหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจ และทำทาบกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก การสร้างแบรนด์นายจ้างถือเป็นกลยุทธ์ที่หลายองค์การได้นำมาใช้เพื่อตอบโจทย์ด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างที่เหมาะสมควรเริ่มต้นจากการสร้างแบรนด์จากภายใน (Internal branding) ดังที่ Barrow (2007) กล่าวว่าแบรนด์นายจ้างที่ยิ่งใหญ่ (Great employer brand) คือแบรนด์ที่สร้างมาจากในองค์การ ในการสร้างแบรนด์จึงควรให้ความสำคัญกับการริเริ่มทางทรัพยากรมนุษย์ (HR initiatives) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงานมาประยุกต์ใช้การสร้างแบรนด์นายจ้างประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) คน และวัฒนธรรมองค์การ 2) คุณลักษณะงาน 3) รางวัลตอบแทน และ 4) ชื่อเสียงขององค์การ โดยเชื่อกันว่าองค์การที่สามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีของแบรนด์ภายนอกได้ก็มีแนวโน้มที่จะเป็นนายจ้างที่ดีได้ ส่วนพนักงานในองค์การก็จะเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์การที่มีชื่อเสียง รวมถึงภาพลักษณ์ในด้านบวกที่จะช่วยสนับสนุน และส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก ดังนั้นองค์การควรต้องแน่ใจว่าพนักงานรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมทางการตลาด หรือข่าวด้านลบขององค์การเพื่อให้พนักงานมีส่วนในการตอบข้อสงสัยจากบุคคลภายนอกไปในทิศทางเดียวกันกับองค์การ

2.3.3 การสื่อสารภายในองค์การ (Internal communication) พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นแบรนด์ (Brand citizenship behavior) หมายถึงระดับความผูกพันทางด้านจิตใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์ เป็นการแสดงออกจากความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ โดยที่พนักงานเข้าใจ และยอมรับ ถึงนโยบาย วิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนการพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับแบรนด์ จนส่งต่อการบริการ และภาพลักษณ์ที่ดีของแบรนด์ไปสู่ลูกค้า ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานขาดจิตสำนึกที่ดี การไม่มีความรู้สึกในการทำงาน แสดงว่าพนักงานไม่มีความรู้สึกผูกพันกับแบรนด์ ก็จะไม่สามารถถ่ายทอดความเป็นแบรนด์ไปยังลูกค้าตามที่คาดหวังไว้ได้ การสื่อสารภายใน

องค์การจึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการสื่อสารสู่ภายนอก เพราะการสื่อสารภายในที่เน้นถึงค่านิยม และบุคลิกขององค์การเพื่อจะเป็นการสร้างการรับรู้ความเข้าใจ และถูกต้องแก่พนักงาน จนพนักงานสามารถพูดถึงเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ รวมถึงตรวจสอบความถูกต้องของข่าวสารที่ออกไปด้วย และร่วมกันขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางเดียวกันอย่างแท้จริงเพื่อสร้างเสริมความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ถือเป็น การสร้างชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ของแบรนด์แก่ลูกค้า และเป็นการทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจต่อความเป็นแบรนด์ สร้างแรงจูงใจ จนถูกหล่อหลอมและซึมซับมาเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่พนักงานทุกคนพึงยึดถือปฏิบัติ และสืบทอดอย่างยั่งยืน การสร้างแบรนด์ภายในนั้น เป็นการนำเทคนิคทางการตลาดที่จะช่วยสร้างแบรนด์ของทีมที่จะทำให้ทุกคนมุ่งเน้นไปที่ภารกิจเดียวกันได้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดประเด็นในการสื่อสารกับกลุ่มพนักงาน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะมีส่วนสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์การในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การสื่อสารที่มีทิศทาง โดยการบอกกล่าววิสัยทัศน์ นโยบายต่าง ๆ ความคาดหวังในอนาคต โดยทำความเข้าใจให้ตรงกันอย่างชัดเจนเพื่อทำให้พนักงานมีทัศนคติ และวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับภาพลักษณ์องค์การ
2. กำหนดนโยบายพัฒนาพนักงานให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ
3. มีความคิดสร้างสรรค์ และมีคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า และพนักงานมีเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งเป็นทิศทางในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปในทิศทางเดียวกันจัดการระบบสื่อสารที่ดีเพื่อให้เข้าถึงตัวพนักงานได้อย่างรวดเร็ว และตลอดเวลา เป็นการสะท้อนภาพลักษณ์การทำงานเป็นทีม เปิดช่องให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น
4. มีระบบ และกลไกในการสร้างเสริมขวัญ และกำลังใจเพื่อทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจ และตั้งใจในการทำงาน

2.3.4 บทบาทผู้นำระดับสูง (Senior leadership) ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมความน่าเชื่อถือของแบรนด์นายจ้างเพื่อให้ทราบคุณค่าของแบรนด์นายจ้างจากการแสดงออกของผู้นำ รวมถึงต้องเข้าใจในระบบของการสร้างแบรนด์นายจ้าง เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาค่าใช้จ่ายในระยะแรก และความเอาใจจริงเอาใจอย่างต่อเนื่องเพื่อให้แบรนด์เป็นที่รู้จัก และมีชื่อเสียงที่ดี



โดยผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มกระบวนการและสื่อสารแบรนด์เพื่อลดแรงเสียดทานของการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น ต้องสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน

2.3.5 คุณค่า และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อสังคม (Value and corporate social responsibility) การเป็นองค์กรที่ทำคุณประโยชน์ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นมิตรต่อวิถีชีวิตของคนในชุมชนรอบข้าง สิ่งแวดล้อม และดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม มีส่วนช่วยสร้างมูลค่าให้กับแบรนด์ขององค์กรทั้งภายในและภายนอก จากผลสำรวจของ The Deloitte Millennial Survey (2017) พบว่าคนกลุ่มคนวัยทำงานสนใจเรื่องราวเกี่ยวกับสังคม การเมือง สิ่งแวดล้อมมากขึ้น ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสังคมที่พวกเขาอยู่อาศัยควบคู่ไปกับความสำเร็จของบริษัทมากถึง 80% และ 3 ใน 5 ที่บอกว่าผู้นำบริษัทของพวกเขาได้รับมอบหมายหน้าที่ในการช่วยยกระดับสังคมให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งส่งผลทำให้รู้สึกดีกับองค์กรมากขึ้น

2.3.6 ระบบการวัดผลภายในองค์กร (Internal measurement systems) คือการกำกับดูแลองค์กรที่ดีเกี่ยวกับการควบคุมการปฏิบัติงานภายใน ให้อยู่ที่ความถูกต้อง ยุติธรรม และความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ ผลลัพธ์จากระบบการควบคุมภายในที่ดีขององค์กรสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานต่อระบบการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือที่จะทำให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง

2.3.7 หน่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Service support) พนักงานต้องได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากหน่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในองค์กรเพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้า เช่น เมื่อพนักงานต้องการความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว ต้องมีคนที่สามารถเป็นที่ปรึกษาให้แก่พนักงาน และสามารถแก้ไขปัญหาให้ได้เพื่อขจัดความกังวลใจของพนักงาน ส่งผลทำให้พนักงานรู้สึกดีในการทำงาน และส่งความรู้สึกนั้นไปยังลูกค้า

2.3.8 การสรรหา และการเข้าสู่ตำแหน่ง (Recruitment and introduction) หากองค์กรต้องการบุคลากรที่มีค่านิยม และอุดมการณ์เดียวกันมาร่วมทำงาน ซึ่งหมายถึงบุคคลนั้นจะต้องสามารถทำงานร่วมกับองค์กรได้ระยะยาว การสรรหาบุคลากรโดยเน้นคุณสมบัติมากกว่าบุคลากรที่มีความรู้ และทักษะการทำงาน องค์กรต้องเชื่อมั่นว่าพนักงานทุกคนสามารถพัฒนาความรู้ และทักษะได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนทัศนคติ โดยส่วนมากองค์กรต่าง ๆ จะสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน มีเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการสรรหามากมาย แต่กลับพบว่าพนักงานไม่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้ ดังนั้นกรรมวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากร

ต้องมีกลยุทธ์ และเครื่องมือที่เหมาะสม จึงจะสามารถประเมินและตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครงาน ได้อย่างเที่ยงตรง

2.3.9 การจัดการทีมงาน (Team management) เมื่อพนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้ สามารถทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้ เป็นอย่างดีพนักงานก็จะมีประสบการณ์ที่ดี ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น บางครั้งการทำงานร่วมกับทีมอาจจะสร้างความลำบากใจในการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อมีความขัดแย้ง จึงควรสร้างข้อตกลงร่วมกันเพื่อสร้างบรรทัดฐานของทีมเป็นตัวชี้นำพฤติกรรม และช่วยให้แต่ละฝ่ายมองเห็น

2.3.10 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นปัจจัยที่บอกถึงคุณค่าหลักของพนักงานว่าเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังหรือไม่ โดยผ่านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการส่งเสริมพนักงานให้แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ และเป็นแรงขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การมีส่วนร่วมและความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กร และพนักงาน ต้องให้ข้อมูลพนักงานเป็นประจำเพื่อบรรลุผลลัพธ์ และให้พนักงานทราบว่าต้องเปลี่ยนแปลงอะไร ยกตัวอย่างให้เห็นภาพ

2.3.11 การเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and development) การฝึกอบรมที่เน้นวิสัยทัศน์ระยะยาว ทางบริษัทต้องวางแผนในการพัฒนาความสามารถ และต้องทุ่มเททรัพยากรในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยวางแผนพัฒนาตามสายงานอาชีพให้กับพนักงานเพื่อดึงศักยภาพที่แท้จริงของแต่ละบุคคลออกมา เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด คือ หัวหน้างาน ซึ่งต้องทำหน้าที่เป็นโค้ช หรือพี่เลี้ยงให้แก่ลูกน้อง เพราะเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับพนักงานและมีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรมของพนักงานมากที่สุด

2.3.12 การให้รางวัลและการยอมรับ (Reward and recognition) จ่ายตอบแทนที่เหมาะสมกับบุคคลที่ซึ่งมีความสามารถตามหน้าที่งานอย่างยุติธรรม และเหมาะสม ซึ่งอาจจะเปรียบเทียบกับบริษัทในธุรกิจเดียวกันเพื่อเป็นแนวทางการวางโครงสร้างค่าตอบแทนของบริษัท ซึ่งอาจจะเป็นตัวเงิน หรือการยอมรับ และเห็นคุณค่าของพนักงานอย่างเท่าเทียม ซึ่งเป็นหนึ่งในแรงจูงใจที่ส่งผล ทำให้พวกเขามีกำลังใจในการทำงานร่วมกันและทำให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีในการทำงานมากกว่าแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน เช่น การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย พนักงานจะรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญต่อองค์กร

2.3.13 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working environment) องค์การที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมต้องมีทรัพยากรที่มีผลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน และลดโครงสร้างที่มีขั้นตอนในการพิจารณาอนุมัติซับซ้อน และยุ่งยาก โดย Loofand Heshmati (2002) กล่าวว่าองค์การควรสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน รวมถึงต้องมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นแหล่งด้านเวลา เทคโนโลยี งบประมาณ เครื่องมือ และความสามารถของทีมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างก้าวกระโดด Martin and Terblanche (2003) จากการวิจัยที่ศึกษาเรื่อง Employer branding in Startups – case startup company: CupoUnion ของ Natalia Sirotina (2016) พบว่าการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อให้พนักงานแต่ละส่วนได้มาทำกิจกรรมร่วมกัน จะส่งผลทำให้การสื่อสารและความสัมพันธ์ภายในองค์กรดีขึ้น

จากปัจจัยทั้งหมดดังกล่าวข้างต้นนี้ที่ใช้ในการสื่อสารแบรนด์นายจ้างทำให้ทราบว่าองค์การที่น่ากลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างไปใช้นั้น อาจจะมุ่งเน้นในแต่ละมิติที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้ห้องค์การของตนเองมีความแตกต่างจากคู่แข่ง และเป็นการผสมผสานเข้ากับวัฒนธรรม และภาพลักษณ์ขององค์การได้อย่างเหมาะสมเพื่อดึงดูดให้คนอยากเข้ามาทำงานในองค์การ และช่วยรักษาคนให้อยู่กับองค์การในระยะยาวได้ โดย Barrow and Mosley (2006) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการสร้างแบรนด์นายจ้างไว้ว่าองค์การที่มีการใช้แบรนด์นายจ้างจะได้รับประโยชน์โดยช่วยให้กระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาผู้สมัครงานที่องค์การต้องการ การรักษาพนักงานที่ดีเหมาะกับองค์การ และความผูกพันของพนักงาน มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยลดต้นทุน โดยเฉพาะด้านการสรรหา การหาคนทดแทน องค์การมีพนักงานที่มีศักยภาพ อัตราการลาออกของพนักงานน้อยลง อัตราการลาป่วยของพนักงานลดลงส่งผลต่อเนื่องในการทำงาน และการเติบโตของบริษัท ซึ่งจะทำให้ลดการสูญเสียค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในการรับคนเข้าทำงาน และอบรมพนักงานใหม่

2. ความพึงพอใจของลูกค้า แบรนด์ช่วยสร้างให้ภายนอกรับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างองค์การได้ ถ้าหากพนักงานเข้าใจแบรนด์สินค้าของบริษัทอย่างดีก็จะเกิดการยอมรับและเป็นแรงจูงใจให้เกิดความผูกพันกับองค์การ

จากแนวคิด และทฤษฎีด้านแบรนด์นายจ้างพบว่าสำคัญ 1) คน และวัฒนธรรมองค์กร 2) คุณลักษณะงาน 3) รางวัลค่าตอบแทน และ 4) ชื่อเสียงขององค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างที่ดีให้กับองค์กรได้ รวมไปถึงการสร้างเสริมมุมมองที่ดีของบุคคลภายนอกต่อองค์กรได้ด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการนำแนวคิด และทฤษฎีการสร้างแบรนด์นายจ้างมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และศึกษาถึงการวางแผนทาง และกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเครือข่ายสังคมการทำงานของแผนกฝ่ายขายที่มีอัตลักษณ์ด้านการสร้างเครือข่ายสังคมการทำงานผ่านการแบ่งปัน และบอกเล่าโดยตรงต่อสมาชิกในเครือข่าย เช่น การแบ่งปันมุมมองต่อวัฒนธรรมการทำงาน ความเหมาะสมของค่าจ้างค่าตอบแทน รูปแบบของผู้นำ เพื่อนร่วมงาน และภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์กร

#### 2.4 แนวคิด และทฤษฎีเครือข่ายทางสังคม

เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมอยู่ตัวคนเดียวไม่ได้ จำเป็นต้องมีสังคม และในสังคมก็ต้องมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และติดต่อสื่อสารกันเกิดเป็นเครือข่ายทางสังคม โดยเครือข่ายทางสังคมหมายถึง สายใยความสัมพันธ์ทั้งทางตรง และทางอ้อมระหว่างบุคคล และกลุ่มบุคคลอื่น ๆ อีกหลายคน เช่นญาติพี่น้อง เพื่อนร่วมงาน คนที่รู้จักนับถือกัน เป็นต้น ซึ่งอาจรู้จักกันมาก่อน หรือรู้จักผ่านบุคคลอื่นก็ได้ ชมนาด วรณพรศิริ (2535) ได้กล่าวถึงเนื้อหาของเครือข่ายทางสังคม ได้แก่ การมีกฎกติกา และความเชื่อร่วมกัน มีการเอื้ออาทร และแบ่งปันกัน มีการทักทาย การสนทนา การเยี่ยมเยียน การให้กำลังใจ การช่วยเหลือด้านการงาน การให้บริการส่วนตัว การช่วยเหลือด้านการเงิน วัตถุ และสิ่งของต่าง ๆ ในขณะที่ Marin and Wellman (2011) ให้ความหมายที่กว้างขึ้นของเครือข่ายทางสังคมไว้ว่า เครือข่ายทางสังคม คือกลุ่มของสมาชิกเครือข่ายที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน โดยมีความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่นความเป็นเพื่อน ญาติพี่น้อง ผู้ร่วมงาน การพูดคุย การให้คำแนะนำ การให้ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารผ่านอีเมล และสื่อสังคมออนไลน์ การให้ความร่วมมือความเป็นผู้แต่งร่วม และการอ้างอิงผลงานวิจัย เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน หรือไหลเวียนข้อมูลสารสนเทศ และทรัพยากรระหว่างกันสมาชิกเครือข่าย อาจเป็นได้ทั้งมนุษย์ที่เป็นปัจเจกบุคคล คณะบุคคล หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่ใช่มนุษย์ก็ได้ เช่น องค์กรสถาบัน บทบาทหน้าที่ ตำแหน่งสัตว์ สิ่งของ บทความวารสาร และเว็บเพจ ส่วนเนื้อหาของทรัพยากรที่แลกเปลี่ยนมีได้หลายชนิด ทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่นสินค้า วัตถุดิบ บริการเงิน หรือทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่นข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารความเชื่อ

อิทธิพลทางสังคม เป็นต้น โดย Haythornthwaite (1998) ได้แบ่งระดับของความผูกพัน และความใกล้ชิดของเครือข่ายทางสังคม ออกเป็น 2 ความสัมพันธ์ดังนี้

1. Strong Ties คือความสัมพันธ์แบบแน่นแฟ้น ตัวอย่างของความสัมพันธของ Strong Ties เช่น พี่น้องในครอบครัว ระหว่างเพื่อนสนิท จะเป็นความสัมพันธ์ที่มีได้จำนวนน้อยเป็นความสัมพันธ์ที่ต้องติดต่อกันอยู่ตลอดเวลา มีการติดต่อสื่อสารกันบ่อย มีการวิจัยว่ามนุษย์ไม่สามารถมีเพื่อนสนิทในเวลาเดียวกันมากกว่า 150 คน เพราะเพื่อนสนิทต้องมีการติดต่อสื่อสารกันตลอด และบ่อย

2. Weak Ties คือความสัมพันธ์แบบหลวม ๆ ความสัมพันธ์แบบ Weak Ties เป็นความสัมพันธ์ที่เรียกว่าความสัมพันธ์ชั่วคราว รู้จักแบบผิวเผิน เช่น อาจารย์กับนักเรียนรู้จักแค่ชื่ออะไร และทำงานที่ไหน ไม่ได้รู้จักกันดีเป็นต้น ในความสัมพันธ์แบบ Weak Ties สามารถมีได้จำนวนมาก ตัวอย่างเช่น เวลาไปประชุมมีการแลกเปลี่ยนนามบัตรกัน

จะเห็นได้ว่าเครือข่ายทางสังคมมีผลต่อความน่าเชื่อถือของข้อมูล ถ้าระดับของความสัมพันธของเครือข่ายเข้มแข็ง เช่น มีความใกล้ชิดกันมาก ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่มาจากบุคคลเหล่านั้น ก็จะมีผลต่อความน่าเชื่อถือสูงผลให้เป็นแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ความใกล้ชิดกันมากเช่นเป็นเพื่อนสนิทกัน เป็นคนในครอบครัวเดียวกัน เป็นเพื่อนร่วมงานกัน แต่ถ้าหากเป็นข้อมูลที่มาจากความสัมพันธที่อ่อน หรือความสัมพันธ์หลวม (Weak Tie) เช่น เพื่อนเก่า เพื่อนของเพื่อน บุคคลที่บังเอิญพบปะกัน ญาติห่าง ๆ เป็นต้น โดยพิจารณาจากการที่มีความไว้วางใจกัน ข้อมูลจากบุคคลที่มีความสัมพันธ์เพียงหลวม ๆ ก็จะมีผลต่อความน่าเชื่อถือ และเป็นแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือน้อยกว่าข้อมูลจากบุคคล ที่มีความสัมพันธ์แข็งแรงแน่นแฟ้น

2.4.1 การรับรู้ถึงความน่าเชื่อถือของการสื่อสารแบบบอกต่อผ่านเครือข่ายทางสังคม โดยกระทำผ่านอินเทอร์เน็ต

Richins and Root-Shaffer (1987) ได้แบ่งการสื่อสารผ่านเครือข่ายทางสังคมเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- (1) การสื่อสารแบบบอกต่อเป็นแหล่งข่าวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
- (2) การสื่อสารแบบบอกต่อเป็นการให้คำแนะนำ
- (3) การสื่อสารแบบบอกต่อเป็นการบอกเล่าประสบการณ์ส่วนตัว

โดยข้อมูลทั้ง 3 ประเภทจะเป็นไปในรูปแบบของการสื่อสารแบบบอกต่อ โดยมีทั้งเชิงบวก และเชิงลบ อัคร์นุไร เตชะสวัสดิ์ (2547) กล่าวว่าส่วนของข่าวที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ ข้อมูลที่ออกมาจะเป็นไปตามข้อเท็จจริง แต่ในส่วนของกาให้คำแนะนำ และประสบการณ์ส่วนตัว ข้อมูลจากการสื่อสารแบบบอกต่อนั้นอาจจะสามารถเป็นไปได้ในทางบวก หรือทางลบก็ได้ ขึ้นอยู่กับความรู้สึกของผู้พูด โดยธรรมชาติของมนุษย์จะเชื่อในการสื่อสารระหว่างบุคคล เพราะมีความเชื่อว่าข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารด้วยวิธีนี้สามารถเชื่อถือได้ โดยข้อมูลจากการศึกษาวิจัยพบว่าการให้ข้อมูลสินค้าด้วยวิธีการสื่อสารระหว่างบุคคล หรือการบอกต่อมีแนวโน้มที่ผู้รับสารจะเชื่อมากกว่าการให้ข้อมูลสินค้าด้วยวิธีการทั่วไป เช่น การโฆษณา เพราะการบอกต่อเป็นการพูดถึงสินค้าโดยปราศจากการโน้มน้าวใจ ยิ่งหลายคนให้ข้อมูลว่าสินค้าชนิดใดดีสินั้นหมายถึงสินค้าชนิดนั้นได้รับความไว้วางใจจากหลายคนด้วย นอกจากนี้ Rosen (2002) กล่าวว่าบุคคลที่เป็นแหล่งข่าวที่น่าเชื่อถือต้องเป็นบุคคลที่สาม ไม่ใช่ผู้ผลิต หรือบริษัทมาเป็นผู้บอกข้อมูลเอง โดยเฉพาะข้อมูลที่เกิดประโยชน์กับบริษัท เพราะจะทำให้ลูกค้าลดความไว้วางใจลงทันที ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ถ้าเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง แต่ถ้าเป็นข้อมูลการให้คำแนะนำ และบอกเล่าประสบการณ์จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลโดยความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้รับสารว่าแหล่งข้อมูลนั้นน่าเชื่อถือ และทำให้มั่นใจเพียงใด Yoon (2008) ปัจจุบันได้ก้าวสู่ยุคดิจิทัล การแบ่งปันข้อมูลประสบการณ์ และความคิดเห็นต่อสินค้า การบริการ และบริษัทสามารถกระทำผ่านอินเทอร์เน็ต และเครือข่ายออนไลน์ โดย Park and Kim (2008) ได้กล่าวว่าปัจจุบันมีความอิสระในการค้นหา และรับข้อมูลเป็นจำนวนมากจากกลุ่มของการแลกเปลี่ยนสื่อสารในโลกอินเทอร์เน็ต หรือที่เรียกว่าชุมชนออนไลน์ Shang, Chen and Liao (2006) กล่าวว่าผู้บริโภคไม่สามารถตรวจสอบข้อมูลหรือสินค้า และบริการโดยการสัมผัสโดยตรงกับสินค้า และบริการ หรือผู้ที่ให้ข้อมูลนั้น เมื่อผู้บริโภคอ่านข้อมูลจากการสื่อสารแบบบอกต่อเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การบริการ และบริษัทถึงคำวิจารณ์ หรือคำแนะนำจากอินเทอร์เน็ตผู้บริโภคต้องใช้ความรู้ และความสามารถในการตัดสินใจความน่าเชื่อถือของข้อมูลเหล่านั้นว่าเป็นข้อเท็จจริง ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ หรือไม่ Fan and Miao (2012) ได้กล่าวถึงความชำนาญด้านมุมมองการตัดสินใจว่าเกี่ยวข้องกับความสามารถในการประมวลผลข้อมูล โดยผู้บริโภค หรือผู้รับสารที่มีความชำนาญจะมีความมั่นใจด้วยตัวเอง Hovland and Weiss (1951) กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งของความน่าเชื่อถือของข้อมูล คือความชำนาญ นอกจากนี้ Bansal and Voyer (2000) กล่าวว่าหากผู้รับสารมีความรู้เกี่ยวกับสินค้า การบริการ และบริษัทผู้ผลิตที่น้อย จะเกิดความรู้สึกว่ามีความเสี่ยงในการตัดสินใจต่าง ๆ ต่อการเข้ารับบริการ หรือเข้าร่วมทำกิจกรรม

กับบริษัทนั้น ๆ เมื่อผู้รับสารรับรู้ถึงความเสี่ยงสูงในการตัดสินใจ ผู้รับสารก็จะค้นหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือสูงตามระดับของความเสี่ยง ซึ่งตรงกันกับสมมติฐานของ Fan et al. (2011) และ Wangenheim and Bayón (2004) ที่ว่าถ้าการตัดสินใจมีความเสี่ยงมากจะมีการหาข้อมูล และการประเมินที่ซับซ้อนมาก ในทางกลับกันถ้าการตัดสินใจมีความเสี่ยงน้อย การหาข้อมูลอย่างง่าย ๆ ก็อาจเพียงพอต่อการตัดสินใจ สรุปได้ว่าระดับของความเสี่ยงมีความเกี่ยวข้องกับระดับของการค้นหาข้อมูล ถ้ามีความเสี่ยงมากมีผลทำให้บุคคลค้นหาข้อมูลจากการยอมรับข้อมูลการสื่อสารแบบบอกต่อที่มากขึ้น

#### 2.4.2 การยอมรับข้อมูลการสื่อสารแบบบอกต่อที่กระทำผ่านอินเทอร์เน็ต

ถ้าผู้รับสาร หรือผู้บริโภครับรู้ว่าการยอมรับข้อมูลการสื่อสารแบบปากต่อปากที่กระทำผ่านอินเทอร์เน็ตมีความน่าเชื่อถือก็นำไปสู่ขั้นตอนการยอมรับ โดยการยอมรับว่าข้อมูลการสื่อสารแบบปากต่อปากที่กระทำผ่านอินเทอร์เน็ตมีความน่าเชื่อถือนั้นขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของสังคม (Social Norms) หรือความคิดเห็นในสังคมออนไลน์ เริ่มต้นจากมีผู้บริโภคเสนอข้อมูลการประเมินผลของตนเองเกี่ยวกับสินค้าทางอินเทอร์เน็ต ถ้าผู้บริโภคอื่น ๆ วิเคราะห์ว่าเป็นข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ก็ทำให้ผู้รับสารยอมรับในความน่าเชื่อถือของการยอมรับข้อมูลการสื่อสารแบบปากต่อปากที่กระทำผ่านอินเทอร์เน็ตที่เป็นการแสดงคำวิจารณ์ หรือแสดงความคิดเห็นยิ่งขึ้น Fan et al. (2011)

#### 2.4.3 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารผ่านเครือข่ายทางสังคม

Grewal, Cline และ Davies (2003) ได้ให้คำจำกัดความของการสื่อสารผ่านเครือข่ายทางสังคม โดยมีลักษณะการส่งต่อสารแบบปากต่อปากว่าเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันระหว่างปัจเจกบุคคล และกลุ่ม ส่วน Arndt (1967) กล่าวว่า การสื่อสารบอกกล่าวผ่านเครือข่ายทางสังคม เป็นการสื่อสารกันด้วยการพูดจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยมีจุดประสงค์ทางด้านธุรกิจ เป็นการสนทนากันตามปกติธรรมดาเพื่อแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็นต่อสินค้า การบริการ หรือภาพลักษณ์ขององค์กรนั้น ๆ มีการบอกต่อกันไปเรื่อย ๆ ดังนั้นบุคคลจึงสามารถแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการ และบริษัทผู้ผลิตได้จากข้อมูลการสื่อสารผ่านเครือข่ายทางสังคม นอกจากนี้ East, Hammond, and Lomax (2008) ยังกล่าวว่าการสื่อสารแบบไม่เป็นการของบุคคลที่มีลักษณะความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด และแน่นแฟ้นกันเช่นนี้ สามารถเป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิงสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจการเลือกซื้อสินค้า การเลือกเข้ารับบริการ และความเชื่อมั่นของผู้รับสารที่มีต่อองค์การ บริษัท หรือผู้ผลิต โดย Smith, Menon, and Sivakumar (2005) กล่าวว่า การสื่อสารของกลุ่มบุคคลผ่านทางเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม

ลักษณะของข้อมูลมีพลังต่อการยอมรับต่อสินค้า การบริการ และบริษัท เนื่องจากผู้บริโภคมีความเชื่อถือในการสื่อสารบอกกล่าวในหมู่ผู้บริโภคด้วยกันเองมากกว่าแหล่งข้อมูลที่มีจุดประสงค์ด้านธุรกิจ เช่น โฆษณาทางโทรทัศน์ ทางหนังสือพิมพ์ หรือทางวิทยุที่นักการตลาดพยายามจัดทำขึ้น วิเล็ค ภูริวัชร (2553) ได้พูดถึงกลยุทธ์การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่มีความนิยมในยุคสมัยปัจจุบันอันมีอิทธิพลต่อมุมมอง และการตัดสินใจของกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันทางเครือข่ายสังคมดังต่อไปนี้

1. Community Marketing การตลาดที่สื่อสารกันอยู่ในกลุ่มแฟนคลับ กลุ่มที่ชื่นชอบแพชชั่นเหมือนกัน กลุ่มที่ชื่นชอบดาราคนเดียวกัน หรือไม่ชื่นชอบดาราคนเดียวกัน กลุ่มแฟนคลับ กลุ่มคนเหล่านี้จะเสนอเครื่องมือต่าง ๆ รวมถึงการแนะนำซึ่งกัน และกันว่าควรปฏิบัติตัวอย่างไร ทำให้เกิดการผูกพันอย่างเหนียวแน่น และเป็นที่ยอมรับของคนที่มีความจงรักภักดีอย่างเหนียวแน่นของสินค้านั้น ๆ

2. Referral Programs การสร้างเครื่องมือการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ ให้กับลูกค้าที่มีความพอใจในสินค้าหรือบริการ ได้มีโอกาสไปบอกต่อกับลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นโปรแกรมเพื่อนแนะนำเพื่อน (Friend Gets Friends) หรือการที่ลูกค้าแนะนำลูกค้า (Member get a member) เพื่อจะได้รางวัลในการบอกกันต่อไป

3. Viral Marketing ปากต่อปากรูปแบบนี้นับว่าเป็นเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่ทรงพลังมากที่สุดในยุคปัจจุบัน ที่มาของคำว่า Viral คือการแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยสื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นอีเมลล์ สังคมออนไลน์ (Social Media) รูปแบบต่าง ๆ หรือมือถือผ่านทางช่องทางของการสนทนาออนไลน์ หรือการส่งต่อคลิปวิดีโอ เสมือนเป็นไวรัสที่แพร่กระจายออกไป

4. Social Media หมายถึงสังคมออนไลน์ที่มีผู้ใช้เป็นผู้สื่อสาร หรือเขียนเล่าเนื้อหา เรื่องราว ประสบการณ์ บทความ รูปภาพ และคลิปวิดีโอ ที่ผู้ใช้เขียนขึ้นเอง ทำขึ้นเอง หรือพบเจอจากสื่ออื่น ๆ แล้วนำมาแบ่งปันให้กับผู้อื่นที่อยู่ในเครือข่ายของตนผ่านทางเว็บไซต์สังคมออนไลน์ที่ให้บริการบนโลกออนไลน์

นอกจากนี้ Silverman (2001) ยังได้สรุปคุณสมบัติของการสื่อสารแบบบอกต่อไว้ดังนี้

1. การสื่อสารแบบบอกต่อเป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพล และมีพลังมาก
2. การสื่อสารแบบบอกต่อเป็นกลไกในการส่งผ่านประสบการณ์
3. การสื่อสารแบบบอกต่อมีความเป็นอิสระ จึงมีความน่าเชื่อถือ
4. การสื่อสารแบบบอกต่อเป็นส่วนหนึ่งของตัวผลิตภัณฑ์เอง



5. การสื่อสารแบบบอกต่อเกิดจากแหล่งข้อมูลเพียงแหล่งเดียว ไม่ใช่เกิดจากแหล่งข้อมูลเล็ก ๆ หลาย ๆ แหล่งมารวมกัน

6. การสื่อสารแบบบอกต่อขึ้นอยู่กับธรรมชาติของแหล่งข้อมูลค่อนข้างสูง

7. การสื่อสารแบบบอกต่อช่วยให้ประหยัดข้อมูล และแรงงาน อีกทั้งยังมีประสิทธิภาพ

#### 2.4.4 การสื่อสารผ่านเครือข่ายทางสังคมออนไลน์

การเข้ามาของอินเทอร์เน็ตทำให้ผู้บริโภคติดต่อสื่อสารกันได้สะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น การสื่อสารแบบบอกต่อเมื่อกระทำผ่านอินเทอร์เน็ต โดยผ่านอุปกรณ์ใด ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก หรือโทรศัพท์มือถือก็กลายเป็นการผ่านเครือข่ายทางสังคมบนโลกออนไลน์ได้ โดย Henning-Thurau et al. (2004) ได้กล่าวถึงการสื่อสารบอกต่อผ่านอินเทอร์เน็ตไว้ว่าการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ใช้วิธีการผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต เป็นข้อความจากผู้ส่งสารที่มีเนื้อหาทั้งทางบวกและทางลบต่อสินค้า บริการ และบริษัทผู้ผลิต ซึ่งมีประโยชน์มากมายต่อภาคประชาชาชนในฐานะผู้รับสารในรูปแบบของผู้บริโภค ผู้รับบริการ หรือผู้ที่กำลังตัดสินใจ ผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยการสื่อสารแบบบอกต่อผ่านอินเทอร์เน็ตสามารถกระทำผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้หลากหลายช่องทาง เช่น เว็บไซต์เครือข่ายสังคมออนไลน์ การส่งข้อความออนไลน์ และเว็บวิจารณ์สินค้า และบริษัท ผู้บริโภค หรือผู้สมัครมีอิสระที่จะค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า การบริการ และบริษัทจากผู้ที่เคยบริโภคสินค้า หรือการบริการนั้นแล้ว รวมไปถึงประสบการณ์การร่วมงานจากบริษัทนั้นเช่นกัน ทั้งจากแหล่งคนที่รู้จัก และไม่รู้จักได้ โดย Cheung, C. M., Lee, M. K., & Rabjohn, N. (2008) กล่าวว่าผู้บริโภคจะปราศจากซึ่งข้อจำกัดในด้านของจำนวนข้อมูล ชนิดสินค้า การบริการ และประสบการณ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือบริษัทผู้ผลิตนั้น ๆ

ผู้วิจัยจึงสนใจถึงแนวคิด และทฤษฎีเครือข่ายทางสังคม ประกอบกับวิธีการสื่อสารแบบบอกต่อของสมาชิกในเครือข่าย โดยกรณีของบุคลากร และผู้สมัครแผนกฝ่ายขายในกลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งเป็นไปในรูปแบบการมีความสัมพันธ์ทางสังคมที่สมาชิกทำงานในกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน มีการติดต่อพบเจอกันในสังคมการทำงาน มีการอ้างอิงถึงข้อมูลจากบุคคลต่าง ๆ ภายในเครือข่าย โดยเมื่อบุคคลหนึ่งเกิดการบอกต่อ หรือแบ่งปันข้อมูลก็จะกลายเป็นจุดศูนย์กลางในการขยายข้อมูลนั้นออกไปในวงกว้าง ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ทั้งแบบร่วมมือกัน และแข่งขันกันเองในสังคมการทำงาน

## 2.5 แนวคิดเรื่องมุมมอง

มุมมอง คือการมุ่งเน้นชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม การนึกคิดของบุคคลที่มีต่อการรับข้อมูล และข่าวสารต่าง ๆ ส่งผลต่อการตัดสินใจ ความพึงพอใจ และความปรารถ โดยในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงบริบทของมุมมองในการตัดสินใจต่อการเลือกเข้าทำงานของบุคลากร และผู้สมัครต่อองค์การ ผ่านองค์ประกอบของแรงจูงใจ และปัจจัยร่วมต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของมุมมองการตัดสินใจ และความปรารถนา เสรี วงษ์มณฑา (2539) กล่าวว่ามุมมอง คือความพร้อมที่จะประพฤติปฏิบัติ ประกอบไปด้วยความรู้ ความรู้สึก และแนวโน้มของพฤติกรรม สอดคล้องกับประจวบ อินอ้อด (2533) ได้ให้ความหมายคำว่ามุมมอง คือความรู้สึกภายในตัวบุคคลที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในลักษณะเป็นข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นทั้งภาษาพูด และภาษาเขียน โดยศักดิ์ สุนทรเสถียร (2531) กล่าวถึงมุมมองที่เชื่อมโยงไปถึงพฤติกรรมของบุคคลว่ามุมมอง หมายถึงความสลับซับซ้อนของความรู้สึก หรือการมีอคติของปัจเจกบุคคลในการสร้างความพร้อมที่จะตัดสินใจ หรือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามประสบการณ์ หรือข้อมูลที่ได้รับมา กล่าวโดยสรุปได้ว่ามุมมอง หมายถึงความคิดเห็นที่มีอารมณ์ หรือความรู้สึกที่มีมาประกอบเป็นแนวโน้มอันเป็นความพร้อมที่จะตัดสินใจ หรือกระทำให้มีการแสดงออกในการสนับสนุน หรือต่อต้านสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่ง เนาวรัตน์ ไรจนวิทยา (2534) กล่าวอีกนัยหนึ่งว่ามุมมอง หมายถึงแนวโน้ม หรือความพร้อมที่บุคคลจะแสดงออกมาเป็นความคิดเห็น หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่มีต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือองค์การใดองค์การหนึ่ง จากความหมายของมุมมองที่มีผู้ให้ความหมายค่านิยามถึงมุมมองไว้มากมายนั้น แสดงให้เห็นว่ามุมมองก่อกำเนิดร่วมจากการเรียนรู้ โดยทั่วไปจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) องค์ประกอบทางด้านความเชื่อ หมายถึงความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ความเชื่อเกิดจากประสบการณ์ส่วนตัว และการเรียนรู้จากผู้อื่น เช่น คำบอกเล่า หรือจากการอ่าน หรือได้รับฟังข่าวสาร 2) องค์ประกอบทางด้านอารมณ์ หรือความรู้สึก หมายถึงปฏิกิริยาตอบสนองทางด้านความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคลต่อวัตถุ หรือสิ่งต่าง ๆ ในการจัดองค์ประกอบทางอารมณ์ ตัวแปรที่บ่งการว่าอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อวัตถุจะเป็นไปในรูปแบบใดนั้น อาจจะเป็นความเชื่อ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลนั่นเอง ประสบการณ์ของบุคคลอาจเป็นตัวตัดสินใจอารมณ์ของบุคคล ถ้าหากบุคคลจะมีประสบการณ์โดยตรงในแง่ลบต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ก็อาจทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดี หรือทางลบต่อสิ่งนั้นด้วย 3) องค์ประกอบทางพฤติกรรมหรือการกระทำ หมายความว่าบุคคลจะประพฤติปฏิบัติต่อวัตถุ หรือกลุ่มบุคคลอย่างไร ในกรณีนี้ความเชื่อความรู้สึกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ในทางตรงกันข้ามพฤติกรรมสามารถมีอิทธิพลต่อความเชื่อ และความรู้สึกของ

บุคคลได้เช่นเดียวกัน จริยญา นิลแพทย์ (2538) จะเห็นว่ามุมมองเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้จากแหล่งอ้างอิงข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่มากมาย แหล่งที่ทำให้เกิดมุมมองที่สำคัญ คือ 1) ประสบการณ์เฉพาะทาง เมื่อบุคคลมีประสบการณ์เฉพาะอย่างต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดี หรือไม่ดี จะทำให้เขาเกิดทัศนคติต่อสิ่งนั้นไปตามทิศทางที่เคยมีประสบการณ์มาก่อน 2) การติดต่อสื่อสารจากบุคคลอื่น การได้รับการติดต่อสื่อสารจากบุคคลอื่น จะทำให้เกิดมุมมองจากการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ จากผู้อื่นได้ 3) สิ่งที่เป็นแบบอย่าง การเลียนแบบผู้อื่นทำให้เกิดมุมมองขึ้นได้ 4) ความเกี่ยวข้องกับสถาบัน มุมมองของบุคคลหลายอย่างที่เกิดขึ้นเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับสถาบัน เช่น โรงเรียน องค์กร กลุ่มเครือข่ายทางสังคม หรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งสถาบันเหล่านี้จะเป็นแหล่งที่มา และสนับสนุนให้ผู้คนเกิดมุมมองบางอย่างขึ้นมาได้ โดยสรุปพัฒนาการทางด้านมุมมองของบุคคลเกิดจากประสบการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับ การปรับตัวของบุคคลเพื่อให้เข้ากับสังคม การเลียนแบบในสังคม สิ่งเหล่านี้จะรวมตัวกัน และสร้างสมกลายเป็นแบบแผนมุมมองของแต่ละบุคคล การถ่ายทอดแบบอย่างของคนอื่นมาเป็นของตน และการพบเห็นสิ่งที่ตนมีความต้องการ การที่สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ย่อมมีผลทำให้มุมมองของบุคคลเปลี่ยนแปลง และหันเหไปตามสภาพการณ์ในบริบทสังคมนั้น ๆ ได้ จตุพร รัตแพทย์ (2538)

### 2.5.1 ประโยชน์ของมุมมอง

1. มุมมองช่วยให้เข้าใจสิ่งแวดล้อมรอบตัวบุคคล โดยการจัดรูปแบบหรือจัดระบบสิ่งของต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวบุคคล
2. ช่วยให้มีความรู้สึกรู้คุณค่าในตัวเอง ซึ่งจะช่วยให้บุคคลหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ดีหรือปกป้องปิดบังความจริงภายนอกที่จะนำความไม่พอใจมาสู่ตัวบุคคล
3. ช่วยในการปรับตัวให้สามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่สลับซับซ้อน ซึ่งการมีปฏิริยาตอบโต้ หรือการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดออกไปนั้น ส่วนมากจะทำในสิ่งที่นำความไม่พอใจมาให้หรือเป็นบ่าเหน็บรางวัลจากสิ่งแวดล้อม
4. ช่วยให้บุคคลสามารถแสดงออกถึงค่านิยมของตนเองที่แสดงว่ามุมมองนั้นนำมาซึ่งความพอใจมาให้บุคคลนั้น การเปลี่ยนแปลงของมุมมองของบุคคลเมื่อเกิดขึ้นแล้ว แม้จะคงทนแต่สามารถเปลี่ยนได้โดยตัวบุคคล สถานการณ์ ข่าวสาร การชวนเชื่อ และสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการยอมรับในสิ่งใหม่ กล่าวคือมุมมองของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงได้หลายวิธี เช่น บุคคลได้รับข่าวสารจากกลุ่มเครือข่ายทางสังคม เช่น ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน หรือสื่อสาธารณะ ทำให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบมุมมองด้านความรู้ และมีแนวโน้มให้องค์ประกอบด้านความรู้สึก และการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าหากบุคลากร หรือผู้สมัครได้รับสารจากเครือข่ายทางสังคม หรือจากสื่อสาธารณะที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด และอิทธิพล ย่อมทำให้มุมมอง ความรู้สึก และการตัดสินใจของบุคลากร หรือผู้สมัครมีแนวโน้มเอนเอียงไปตามแหล่งข้อมูลอ้างอิงได้ เช่นกัน

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองของปัจเจกบุคคลที่มีต่อการบริหารจัดการองค์การในบริบทของการวางแผนกลยุทธ์แบรนด์นายจ้าง ด้านการคัดเลือก และสรรหาบุคลากร อันเนื่องมาจากการกระทำใด การกระทำหนึ่งขององค์การล้วนส่งผลโดยตรงต่อ มุมมองของบุคลากร และผู้คนภายนอก องค์การจึงควรคำนึงถึงการจัดการให้ครอบคลุมทุกมิติรอบ ด้านเพื่อที่จะมุ่งสร้างเสริมมุมมองที่ดีต่อกลุ่มบุคคลภายนอกที่มีความสนใจในองค์การ รวมไปถึงการที่ องค์การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีมุมมองที่ดีต่อองค์การย่อมเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการ ช่วยบอกกล่าว หรือส่งต่อเรื่องราวที่ดีขององค์การสู่เครือข่ายทางสังคมของตน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การด้านแบรนด์ภาพลักษณ์นายจ้าง และวิธีการวิเคราะห์เพื่อเข้าถึง ช่องทางในการสื่อสารที่ตรงจุดของกลุ่มผู้สมัครแผนกฝ่ายขายเพื่อเสริมสร้างมุมมองเชิงบวกต่อกลุ่ม ผู้สมัครอันจะเป็นการดึงดูด และจูงใจในการเลือกเข้าร่วมงานเป็นลำดับต่อไป

## 2.6 แนวคิดการเลือกใช้สื่อ

แนวคิดการเลือกใช้สื่อเป็นไปรูปแบบของทั้งการส่ง และการรับข้อมูลจากสื่อ โดย เป็นรูปแบบการสื่อสารที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อตรงตามจุดประสงค์มากที่สุด โดยมี การผสมผสานสื่อที่ใช้ในหลากหลายรูปแบบ การสื่อสารผ่านทางโทรทัศน์โดยการส่งข้อความ การใช้ อินเทอร์เน็ตมาช่วยในการคัดกรอง และสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย เป็นการเพิ่มช่องทางในการนำเสนอ ข้อมูล และหลายข้อจำกัดผ่านการรับสารด้วยโทรทัศน์ ทั้งยังสามารถ เข้าถึงผู้ชมได้มากขึ้น สอดคล้อง กับรูปแบบการดำเนินชีวิตสมัยใหม่ที่นิยมรับชมผ่านสื่อออนไลน์ ทำให้ เกิดการร่วมพูดคุย แชร์ต่อ ข้อความ ส่งต่อกัน ซึ่งรัชญา จันทะรัง (2554) ได้ศึกษาถึงการบริหารแบรนด์องค์การผ่านแฟนเพจของ บริษัท GTH พบว่าต้องมีการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ในการสื่อสารให้สอดคล้อง กับเป้าหมาย รวม โดยใช้รูปแบบเหมือนการโปรโมทภาพยนตร์บนแฟนเพจ มีการนำเสนอสารที่น่าสนใจ เกิดการโต้ตอบระหว่างแฟนเพจด้วยกัน เสมือนเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้า และสมาชิกทำให้เกิดความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) พร้อมกับเป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์ โฆษณา และกิจกรรมพิเศษอื่น ๆ ซึ่งช่องทางนี้ใช้งบประมาณไม่สูงแต่ก่อให้เกิดการติดต่อกับสมาชิกได้อย่าง

ใกล้ชิดมากขึ้น แต่มีข้อควรระวังในแง่ของสแปม (Spam) โฆษณา และการควบคุมข้อความที่ไม่สุภาพ การวางแผนการใช้เครื่องมือสื่อสารนั้นต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ทางการตลาด และวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อสารด้วย จากนั้นจึงมีการวางแผนพร้อมนำไปปฏิบัติและประเมินการใช้สื่อ เป็นขั้นตอนสุดท้ายเพื่อให้ทราบที่เราบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้หรือไม่ ตัวอย่างการวัดผล เช่นการสำรวจความคิดเห็น และความพึงพอใจ การสำรวจทัศนคติ การวัดผลจากยอดขาย และกำไร หรือการวัดผล โดยดูจากจำนวนข่าวที่ได้รับการเผยแพร่ทางสื่อโทรทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นต้น Fill Chris (2009) ได้กล่าวถึงการใช้สื่อผ่านสังคมเครือข่ายออนไลน์ (Digital Media) พบว่าการใช้สื่ออินเทอร์เน็ตเข้ามา มีบทบาทในการสื่อสารทางการตลาด หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นตัวหลักในการสื่อสารก็ว่าได้ เนื่องจากปัจจุบันผู้บริโภคสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้อย่างง่ายดาย ผ่านอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ หรือแท็บเล็ต เป็นต้น ซึ่งอุปกรณ์เหล่านี้ทำให้ผู้บริโภคสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว การส่งผ่านข้อมูลทำได้ง่ายมากขึ้น โดยเฉพาะการนำอินเทอร์เน็ตมาใช้กับแอปพลิเคชัน เช่น การใช้โปรแกรมไลน์ในการพูดคุย การเข้าถึงข้อมูลโดยใช้โซเชียลมีเดียเฟซบุ๊ก (Facebook) หรือ อินสตาแกรม (Instagram) โดยแอปพลิเคชันเหล่านี้นับเป็นกลไกหลักที่ทำให้ผู้ส่งสารได้รับการตอบกลับจากกลุ่มเป้าหมาย และสามารถนำการตอบกลับนี้มาสร้างเป็นกลยุทธ์ในการสื่อสารขององค์กรต่อไปได้

เทคโนโลยี และสังคมโลกดิจิทัลเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในชีวิตประจำวันของผู้คน โดยในบริบทของการเชื่อมต่อด้านสังคมการทำงาน ต่างพบเห็นได้ในหลากหลายรูปแบบทั้งการตั้งกระทู้คำถาม การรวมกลุ่มผ่านเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ระหว่างกลุ่มคนในวงการอาชีพเดียวกันบนสังคมออนไลน์อย่าง Facebook และ LinkedIn รวมไปถึงความอิสระในการเขียนรีวิว หรือให้ผลตอบรับเกี่ยวกับองค์กร หรือผลิตภัณฑ์ รูปแบบการสื่อสาร และรับสารดังกล่าวข้างต้นนี้ล้วนส่งผลต่อมุมมองของผู้สมัครที่อยู่ในช่วงขณะของการตัดสินใจถึงข้อมูลชุดหนึ่งเกี่ยวกับองค์กร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร และเลือกใช้สื่อที่มีลักษณะเป็นพลวัตของสังคมกลุ่มผู้ทำงาน เพื่อวิเคราะห์ถึงช่องทางที่กลุ่มผู้ทำงานใช้ในการสื่อสาร และรับสารระหว่างกันในสังคมเครือข่ายของตน แนวคิดการเลือกใช้สื่อจึงเป็นหนึ่งในแนวทางในการศึกษาเพื่อสร้างความเข้มแข็งต่อการวางแผนกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างให้กับองค์กร ผ่านวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในลำดับถัดไป

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อมุมมองการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานของพนักงานในแต่ละองค์การมีดังนี้

**1. ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์** ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ที่จะศึกษาในงานวิจัยนี้ คือ มุมมองส่วนปัจเจกบุคคลระหว่างประสบการณ์ในการทำงานต่อความคาดหวังด้านค่าจ้าง ค่าตอบแทน ความคาดหวังด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานต่อองค์การหนึ่ง ๆ ตามแนวคิดของ Griffeth, Hom and Gaertner (2000) ที่ว่า มุมมองส่วนตัวของบุคคลเหล่านี้ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในเรื่องของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเริ่มต้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานใหม่ การพัฒนาทักษะ ความสามารถต่าง ๆ และการปรับตัวเข้าหาวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งจะถูกคาดหวังว่าจะเปลี่ยนแปลงตามประสบการณ์ส่วนปัจเจกบุคคล (Greller, 2000, อ้างถึงใน รัตนรพี ฌ นคร, 2554) ยิ่งคนอายุมากขึ้น และมีประสบการณ์ที่มากขึ้น ความกังวลเกี่ยวกับเรื่องความมั่นคงในงาน หรือความก้าวหน้าในอาชีพก็จะมีมากขึ้น ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจขององค์การที่มีต่อบุคลากร จึงก่อให้เกิดความพึงพอใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ ผลการวิจัยของ จูติมา เสริมวิวัฒน์วงศ์ (2557) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายการเงินบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มธุรกิจพลังงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ในเรื่องระดับค่าตอบแทนมีผลต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ค่าตอบแทนที่แตกต่างกันส่งผลให้พนักงานมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ดังนั้นการที่องค์การจัดหาผลประโยชน์ และค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม สอดคล้องต่อความรับผิดชอบในงาน และการดำรงชีพของพนักงาน จึงสามารถส่งผลพนักงานปฏิบัติได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

**2. ลักษณะของงานที่ทำ** เป็นสิ่งดึงดูดใจอย่างหนึ่งของพนักงาน อันหมายถึงความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน งานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือความยากของงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการตอบสนองความพึงพอใจของพนักงาน โดย นลินทิพย์ ศานตินานนท์ (2548) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานตรวจสอบบัญชีมี พบว่าปัจจัยด้านลักษณะของงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บรรพต ศรีวิเศษ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาถึงระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ฮีโน่มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการศึกษาพบว่าลักษณะของงานที่ถูกมอบหมาย หรือรับผิดชอบมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ โดยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแปรผันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจลักษณะงานที่ทำอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

**3. ความก้าวหน้าในการทำงาน** หรือโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตซึ่งเป็นสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ หรือตามสายงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนคาดหวังว่าจะได้รับจากองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ เพราะสิ่งเหล่านี้จะทำให้คุณภาพชีวิตของพวกเขา และครอบครัวดีขึ้น เมื่อพวกเขาได้รับโอกาสความก้าวหน้าในการทำให้บุคคลได้รับสิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินจากค่าตอบแทน และความพึงพอใจในแง่การเห็นคุณค่าในตนเอง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อรสุธี สนิทสม (2548) ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานระดับผู้จัดการของบริษัทที่ให้บริการด้านการตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย พบว่าโอกาสก้าวหน้าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

**4. เงินเดือน และสวัสดิการ** หมายถึงเงินเดือน โบนัสตามผลงาน การปรับขึ้นค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น ผลตอบแทนดังกล่าวนี้ องค์กรต่างมองว่าเป็นปัจจัยกระตุ้นสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรในองค์กร ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแก่พนักงานในองค์กร โดยงานวิจัยของอรสุธี สนิทสม (2548) พบว่าผลตอบแทนด้านเงินเดือน และสวัสดิการเป็นปัจจัยกระตุ้นเชิงบวกในการทำงานแก่พนักงานของบริษัทด้านการให้บริการตรวจสอบบัญชี สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ ลิ้มปทุม (2548) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา โรงงานแปรรูป บริษัท สหพาร์ม จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาอยู่ในระดับต่ำ อีกทั้งพนักงานยังเสนอแนะให้องค์กรจัดหาชุดยูนิฟอร์ม และบริการยานพาหนะขนส่งอีกด้วย ประกอบกับผลการวิจัยของ ชูศักดิ์ ประยูร (2547) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท ซิมเทค อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าค่าจ้างที่ได้รับ เป็น ปัจจัย หนึ่ง ที่ ส่งผล ต่อ ความ พึงพอใจ ในการ ปฏิบัติงาน

**5. การได้รับการยอมรับจากองค์กร** ภทริกา ศิริเพชร (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร กรณีบริษัท ธนากรผลิตภัณฑ์น้ำมันพืช จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ พบว่าพนักงานบริษัท ธนากรผลิตภัณฑ์น้ำมันพืช จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง กล่าวคือด้านความภาคภูมิใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และด้านความต้องการคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพของ

องค์การ โดยพบว่าอายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน อันเนื่องมาจากอายุงานที่มากส่งผลให้ได้รับการยอมรับจากองค์การด้านความรู้และความสามารถที่หลากหลายรอบด้าน ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า และความภาคภูมิใจในตนเอง โดยมีความสัมพันธ์ลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่ ความอิสระในการทำงาน การได้รับความเชื่อมั่นจากหัวหน้างาน การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การได้มีส่วนร่วมในการบริหาร และเสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ แก่บริษัท ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณค่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณค่าการเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์การในเชิงบวก ซึ่งสัมพันธ์กับการศึกษาของ ลำพูน เอกฉัตร (2548) ที่ทำการศึกษาระดับปริญญาตรีที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2542 พบว่ากลุ่มตัวอย่างครูมีความผูกพันต่อองค์การในสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับมาก โดยมีปัจจัยด้านความมีอิสระในการทำงาน ความสัมพันธ์ และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเสนอแนะข้อคิดเห็น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานสูงสุด สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเฉลิมภัทร วิชกุล (2555) ที่ทำการศึกษาระดับปริญญาโทที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน บริษัท แม็ชเชอร์ลันด์เบอร์เรียด จำกัด กรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์การ เป็นผลมาจาก การถูกนิยามว่าเป็นดาวเด่นในองค์การ โดยการได้รับการยอมรับ หรือคำชมเชยเชิงการเป็นดาวเด่นขององค์การ ส่งผลให้พนักงานมีระดับความทุ่มเท และพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์การ ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ และด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และยอมรับต่อเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ ซึ่งตรงกับการศึกษาของอรอุสา เกษรสังข์ (2550) ได้ทำการศึกษาระดับปริญญาโทที่มีผลต่อความผูกพันต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ สำนักงานใหญ่ พบว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารไทยพาณิชย์ สำนักงานใหญ่ จังหวัด กรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจภาพรวมอยู่ในระดับมากในด้านการได้รับการยอมรับในทักษะความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา โดยมีความสัมพันธ์กับความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าต่อการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ

**6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา** หรือหัวหน้างาน คือวิธีการทำงานระหว่างหัวหน้างาน และพนักงานอันแสดงถึงความสัมพันธ์ที่มุ่งหวังอันดีต่อกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานในที่นี้ คือผู้ที่มอบหมายงาน ผู้นำ หรือผู้ที่จัดการผลการ



ปฏิบัติงานของพนักงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ก่อให้เกิดความเต็มใจในการทำงานของพนักงาน ทำให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย อันเป็นองค์ประกอบของใจหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน งานวิจัยของ รัตนรพี ฦ นคร (2554) ได้ศึกษาถึงปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจของพนักงานตรวจสอบบัญชี กรณีศึกษาสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาส่งผลเชิงบวกแก่แรงจูงใจในการทำงาน เนื่องมาจากลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานจำเป็นต้องมีการทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาที่ ดังนั้นเมื่อพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาต่างส่งผลให้พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศิลป์ อุฬารพงศ์ธรรม สุมาลี วิวัฒน์วิชา และ พรเพ็ญ วิวัฒน์เดชา (2540) ที่พบว่าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทให้บริการตรวจสอบบัญชี อันเนื่องมาจากลักษณะตัวงานของการตรวจสอบบัญชีนั้นมีการสับเปลี่ยนหัวหน้าโครงการเป็นประจำทุกไตรมาส โดยพนักงานระดับปฏิบัติการไม่สามารถเลือกหัวหน้าโครงการ หรือผู้จัดการได้ การได้รับการสนับสนุน และการมีความสัมพันธ์อันดีของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อหัวหน้างานนั้นย่อมส่งผลดีในเชิงระดับความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน รวมไปถึงการลดความขัดแย้ง ปัญหา และอุปสรรคในการทำงานอีกด้วย นอกจากนี้ ทศนี อุปการ (2550) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษาสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 3 จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จค่อนข้างสูง อันเป็นผลมาจากการที่ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีความร่วมมือ ความรัก ความสามัคคี และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย

**7. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน**ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อทีมฝ่ายขาย อันเนื่องมาจากลักษณะงานที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม ต่างต้องพึ่งพาอาศัยความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมต้องมีการระดมความคิดเพื่อวางแผน และกลยุทธ์ในการขาย โดยหากทำงานแบบปัจเจกบุคคลย่อมส่งผลให้ทีมไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการขายได้ ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความสำคัญของปัจจัยดังกล่าวของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท วาย เอส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ของ ปริญญา สัตยธรรม (2550) ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน เพราะเพื่อนร่วมงานที่ดีส่งผลให้

บรรยากาศในการทำงานดีไปด้วย โดยพนักงานคาดหวังให้เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือเกี่ยวกับงานด้วยดี เพื่อนร่วมงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ดี เมื่อมีเรื่องเดือดร้อนเพื่อนร่วมงานมักช่วยเหลือ เสมอ เมื่อมีความสามัคคีในการทำงาน ได้รับการยกย่อง และยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน ไม่เกี่ยงกันในการทำงาน ปราศจากความขัดแย้ง และการแบ่งพรรคแบ่งพวก

**8. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน** สามารถประเมินได้จากความรู้สึก ส่วนตนของพนักงานที่มีต่อความรู้สึกมั่นคง และปลอดภัยในการทำงานในระยะยาว โดยพนักงานที่ทำงานในองค์กรจะมีระดับความรู้สึกปรารถนาในการลาออก หรือย้ายงานในระดับต่ำ เพราะองค์กรสามารถตอบสนองเรื่องความรู้สึกมั่นคง และปลอดภัยให้แก่พนักงานได้ งานวิจัยของ พุทธิวรรณ ประสมเพชร (2544) ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายบริการผู้โดยสาร และอำนวยความสะดวก กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด เพราะพนักงานตระหนักเห็นว่าการทำงานในบริษัทที่มีความมั่นคงปลอดภัยส่งผลต่อความพร้อมทางสภาพจิตใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิ่งแก้ว สุนทรพิดิภัทร และอภิรดี ศานติศาสน์ (2547) ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา พนักงานบริษัท อินเทลลิเจน ออโตเมชัน จำกัด พบว่าปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัญหา และอุปสรรคที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือฐานะความมั่นคงของบริษัท

**9. โอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถ** โดยทั่วไปมนุษย์ทุกคนต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองให้สังคมที่ตนเองดำรงอยู่ได้รับรู้เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตให้ทัดเทียมหรือเหนือผู้อื่นเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง การให้การฝึกอบรมการทำงานที่ดี และเหมาะสมจะทำให้ความต้องการในการลาออก และลาป่วยของพนักงานลดต่ำลง Grant, Portthoff and Ryden (1996) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐิติมา เสริมวิวัฒน์วงศ์ (2557) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายการเงินของบริษัทในกลุ่มปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง พบว่าการจัดโครงการฝึกอบรมขององค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยบริษัทควรสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมในระดับที่เหมาะสมต่อการต่อยอด เพิ่มพูน หรือพัฒนาความรู้ความสามารถ รวม

ไปถึงการเปิดโอกาสการพัฒนาในด้านต่าง ๆ แก่พนักงาน เช่น การศึกษาต่อ การสัมมนา หรือดูงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ และพื้นที่การเรียนรู้แก่พนักงาน อันจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเชิงบวกเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

**10. ชื่อเสียงขององค์กร** ชื่อเสียงที่เป็นที่รู้จักขององค์การถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมงานของพนักงาน การที่องค์กรมีชื่อเสียง และภาพลักษณ์ที่ดีในเชิงบวก ย่อมส่งผลให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจ ภาคภูมิใจในงาน และองค์กร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ลัทธพรธณ กสิณธุ์มานะวาท (2557) กรณีศึกษา การไฟฟ้านครหลวง พบว่าลักษณะขององค์กรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ชื่อเสียงด้านการให้บริการ ทัศนคติความรับผิดชอบ ต่อสังคม และนวัตกรรมที่แปลกใหม่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าสมัครงาน โดยการมีชื่อเสียงองค์กรที่ดีสามารถดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้

**11. ค่านิยม** ผลงานวิจัยของ อัจฉริยา ปทุมวัน (2552) กล่าวว่ากลุ่มคนวัยทำงานตอนต้นให้ความสำคัญกับรายได้ และค่าตอบแทนมากกว่าตำแหน่ง หรือเกียรติยศในการทำงาน เนื่องด้วยกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้เป็นวัยที่เข้าสู่โลกของการทำงาน จึงให้ความสำคัญ และความสำเร็จในมิติของความสำเร็จ และรายได้ค่าตอบแทนมากกว่า อันเนื่องมาจากทั้งความสำเร็จในงาน และค่าตอบแทนต่างเป็นปัจจัยรากฐานสำคัญในการต่อยอดพัฒนาเส้นทางอาชีพต่อไปได้ในอนาคต สอดคล้องกับเป้าประสงค์ในการปฏิบัติงานของฝ่ายการขายที่มุ่งความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานในมิติของเป้าหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งค่าตอบแทนสูง

จากองค์ประกอบของแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อมุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานที่มีต่อการนำเสนอองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร รวมไปถึงกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างขององค์กรเพื่อการดึงดูดผู้มีศักยภาพในตลาดแรงงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจที่บุคลากรแผนกฝ่ายขายใช้เป็นเครื่องมือการพิจารณา และการตัดสินใจในการเข้าร่วมงานกับองค์กร ๆ หนึ่ง รวมไปถึงกลยุทธ์ด้านแบรนด์นายจ้างของฝ่ายองค์กรว่ามีความสอดคล้องต่อการนำเสนอ หรือเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ และอย่างไร อีกทั้งการค้นคว้าถึงข้อค้นพบของงานวิจัยมุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานในบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค: กรณีศึกษาแผนกฝ่ายขาย บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ ینگค์ว่ามีความสอดคล้อง หรือขัดแย้งกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก่อนหน้านี้อย่างไรบ้างเพื่อมุ่งให้ได้มาซึ่งประโยชน์ของงานวิจัย 3 ประการ คือ 1. ได้ทราบถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อมุมมองการเลือกเข้าทำงานของบุคลากรแผนกฝ่ายขายด้านธุรกิจ

สินค้าอุปโภคบริโภค 2. ได้ทราบแนวการพัฒนาในรูปแบบกลยุทธ์นำเสนอแบรนด์นายจ้างให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้สมัครงานแผนกฝ่ายขาย และ3. ได้ทราบแนวทางการสร้างเสริม และเพิ่มประสิทธิภาพรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างให้กับองค์การ



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อศึกษามุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานในบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค กรณีศึกษาแผนกฝ่ายขาย บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ โดยมีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### 3.1 รูปแบบการศึกษาค้นคว้า

มุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานในบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค กรณีศึกษาแผนกฝ่ายขาย บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลค้นคว้าข้อมูล เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Secondary source) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ใช้การสัมภาษณ์แบบรายบุคคลโดยการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และต่อหน้า ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และได้ข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุด โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วยบุคลากรแผนกฝ่ายขาย บุคลากรฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคล และบริษัทจัดหางานที่เป็นคู่ค้ากับบริษัท

#### 3.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือบุคลากรแผนกฝ่ายขาย บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ จำนวน 5 ราย บุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ จำนวน 3 ราย และบริษัทจัดหางานที่เป็นคู่ค้ากับบริษัท จำนวน 2 ราย โดยผู้วิจัยมีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposeful sampling) ซึ่งการเก็บกลุ่มตัวอย่างนั้น ขนาดตัวอย่างสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพเป็นตัวกำหนดขนาดของงานวิจัย และระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของแต่ละงานวิจัย Eriksson & Kovalainen (2015) ประกอบกับข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นเพื่อความเหมาะสมด้านเวลา งานวิจัยนี้จึงสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 10 คน

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ลักษณะคำถามของการสัมภาษณ์อยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended questions) เป็นเครื่องมือสัมภาษณ์เพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างได้อธิบายประเด็น หรือเสริมข้อคิดเห็นต่าง ๆ รวมไปถึงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเด็นคำถามได้อย่างอิสระ ศุภชัย ยาวะประภาษ (2556) โดยกระบวนการการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ขออนุญาตบันทึกเสียง และจดบันทึก รวมถึงการสอบถามเพิ่มเติมเป็นรายประเด็นที่มีข้อควรพิจารณาเพิ่มเติม

3.3.1 คำถามเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการศึกษา สามารถจำแนกได้ออกเป็น 4 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

1. องค์กรประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานกับองค์กรของบุคลากร และผู้สมัครแผนกฝ่ายขาย
2. มุมมองของบุคลากร และผู้สมัครแผนกฝ่ายขายต่อภาพลักษณ์แบรนด์ นายจ้างขององค์กร
3. ช่องทางในการสมัครงานของบุคลากร และผู้สมัครแผนกฝ่ายขาย
4. กลยุทธ์ และแนวทางการวางแผนแบรนด์ภาพลักษณ์นายจ้างของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบตัวต่อตัวโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary source) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยวิธีสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยเตรียมคำถามปลายเปิด (Open-ended questions) ลักษณะการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้ตอบคำถามอย่างอิสระ โดยการแบ่งคำถามออกเป็นประเด็นในมิติที่ต้องการศึกษา รวมถึงการสังเกต

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary source) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร (Documentary research) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวารสารวิชาการ สืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต (Media research) และงานวิจัยไว้ในแง่มุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. เมื่อทำการสัมภาษณ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน สอดคล้อง และเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาตั้งแต่เดือนเมษายน 2564 ถึงเดือนพฤษภาคม 2564

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้ทำการถอดเทปสัมภาษณ์อย่างละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง แม่นยำ และครบถ้วน เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลเบื้องต้นแล้ว จึงทำการหาข้อมูลที่มีความสอดคล้อง และแตกต่างกันโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกตามคำถามวิจัย และทำการวิเคราะห์ตีความข้อมูล (Interpretation) โดยอ้างอิงอยู่บนพื้นฐานของแนวคิด และทฤษฎีตามกรอบแนวคิดงานวิจัยเป็นเครื่องมือประกอบเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเนื้อหาเพื่อความครอบคลุม และสอดคล้องระหว่างข้อมูลกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วรรณาท สามารณ (2557) ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อมุมมองการเลือกเข้าทำงานของบุคลากร และผู้สมัครแผนกฝ่ายขาย แนวทางในการเสนอแบรนด์นายจ้างให้ตรงกลุ่มผู้สมัคร และแนวทางสร้างเสริมความเข้มแข็งต่อการวางแผนกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างให้กับองค์กร อันจะเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาองค์กรให้สามารถสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีขีดศักยภาพความสามารถ ทักษะการทำงานที่เหมาะสมกับองค์กร และสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมงานกับองค์กรเพื่อสร้างเสริมความยั่งยืนในระยะยาวแก่การบริหารจัดการทุนมนุษย์ รวมไปถึงการพัฒนาแบรนด์ภาพลักษณ์นายจ้างขององค์กร

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ในส่วนของการศึกษาเรื่องมุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานในบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค: กรณีศึกษาแผนกฝ่ายขาย บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล โดยนำแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการตั้งคำถาม โดยประเด็นคำถามเกี่ยวกับ 1. องค์กรประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานกับองค์กร 2. มุมมองของบุคลากร และผู้สมัครต่อภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างขององค์กร 3. ช่องทางในการสมัครงานของบุคลากร และผู้สมัครแผนกฝ่ายขาย และ 4. กลยุทธ์ และแนวทางการวางแผนแบรนด์ภาพลักษณ์นายจ้างของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ยังมีผลการศึกษาในส่วนของการเสนอแนะถึงวิธีการ และช่องทางในการเข้าถึงผู้สมัคร รวมไปถึงกลยุทธ์การสร้างเสริมภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างขององค์กร ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอข้อมูลของการศึกษาไว้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ภาพรวมองค์กร และข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 องค์กรประกอบของแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากร และผู้สมัครแผนกฝ่ายขายตัดสินใจเลือกเข้าทำงานกับบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์

#### ส่วนที่ 1 ภาพรวมองค์กร และข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรแผนกฝ่ายขาย บุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล และบริษัทจัดหางานของบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ จำนวน 10 ราย เพื่อให้ทราบถึงมุมมองการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์การวางแผนการสร้างแบรนด์ภาพลักษณ์นายจ้างให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 บุคลากรแผนกฝ่ายขาย จำนวน 5 ราย โดยมีช่วงอายุอายุปัจจุบัน คือ 39-59 ปี จำนวน 2 ราย และผู้ที่มีอายุปัจจุบัน คือ 25-38 ปี จำนวน 3 ราย โดยกลุ่มอายุมากกว่า 2 ราย มีอายุงานเฉลี่ยที่ 19 ปี โดยปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้จัดการระดับภูมิภาค และระดับผู้ช่วยผู้จัดการระดับภูมิภาค และในส่วนของอายุน้อยกว่าทั้ง 3 ราย มีอายุงานเฉลี่ยที่ 9 ปี โดยปฏิบัติงานในระดับผู้จัดการอาวุโส และผู้จัดการแผนก ทั้งนี้ในโครงสร้างระดับ หรือตำแหน่งการทำงานภาคเอกชน อายุ



งาน หรือประสบการณ์การทำงานไม่ได้เป็นตัวกำหนดระดับตำแหน่งงาน ทว่าองค์ประกอบปัจจัยเหล่านี้ต่างต่างขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในงาน รวมไปถึงทักษะ และความสามารถด้านภาวะผู้นำ

ตารางที่ 2 ข้อมูลภาพรวมองค์การ และข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรแผนกฝ่ายขาย

กลุ่มตัวอย่าง บุคลากรแผนกฝ่าย ขาย	บุคลากร รายชื่อที่ 1	บุคลากรรายชื่อ ที่ 2	บุคลากร รายชื่อที่ 3	บุคลากร รายชื่อที่ 4	บุคลากร รายชื่อที่ 5
อายุตัว	42 ปี	40 ปี	32 ปี	28 ปี	32 ปี
ประสบการณ์การ ทำงาน	21 ปี	18 ปี	11 ปี	5 ปี	12 ปี
ระดับ และตำแหน่ง งาน	ผู้จัดการ ระดับ ภูมิภาค	ผู้ช่วยผู้จัดการ ระดับภูมิภาค	ผู้จัดการ อาวุโส	ผู้จัดการ แผนก	ผู้จัดการ แผนก
เพศ	ชาย	ชาย	หญิง	หญิง	ชาย
ระยะเวลาการ ร่วมงานกับบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์	12 ปี	2 ปี	1 ปี	2 ปี	2 ปี

1.2 บุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 ราย ผู้วิจัยได้สืบถามข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งหวังเพื่อทราบถึงกลยุทธ์และมาตรการเชิงนโยบายต่อการวางแผนด้านภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้าง รวมไปถึงช่องทางการสื่อสารที่ทางฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารต่อกลุ่มผู้สมัครแผนกฝ่ายขาย โดยเกณฑ์การคัดเลือกสรรกลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จำนวน 3 ราย แบ่งออกเป็นระดับหัวหน้างาน 1 ราย และระดับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 ราย โดยกลุ่มตัวอย่าง 2 รายมีภาระ และหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการสร้างเสริม

ภาพลักษณ์กลยุทธ์การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร โดยบุคลากรระดับหัวหน้างานมีภาระ และหน้าที่ความรับผิดชอบด้านโครงการกลยุทธ์ภาพลักษณ์ช่องทางการสมัครงานออนไลน์ (Social Media Recruitment) และบุคลากรระดับปฏิบัติการ จำนวน 1 ราย มีภาระ และหน้าที่ความรับผิดชอบในงานด้านโครงการเพื่อนแนะนำเพื่อน (Friend Get Friends Program) ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างเสริม หรือเพิ่มพูนภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างผ่านการสร้างประสบการณ์เชิงบวกต่อบุคลากรปัจจุบัน

ตารางที่ 3 ข้อมูลภาพรวมองค์การ และข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคล

กลุ่มตัวอย่าง บุคลากรฝ่าย บริหาร ทรัพยากร บุคคล	บุคลากรคนที่ 1	บุคลากรคนที่ 2	บุคลากรคนที่ 3
อายุตัว	38 ปี	32 ปี	33 ปี
ประสบการณ์ การทำงาน	20 ปี	11 ปี	10 ปี
ระดับ และ ตำแหน่งงาน	หัวหน้างาน	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้เชี่ยวชาญ
เพศ	หญิง	หญิง	หญิง
ภาระ และ หน้าที่ความ รับผิดชอบ ด้านบริหาร ทรัพยากร บุคคล	การสรรหา และคัดเลือก เชิงกลยุทธ์ รวมไปถึงการ สร้างเสริมประสิทธิภาพ ภาพลักษณ์ช่องทางการ สมัครงานเครือข่าย ออนไลน์ (Social media recruitment)	การสรรหา และคัดเลือก เชิงกลยุทธ์ รวมไปถึงการ สร้างเสริมประสิทธิภาพ ช่องทางการสมัครงาน โครงการเพื่อนแนะนำ เพื่อน (Friend Get Friends Program)	การสรรหา และ คัดเลือกเชิงปฏิบัติการ

กลุ่มตัวอย่าง บุคลากรฝ่าย บริหาร ทรัพยากร บุคคล	บุคลากรคนที่ 1	บุคลากรคนที่ 2	บุคลากรคนที่ 3
ระยะเวลา การร่วมงาน กับบริษัท มาร์ส ไทย แลนด์ อิงค์	2 ปี	8 ปี	6 ปี

1.3 บริษัทจัดหางาน จำนวน 2 ราย ผู้วิจัยได้สืบถามข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบริษัทจัดหางานที่เป็นคู่ค้ากับบริษัท (Recruitment agency) จำนวน 2 ราย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงผลการตอบกลับ ข้อเสนอแนะ และคำติชมจากผู้สมัครที่มีต่อบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ โดยเกณฑ์การคัดเลือกบริษัทจัดหางานที่เป็นคู่ค้ากับบริษัท คือประวัติการสัมฤทธิ์ผลของบริษัทจัดหางานในการสรรหาบุคลากรแผนกฝ่ายขายแก่บริษัท โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 บริษัทหลัก ดังนี้

ตารางที่ 4 ข้อมูลภาพรวมองค์การ และข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคล

กลุ่มตัวอย่าง บริษัทจัดหางานที่เป็นคู่ค้ากับบริษัท	จำนวนความสัมฤทธิ์ผลในการสรรหาบุคลากรแผนกฝ่ายขายแก่บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์	ระยะเวลาการร่วมงานกับบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์
บริษัทจัดหางาน ลำดับที่ 1	3 ตำแหน่ง	2 ปี
บริษัทจัดหางาน ลำดับที่ 2	2 ตำแหน่ง	5 ปี

## ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรแผนกฝ่ายขายตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงวิจัยจากกลุ่มบุคลากรแผนกฝ่ายขาย และกลุ่มบริษัทจัดหางาน ผู้วิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อคิดเห็นอันเกี่ยวเนื่องถึงมุมมองต่อการเลือกเข้าทำงาน ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านความมีชื่อเสียงขององค์การ

2.2 ด้านค่าจ้าง และค่าตอบแทน

2.3 ด้านการได้รับการยอมรับในการทำงาน

โดยองค์ประกอบของแรงจูงใจทั้ง 3 ด้านล้วนเป็นองค์ประกอบร่วมอันส่งผลต่อมุมมองการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานของผู้สมัคร จากการเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อควรพิจารณาของกลุ่มตัวอย่างทั้งมิติที่มีความสอดคล้องกัน และความแตกต่างกันไว้ดังต่อไปนี้

**2.1 ด้านความมีชื่อเสียงขององค์การ** จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัยพบว่าบุคลากรแผนกฝ่ายขายมีการตระหนักถึงรากฐาน ความมีชื่อเสียงขององค์การ โดยบุคลากรมีความเชื่อที่ว่าบริษัทมีความเป็นผู้นำในส่วนของผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์เลี้ยง ดังนั้นการได้มาซึ่งรากฐาน และชื่อเสียงที่ดีของผลิตภัณฑ์ จึงส่งผลให้บุคลากรแผนกฝ่ายขายมีมุมมองว่าความมีชื่อเสียงขององค์การจะเป็นองค์ประกอบจูงใจที่สำคัญ ซึ่งนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน จากการรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์ของบุคลากรแผนกฝ่ายขายคนที่ 1 ของบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ ینگ์ ได้ให้ข้อมูลว่า

“...เนื่องมาจากองค์การมีการวางรากฐานที่ดีอยู่แล้ว เช่น ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ทางการตลาดผ่านการโฆษณาตามช่องทางต่าง ๆ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และคู่ค้าตามห้างร้านต่าง ๆ รวมไปถึงกระบวนการจัดส่ง และกระจายสินค้า ทำให้ตนมีความเชื่อมั่นในกระบวนการการทำงานของบริษัทว่าจะสามารถต่อ ยอดการทำงานของตนให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายได้...” (บุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อ 28 เมษายน 2564)

จากการให้ข้อมูลของบุคลากรแผนกฝ่ายขายคนที่ 1 ในเรื่องของมุมมองที่ตระหนักถึงความเสี่ยงขององค์การมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับบุคลากรแผนกฝ่ายขายคนที่ 2 ซึ่งได้ให้ข้อมูลว่า

“...การที่บริษัทมีการวางรากฐานกลยุทธ์ด้านการขาย และกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดี ทำให้ตนรู้สึกว่าการแข่งขันขององค์กรนั้นเป็นตัวตั้งต้นที่ดี ซึ่งช่วยผลักดันยอดขายให้กับแผนกฝ่ายขายได้ ซึ่งสามารถช่วยยับยั้งอุปสรรค และปัญหาในการทำงานต่าง ๆ ได้ดี เช่น ข้อร้องเรียนจากลูกค้า ปัญหาด้านการกระจายสินค้า หรือจำนวนสินค้าไม่เพียงพอต่อการขาย...” (บุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อ 21 เมษายน 2564)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับมุมมอง และความตระหนักด้านความเสี่ยงขององค์การ พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งบุคลากรแผนกฝ่ายขาย และบริษัทจัดหางานให้คุณค่าความสำคัญถึงการตระหนักด้านความเสี่ยงขององค์การ อันเนื่องมาจากการที่องค์การได้สะท้อนความโดดเด่นด้านการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมที่โดดเด่นในท้องตลาดย่อมเป็นการสร้างเอกลักษณ์แก่องค์การได้ดี ดังนั้นการได้มาซึ่งประวัติการทำงานร่วมกับองค์การที่มีชื่อเสียง ย่อมเป็นหนทางในการต่อยอดความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพของผู้สมัครในอนาคตได้

“...รู้จักมาร์สดีอยู่แล้วในฐานะกลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภค และบริโภคด้วยกัน คิดว่าองค์การน่าจะมีการใช้เทคโนโลยี และโปรแกรมที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานเหมือนกับบริษัทข้ามชาติอื่น ๆ หากได้รับการคัดเลือกในการเข้าร่วมงาน คิดว่าสามารถได้ประโยชน์ต่อยอดในการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี และประสบการณ์การทำงานที่ดีแน่นอน...” (บริษัทจัดหางานลำดับที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อ 26 เมษายน 2564)

สอดคล้องกับการให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ของบริษัทจัดหางาน ลำดับที่ 2 ซึ่งให้ข้อมูลเกี่ยวกับมุมมองของผู้สมัครด้านความได้เปรียบด้านการแข่งขันทางนวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...เชื่อว่ามาร์สดีมีแผนกฝ่ายวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดี ดูจากผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์เลี้ยงแบรนด์โรยัล คานินที่มีหลากหลายสูตรให้เลือกในท้องตลาด รวมทั้งเป็นที่นิยมของกลุ่มลูกค้าที่เลี้ยงสุนัข และแมว คิดว่าการได้เป็นพนักงานฝ่ายขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทน่าจะมีความสุข และท้าทาย เพราะนวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ดูน่าสนใจ...” (บริษัทจัดหางานลำดับที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อ 28 เมษายน 2564)

ภาพลักษณ์ชื่อเสียงด้านนวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นในท้องตลาด เป็นองค์ประกอบปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อมุมมองการเลือกเข้าทำงานของผู้สมัคร ซึ่งตรงกับ ข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของบุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 3 ที่ได้ให้ข้อมูลถึงมุมมองต่อผลิตภัณฑ์ที่ หลากหลายของบริษัทส่งผลให้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานมีความยาก และความท้าทายใหม่ ๆ เสมอ

“...ลักษณะของธุรกิจในอนาคตนี้นั้นมีการแข่งขันที่สูง มีผู้เล่นหลักไม่กี่เจ้า การที่ เรามีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายทางเลือก หลากหลายสูตร และหลากหลายรสชาติที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า มันก็ทำให้เราได้เปรียบคู่แข่ง แต่ในขณะเดียวกันมันก็ต้องเล่นกันที่ราคา และโปรโมชั่นให้สามารถสู้กับคู่แข่งเจ้าอื่น ได้ พาร์ทอันนี้แหละ คือเสน่ห์ และความสนุกของการวางแผนกลยุทธ์การขาย...” (บุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อ 19 เมษายน 2564)

ชื่อเสียงขององค์การยังสามารถเอื้ออำนวยผลให้บุคลากรแผนกฝ่ายขายมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า และคู่ค้าได้ด้วยเช่นกัน โดยเป็นไปในแง่ของชื่อเสียงขององค์การที่เป็นที่ รู้จักดีในกลุ่มธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยงต่อธุรกิจคู่ค้าร้าน และห้างค้าส่ง จากข้อมูลคำสัมภาษณ์ของ บุคลากรแผนกฝ่ายขาย รายที่ 4 ที่ได้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ถึงกระบวนการการสร้างสัมพันธ์ภาพทาง การค้าในช่องทางร้าน และห้างค้าส่ง โดยมีข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ช่องทาง Wholesale ถือเป็นช่องทางหลักของบริษัทเราตอนนี้ หรือเรียกง่าย ๆ คือพวกร้านยี่ปี่ชาปี่ ร้านขายส่งอาหารสัตว์ใหญ่ ๆ ตามต่างจังหวัด คลินิกสัตว์แพทย์ รวมไปถึงพวกห้างค้าส่ง ใหญ่ ๆ อย่าง Makro โดยเฉพาะกลุ่มร้านยี่ปี่ชาปี่ และร้านขายส่งอาหารสัตว์ใหญ่ ๆ กลุ่มนี้ต้องอาศัย ความสัมพันธ์เชิงส่วนตัวเข้ามาด้วย เทคโนโลยีเค้าให้ดี เพราะเค้าสั่งของเราที่เป็นล็อตใหญ่ 4-5 เท่ากว่าพวกห้างค้าปลีก Modern Trade ดังนั้นการที่เราไม่โปรดักส์แมสในตลาดอย่างเพดดิกรี ซีซาร์ และวิลกัส มันทำให้แผนกฝ่ายขายเรามีความน่าเชื่อถือของเราจะขายได้ และสร้างกำไรให้คู่ค้าเรา...” (บุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 4 สัมภาษณ์ เมื่อ 19 เมษายน 2564)

จากการให้คำสัมภาษณ์ จะเห็นได้ว่าชื่อเสียงขององค์การ และชื่อเสียงของ ผลิตภัณฑ์ส่งผลต่อมุมมองการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานของบุคลากรแผนกฝ่ายขาย โดยพบว่ารากฐาน ชื่อเสียงขององค์การ และผลิตภัณฑ์สามารถช่วยเอื้ออำนวยผลต่อความสำเร็จในงาน ในรูปของการ สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากรแผนกฝ่ายขายต่อคู่ค้า และลูกค้าได้

**2.2 ด้านค่าจ้าง และค่าตอบแทน** ถือเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบปัจจัยสำคัญที่ส่งผล ต่อมุมมองการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานกับองค์การของบุคลากรแผนกฝ่ายขายปัจจุบัน และผู้สมัครที่กำลังมองหางานใหม่ อันเนื่องมาจากค่าจ้าง และค่าตอบแทนที่มีลักษณะที่จูงใจสามารถดึงดูดผู้ที่มี

ศักยภาพสูงในกลุ่มอุตสาหกรรมได้ โดยจากผลสำรวจของบริษัททาวเวอร์ส วัตสัน Tower Watson (2557) พบว่ามุมมองของพนักงานกับนายจ้างที่มีต่อองค์ประกอบจูงใจที่ดึงดูดผู้มีศักยภาพเข้าร่วมงานกับบริษัทมีความแตกต่างกันมาก โดยที่นายจ้างจะเชื่อเรื่องของการเติบโตของบริษัท และลักษณะงานที่ทำหาย แต่พนักงานจะมองในเรื่องของค่าจ้างเงินเดือน และความมั่นคงในหน้าที่การงาน จากมุมมองความแตกต่างดังกล่าวส่งผลให้องค์การต่าง ๆ ในปัจจุบันจำเป็นต้องพัฒนาระบบการ และองค์ประกอบของแรงจูงใจในการดึงดูดพนักงานให้เข้าทำงานกับองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งมิติด้านค่าจ้าง และค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล และแข่งขันได้อย่างทัดเทียมกับท้องตลาด

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ของบุคลากรแผนกฝ่ายขาย พบว่าประเด็นมิติด้านค่าจ้าง และค่าตอบแทนเป็นอีกหนึ่งประเด็นสำคัญที่ส่งผลมุมมองการตัดสินใจเข้าร่วมงาน โดยเป็นผลมาจากโครงสร้างนโยบาย และลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงาน และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของบุคลากร โดยกลุ่มตัวอย่าง 3 ใน 5 มองว่าค่าตอบแทนจูงใจในรูปแบบของโบนัสตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Bonus) หรือค่าจูงใจ (Incentive compensation) นั้นมีความสมเหตุสมผล จากการให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ของบุคลากรแผนกฝ่ายขาย รายที่ 1 ของบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ ได้ให้ข้อมูลว่า

“...รูปแบบการจ่ายโบนัส หรือค่าตอบแทนของบริษัทที่มีฐานการคิดคำนวณจาก 2 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ผลกำไรของบริษัท และ 2) ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล มีความยุติธรรม สมเหตุสมผล เพราะถ้า business achieve บวกกับผลการทำงานของเรา achieve เราก็ประสบความสำเร็จ ได้โบนัสตาม target ที่เราคาดหวังไว้...” (บุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อ 28 เมษายน 2564)

จากการให้ข้อมูลของบุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 1 ในเรื่องมิติด้านค่าตอบแทน ค่าจูงใจ และสวัสดิการ มีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 2 ซึ่งได้ให้ข้อมูลว่า

“...โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน และกระบวนการพิจารณาฐานเงินเดือนประจำปี ควรมีการทบทวนจากคณะผู้บริหาร และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลด้านค่าจ้าง และค่าตอบแทน โดยเสนอแนะว่ากระบวนการปรับเงินเดือนควรพิจารณาจากองค์ประกอบด้านผลการปฏิบัติงานส่วนปัจเจกบุคคลมากกว่าการยึดติดกับโครงสร้างงบการเงินเดือนอันจำกัดขององค์กร...” (บุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อ 28 เมษายน 2564)

การเสนอแนะถึงกระบวนการพิจารณาค่าจ้าง และค่าตอบแทนดังกล่าวข้างต้นนี้ ชัดแจ้งกับการให้ข้อมูลของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่มองนโยบายการบริหารด้านค่าจ้าง และค่าตอบแทนของบริษัทที่มีความสมเหตุสมผล แข่งขันได้อย่างทัดเทียมกับท้องตลาด โดยพบว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลได้ให้คำจำกัดความถึงโครงสร้าง นโยบาย และมาตรฐานการบริหารค่าจ้าง และค่าตอบแทนของบริษัทที่มีความสมเหตุสมผล สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมไปถึงถึงการสร้างความยุติธรรมภายใน (Internal equity) เช่นเดียวกัน จากการให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ของบุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ให้ข้อมูลว่า

“...โครงสร้างการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทได้รับนโยบายมาจากสำนักงานใหญ่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีการบริหารจัดการเทียบเคียงกับกลุ่มบริษัทสินค้า Consumer goods ในระดับเดียวกัน ผ่านการเปรียบเทียบเชิงข้อมูลจากบริษัทที่ปรึกษาด้านค่าจ้าง ค่าตอบแทน (Compensation Consulting) ข้อมูลที่ได้จึงมีโครงสร้างที่ชัดเจน วัดได้ และสมเหตุสมผล...” (บุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลรายที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อ 26 เมษายน 2564)

ค่าจ้าง และค่าตอบแทนที่องค์การเสนอ หรือมอบให้กับผู้สมัครถือเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจที่สำคัญในการดึงดูดผู้สมัครที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถให้ตัดสินใจร่วมงานกับองค์การ เพราะปริมาณค่าจ้าง และค่าตอบแทนถือเป็นสัญลักษณ์ของการประเมินคุณค่าทางจิตใจ และขีดศักยภาพความสามารถของผู้สมัคร ก่อให้เกิดมุมมองที่ดีของผู้สมัครต่อความยุติธรรม และเหมาะสมของค่าจ้าง และค่าตอบแทนที่สอดคล้องต่อความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของผู้สมัคร ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์ของบริษัทจัดหางาน ได้สะท้อนถึงมุมมองของผู้สมัครต่อการบริหารค่าจ้าง และค่าตอบแทนของบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ ไว้ดังนี้

“...หากเปรียบเทียบถึงตัวเลขค่าจ้าง และค่าตอบแทนที่มาร์สกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน พบว่ามีขีดศักยภาพด้านการแข่งขันเทียบเคียงได้ อยู่ในระดับที่แข่งขันได้ รวมไปถึงพวกสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลที่ครอบคลุมถึงครอบครัว อันนี้ถือเป็นข้อดีที่ทำให้ผู้สมัครสนใจในการเลือกสมัครงานกับมาร์ส...” (บริษัทจัดหางานลำดับที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อ 26 เมษายน 2564)

สอดคล้องกับชุดข้อมูลคำสัมภาษณ์ของบริษัทจัดหางานลำดับที่ 2 ที่กล่าวถึงขีดระดับความสามารถในการแข่งขันต่อการเสนอ และจูงใจด้านค่าตอบแทนที่องค์การมีต่อผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกกับทางบริษัท ดังต่อไปนี้



“...การเสนอค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่มีระดับเพิ่มขึ้นอย่าง *make sense* ถือเป็นจุดขายของมาร์ส ที่สามารถเร่งการตัดสินใจของผู้สมัครให้รับข้อเสนอค่าจ้างเงินเดือนได้เร็วขึ้น ระดับของเงินเดือน และค่าจ้างที่จูงใจที่สามารถแข่งขันทัดเทียมกันได้กับบริษัทชั้นนำ ทำให้บริษัทมีภาพลักษณ์ที่ดีด้านการลงทุนในบุคลากร ยอมเสนอค่าจ้างที่สูงเพื่อให้ได้มาซึ่งคนที่มีศักยภาพ...” (บริษัทจัดหางานลำดับที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อ 28 เมษายน 2564)

จะเห็นได้ว่าจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบริษัทจัดหางาน พบว่ามีองค์ประกอบจูงใจ 2 ประการที่มีความเชื่อมโยง และสัมพันธ์แปรผันต่อกัน คือผู้สมัครมีมุมมองต่อความสมเหตุสมผลด้านค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่มีความสอดคล้องต่อภาระหน้าที่ในงานของตน กล่าวคือค่าจ้าง และค่าตอบแทนสามารถดึงดูด และจูงใจผู้สมัครที่มีศักยภาพ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับคุณลักษณะที่องค์กรต้องการให้ตัดสินใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้

**2.3 ด้านการได้รับการยอมรับในการทำงาน** เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจอันนำไปสู่มุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานของบุคลากรแผนกฝ่ายขายปัจจุบัน พบว่าความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการได้รับการยอมรับในคุณค่าความสำคัญมีผลต่อมุมมอง และทัศนคติเชิงบวกของบุคลากร โดยกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ราย มีความคิดเห็นตรงกันว่าองค์กรสามารถแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรม และค่านิยมด้านการให้คุณค่าความสำคัญต่อตัวบุคลากรในทุกระดับ ตั้งแต่บุคลากรระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน รวมไปถึงบุคลากรสัญญาจ้าง โดยผ่านวิธีการบริหาร การสื่อสาร และการสร้างขวัญกำลังใจจากผู้นำในองค์กร โดยผู้นำมีวิสัยทัศน์ด้านการบริหารบุคลากรในองค์กร คืองานของบุคลากรทุกคนถูกนับเป็นหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร นอกเหนือไปจากนี้ยังพบว่าบุคลากรมีการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของแผนกฝ่ายขายที่ทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันกับองค์กรด้วยบุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่เป็นคนรุ่นใหม่ มีการแบ่งปันข่าวสาร และความรู้ที่เป็นพลวัติตามกระแสสังคมได้ทันท่วงที มีการปรับตัวได้ดีในสภาวะการณ์ที่มีความแตกต่างกัน มีความเป็นกันเอง เข้าถึงง่าย มีความโดดเด่นด้านการตัดสินใจที่ถูกต้อง และรวดเร็ว มีการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการสอดแทรกการสร้างขวัญ และกำลังใจในแต่ละกิจกรรมที่แผนกจัดขึ้นแก่บุคลากรได้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดมุมมองด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการได้รับการยอมรับจากองค์กร ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“...ความโดดเด่นอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมการทำงานที่มาร์ส คือการที่เราสามารถเข้าหาพี่ ๆ ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกับเราได้หมด ทำให้รู้สึกไม่มีช่องว่างในการทำงานต่อกัน ซึ่งมันก็มีผลต่อคุณค่าทางจิตใจเราระดับหนึ่ง เพราะเราเคยเจอประสบการณ์ที่ไม่ดีจากการถูกละเลยให้ค่าความสำคัญในงานจาก

บริษัทที่ทำงานก่อนหน้านี้ ที่สำคัญ คือถึงวิธีการ reaction จากที่ ๆ ที่ทำให้เรานำไปคิดต่อยอดหาคำตอบเอง กระบวนการแบบนี้มันผสมผสานระหว่างการ challenge กลับ และให้ไอเดียไปคิดต่อยอดเองด้วย รู้สึกว่าวิธีการแบบนี้ช่วยบั่นให้เราเป็นคน que คิดแบบตรรกะวิธีมากขึ้น...” (บุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อ 30 เมษายน 2564)

สอดคล้องกับชุดข้อมูลคำสัมภาษณ์ของบุคลากรฝ่ายขายคนที่ 3 ที่กล่าวถึง ค่านิยม และวัฒนธรรมการทำงานของแผนกฝ่ายขายที่ส่งผลต่อด้านการได้รับการยอมรับถึงคุณค่า ความสำคัญในงาน และความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ว่า

“...ค่านิยม หรือ core values ที่ทีมเซลล์สร้างขึ้นมามีผลต่อกระบวนการการทำงาน ของมาร์สนำไปสู่วิธีการการทำงานที่ช่วยเหลือกัน และกัน งานเรามีความหมาย ตำแหน่งงานของเราถูกนับเป็นหนึ่งในพื้นที่ของขับเคลื่อนความสำเร็จของทีม การได้รับการยอมรับถึงความพยายามของเราทำให้รู้สึกว่าเรามีตัวตน มีคุณค่าสำหรับทีม หัวหน้างาน และองค์กร...” (บุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อ 19 เมษายน 2564)

ประกอบกับข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของบริษัทจัดหางาน ที่กล่าวถึงมุมมอง ของผู้สมัครที่มีต่อค่านิยม และวัฒนธรรมการให้คุณค่าความสำคัญต่อบุคลากรแผนกฝ่ายขาย พบว่า ผู้สมัครมีทัศนคติว่าแผนกฝ่ายขายถือเป็นแผนกที่มีความสำคัญต่อบริษัทในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้า อุปโภค และบริโภค โดยเป็นทีมหลักในการหารายได้ เม็ดเงิน และสร้างผลกำไรให้กับบริษัท รวมไปถึง การสร้างภาพลักษณ์ และชื่อเสียงด้านผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักแก่ท้องตลาด ผ่านการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้า และลูกค้า โดยได้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ทีมฝ่ายขายถือเป็นแกนหลักสำคัญของธุรกิจสินค้าอุปโภค และบริโภค หรือที่ เรียกว่า Core Business ทีมเซลล์มีความสำคัญมากในธุรกิจ Consumer goods เพราะการที่ผลิตภัณฑ์ของบริษัท จะขายได้ หรือไม่ได้ก็ขึ้นอยู่กับทีมเซลล์ ซึ่งพอรู้มาบ้างว่ารูปแบบการทำงานของทีมเซลล์ที่มาร์สมีการทำงานกันแบบ ที่แบบน้อง ผู้บริหารฝ่ายขายคนปัจจุบันเป็นที่รู้จักกันดีในวงการฝ่ายขายว่าเก่ง และมีรูปแบบการบริหารที่ดูแล เอาใจใส่ต่อกลุ่มลูกน้อง...” (บริษัทจัดหางานลำดับที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อ 28 เมษายน 2564)

โดยบุคลากรแผนกฝ่ายขายได้กล่าวถึงยังได้กล่าวถึงมุมมองต่อด้านการ ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และองค์กรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท เช่น กิจกรรมนอกสถานที่ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม หรือกิจกรรมการมอบรางวัลแก่บุคลากรแผนกฝ่ายขายที่มีผลงาน ยอดเยี่ยม ดังข้อมูลการให้สัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“...การสร้าง ความผูกพัน หรือบรรยากาศอันดีในการทำงานเป็นไปในรูปแบบเชิงวัฒนธรรม ค่านิยมที่ส่งต่อกันมา โดยตนมองว่ารูปแบบการจัดกิจกรรมในช่วงวาระพิเศษต่าง ๆ เช่น การเฉลิมฉลอง ยอดขาย การจัดกิจกรรมนอกสถานที่ อันเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากรฝ่ายระดับปฏิบัติการได้มีกิจกรรมร่วมกัน รวมไปถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจากผู้บริหารทั้งในมิติของการวางทิศทางการดำเนินงาน การให้คำชมเชย Awards & Recognition แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตนมองว่าเป็นการสร้างเสริมขวัญ และกำลังใจในการทำงานอย่างดียิ่งเยี่ยม ที่ว่าผู้บริหารระดับสูงสามารถสละเวลาเข้ามาร่วมกิจกรรมกับน้อง ๆ ในทีมได้...” (บุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อ 19 เมษายน 2564)

กล่าวได้ว่ามุมมองต่อการได้รับการยอมรับจากองค์กร และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรผ่านการบริหารของภาวะผู้นำที่มีทิศทาง และรูปแบบในการให้คุณค่า ความสำคัญต่อบุคลากร ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตร มีการช่วยเหลือกัน รับฟังความคิดเห็น ไม่มีช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรที่ระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน รวมไปถึงนโยบาย และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารช่วยที่สร้างเสริมให้บุคลากรมีมุมมอง และชุดระบบความคิดไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

### ส่วนที่ 3 แผนด้านกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างขององค์กร

จากการให้ข้อมูลของบุคลากรแผนกฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับด้านกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างขององค์กร พบว่าปัจจุบันบริษัทได้วางแผนกลยุทธ์ด้านแบรนด์นายจ้างผ่านการสื่อสารสังคมเครือข่ายสังคมออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ Facebook และLinkedIn เป็นต้น โดยเป็นไปในลักษณะการสร้างความสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ความเคลื่อนไหวของบริษัทด้านโปรโมชั่นราคาสินค้า และผลิตภัณฑ์ในเครือของบริษัท รวมไปถึงการประกาศตำแหน่งงานว่างเพื่อสื่อสารถึงผู้สมัครภายนอกที่กำลังมองหาตำแหน่งใหม่ด้วยเช่นกัน รวมไปถึงการเชิญบุคลากรปัจจุบันให้สะท้อนความรู้สึก และความคิดเห็นต่อความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ผ่านโครงการที่ชื่อว่า “ความภาคภูมิใจในความเป็นมาร์ส” โดยการติดแฮชแท็กผ่านคำว่า “#PROUDLYMARS” ผ่านบัญชี Facebook ส่วนตัวของบุคลากร ผ่านข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“...ปัจจุบัน ทีม Talent Acquisition ได้ติดตามนโยบายบริษัทแม่ในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างเครือข่าย และโปรโมทข้อมูลบริษัทต่อผู้สมัครภายนอกมากขึ้น โดยโครงการความภาคภูมิใจในความเป็นมาร์ส หรือPROUDLY MARS ถือเป็นหนึ่งเครื่องมือหนึ่งของฝ่าย People & Organization ในการสร้างเสริม Employer branding ของบริษัท ผ่านการสะท้อนความรู้สึก และความภาคภูมิใจของบุคลากรที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทผ่านสื่อ

หลักอย่างเว็บไซต์ Facebook และLinkedIn...” (บุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลรายที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อ 26 เมษายน 2564)



ภาพที่ 5 แสดงโครงการสร้างเสริมภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างผ่านโครงการ  
“ความภาคภูมิใจในความเป็นมาร์ส”

ที่มา: บัญชี Facebook: Mars Thailand Recruitment

นอกเหนือจากโครงการส่งเสริมภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างองค์การ ผ่านการสรรค  
สร้างประโยคบอกเล่าประทับใจของบุคลากรดังกล่าวข้างต้นนี้แล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีการ  
สื่อสารถึงกลุ่มผู้สมัครที่กำลังมองหาโอกาสความก้าวหน้าในงานผ่านโครงการ Mars Job  
Opportunities ภายใต้สโลแกนที่ว่า “Your tomorrow starts today” ผ่านสื่อภาพโฆษณา  
(Banner) การประกาศตำแหน่งงานว่างทางบัญชี Facebook: Mars Thailand Recruitment ของ  
องค์การ โดยบุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสื่อภาพโฆษณา (Banner) การ  
ประกาศตำแหน่งงานว่างขององค์การ ดังต่อไปนี้

“...การสื่อสารให้บุคคลภายนอกได้ทราบเกี่ยวกับการประกาศตำแหน่งงานว่างย่อมส่งผลดีต่อ  
ด้านภาพลักษณ์การเติบโตของบริษัท เพราะว่าท่ามกลางสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 หลายบริษัทได้รับผลกระทบ  
จนต้องลดการจ้างงานพนักงาน ระวังการสรรหาพนักงานเพิ่ม บ้างก็ปิดตัวจนต้องจ่ายค่าชดเชยให้พนักงาน แต่ในทาง  
กลับกันมาร์สเป็นบริษัทที่สวนกระแส มีการประกาศตำแหน่งงานว่างจำนวนมาก ส่งผลให้เห็นถึงการขยายตัว และ  
เติบโตของธุรกิจ...” (บุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลรายที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อ 26 เมษายน 2564)

วิธีการสื่อสารถึงกลุ่มผู้สมัครงานที่กำลังมองหางานใหม่ผ่านสื่อแบนเนอร์เครือข่าย  
สังคมออนไลน์ถือเป็นอีกหนึ่งในกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างขององค์การที่สื่อถึงการ

ขยายตัว และเติบโตของธุรกิจผ่านการประกาศการสรรหา และว่าจ้างงาน สอดคล้องกับการให้คำ สัมภาษณ์ของบุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลรายที่ 3 ในวิธีการติดต่อเข้าหาผู้สมัครผ่านประโยค จูงใจที่ว่า

“...We are expanding! ธุรกิจของเรากำลังเติบโต และขยายอย่างรวดเร็ว เรากำลังมองหาผู้ มี ศักยภาพด้านแผนกวางกลยุทธ์ฝ่ายขายเพื่อเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของธุรกิจ...” (บุคลากรฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคลรายที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อ 30 เมษายน 2564)

**“Tomorrow Starts Today!!!”  
#PROUDLYMARS**

**JOB OPPORTUNITIES**

**Asia Pet Nutrition Supply**

Position	Location Based
▪ Commissioning, Validation and Start Up Manager	CHB
▪ Sustainability & Project Engineer	CHB
▪ Shift Technician Mechanical X4	CHB
▪ Production Leader X4	CHB
▪ Operations Manager	CHB
▪ Shift Manager – Dry Factory	PCH
▪ Senior Safety Specialist	PCH
▪ Customer Service coordinator – Logistic	PCH
▪ Continuous Improvement Engineer	PCH

**Asia Pet Nutrition R&D**

Position	Location Based
▪ Asia - Wet Product Development Technologist	PCH
▪ Asia Sustainable Packaging Development Engineer	THA/PCH/CHB

**SEA / THA Pet Nutrition**

Position	Location Based
▪ Group Key Account Manager – MT	BKK
▪ Distributor Manager – GTSP	BKK
▪ Field Sales Operations Manager	BKK

If this seems the best next career move for you, We will be happy to receive your CV and application letter in English, Please send them via email to [Poonrawene.prim@effem.com](mailto:Poonrawene.prim@effem.com)

**MARS** | grow beyond

Pedigree, Whiskas, Purina, and other pet food brands.

ภาพที่ 6 แสดงโครงการสร้างเสริมภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างผ่านโครงการ

“Mars Job Opportunities”

ที่มา: บัญชี Facebook: Mars Thailand Recruitment

นอกเหนือจากกลยุทธ์การสื่อสารแบรนด์นายจ้างผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ ดังกล่าวข้างต้นนี้แล้ว องค์กรยังได้ดำเนินโครงการ Gateway to Mars ซึ่งเป็นการเปิดรับนิสิต และ

นักศึกษาจบใหม่ที่มีศักยภาพเข้าร่วมโครงการผู้จัดการฝึกหัด (Management Trainee) เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์การทำงานที่เป็นมืออาชีพ โดยลักษณะของโครงการ คือการมอบหมายงานและโครงการระยะสั้นให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้ และลงมือทำจริงท่ามกลางโลกของธุรกิจ รวมไปถึงการให้คำแนะนำของรุ่นพี่ในแต่ละแผนก โดยผู้เข้าร่วมจะถูกหมุนเวียนไปตามแผนกหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานของแต่ละแผนก เช่น แผนกฝ่ายขาย แผนกฝ่ายกลยุทธ์การตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล และฝ่ายบัญชี เป็นต้น ตามข้อมูลการสัมภาษณ์ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

“...โครงการ Gateway to Mars มีลักษณะของโครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้ในหน้าที่ที่หลากหลาย ทำให้ได้รับการตอบรับที่ดีจากกลุ่มนิสิต และนักศึกษาทั่วประเทศ รวมถึงเป็นการสร้างความตระหนักด้านคุณค่าแบรนด์นายจ้างแก่องค์กรอีกด้วย ซึ่งหัวหน้างาน หรือผู้บริหารของบริษัทหลายคน ต่างก็ประสบความสำเร็จ และเติบโตมาจากโครงการนี้เช่นเดียวกัน...” (บุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลรายที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อ 26 เมษายน 2564)

ภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างถือเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจหลักที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลมองว่าเป็นรากฐานของการวางกลยุทธ์ดึงดูดผู้มีศักยภาพเข้าร่วมงาน เพราะการที่องค์กรได้สะท้อนความรู้สึกรักภาคภูมิใจของบุคลากรภายในที่มีต่อองค์กรสู่ภายนอกย่อมเป็นการสร้างมุมมองเชิงบวกที่ดีต่อบุคคลภายนอก รวมไปถึงการบ่งชี้ให้เห็นถึงการขยายตัว และการเติบโตทางธุรกิจอันเป็นองค์ประกอบร่วมที่ส่งผลต่อมุมมองการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานของผู้สมัครที่กำลังแสวงหาการเติบโต โอกาสความก้าวหน้าในงาน และความมั่นคงในอาชีพ

#### ส่วนที่ 4 รูปแบบ และลักษณะการสื่อสารผ่านเครือข่ายทางสังคมของบุคลากรแผนกฝ่ายขาย

จากการให้ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรแผนกฝ่ายขาย และบริษัทจัดหางานพบว่าผู้สมัครได้รับอิทธิพลด้านการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานจากแหล่งกลุ่มอ้างอิงทางสังคม เช่น กลุ่มครอบครัว กลุ่มอดีตเพื่อนร่วมงาน และอดีตหัวหน้างาน เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มอ้างอิงอดีตเพื่อนร่วมงาน และอดีตหัวหน้างานที่ยังคงมีการติดต่อสื่อสารกันเชิงเครือข่ายทางสังคม อันเนื่องมาจากอดีตหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานที่สูงกว่า มีเครือข่ายทางสังคมที่

กว้างขวางกว่า จึงถือเป็นแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถอ้างอิงได้มากกว่าการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยข้อมูลสรุปจากการให้สัมภาษณ์ของบริษัทจัดหางานมีดังต่อไปนี้

“...นอกเหนือจากการตัดสินใจโดยการหาแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือด้วยตนเอง ผู้สมัครมักสอบถามกับผู้คนในเครือข่ายของตน ทั้งอดีตหัวหน้างานที่เคยร่วมงานกัน อดีตเพื่อนร่วมงานว่าบริษัทนี้ดีหรือไม่ นำร่วมงานหรือไม่ หรือหัวหน้างานเป็นคนสไตล์แบบไหน ทั้งนี้ผู้สมัครมองว่าการได้รับข้อมูลจากหลากหลายช่องทาง ประกอบกับความน่าเชื่อถือของผู้ให้ข้อมูล สามารถสร้างความมั่นใจ และเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเข้าร่วมงานกับองค์กร ๆ หนึ่งได้...” (บริษัทจัดหางานลำดับที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อ 26 เมษายน 2564)

จากการให้ข้อมูลของบริษัทจัดหางานลำดับที่ 1 พบว่าประเด็นด้านแหล่งข้อมูลเชิงเครือข่ายทางสังคมส่งผลต่อทัศนคติ และมุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานของกลุ่มผู้สมัครแผนกฝ่ายขาย มีความสอดคล้องกับข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของบริษัทจัดหางานที่ลำดับที่ 2 ที่ได้ให้ข้อมูลว่า

“...โดยภาพรวม กลุ่มผู้สมัครแผนกฝ่ายขายมีทัศนคติต่อธุรกิจสินค้าอุปโภค และบริโภคว่ามีลักษณะภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน และกระบวนการการทำงานที่ไม่แตกต่างกันมากนัก เพียงแต่ข้อมูลด้านวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ลักษณะนิสัยของหัวหน้างาน และสไตล์การทำงานของบริษัทเป็นข้อมูลสำคัญที่ผู้สมัครอาศัยการสืบค้นข้อมูลจาก Network การทำงานของตน...” (บริษัทจัดหางานลำดับที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อ 28 เมษายน 2564)

การอ้างอิง และการสืบเสาะหาแหล่งข้อมูลจากเครือข่ายทางสังคมในการทำงานของผู้สมัครงานแผนกฝ่ายขาย ทำให้เห็นว่าเครือข่ายทางสังคมของแผนกฝ่ายขายในวงการธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคสามารถเป็นแหล่งอ้างอิงถึงการพยากรณ์ถึงลักษณะของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และรูปแบบการทำงานขององค์กรในอนาคตได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงการเสริมสร้างความมั่นใจแก่ผู้สมัครว่าองค์กรไหนน่าร่วมงาน หรือองค์กรไหนควรหลีกเลี่ยง โดยบุคลากรแผนกฝ่ายขายได้ให้ข้อมูลถึงการติดต่อเครือข่ายทางสังคมของแผนกฝ่ายขาย ไว้ดังนี้

“...เหตุผลที่ที่ตัดสินใจสมัครงานกับมาร์ส เพราะถูกชักชวนจากนายเก่า โดยนายเก่าคนนี้เป็นคนสอนงาน พาไปลงฟิลด์จริง เจอลูกค้าจริง ไปอยู่ไปกินกับลูกค้าที่ต่างจังหวัดเป็นเดือน ๆ ตอนแรกไม่ได้สนใจงานขายเลย แต่นายก็ให้โอกาสมาลอง Rotate ดู ตอนแรกก็ไม่สำเร็จเท่าไร ใช้เวลาเกือบ 4-5 เดือนกว่าได้ จนนายผลักดันให้ทำเป็นทุกอย่างตั้งแต่ต้นจนจบทั้งเปิดฐานลูกค้าใหม่ เปิดยอดสั่งไม่ก็ همین จนมาถึงตอนที่ต้องมาคุมทีมขาย คุมลูกน้อง 20 กว่าคน...” (บุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อ 28 เมษายน 2564)

สอดคล้องกับการให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ของบุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 2 ที่ได้ให้ความเห็นว่ามุมมองการตัดสินใจการเลือกเข้าทำงาน นอกเหนือจากเครือข่ายทางสังคม หรือคนรู้จักที่เข้าไปอยู่ในองค์กรนั้นมาแล้ว อีกหนึ่งองค์ประกอบที่พิจารณา คือองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมผ่านการให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“...ลักษณะสไตล์การทำงานของทีมเป็นเรื่องสำคัญที่ผมใช้ในการประกอบการตัดสินใจ บางบริษัทฝ่ายขายทำงานกันแบบเป็นก๊กเป็นเหล่า เล่นพรรคเล่นพวกกัน จะทำงานให้สำเร็จต้องอาศัยบาร์มี และความสัมพันธ์ การย้ายงานมัน คือความเสี่ยง ถึงจะได้มาซึ่งเงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้น และตำแหน่งงานที่สูงขึ้น แต่มันก็ คือความเสี่ยง เสี่ยงที่ต้องไปลุ้นดวงกับหัวหน้างาน กับเพื่อนร่วมงานใหม่อีกทีว่าจะเข้ากันได้ไหม เคมีคอลล์จะเข้ากันได้รีปาว ส่วนตัวผมที่ผ่านมาก็ย้ายงานที่ต้องเลือกทีที่มีคนรู้จัก มีเจ้านายเก่า หรือมีเพื่อนร่วมงานเก่า เอาที่ชัวร์ จะได้ช่วยเหลือชี้แนะเราได้...” (บุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อ 28 เมษายน 2564)

นอกเหนือจากข้อมูลที่แสดงให้เห็นมุมมองที่มีต่อความเชื่อมั่น และความมั่นใจของบุคลากรแผนกฝ่ายขายที่มีต่อการโยกย้ายงานตามเครือข่ายทางสังคมแล้ว ยังพบว่าเครือข่ายทางสังคมที่มีความสัมพันธ์อันใกล้ชิดสามารถยังผลต่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพได้เช่นกัน ผ่านข้อมูลการให้คำสัมภาษณ์ของบุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 4 ที่ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ว่า

“...ในวงการเซลล์ของธุรกิจสินค้า FMCG ความสัมพันธ์กับผู้ใหญ่มีความสำคัญมาก มันไม่ใช่แค่เรื่องการขอคำปรึกษาในการทำงาน แต่มันเกี่ยวกับ Career Path เซลล์หลายคนได้เต้าจากการเป็นลูกรัก เป็นที่รู้จัก และเป็นที่ยอมรับจากผู้ใหญ่หลายคน การจะได้ขึ้นตำแหน่งมันต่างต้องอาศัยทั้งศาสตร์ และศิลป์ ต้องรู้จักวิธีการเข้าหาผู้ใหญ่ ผลงานก็ต้องได้ระดับนึง แต่การได้รับความเอ็นดูจากผู้ใหญ่ หรือมีเพื่อน มีผู้ใหญ่ที่รู้จักกว้างขวางก็สำคัญไม่แพ้กัน...” (บุคลากรแผนกฝ่ายขายรายที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อ 19 เมษายน 2564)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถบ่งชี้ให้เห็นว่าบุคลากรแผนกฝ่ายขายมีความยึดมั่นถึงเครือข่ายทางสังคมอันส่งผลต่อมุมมองความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กรในอนาคต เพื่อนร่วมงานในอนาคต และหัวหน้างานในอนาคต รวมไปถึงเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพที่บุคลากรแผนกฝ่ายขายเชื่อว่าการได้มาซึ่งการได้รับการยอมรับจากผู้อาวุโสในวงการ หรือสังคมการทำงาน สามารถช่วยสร้างเสริมชื่อเสียงในการทำงาน และการได้รับการยอมรับของตนเองได้ อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้า และความสัมฤทธิ์ผลในเส้นทางอาชีพสายการขายเป็นลำดับถัดไป



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษา “มุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานในบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค: กรณีศึกษาแผนกฝ่ายขาย บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ ینگค์” มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อทราบถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อมุมมองการเลือกเข้าทำงานของบุคลากรแผนกฝ่ายขาย กรณีบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ ینگค์ 2. เพื่อมีแนวทางในการเสนอแบรนด์นายจ้างให้ตรงกลุ่มผู้สมัคร และ 3. เพื่อสร้างความเข้มแข็งต่อการวางแผนกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างให้กับองค์กร โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา และอภิปรายผล

จากผลการศึกษาพบว่ามีหลากหลายองค์ประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อมุมมองการเลือกเข้าทำงานของบุคลากรแผนกฝ่ายขาย เช่น ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร ด้านค่าจ้าง และค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม ด้านการได้รับการยอมรับในการทำงาน รวมไปถึงความรู้สึกรับเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในขณะเดียวกันองค์กรในฐานะนายจ้างมีการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารแบรนด์นายจ้างผ่านคำบอกกล่าวของบุคลากรด้านความรู้สึกรับภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ อย่างไรก็ตามบริบทด้านความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน และเครือข่ายสังคมในการทำงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อมุมมองการเลือกเข้าทำงาน ดังนั้นองค์กรในฐานะนายจ้างจึงควรมีการวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อผู้สมัคร การตอบสนองซึ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้สมัคร และการเสริมสร้างความเข้มแข็งต่อภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างขององค์กรเพื่อสามารถสร้างศักยภาพการแข่งขันได้อย่างทัดเทียมได้ในโลกของธุรกิจ อันจะเป็นการนำมาซึ่งการดึงดูดทุนมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร โดยผู้วิจัยขอสรุป และอภิปรายผลถึง มุมมองต่อการเลือกเข้าทำงานของบุคลากร และผู้สมัครแผนกฝ่ายขาย บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ ینگค์ ไว้ 3 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อมุมมองการเลือกเข้าทำงาน

ส่วนที่ 2 การวางแผนเพื่อสร้างเสริมภาพลักษณ์องค์กร

ส่วนที่ 3 การเสนอภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างต่อกลุ่มเครือข่ายทางสังคม

**ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อมุมมองการเลือกเข้าทำงาน**

### 1.1 ชื่อเสียงขององค์กร

เนื่องด้วยสภาพการณ์ของกลุ่มธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีระดับการแข่งขันกันในตลาดอย่างสูงเป็นทุนเดิม ประกอบกับสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 เป็นตัวก่อกระตุ้นร่วมให้บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมดังกล่าวนี้ต้องปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ มิใช่เพียงการเข้าถึง หรือขยายฐานลูกค้า แต่ต่างต้องมีการวางกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโลกของการทำงานเช่นเดียวกัน ผลลัพธ์ที่ตามมา คือกลุ่มธุรกิจ หรือองค์กรต่างมุ่งสรรค์สร้างนวัตกรรม หรือผลิตภัณฑ์ที่มีความโดดเด่นในตลาดเพื่อเป็นองค์ประกอบจูงใจในการดึงดูดทั้งกลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงาน สอดคล้องกับผลการสรุปที่ว่าองค์ประกอบอันจูงใจที่ส่งผลให้บุคลากรแผนกฝ่ายขายตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างของบุคลากร และผู้สมัครมีความสนใจในรากฐานชื่อเสียงขององค์กร และชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว จึงมีความตระหนักรู้ และทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงขององค์กร และชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อความสำเร็จในงาน เช่นข้อสรุปที่ว่าความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้า และคู่ค้า เป็นผลลัพธ์มาจากการเป็นตัวแทนขององค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียงในตลาดอย่างแบรนด์อาหารสุนัขเพตติกรี อาหารสุนัขพรีเมียมซีซาร์ และอาหารแมววิสกัสม์ ซึ่งล้วนสามารถสร้างความเชื่อมั่นในมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าได้ ซึ่งตรงกับแนวคิด และทฤษฎีแบรนด์นายจ้างของ David Aaker (1996) ด้านชื่อเสียงขององค์กร และผลิตภัณฑ์ที่ว่าแบรนด์องค์กรมีความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน องค์กรจึงต้องพึงดำรงรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีเพื่อมุ่งหวังประโยชน์ในเชิงธุรกิจการค้า รวมไปถึงการส่งมอบประสบการณ์ และการรับรู้ที่ดีระหว่างองค์กรต่อพนักงาน ซึ่งพนักงานจะได้เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดเรื่องราว หรือประสบการณ์ที่ดีเหล่านั้นของแบรนด์องค์กรขององค์กรไปสู่มุมมองของลูกค้า หรือคู่ค้าเป็นลำดับถัดไป ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างบุคลากร และผู้สมัครมีความปรารถนาได้ร่วมงานกับองค์กรที่มีชื่อเสียง ที่สามารถช่วยต่อยอดความมั่นคงในงาน และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพต่อไปได้ ผู้สมัครจึงมีมุมมองต่อการตัดสินใจเข้าร่วมงานกับองค์กรที่มีลักษณะความตรงตาม

ความต้องการของตน โดยในบริบทกรณีศึกษาแผนกฝ่ายขาย บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ ینگ์ องค์กรสามารถตอบสนองได้ถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจหลักพื้นฐาน เช่น ความมีชื่อเสียงในผลิตภัณฑ์ ความเป็นผู้นำผลิตภัณฑ์ในท้องตลาด และรากฐานกระบวนการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ambler and Barrow (1996) ที่วิเคราะห์ภาพลักษณ์ความมีชื่อเสียงขององค์กรเป็นกรอบแนวคิดกลยุทธ์ที่อาศัยศาสตร์การตลาดนำมาประยุกต์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูดผู้มีศักยภาพ สร้างความผูกพันต่อพนักงาน และธำรงรักษาพนักงานไว้ได้ ผ่านการสร้างแตกต่างด้านเอกลักษณ์ของบริษัทในฐานะนายจ้างที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งในท้องตลาด

## 1.2 ด้านการเสนอค่าจ้าง และค่าตอบแทนที่เหมาะสม

ค่าจ้าง และค่าตอบแทนเป็นหนึ่งในองค์ประกอบจูงใจที่สำคัญในการพิจารณาของกลุ่มตัวอย่างบุคลากร และผู้สมัคร โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีมุมมองการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานต่อองค์ประกอบด้านการเสนอค่าจ้าง และค่าตอบแทนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้คุณค่าของปัจเจกบุคคลที่องค์กรมีต่อบุคลากร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม และความเหมาะสมต่อความสามารถ และหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน โดยกลุ่มตัวอย่างมองว่าการได้รับมอบหมายในภาระหน้าที่ในงานที่มีความสำคัญ และมีความท้าทายควรมาควบคู่กับปริมาณค่าจ้าง และค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Barrow and Mosley (2006) ที่ว่าองค์ประกอบด้านค่าจ้าง และค่าตอบแทนถือเป็นองค์ประกอบสำคัญหนึ่งที่ใช้ในการสื่อสารภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้าง โดยมุ่งเน้นมิติการสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่น และแตกต่างจากคู่แข่ง รวมไปถึงการสร้างภาพลักษณ์ของความยุติธรรมในการจ่ายค่าจ้าง ทั้งนี้มุ่งหวังในการดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพให้มีแรงจูงใจต่อการตัดสินใจเข้ามาทำงานในองค์กร อีกทั้งยังช่วยธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับการศึกษาของ พยอม วงศ์สารศรี (2545) ที่กล่าวถึงการสร้างเสริมความผูกพันระหว่างตัวพนักงานต่อตัวงาน และองค์กรมีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การวางแผนสรรหา และคัดเลือกอันมีองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่ง คือการเสนอค่าจ้าง และค่าตอบแทน และสวัสดิการที่จูงใจเพื่อมุ่งหวังให้ผู้สมัครมีแรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าร่วมงานกับองค์กร รวมไปถึงการสรรสร้างประสบการณ์เชิงบวกด้านการบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการภายหลังจากการตัดสินใจเข้าร่วมงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งหวังให้พนักงานมีมุมมองต่อการบริหารจัดการค่าตอบแทนขององค์กรว่ามีความเป็นธรรม และเสมอภาค อันจะเอื้ออำนวยให้เกิดความมั่นคงทางจิตใจของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ตรงกับผล

การศึกษาของ อัจฉริยา ปทุมวัน (2552) ที่กล่าวว่ากลุ่มคนวัยทำงานให้ความสำคัญกับรายได้ และค่าตอบแทนมากกว่าตำแหน่ง หรือเกียรติยศในการทำงาน เนื่องด้วยกลุ่มวัยดังกล่าวนี้จะให้ความสำคัญต่อการทำงานหนักอย่างยิ่ง เพราะต้องการสร้างความมั่นคงให้แก่ครอบครัว จึงเป็นกลุ่มคนที่มีความกระตือรือร้นในการดำเนินชีวิตสูง และชอบแข่งขันกันในการทำงานเพื่อผลักดันตนเองให้ก้าวสู่ความมั่นคงทั้งด้านหน้าที่การงาน และด้านการเงิน อันเนื่องมาจากทั้งความสำเร็จในงาน และค่าตอบแทนต่างเป็นองค์ประกอบจูงใจ และรากฐานที่สำคัญในการต่อยอดพัฒนาเส้นทางอาชีพต่อไปได้ในอนาคต สอดคล้องกับเป้าประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรแผนกฝ่ายขายที่มุ่งความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาซึ่งค่าตอบแทนที่จูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) ที่ว่านโยบายการจัดการ และบริหารด้านการจ่ายค่าจ้างตอบแทนที่สมเหตุสมผลเป็นหนึ่งในเงื่อนไขการทำงานที่ส่งผลให้พนักงานมองเห็นถึงเส้นทางความสำเร็จในอาชีพ ดังนั้นแนวคิด และทฤษฎีการบริหารการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนดังกล่าวนี้ จึงมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรแผนกฝ่ายขายบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ที่มีเป้าหมายความสำเร็จในงาน คือการส่งเสริม และพัฒนาการขยายธุรกิจ และผลักดันยอดขาย เพื่อให้ได้มาซึ่งค่าตอบแทนที่จูงใจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Rucci Anthony (1998) ที่ทำการศึกษาเรื่อง The Employee-customer-profit Chain at Sears โดยพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรอันประกอบไปด้วยมิติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน และผลประโยชน์ในการทำงานที่มีความสมเหตุสมผล ส่งผลให้พนักงานมีการรับรู้สัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานมีความภาคภูมิใจในงานของตนเอง เข้าใจถึงความสำคัญของงาน และสามารถส่งคุณค่าต่อไปยังลูกค้า และบริบทสังคมภายนอกได้ แต่ในทางกลับกันหากพนักงานถูกละเลยด้านความเป็นธรรมในมิติผลประโยชน์ และค่าตอบแทน อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอันจะก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงานของบริษัทตามมา ดังนั้นผู้บริหารต้องดูแลพนักงานเปรียบเสมือนลูกค้าภายใน โดยมีการสร้างระบบสื่อสารภายในทั่วทั้งองค์กร และทุกระดับ รวมไปถึงมีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

### 1.3 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

การได้รับการยอมรับว่าถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กรเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจที่สำคัญที่ส่งผลต่อมุมมองการเลือกเข้าทำงานกับองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างต้องการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร มีการช่วยเหลือกัน มี

การรับฟังความคิดเห็นกัน ไม่มีช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรที่ระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน รวมไปถึงนโยบาย วิสัยทัศน์ และวิธีการสื่อสารของผู้บริหารที่ทำให้พนักงานมีมุมมอง และชุดระบบความคิดไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวว่บรรยากาศของการทำงานในองค์กรเป็นมุมมองที่เกิดจากการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งทางตรง และทางอ้อมของบุคลากรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจต่อการตัดสินใจเข้าร่วมงานของบุคลากรในองค์กร โดยบุคลากรแผนกฝ่ายขายมีความคาดหวังต่อการได้รับการดูแล และการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรตลอดระยะเวลาการทำงาน ส่งผลทำให้บุคลากรรู้สึกผ่อนคลาย ไม่เกิดภาวะเครียดจากการทำงาน สามารถใช้ความคิดในการทำงานได้ดีกว่าบรรยากาศทั่วไป ประกอบกับการรับรู้ต่อภาวะผู้นำของบุคลากร พบว่ามีมุมมองเชิงบวกต่อวิธีการสื่อสารของผู้บริหารในองค์กร จากการศึกษาที่ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการสื่อสารที่สร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับการดูแลปฏิบัติที่ดีจากองค์กร ได้รับการให้ความสำคัญจากองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Natalia Sirotna (2016) ที่ศึกษาเรื่องแบรนด์ภาพลักษณ์นายจ้างขององค์กรรุ่นใหม่ พบว่าการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ให้พนักงานแต่ละส่วนได้มาทำกิจกรรมร่วมกัน จะส่งผลทำให้การสื่อสาร และความสัมพันธ์ภายในองค์กรดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนรินทร์ ณ นคร (2554) ที่ว่าองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาส่งผลเชิงบวกแก่แรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งยังนำไปสู่ซึ่งการหล่อหลอมค่านิยมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และวัฒนธรรมในการทำงานที่พนักงานทุ่มเทแรงกาย และแรงใจในการปฏิบัติงานแก่องค์กร และความผูกพันในกลุ่มพนักงานที่มีต่อองค์กรทำให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

## ส่วนที่ 2 การวางแผนเพื่อสร้างเสริมภาพลักษณ์องค์กร

การวางแผนเพื่อพัฒนารูปแบบ และเนื้อหาของการสื่อสารแบรนด์ภาพลักษณ์องค์กรผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น คือการพัฒนาแนวคิดการสื่อสารในยุคดิจิทัลที่ผู้คนสามารถเข้าถึง และเชื่อมต่อเนื้อหาต่าง ๆ เกี่ยวกับข้อมูลองค์กร ในฐานะนายจ้างได้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรือเครือข่ายสังคมออนไลน์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Fill Chris (2009) ที่กล่าวถึงการใช้สื่ออินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทในการนำเสนอ หรือสื่อสารเพื่อกลยุทธ์ภาพลักษณ์ทางการตลาดขององค์กร โดยในบริบทของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปในรูปแบบของการวางแผนเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างขององค์กร เนื่องจากปัจจุบันผู้คนในสังคมสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้อย่างง่ายดาย ผ่านการเสพข้อมูล และข่าวสาร ทำให้องค์กรสามารถติดต่อสื่อสารถึงผู้สมัคร หรือบุคคลภายนอกที่มีความสนใจในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว รวมไปถึงการสื่อสารภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างผ่านช่องทางเครือข่ายสังคมออนไลน์ยังช่วยให้องค์กรในฐานะผู้ส่งสารได้รับการตอบกลับจากกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทันท่วงทีอีกด้วย เช่น ผู้สมัครมีการสอบถามเกี่ยวกับ

คำถามในคุณลักษณะตำแหน่งงาน ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การผ่านช่องทางทางการสนทนาในกล่องข้อความ บัญชี Facebook ของบริษัท

การใช้กลยุทธ์ผ่านสื่อภาพโฆษณา (Banner) ทางช่องทางบัญชี Facebook ของบริษัทเกี่ยวกับภาพลักษณ์ขององค์การที่มีการขยาย และเติบโตทางธุรกิจผ่านการประกาศ ตำแหน่งงานว่างจำนวนมาก ที่มีลักษณะทิศทางที่สวนกระแสวิกฤติการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และ บริบทผลกระทบทางธุรกิจในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีความถดถอย ซึ่งตรงกับแนวคิดแบรนด์องค์การ ของ Rucci, Anthony (1998) ที่ว่าหากบริษัทมีแบรนด์องค์การที่ชัดเจนก็จะเกิดการสร้างความ เชื่อมั่น และความไว้วางใจต่อแบรนด์ขององค์การ โดยภาพลักษณ์ขององค์การเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้ บริษัทเกิดความยั่งยืนในระยะยาว โดยนอกจากจะทำให้องค์การเป็นที่ยอมรับแล้วยังเป็นการสร้าง ความสำเร็จด้านการค้า หรือทางธุรกิจได้ดั่งเช่นกัน โดยพบว่าบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ ینگค์ได้ใช้ เครื่องขยายสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างผ่านการประชาสัมพันธ์ โครงการหลัก 3 ประการ คือ 1) โครงการความภาคภูมิใจในความเป็นมาร์ส 2) โครงการ Mars Job Opportunities และ 3) การแชร์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโปรโมชั่นราคาของผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงการ ดำเนินการด้านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ ซึ่งตรงกับทฤษฎีด้านแบรนด์นายจ้าง (Employer branding mix) ของ Barrow and Mosley (2006) ที่ว่าองค์การที่สามารถสื่อสารมิติ ด้านแบรนด์นายจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่จะเป็นนายจ้างที่ดีได้ ส่วนพนักงานในองค์การ ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์การที่มีชื่อเสียง รวมถึงภาพลักษณ์ในด้านบวกที่จะช่วย สนับสนุน และส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การ และหน่วยงานภายนอกได้ด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Ambler and Barrow (1996) ที่ว่าแบรนด์นายจ้างที่ดี คือการสร้าง ความแตกต่างของคุณลักษณะของบริษัทในฐานะของนายจ้างที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยสร้าง เอกลักษณ์ความโดดเด่นขององค์การผ่านการสรรหา และจ้างงานที่สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้ ประกอบกับโครงการผู้จัดการฝึกหัด (Management Trainee) ที่เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือทางกลยุทธ์ ของบริษัทในการปรับกระบวนการด้านภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างผ่านการส่งต่อประสบการณ์การ เพิ่มพูนความรู้ให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้เรียนรู้ในหน้าที่ที่หลากหลายกับแผนก และหน่วยงานต่าง ๆ ในบริษัทเพื่อมุ่งค้นพบถึงความชื่นชอบ และความถนัดต่อคุณลักษณะงานนั้น ๆ ซึ่งตรงกับ Backhaus and Tikoo (2004) ที่กล่าวว่าสิ่งสำคัญของการสร้างแบรนด์นายจ้างที่มีประสิทธิภาพ คือการให้ ความสำคัญ และความต่อเนื่องในการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกจ้าง ซึ่งจะเป็นการเอื้ออำนวยผลต่อ

การบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ต่อไป มิใช่แค่เพียงการสรรหา และคัดเลือก แต่รวมไปถึงการอบรม เรียนรู้ และพัฒนาเพิ่มพูนคุณค่าในตัวเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กรได้เช่นกัน

### ส่วนที่ 3 การเสนอภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างต่อกลุ่มเครือข่ายทางสังคม

จากการศึกษาพบว่าบุคลากร และผู้สมัครแผนกฝ่ายขายได้รับอิทธิพลต่อ มุมมองการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานจากแหล่งกลุ่มอ้างอิงเครือข่ายทางสังคม โดยเป็นกลุ่มสังคมด้านการ ทำงานที่อยู่ในวงการการขายผลิตภัณฑ์สินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิก ทางเครือข่ายสังคมประกอบไปด้วยกลุ่มอดีตเพื่อนร่วมงาน และอดีตหัวหน้างาน เป็นต้น นอกเหนือไปจากการแบ่งปันข้อมูลด้านประสบการณ์ในการทำงาน ยังพบว่ามีลักษณะความสัมพันธ์ แบบระบบอุปถัมภ์อันเกี่ยวพันต่อความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ รวมไปถึงองค์ประกอบ หรือรูปแบบ วิธีการทำงานที่เน้นความเป็นกลุ่มก้อน ความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นนี้สอดคล้องกับรูปแบบความ ผูกพันของเครือข่ายทางสังคมของ Haythornthwaite (1998) ที่เป็นไปในรูปแบบความสัมพันธ์แบบ แน่นแฟ้น (Strong Ties) เป็นความสัมพันธ์ที่สมาชิกมีการติดต่อกันอยู่ตลอดเวลา มีการติดต่อสื่อสาร แบ่งปันข้อมูลข่าวสารกันอย่างต่อเนื่อง โดยถือได้ว่าเป็นเครือข่ายทางสังคมที่มีผลต่อความน่าเชื่อถือ ของข้อมูล หากระดับความสัมพันธ์ของเครือข่ายเข้มแข็ง เช่น มีความใกล้ชิดกันมาก ความน่าเชื่อถือ ของข้อมูลที่มาจากบุคคลเหล่านั้นก็จะมีผลต่อความน่าเชื่อถือที่ผันแปรไปตามกัน ส่งผลให้เป็นแหล่งข้อมูลที่ น่าเชื่อถือได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Marin and Wellman (2011) ที่ได้ให้ความหมายของเครือข่ายทาง สังคมไว้ว่าเครือข่ายทางสังคม คือกลุ่มของสมาชิกเครือข่ายที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน โดยมีความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่นความเป็นเพื่อน หรือผู้ร่วมงานในการ พูดคุย การให้คำแนะนำ การให้ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพลวัต ทั้งนี้เพื่อ เป็นการแลกเปลี่ยน หรือไหลเวียนข้อมูลสารสนเทศ และทรัพยากรระหว่างกันของสมาชิกในเครือข่าย

ในบริบทของรูปแบบการทำงานของบุคลากรแผนกฝ่ายขาย พบว่าบุคลากร มีมุมมองต่อความรู้สึกน่าอยู่ หรือน่าร่วมงานระหว่างองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งถือเป็น องค์ประกอบปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเลือกเข้าทำงานกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งของบุคลากรแผนก ฝ่ายขาย อันเนื่องมาจากองค์ประกอบของทีมในบริบทของสายงานฝ่ายขายต่างต้องอาศัยความเป็น สมาชิกภาพของบุคลากรต่อกลุ่ม ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด และแน่นแฟ้น ซึ่งจะช่วยส่งเสริม หรือ เอื้ออำนวยผลต่อความสำเร็จในงานได้ สะท้อนให้เห็นถึงข้อค้นพบที่ว่าในบริบทมุมมองการตัดสินใจ ของบุคลากรแผนกฝ่ายขาย องค์ประกอบของทีมต่างก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าเอกลักษณ์ของแบ รนด์นายจ้าง ข้อเสนอด้านค่าจ้างค่าตอบแทนที่จูงใจ และเรื่องของความพึงพอใจในองค์กร ซึ่งตรงกับ

ทฤษฎีปัจจัยห้าของ Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ต่อสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ต่างก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการจ่ายค่าจ้างตอบแทนที่สมเหตุสมผล และความมั่นคงในงาน

ความไม่สอดคล้องกันระหว่างมุมมองของกลุ่มตัวอย่างจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะนายจ้างที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านการสร้างเสริมแบรนด์นายจ้างผ่านสังคมดิจิทัลหรือเครือข่ายสังคมออนไลน์ ในขณะที่ผู้สมัครงาน หรือบุคลากรแผนกฝ่ายขายอาศัยแหล่งข้อมูลออนไลน์จากเครือข่ายทางสังคมในการทำงานเป็นปัจจัยพยากรณ์ถึงลักษณะของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และองค์การในอนาคต โดยส่งผลต่อมุมมองการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานกับองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ จริญญา นิลแพทย์ (2538) ที่ได้กล่าวถึงมุมมองว่าจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้จากแหล่งอ้างอิงข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่มากมาย แหล่งที่ทำให้เกิดมุมมองที่สำคัญ คือ 1) ประสบการณ์เฉพาะทางของบุคคล เมื่อบุคคลมีประสบการณ์เฉพาะอย่างต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดี หรือไม่ดี จะทำให้เขาเกิดมุมมองต่อสิ่งนั้นไปตามทิศทางที่เคยมีประสบการณ์มาก่อน 2) การติดต่อสื่อสารจากบุคคลอื่น การได้รับการติดต่อสื่อสารจากบุคคลอื่น จะทำให้เกิดมุมมองจากการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ จากผู้อื่นได้ 3) สิ่งที่เป็นแบบอย่าง การเลียนแบบผู้อื่นทำให้เกิดมุมมองขึ้นได้ และ 4) ความเกี่ยวข้องกับสถาบัน เช่น องค์การ หรือกลุ่มเครือข่ายทางสังคม ซึ่งเป็นแหล่งที่มา และสนับสนุนให้บุคคลเกิดมุมมองบางอย่างขึ้นมาได้

เมื่อข้อค้นพบข้างชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบจิตใจ และความสัมพันธ์การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าองค์ประกอบจิตใจด้านค่าจ้างค่าตอบแทน ดังนั้นในบริบทของการสร้างความสัมพันธ์เพื่อเสนอภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต่อกลุ่มเครือข่ายทางสังคมจึงเป็นไปในเชิงกลยุทธ์การชูโรงเรื่องการคัดสรรบุคลากร การเช็คประวัติภูมิหลังในการทำงาน หรือชื่อเสียงของบุคลากรก่อนกระบวนการจ้างงาน อันเนื่องมาจากบุคลากรต่างมีประวัติภูมิหลังที่แตกต่างกัน เครือข่ายทางสังคมที่แตกต่างกัน และการรับรู้ที่มีทิศทางที่แตกต่างกัน กระบวนการขอข้อมูลเพิ่มเติมถึงบุคคลที่สามารถอ้างอิงถึงประวัติภูมิหลังในการทำงาน หรือพฤติกรรมในการทำงาน ที่เรียกว่า ข้อมูลบุคคลอ้างอิง (Reference Check) ทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีมุมมอง และทัศนคติที่สอดคล้องต่อค่านิยมขององค์การ ซึ่งการได้มาของบุคลากรกลุ่มดังกล่าวนี้ต่างสามารถเป็นเครื่องมือขั้นต้นในการสร้างเสริมภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างผ่านการบอกต่อเชิงเครือข่าย โดยมีแนวโน้มการส่งสาร หรือสื่อสารไปในทิศทางเชิงบวก ซึ่งตรงกับแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารแบบปากต่อปากของ Arndt (1967) และ Rogers (1995) ที่กล่าวว่าการสื่อสารแบบปากต่อปากเป็นการ



สื่อสารกันด้วยการพูดจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยมีจุดประสงค์ทางด้านธุรกิจเป็นการสนทนากันตามปกติธรรมดาเพื่อแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็นต่อสินค้า การบริการ หรือภาพลักษณ์ขององค์กรนั้น ๆ มีการบอกต่อกันไปเรื่อย ๆ ดังนั้นบุคคลจึงสามารถแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการและบริษัทผู้ผลิตได้จากข้อมูลการสื่อสารแบบปากต่อปาก ซึ่งตรงกับ Smith, Menon, and Sivakumar (2005) ที่กล่าวว่า การสื่อสารแบบปากต่อปากเป็นข้อมูลที่มีพลังต่อการยอมรับต่อชื่อเสียงด้านสินค้า การบริการ และชื่อเสียงของบริษัทผู้ผลิต อันเนื่องมาจากผู้รับสารมีความเชื่อถือในการสื่อสารแบบปากต่อปากในหมู่ผู้มีประสบการณ์ด้วยตนเองมากกว่าแหล่งข้อมูลที่มีจุดประสงค์ทางด้านธุรกิจจากบริษัท หรือผู้ผลิตโดยตรง โดยวิเลิศ ภูริวัชร (2553) ได้พูดถึงกลยุทธ์การสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word of Mouth Communication) ที่มีความนิยมในยุคสมัยปัจจุบันอันมีอิทธิพลต่อมุมมอง และการตัดสินใจของกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันทางเครือข่ายสังคมด้านการกระตุ้นการใช้เครื่องมือการสื่อสารที่บุคคลมีความพอใจในสินค้า การบริการ และบริษัท ได้มีโอกาสไปบอกต่อกับกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ลูกค้าย่อยอื่น ๆ (Referral program) ไม่ว่าจะเป็นโปรแกรมเพื่อนแนะนำเพื่อน (Friend Gets Friends) หรือการที่ลูกค้าแนะนำลูกค้า (Member get a member) เพื่อจะได้รางวัลในการบอกกันต่อไป จึงกล่าวได้ว่าสิ่งสำคัญของการบริหารทุนมนุษย์ ควบคู่กับการบริหารภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างเพื่อความสอดคล้องตอบโจทยการสัมพันธภาพเครือข่ายทางสังคมในการทำงานของบุคลากรแผนกฝ่ายขาย คือการคัดเลือกบุคลากรที่มีมุมมอง ทักษะดี ประวัติภูมิหลังผ่านข้อมูลบุคคลที่น่าเชื่อถือในการอ้างอิง สร้างเสริมประสบการณ์ค่านิยมในการทำงานที่ดีต่อบุคลากรตั้งแต่วันแรกที่เริ่มงานกับองค์กร ทำให้บุคลากรมีมุมมอง และเกิดแรงกระตุ้น ผลักดันพัฒนาองค์การ เช่นเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ส่งสารบอกเรื่องราวต่าง ๆ ที่บริษัทกำลังจะทำ และเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และความสำเร็จของบริษัท ในขณะที่เดียวกันองค์การก็ต่างต้องทำงานเชิงรุกในการวิเคราะห์ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย คือกลุ่มผู้สมัครที่มีศักยภาพเช่นเดียวกัน โดยใช้ช่องทางเครือข่ายสังคมของกลุ่มบุคลากรในองค์การให้เป็นประโยชน์เพื่อมุ่งสร้างเสริมเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมต่อมุมมองเชิงบวกของผู้สมัครที่มีต่อภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างขององค์การ

## 5.2 ข้อเสนอแนะด้านแผนกลยุทธ์การสร้างเสริมแบรนด์นายจ้าง

องค์การควรวางแผนกลยุทธ์ด้านการดึงดูดผู้มีศักยภาพเข้ามาร่วมงานกับองค์การ เพื่อมุ่งหวังให้เป็นพันธมิตรที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนธุรกิจให้สัมฤทธิ์ผล โดยองค์การควรมีการบริหารจัดการด้านอัตลักษณ์แบรนด์นายจ้างที่แตกต่าง โดยการสร้างคุณค่าของพนักงานในองค์การ

(Employee Value Proposition) ให้มีความชัดเจน และครอบคลุมทุกองค์ประกอบของแรงจูงใจ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้มีผลดีต่อการบริหารภายในองค์กร และการสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรสู่ภายนอก โดยผู้วิจัยขอเสนอในรูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์เสริมแรงด้านดีขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับเรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ อันเนื่องมาจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทำให้เห็นถึงความสำคัญด้านการสร้างความเข้าใจ และความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรที่สามารถเป็นส่วนสำคัญในการผลักดัน และตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กร โดยจากข้อมูลการสัมภาษณ์ของบุคลากรแผนกฝ่ายขายมีทิศทางในเชิงบวกเกี่ยวกับเรื่องของบรรยากาศการทำงาน วัฒนธรรมในการทำงาน โดยส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ และตอบรับไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเป็นการตอบสนอง และสร้างเสริมความเข้าใจให้กับพนักงานได้มากขึ้น ผู้วิจัยจึงให้ข้อเสนอแนะในการให้ความสำคัญต่อการสร้างสรรค์กระบวนการหรือกิจกรรมภายในต่าง ๆ ให้มีความน่าสนใจ ตลอดจนการทำให้พนักงานมีส่วนร่วมกับการบริหารจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการดังต่อไปนี้

1.1 เพื่อต่อยอดรูปแบบของบรรยากาศการทำงานแบบพี่แบบน้องของแผนกฝ่ายขาย บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ ให้มีความเด่นชัดมากยิ่งขึ้น

1.2 เพื่อมีแบบแผน และแนวทางที่แน่ชัดเกี่ยวกับการสร้างเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีให้กับพนักงานตั้งแต่วันแรกของการทำงาน

2. การส่งเสริมกิจกรรมด้านการคัดเลือก และสรรหาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจถึงกระบวนการสรรหาให้มีมากยิ่งขึ้นต่อบุคลากรแผนกฝ่ายขาย และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกับการร่วมหาเพื่อนร่วมงาน (Friends Get Friends) จากบุคคลใกล้ชิดตัวที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และรู้จักกันดีพอที่มีความเหมาะสม สอดคล้องต่อความต้องการขององค์กร

3. การส่งเสริมกิจกรรมด้านการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายสังคมเพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถเข้าถึงเครือข่ายสังคมของแผนกฝ่ายขายได้ ผ่านการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างกิจกรรมเชิงสัมพันธ์เพื่อสร้างเสริมมุมมองของผู้สมัครต่อภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้างขององค์กรในเชิงบวก อันจะเป็นการดึงดูดผู้มีศักยภาพเข้าร่วมงานกับองค์กรได้ในลำดับถัดไป

## บรรณานุกรม

- กุลธิดา วรจิตรานนท์. 2561. "การปรับตัวในการทำงานของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย : กรณีศึกษา การรถไฟฟ้ายานขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย". สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรณ์ย์ รังษิโย. 2556. "การศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายที่ส่งผลต่อการทำงานในองค์กร.". การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- กุลวลัย ชัยศรีสุรพันธ์. 2556. "การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์นายจ้าง; บริษัท ABC พาร์มา (ประเทศไทย) จำกัด.". (การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- กฤษณี รื่นรมย์. (2556). แบรินด์องค์กร & การประเมินค่าแบรินด์องค์กร = Corporate brand success valuation / แบรินด์องค์กรและการประเมินค่าแบรินด์องค์กร Corporate brand success valuation. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท ไชเบอร์พริ้นท์ จำกัด.
- จตุพร รัตแพทย์. (2538) ทศนคติและพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารทางสื่อโทรทัศน์ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในเขตกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาเฉพาะการรณรงค์เรื่องโทรศัพท์สาธารณะ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์/กรุงเทพฯ. DOI: [https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve\\_DOI=](https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve_DOI=)
- จริญญา นิลแพทย์. (2541) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารด้านเนื้อหาบันเทิงและบุคคลในวงการบันเทิงที่มีต่อทัศนคติในเรื่องความรักและเพศสัมพันธ์ ของเด็กวัยรุ่นในเขตกรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์/กรุงเทพฯ. DOI: [https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve\\_DOI=](https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve_DOI=)
- ชมนาด วรณพรศิริ. (2535) ความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายทางสังคม การสนับสนุนทางสังคม และสุขภาพจิตของพยาบาล โรงพยาบาลพุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่/เชียงใหม่. DOI: [https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve\\_DOI=10.14457/CMU.the.1992.120](https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve_DOI=10.14457/CMU.the.1992.120)
- ฐิติมา เสริมวิวัฒน์วงศ์. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรบัญชีการเงิน ของ บริษัทในกลุ่มปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง. (สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, สาขาวิชาการจัดการ
- เนาวรัตน์ โรจนวิทยา. (2534) ทัศนคติของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อรายการเพื่อ

- แผ่นดินไทย. คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์/กรุงเทพฯ.  
DOI : [https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve\\_DOI=](https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve_DOI=)
- ประจวบ อินออด. การสำรวจทัศนคติเพื่อประสิทธิภาพในการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์. มปท., 2536.
- ประทานพร วังสุริยพันธ์. (2546) เครือข่ายทางสังคมและการเรียนรู้ของผู้รับเหมาก่อสร้างในชุมชนชนบท. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่/เชียงใหม่. DOI:  
[https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve\\_DOI=](https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve_DOI=)
- พยัต วุฒิรงค์. (2557). การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชญา จันทะรัง. (2554). การบริหารการสื่อสารตราสินค้าบนแพลตฟอร์มเพจของเว็บไซต์เครือข่ายสังคมออนไลน์ “เฟซบุ๊ก”: กรณีศึกษา GTH.วิทยานิพนธ์วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารสื่อสารมวลชน, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตนรพี ณ นคร. (2554). ปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจของพนักงานตรวจสอบบัญชี กรณีศึกษา บริษัทตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง. (งานค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- ลัทพรธณ กลินธุ์มานะวาท. (2557). “โฆษณาองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสมัครเข้าทำงานในองค์กรในกลุ่มผู้กำลังสำเร็จการศึกษา กรณีศึกษา การไฟฟ้านครหลวง”. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- วลัย ชัยศรีสุพรรณ. (2557). “การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์นายจ้าง บริษัท ABC พาร์มา (ประเทศไทย) จำกัด.”. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิเลิศ ภูริวัชร. (2553). *MARKETING is all around!*. กรุงเทพฯ: สนพ. กรุงเทพ ธุรกิจ Bizbook
- ศักดิ์ สุนทรเสณี. (2531). เจตคติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542). *การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สุธานี นุกูลอั้งอารี. (2555). “การศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กรณีพนักงานบริษัทการบินไทยฯ สำนักงานใหญ่.”. (งานค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์.
- อำนวยการ บัญชี. (21 กันยายน 2556). ทฤษฎีของ เฮอร์ชเบิร์ก (Herzberg and other.). สืบค้นจาก <http://aumnuychai.blogspot.com/2013/09/herzberg-and-other.html>
- Arndt, J. (1967). Word-of-mouth advertising and informal communication, in D. Cox (Ed.): Risk taking and information handling in consumer behavior, Boston:

Harvard University.

- Bansal, H. S., & Voyer, P. A. (2000). Word-of-mouth processes within a services purchase decision context. *Journal of service research*, 3(2), 166-177.
- Barrow, S. (2007). The future of employer branding and HR? Employer branding: the latest fad or the future for HR?. *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) Guide*, CIPD, London, 12-14.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Barska, D. (2014). Motivace zaměstnanců v organizaci. Případová studie metod motivace zaměstnanců v organizaci v České republice.
- Broek, M. N. (2015). *From employer attractiveness to employer branding: Results of a mixed methods research* (Master's thesis, University of Twente).
- Cheung, C. M., & Thadani, D. R. (2010). The Effectiveness of Electronic Word-of-Mouth Communication: A Literature Analysis. *Bled eConference*, 23, 329-345.
- East, R., Hammond, K., & Lomax, W. (2008). Measuring the impact of positive and negative word of mouth on brand purchase probability. *International journal of research in marketing*, 25(3), 215-224.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. Sage.
- Fan, Y. W., & Miao, Y. F. (2012). Effect of electronic word-of-mouth on consumer purchase intention: The perspective of gender differences. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 175.
- Fill, C. (2009). *Marketing communications: interactivity, communities and content*. Pearson Education.
- Fischer, I., & Kieler, J. (2015). *Towards an employer brand-An evidence-based approach to develop an employer brand: A case study of a Berlin-based business incubator in the online and mobile gaming industry* (No. 82). Working Paper.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research

- implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Haythornthwaite, C., & Wellman, B. (1998). Work, friendship, and media use for information exchange in a networked organization. *Journal of the american society for information science*, 49(12), 1101-1114.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet?. *Journal of interactive marketing*, 18(1), 38-52.
- Hovland, C. I., & Weiss, W. (1951). The influence of source credibility on communication effectiveness. *Public opinion quarterly*, 15(4), 635-650.
- Lindsay, R., Silverman, S. L., Cooper, C., Hanley, D. A., Barton, I., Broy, S. B., ... & Seeman, E. (2001). Risk of new vertebral fracture in the year following a fracture. *Jama*, 285(3), 320-323.
- Smith, D., Menon, S., & Sivakumar, K. (2005). Online peer and editorial recommendations, trust, and choice in virtual markets. *Journal of interactive marketing*, 19(3), 15-37.
- Indriyani, A. U. (2017). Effect of compensation and benefit to employee engagement through organisation brand in Indonesia's startup company. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, 10(1), 83-92.
- Jin, B., Park, J. Y., & Kim, J. (2008). Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation, e-satisfaction, e-trust, and e-loyalty. *International Marketing Review*.
- Kristin, B., & Surinder, T. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Marin, A., & Wellman, B. (2011). Social network analysis: An introduction. *The SAGE handbook of social network analysis*, 11, 25.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1958). Motives in fantasy, action, and society. *The importance of early learning in the formation of motives*, 437-452.

- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
- Richins, M. L., & Root-Shaffer, T. (1988). The role of involvement and opinion leadership in consumer word-of-mouth: An implicit model made explicit. *ACR North American Advances*.
- Rosen, E. (2002). *The anatomy of buzz: How to create word of mouth marketing*. Currency.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard business review*, 76, 82-98.
- Shang, R. A., Chen, Y. C., & Liao, H. J. (2006). The value of participation in virtual consumer communities on brand loyalty. *Internet research*.
- Tybout, A. M., & Calkins, T. (2005). Kellogg on branding: The marketing faculty of The Kellogg School of Management.
- Wangenheim, F. V., & Bayón, T. (2004). The effect of word of mouth on services switching: Measurement and moderating variables. *European Journal of Marketing*.
- Yoon, S. N. (2008). *The effects of electronic word-of-mouth systems (EWOMS) on the acceptance of recommendation*. The University of Nebraska-Lincoln.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**





ภาคผนวก ก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

คำถามเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการศึกษา สามารถจำแนกได้ออกเป็น 4 หัวข้อหลัก ดังต่อไปนี้

1. การรับรู้ถึงแบรนด์นายจ้าง (Employer branding perception) โดยแบ่งออกเป็น 4 คำถาม ดังต่อไปนี้

- (1) เมื่อพูดถึงบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ ینگค์ สิ่งแรกที่คุณนึกถึงคืออะไร เพราะเหตุใด?
- (2) ภาพลักษณ์ของบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ ینگค์ ในสายตาของคุณเป็นอย่างไร?
- (3) คุณคิดว่าบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ ینگค์ เป็นที่รู้จักของคนภายนอกหรือไม่ อย่างไร?
- (4) คุณคิดว่าช่องทางการสื่อสารของบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ ینگค์ ต่อบุคคลภายนอกมีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด?

2. ประสบการณ์การรับรู้ของพนักงาน (Employee experience) โดยแบ่งออกเป็น 3 คำถาม ดังต่อไปนี้

- (1) คุณคิดว่าการสื่อสารภายในเกี่ยวกับกิจกรรม และข่าวสารต่าง ๆ ของบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ ینگค์ มีประสิทธิภาพ และเพียงพอหรือไม่ อย่างไร และท่านคิดว่าควรพัฒนาเรื่องใดเพิ่มเติม?
- (2) คุณมีความเข้าใจ และรู้สึกร่วมกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ของบริษัทมากน้อยเพียงใด?
- (3) คุณมีเรื่องราวที่ประทับใจกับบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ ینگค์อะไรบ้าง?

3. การสร้างตัวตนของแบรนด์นายจ้าง (Employer branding awareness) โดยแบ่งออกเป็น 7 คำถาม ดังต่อไปนี้

- (1) คุณคิดเห็นอย่างไรกับกระบวนการสรรหา และคัดเลือกพนักงานในปัจจุบันของบริษัท?
- (2) คุณมีความพอใจกับแผนการพัฒนาทางสายอาชีพบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ ینگค์ จัดไว้ให้มากน้อยเพียงใด?
- (3) กระบวนการวัดผล และประเมิน ตลอดจนการให้รางวัลกับพนักงาน มีความเหมาะสมแล้วหรือยัง?
- (4) คุณคิดว่าปัจจุบัน บริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ ینگค์ มีการบริหารจัดการ ดูแลพนักงานได้ดี มีประสิทธิภาพเพียงพอแล้วหรือไม่ ถ้าไม่ มีเรื่องอะไรบ้างที่ต้องการปรับปรุง เสนอแนะ หรือต่อยอดเพื่อพัฒนา?

(5) มุมมองที่คุณมีต่อผู้นำของบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ เป็นอย่างไร?

(6) บรรยากาศในการทำงานของบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ เป็นอย่างไรในมุมมองของคุณ?

(7) กลยุทธ์ด้านแบรนด์ภาพลักษณ์นายจ้างขององค์กรเป็นอย่างไร?

4. ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์นายจ้าง (Employer brand loyalty) โดยลักษณะคำถามแบ่งออกเป็น 2 คำถาม ดังต่อไปนี้

(1) เหตุผล หรือองค์ประกอบจุดใจใดที่ทำให้คุณอยู่ร่วมงานกับบริษัท มาร์ส ไทยแลนด์ อิงค์ มาจนถึงปัจจุบัน?

(2) มีเรื่องราว หรือประสบการณ์ด้านใดบ้างที่คุณอยากนำไปพูดต่อให้คนภายนอกได้รับรู้?



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายณฤเบศร์ ชมภูทอง
วัน เดือน ปี เกิด	4 พฤษภาคม 2535
สถานที่เกิด	จังหวัดลำปาง
วุฒิการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY