บทบาทการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา

The Roles of Internal Communication and Competitive Advantage: Case of the Hotel and Restaurant Operations of Higher Education Institution

Received:	*January*	*31, 2019*
Revised:	*June*	*28, 2019*
Accepted:	*July*	*1, 2019*

ศิระ ศรีโยธิน (Sira Sriyothin)*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นสร้างกรอบแนวคิดและประเมินผลเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลลัพธ์ต่อพนักงานผู้ให้บริการ ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยทำการศึกษากับนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม ในศูนย์ปฏิบัติการโรงแรมและภัตราคารในสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง โดยการศึกษาจะมีการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพเชิงลึกกับตัวแทนผู้เกี่ยวข้องจำนวน 12 คน ตามด้วยการสำรวจเชิงปริมาณกับนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรมในมหาวิทยาลัยรัฐแห่งหนึ่ง จำนวน 257 คน โดยผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรที่ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ (การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง) สามารถช่วยให้นักศึกษาเป็นตัวแทนในการนำเสนอแบรนด์ของศูนย์ปฏิบัติการฯไปสู่ลูกค้าตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ นอกจากนี้ผลการศึกษายังยืนยันผลการวิจัยในอดีตในเรื่องความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร ที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างผลลัพธ์ให้เกิดกับพนักงานผู้ให้บริการ ทั้งในด้านทัศนคติทัศนคติและพฤติกรรม ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

คำสำคัญ: การสร้างแบรนด์องค์กร, การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร, การสื่อสารภายในองค์กร

* ศิระ ศรีโยธิน อาจารย์ประจำสาขาวิชาการตลาด คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร (sira@ms.su.ac.th)

Sira Sriyothin is a Lecturer in the Department of Marketing at Silpakron University. E-mail: sira@ms.su.ac.thTel: +66 3259 4043-50

Abstract

This researcher's aim was to conceptualise and evaluate the role of internal communication constructs on employees' brand outcomes based on concept of internal branding in the hotel and restaurant operations of the hotel management students in the public university in Thailand. The research involved the completion of 12 in-depth qualitative interviews with any representative of the hotel and restaurant operations followed by quantitative survey with 257 students located in the public university. The findings indicated that the two constructs (including Internal Communications in the Workplace and Classroom-Based Training) as the domain of internal communication in the internal branding concept can help the hotel management students represent a brand to customers that come into contact with the brand. Additionally, based on concept of internal branding, this study confirms previous studies that claim internal communication is a tool of internal branding that shapes employees' brand attitudes and employees' brand behaviours.

Keywords: Corporate branding, Internal branding, Internal communication

บทนำ

ในปัจจุบันสถาบันการศึกษาในประเทศไทยหลายแห่ง ได้จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมขึ้นมาภายในสถาบันการศึกษา เพื่อใช้ฝึกปฏิบัติการให้กับนักศึกษา สาขาการจัดการโรงแรมและสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง ศูนย์ปฏิบัติการฯนอกจากจะมีพันธกิจในการฝึกอบรมนักศึกษาเป็นภารกิจหลักแล้ว สถาบันการศึกษายังได้กำหนดให้ศูนย์ฯดังกล่าวดำเนินธุรกิจจริง โดยมีการรับลูกค้าเข้ามาใช้บริการจริงทั้งในส่วนของภัตตาคารและโรงแรม ดังนั้นนักศึกษาที่ฝึกอบรมในศูนย์ฯจึงมีบทบาทหน้าที่เป็นเสมือนพนักงานโรงแรม ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่และสร้างความพึงพอใจให้เกิดกับลูกค้าผู้ใช้บริการ

ในช่วงสิบปีที่ผ่านมาองค์ความรู้เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) มีความสำคัญกับธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมาก (Allan, 2004; Lee, Kim & Kim, 2013) เพราะการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม ผ่านพนักงานผู้ให้บริการ (Lee et al., 2013) ซึ่งตัวอย่างของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิด การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรไปใช้ คือ Ritz Carlton Hotels (Lee et al., 2013) จากความสำเร็จของ Ritz Carlton Hotels ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมทั่วโลกตะหนักถึงความสำคัญในการนำแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรไปใช้ เพื่อให้พนักงานสามารถนำเสนอบริการที่ดีที่โรงแรมต้องการให้ลูกค้าเกิดการรับรู้

แนวคิดพื้นฐานของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร คือ การพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) กับพนักงานให้มีประสิทธิภาพ นั่นหมายความว่า การสื่อสารภายในองค์กร คือ ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผ่านพนักงานผู้ให้บริการของธุรกิจบริการ

โดยการสื่อสารภายในองค์กรมีบทบาทในการสร้างทัศนคติที่ดีที่สอดคล้องกับพันธะสัญญาของโรงแรม (Brand Promise) ที่มีต่อลูกค้าผู้ใช้บริการ ซึ่งเรียกว่า “ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees’ Brand Attitudes)” และนำไปสู่พฤติกรรมของพนักงานของธุรกิจบริการในการนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ไปสู่ลูกค้า ที่เรียกว่า “พฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees’ Brand Behavior)” ต่อไป (Blombäck & Brunninge, 2009; Punjaisri & Wilson, 2007; Sharma & Kamalanabhan, 2012; Tosti & Stotz, 2001) จากความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารในธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กรกับผลลัพธ์ดังกล่าว โดยเฉพาะการเข้าใจถึงองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) อย่างไรก็ตาม ดูเหมือนว่ายังมีงานวิจัยเป็นจำนวนน้อยที่สามารถตอบคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ที่จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ (Sharma & Kamalanabhan, 2012)

ดังนั้น งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลลัพธ์ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรภายในศูนย์ปฏิบัติการฯในสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง โดยเป้าหมายเพื่อที่จะได้นำองค์ประกอบดังกล่าวไปพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพที่สามารถสร้างบริการที่ดีให้กับลูกค้าได้ต่อไป และยังเป็นแนวทางในการพัฒนาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับศูนย์ปฏิบัติการฯในประเทศไทย และประการสุดท้ายจะสามารถนำไปใช้พัฒนาการเรียนการสอนให้กับนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม เพื่อให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของธุรกิจโรงแรมต่อไป

แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding)

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ผ่านมา สามารถสรุปนิยามการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ว่า

*“*การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร หรือ *Internal Branding* เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นที่จะพัฒนาพฤติกรรมพนักงานในองค์กรให้นำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ *(Brand Promise)* ขององค์กรไปยังลูกค้า เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรธุรกิจที่มีเหนือกว่าคู่แข่งขัน*”* (Bergstrom, Blumenthal, & Crothers, 2002; MacLaverty, McQuillan, & Oddie, 2007; Punjaisri & Wilson, 2007; Stershic, 2006)

จากนิยามและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น เราสามารถสรุปองค์ประกอบพื้นฐานของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ 3 ประการ

1. การสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับพันธะสัญญาของแบรนด์ไปยังพนักงานภายในองค์กร คือ หัวใจสำคัญของแนวคิดนี้

2.การสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยหล่อหลอมให้พนักงานสร้างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees’ Brand Attitudes)

3. เมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์ขององค์กร จะนำมาซึ่งพฤติกรรมในการนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ขององค์กรไปยังลูกค้า หรือที่เรียกว่าพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Behaviour) และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ นำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่เหนือกว่าคู่แข่งขัน

การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication)

จากการศึกษาของ Punjaisri & Wilson (2007) พบว่า การสื่อสารภายในองค์กร มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการรับรู้ของพนักงานภายในองค์กร (Employees' Perception) โดยมีอิทธิพลกับทัศนคติของพนักงานในองค์กร และส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ไปยังลูกค้าขององค์กร นั่นหมายความว่า เมื่อลูกค้าได้รับบริการตามพันธะสัญญาที่องค์กรสื่อสารไปยังลูกค้า ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจ กลับมาใช้ใช้บริการซ้ำ และเกิดการบอกต่อไปยังลูกค้าคนอื่นๆต่อไป ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง และเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้กับกิจการเพิ่มมากขึ้น โดยผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิจัยอีกหลายท่าน ที่พบว่า การสื่อสารภายในองค์กร มีความสำคัญกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ (Bakar & Mustaffa, 2013; Goris, Vaught, & Pettit, 2000; Gray & Laidlaw, 2002; Heskett & Schlesinger, 1994; Wyatt, 2006; Yee, Yeung, & Edwin Cheng, 2010)

การศึกษาของ Gray & Laidlaw (2002) พบว่า องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องของทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร โดย Gray & Laidlaw (2002) พบว่า องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีภายในองค์กร (Communication Climate) และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ Gray & Laidlaw (2002) จึงได้เสนอแนะให้นักวิจัยควรพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ให้เหมาะสมกับบริบท (Context) และวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ของแต่ละองค์กร

จากเหตุผลดังกล่าว งานวิจัยชิ้นนี้จึงมีเป้าหมายที่จะพัฒนาและทดสอบองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ของศูนย์ปฏิบัติการของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่แบบเดียวกับธุรกิจบริการประเภทโรงแรมและที่พัก เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน และใช้องค์ประกอบดังกล่าวในการพัฒนาการเรียนการสอนปฏิบัติการด้านการจัดการโรงแรม สำหรับนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม เพื่อเป็นบัณฑิตที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตลาดแรงงานในธุรกิจโรงแรมในอนาคต

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Attitudes) และพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Behaviour)

จากการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ผ่านมา (Asha & Jyothi, 2013; Backhaus & Tikoo, 2004; Foreman & Argenti, 2005; Ind, 2003; Punjaisri et al., 2009; King & Grace, 2012; Sharma & Kamalanabhan, 2012) ได้ข้อสรุปตรงกันว่า ผลของการสื่อสารภายในองค์กรจะส่งผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ และพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ โดยผลการศึกษาของ Punjaisri et al.

(2009) แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารภายในองค์กร จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับแบรนด์ก่อน แล้วจึงพัฒนาไปสู่การแสดงออกเชิงพฤติกรรมในการนำเสนอแบรนด์นั้นไปสู่ลูกค้าเป้าหมาย นอกจากนี้ Punjaisri et al. (2009) ยังพบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ที่เป็นผลมาจากการสื่อสารภายในองค์กร ประกอบด้วยทัศนคติทั้งหมด 3 ทัศนคติ ได้แก่ ความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' brand commitment), ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานกับแบรนด์ (Employees' brand identification) และ ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' brand loyalty) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' brand commitment)

Burmann & Zeplin (2005, p. 284) ได้ให้ความหมายของ "ความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์" ไว้ว่า "ความรู้สึกทางจิตใจที่ดีของพนักงานเกี่ยวกับแบรนด์ขององค์กร ที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแบรนด์นั้น" โดยผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า การสื่อสารภายในองค์กรส่งผลให้พนักงานซึมซับข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับแบรนด์ขององค์กร ซึ่งเมื่อเกิดความเข้าใจและซาบซึ้งแล้วจะส่งผลต่อทัศนคติในการพยายามที่จะทำงานตามแนวทางที่แบรนด์องค์กรวางไว้ (Burmann & Zeplin, 2005; Khan, 2009; Punjaisri et al., 2009; McKenna, 2012; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; Mowday, Porter, & Steers, 2013; Punjaisri & Wilson, 2007)

ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานกับแบรนด์ (Employees' brand identification)

Mael & Ashforth (1992, p. 104) ได้ให้ความหมายของ "ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานกับแบรนด์" ว่าหมายถึง "ความรู้สึกของพนักงานที่รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ส่งให้พนักงานมองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร" ผลการศึกษาของ McKenna (2012) และ Welch & Jackson (2007) พบว่า การสื่อสารภายในองค์กร ส่งผลให้พนักงานรับรู้ว่าสิ่งใดเมื่อปฏิบัติแล้วเขาจะได้รับผลลัพธ์ที่ดี (Reward) เป็นการตอบแทน และสิ่งใดเมื่อปฏิบัติแล้วเขาจะได้รับผลลัพธ์ในทางลบ (Punishment) ส่งผลให้พนักงานรู้ว่าสิ่งใดที่องค์กรให้คุณค่า (Values) และพนักงานจะเกิดการเรียนรู้ปรับตัวให้เข้ากับคุณค่าขององค์กรเหล่านั้น ซึ่ง McKenna (2012) อธิบายว่าการเรียนรู้ปรับตัวดังกล่าว คือ ความรู้สึกของพนักงานที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือแบรนด์ขององค์กร ซึ่งหมายถึง "ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานกับแบรนด์" นั่นเอง

ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' brand loyalty)

Allen & Meyer (1990) ให้ความหมายของ "ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์" ว่าหมายถึง "ความรู้สึกของพนักงานที่มีความผูกพันกับแบรนด์ขององค์กร ส่งผลให้พนักงานยังคงต้องการที่จะทำงานอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป" ผลการศึกษาที่ผ่านมา (Asif & Sargeant, 2000; Huczynski & Buchanan, 2013; McKenna, 2012; Papasolomou & Vrontis, 2006; Robbins & Judge, 2014) พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นกลุ่มก้อนของสมาชิกในองค์กรให้มีความเข้มแข็ง ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ตนรับผิดชอบ และต้องการทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป

พฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Behaviour)

จากผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า "พฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์" เป็นผลที่เกิดจาก "ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์" (Gapp & Merrilees, 2006; Ind, 2003 Ind, 2014; Sharma & Kamalanabhan, 2012) หมายความว่า เมื่อพนักงานในองค์กรเกิดทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับแบรนด์องค์กร ได้แก่ ความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์, ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานกับแบรนด์ และ ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ จะส่งผลให้พนักงานนำเสนอบริการที่ดี ผ่านพฤติกรรมของพนักงานไปสู่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของธุรกิจที่คาดหวังจะได้รับบริการที่ดีดังกล่าวต่อไป โดยการศึกษาของ Mayer, Davis, and Schoorman (1995) สนับสนุนผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น โดยทัศนคติที่เป็นบวกของพนักงานมีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นบวกตามมาเช่นเดียวกัน

จากผลการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น เราจึงได้ข้อสรุปว่า มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างการสื่อสารภายในองค์กรและ ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ และส่งผลต่อไปยัง พฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ Gray & Laidlaw (2004) และ Zwijze-Koning & de Jong (2007) ได้เรียกร้องให้นักวิจัย ศึกษาหาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ที่เหมาะสมในบริบท (Context) ต่างๆ ซึ่งจะเป็นการช่วยพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ และยังเป็นเครื่องมือที่องค์กรธุรกิจสามารถใช้วัดความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรด้วย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาระบบการสื่อสารภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการวิจัยชิ้นนี้ คือ การพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และทดสอบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ที่ได้พัฒนาขึ้นกับผลลัพธ์ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ และ พฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์

แนวทางการวิจัย (Research Approach)

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรภายใต้แนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ดูแลรับผิดชอบในการฝึกอบรมนักศึกษา รวมถึงสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม ในฐานะผู้ให้บริการภายในศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง จำนวน 12 คน หลังจากนั้นจะทำการสอบถามผ่านแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจริง ซึ่งเป็นนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม จำนวน 257 คน

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจะถูกนำเข้าสู่กระบวนการประมวลผลโดยใช้โปรแกรม SPSS 22.0 หลังจากนั้นจะใช้สถิติการวิเคราะห์พหุตัวแปร (Multivariate Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อทดสอบค่าความเที่ยงตรง (Reliability) และค่าความเชื่อมั่น (Validity) ขององค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กรที่ได้ทำการทดสอบผ่านโปรแกรม AMOS 22.0 และขั้นตอนสุดท้ายจะเป็นการทดสอบสมมุติฐานเพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กร และผลลัพธ์ทางด้าน ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ และ พฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model)

กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย (Parameters of Research)

กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้คือ นักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม ในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในประเทศไทย เนื่องจากนักศึกษาจะเป็นผู้ปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าจริง ภายในศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรม โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สาขาการจัดการโรงแรม นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการบริการที่มีคุณภาพ (Service Quality) และนำมาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้บริการ ซึ่งตรงตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985; Punjaisri & Wilson, 2007)

เครื่องมือวัด (Measures)

งานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวัดผล โดยเป็นแบบสอบถามด้วยมาตรวัดของลิเคอร์ท (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่งจากการศึกษาของ Wilson et al. (2005) พบว่ามีความเหมาะสมในการวัดผลทางด้านทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่าง โดยข้อคำถามในแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

องค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กร พัฒนาองค์ประกอบมาจากการการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากนั้นจะมีการรวบรวมข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่ได้ เพื่อนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน ตัดสินใจเลือก (Expert judging) ข้อคำถามที่เหมาะสมที่สุด ก่อนนำไปทดสอบนำร่องกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (n=30) ก่อน แล้วจึงจะนำไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

องค์ประกอบผลลัพธ์ทางด้านทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ และ พฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อแบรนด์จะเป็นการนำเครื่องมือเดิมที่พัฒนาโดย Punjaisri (2008) ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ในองค์กร มาใช้ในการวิจัยนี้

ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างจริงจะนำมาตรวจสอบว่า เครื่องมือวัดการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์ปฏิบัติการฯ ซึ่งเป็นเครื่องมือใหม่นั้นมีมาตรฐาน (New Measure Development and Validation) และทำการตรวจสอบว่าเครื่องมือวัดผลลัพธ์ในเชิงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ และ พฤติกรรมของพนักงานที่

มีต่อแบรนด์ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีอยู่เดิมนั้นมีความน่าเชื่อถือ (Validation of Existing Measures) โดยใช้เทคนิคองค์ประกอบเชิงสำรวจ หรือ Exploratory Factor Analyses (EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis: CFA)

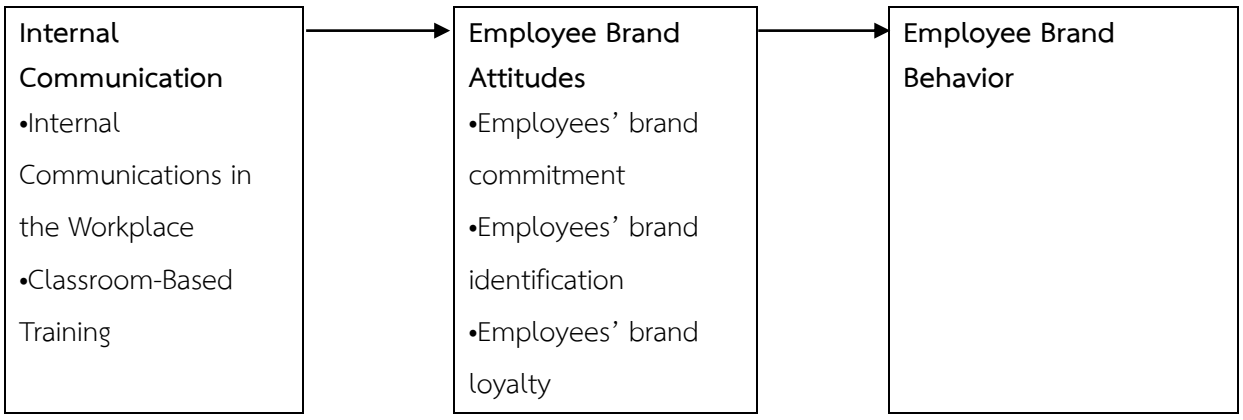
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research findings)

ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาในศูนย์ปฏิบัติการฯ จำนวน 12 คน พบว่า นักศึกษาในฐานะผู้ปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของศูนย์ปฏิบัติการฯ มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความพึงพอใจของลูกค้า และส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรหรือแบรนด์องค์กรนั่นเอง อย่างไรก็ตามการบริการที่ดีของนักศึกษานั้น ได้มาจากการพัฒนาผ่านกระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร นั่นเอง โดยผลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า การสื่อสารภายในในกระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร จะต้องประกอบด้วย 2 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

- การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ บอร์ดข่าวสาร (Notice Boards), การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ (Social Media), คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual), การสรุปหน้าที่สั้นๆก่อนการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละวัน (Daily briefing) และการประชุมหลังเวลาปฏิบัติงาน (Group meeting)
- การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การอบรมทฤษฎีและวิธีปฏิบัติการในอุตสาหกรรมโรงแรม (Management Theories & Practices in the Hotel Industry) และ การอบรมความรู้ภาษาต่างประเทศ (Foreign Language Courses)

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพดังกล่าว สามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Research Framework) ได้ในรูปที่ 1 ดังต่อไปนี้

รูปที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรและผลลัพธ์ที่เกิดกับทัศนคติและพฤติกรรมของนักศึกษาในศูนย์ปฏิบัติการฯ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร



ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research findings)

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในการสร้างแบรนด์องค์กร และผลลัพธ์ที่เกิดกับทัศนคติ และพฤติกรรมของนักศึกษาในศูนย์ปฏิบัติการ ผ่านโปรแกรม AMOS 22.0 พบว่า ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบเพื่อยืนยันว่าโมเดลสมการโครงสร้างที่ทำการทดสอบมีความน่าเชื่อถือตามเกณฑ์ ซึ่งแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบเพื่อยืนยันว่าโมเดลสมการโครงสร้างที่ทำการทดสอบมีความน่าเชื่อถือ

Fit Indices	Criteria	Sample
d.f.		468
P	>0.05 (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008)	0.368
RMSEA	<0.08 (MacCallum et al.,1996)	0.009
GFI	≥0.9 (Ping, 2004)	0.909
CFI	≥0.9 (Hooper et al., 2008)	0.998
NFI	≥0.9 (Bentler, 1990)	0.900
NNFI (TLI)	≥0.95 (Hooper et al., 2008)	0.997
SRMR	<0.08 (Hu & Bentler, 1999)	0.024

สำหรับผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ทัศนคติของพนักงาน และพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) มีรายละเอียดดังนี้

การสื่อสารภายในองค์กร ที่ประกอบด้วย การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) มีอิทธิพลทางบวกต่อทัศนคติของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (Standardized Path Coefficient) เท่ากับ (4.00, P<0.001)

ทัศนคติของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ทำหน้าที่เป็นปัจจัยสื่อกลาง (Meditational Factor) ของความสัมพันธ์ระหว่าง การสื่อสารภายในองค์กร และพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (Standardized Path Coefficient) เท่ากับ (.63, P<0.001)

การสื่อสารภายในองค์กร มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (Standardized Path Coefficient) เท่ากับ (.62, P<0.001)

ผลสรุปจากการศึกษา (Conclusions)

ผลการศึกษาในงานวิจัยนี้พบว่า องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสมกับศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา และสามารถส่งผลลัพธ์ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ จะประกอบด้วย การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง(Internal Communications in the Workplace) และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training)

- การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง คือ หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยทำให้เกิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยเครื่องมือสำคัญ ได้แก่ การสื่อผ่านบอร์ดข่าวสาร และการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ นั่นแสดงให้เห็นว่า การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริงควรประกอบไปด้วยทั้งสื่อที่เป็น สิ่งพิมพ์ (Printed Materials) ได้แก่ การสื่อผ่านบอร์ดข่าวสาร และสื่อที่เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communications) ได้แก่ การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Punjaisri (2008) และ Punjaisri & Wilson (2007) ที่ว่าการสื่อสารที่เป็นสิ่งพิมพ์และการสื่อสารแบบสองทางเป็นสื่อที่สนับสนุนกัน สามารถส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมพนักงานภายในองค์กรได้

- การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง ผลการศึกษาพบว่าเป็นอีกหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยทำให้เกิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยเครื่องมือสำคัญ ได้แก่ “การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน” นอกจากนี้ยังพบอีกว่า “การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน” ต้องให้ความสำคัญกับการนำเสนอในประเด็นสำคัญ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักศึกษาในการให้บริการที่ดีไปยังลูกค้า, การให้ความรู้เกี่ยวกับลำดับขั้นตอนในการให้บริการลูกค้า โดยเฉพาะการอธิบายขั้นตอนในการทำงานที่สั้น กระชับ และเข้าใจง่ายของอาจารย์ผู้สอนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน, การนำเสนอกรณีศึกษาที่เป็นข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานเพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้และเตรียมการในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น, และการพัฒนารูปแบบและวิธีการสอนของอาจารย์ ในการเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักศึกษา

ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย (Contribution)

ประโยชน์ทางวิชาการ (Theoretical Contribution)

1. ผลการศึกษาของการวิจัยนี้จะแสดงให้เห็นถึง องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรในบริบทของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ซึ่งงานวิจัยในอดีตยังไม่มีความชัดเจนในเรื่ององค์ประกอบในบริบทดังกล่าว
2. งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบความสัมพันธ์ของการสื่อสารภายในองค์กร ว่าสามารถมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร
3. งานวิจัยชิ้นนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนานักศึกษาที่จะเป็นผู้ให้บริการที่ดีในของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษาได้นั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญทั้งการฝึกปฏิบัติจริง และการเรียนภาคทฤษฎีในห้องเรียนควบคู่กัน

ประโยชน์ทางการบริหาร (Managerial Contribution)

1. การบริหารศูนย์ปฏิบัติการฯในสถาบันการศึกษานั้น ต้องให้ความสำคัญทั้งการฝึกปฏิบัติจริงและการเรียนภาคทฤษฎีในห้องเรียน ซึ่งจะช่วยพัฒนานักศึกษาในการให้บริการที่ดีกับลูกค้า และยังช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของศูนย์ปฏิบัติการฯอีกด้วย

2. แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้น สามารถนำไปปรับใช้ได้ไม่เฉพาะองค์กรที่แสวงหาผลกำไรเท่านั้น แม้แต่องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรก็สามารถนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้และพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้ด้วยเช่นกัน

3. จากองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรทั้งสององค์ประกอบที่ได้จากผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลากรฝ่ายวิชาการ (ที่มีบทบาทในการสื่อสารภายในห้องเรียนกับนักศึกษา) และบุคคลากรฝ่ายปฏิบัติ (ที่มีบทบาทในการสื่อสารในระหว่างปฏิบัติงานกับนักศึกษา) มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนานักศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

4. สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) มีบทบาทสำคัญมากขึ้นในการสื่อสารกับนักศึกษาในปัจจุบัน ดังนั้นจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการใช้สื่อนี้ในการสื่อสารกับนักศึกษาได้ เพราะสื่อสังคมออนไลน์สามารถทำให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) กับนักศึกษา และไม่มีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาในการสื่อสาร

5. จากความสำคัญของบุคลากรฝ่ายวิชาการและฝ่ายปฏิบัติของศูนย์ปฏิบัติการฯในแนวคิดการสร้างแบรนด์ในองค์กร การพัฒนาความเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร และพันธะสัญญาของแบรนด์ที่องค์กรต้องการส่งมอบให้ลูกค้ากับกลุ่มบุคลากรทั้งสองกลุ่ม จึงเป็นสิ่งแรกที่ต้องดำเนินการ เพื่อที่จะให้สามารถถ่ายทอดประเด็นดังกล่าวไปสู่นักศึกษาได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นการฝึกอบรมและการสื่อสารในเรื่องดังกล่าวไปยังบุคลากรทั้งสองกลุ่มจึงมีความสำคัญมาก

ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษากับศูนย์ปฏิบัติการฯในสถาบันการศึกษาที่เป็นสถาบันของรัฐบาลเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาในครั้งต่อไปอาจศึกษากับสถาบันการศึกษาของเอกชน เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่

2. ในสถาบันการศึกษาในปัจจุบัน มีการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการในรูปแบบอื่นๆ เช่น ศูนย์ปฏิบัติการเภสัชชุมชน, ศูนย์ปฏิบัติการออกกำลังกาย, ศูนย์ปฏิบัติการดนตรี เป็นต้น ซึ่งมีเป้าหมายในการฝึกอบรมนักศึกษาในการปฏิบัติงานด้านต่างๆกับบุคคลภายนอกด้วยบริการที่ดีเช่นเดียวกัน ซึ่งสามารถนำแนวคิด Internal Branding ไปปรับใช้ได้ด้วย ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปอาจทำการศึกษาในบริบทของศูนย์ปฏิบัติการในสถาบันการศึกษาที่แตกต่างจากปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรม

References

Allan, S. (2004). Internal branding blueprint. *B to B, 89*(10), 9.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology, 63*(1), 1-18.

Asha, C.S. and Jyothi, P., (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*, *7*(1).

Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European journal of Marketing, 34*(3/4), 299-318.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9*(5), 501-517.

Bakar, H. A., & Mustaffa, C. S. (2013). Organizational communication in Malaysia organizations: Incorporating cultural values in communication scale. *Corporate Communications: An International Journal, 18*(1), 87-109.

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. Psychological bulletin, 107(2), 238.

Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: the case of Saab. *Corporate Reputation Review, 5*(2-3), 133-142.

Blomback, A., & Brunninge, O. (2009). Corporate identity manifested through historical references. *Corporate Communications: An International Journal, 14*(4), 404-419.

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management, 12*(4), 279-300.

Foreman, J., & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review, 8*(3), 245-264.

Gapp, R., & Merrilees, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management, 14*(1), 162-176.

Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction: a moderated regression analysis. *Journal of business communication, 37*(4), 348-368.

Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organisation. *Employee Relations, 24*(2), 211-228.

Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly, 17*(3), 425-448.

Heskett, J. L., & Schlesinger, L. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review, 72*(2), 164-174.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. Articles, 2.

Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural equation modeling: a multidisciplinary journal, 6(1), 1-55.

Huczynski, A., & Buchanan, D. A. (2013). *Organizational behaviour*. Financial Times Prentice Hall.

Ind, N. (2003). Inside out: How employees build value. *The Journal of Brand Management, 10*(6), 393-402.

Khan, B. M. (2009). Internal branding: aligning human capital strategy with brand strategy. *ICFAI Journal of Brand Management, 6*(2), 22-36.

King, C. and Grace, D. (2012), "Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Nos 3/4, 469-488.

Lee, Y.-K., Kim, S., & Kim, S. Y. (2013). The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in the Hotel Industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*(ahead-of-print), 1-22.

MacCallum, R.C., Browne, M.W., and Sugawara, H., M. (1996), "Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling," Psychological Methods, 1 (2), 130-49.

MacLaverty, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2007). Internal Branding Best Practices Study. *Canadian Marketing Association. Retrieved December, 2*, 2008.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior, 13*(2), 103-123.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review, 20*(3), 709-734.

McKenna, E. F. (2012). *Business psychology and organisational behaviour: a student's handbook*: Psychology Press.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 152.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*: Academic Press.

Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product & Brand Management, 15*(1), 37-47.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 41-50.

Ping, R. A. (2004). On assuring valid measures for theoretical models using survey data. journal of Business Research, 57(2), 125-141.

Punjaisri, K. (2008). *Brand Promise Delivery from the Customer Interface Employees' Perspective.* (PhD), University of Strathclyde.

Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management, 20*(2), 209-226.

Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management, 15*(1), 57-70.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Higher Ed.

Stershic, S. F. a. S. D. (2006). Internal Marketing vs. Internal Branding. Retrieved 2 July, 2013, from http://www.iabc.com/cwb/archive/2006/0406/stershicsemans.htm

Tosti, D. T., & Stotz, R. D. (2001). Building your brand from the inside out. *Marketing Management, 10*(2), 28-33.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal, 12*(2), 177-198.

Wilson, C. J., Deane, F. P., Ciarrochi, J., & Rickwood, D. (2005). Measuring help-seeking intentions: Properties of General HelpSeeking Questionnaire. Canadian Journal of Counselling, 39(1),15-28.

Wyatt, W. (2006). Effective communication: a leading indicator of financial performance – 2005/2006 Communication ROI Study™. Retrieved 20 June, 2012, from www.watsonwyatt.com/research/reports.asp

Yee, R. W., Yeung, A. C., & Edwin Cheng, T. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics, 124*(1), 109-120.

Zwijze-Koning, K., & de Jong, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly, 20*(3), 261-282.