

ผลของการใช้ตราหยีห่อของนายจ้างที่มีต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง
กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนในประเทศไทย

ฉัตรบุญ สิมลัมบันน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต
คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2552

ผลของการใช้ตราชื่อของนายจ้างที่มีต่อความจงรักภักดีของลูกค้า

กรณีศึกษา : บริษัทเอกชนของประเทศไทย

จัตรบุญ สิมสัมบันน์

คณะรัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร. วีระวัฒน์ ปันนิตามัย)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต

รองศาสตราจารย์ ประธานกรรมการ
(ดร.จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กรรมการ
(ดร.วีระวัฒน์ ปันนิตามัย)

..... กรรมการ
(ดร.ปจิตา ดิศกุล ณ อยุธยา)

รองศาสตราจารย์ คณบดี
(ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์)

มิถุนายน 2553

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	ผลของใช้ตราหมีของนายจ้างที่มีต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนของประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	นายฉัตรบุญ สัมพันธ์
ชื่อปริญญา	การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2552

วิทยานิพนธ์เรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลของการใช้ตราหมีของนายจ้างที่มีต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง 2) ศึกษาองค์ประกอบของตราหมีของนายจ้างที่มีผลกระทบต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง และ 3) ศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบของตราหมีของนายจ้างที่สามารถพยากรณ์อิทธิพลที่มีต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณในระดับองค์การ โดยการเก็บข้อมูลจากพนักงานปัจจุบันของบริษัทเอกชนชั้นนำในประเทศไทย จำนวน 277 คน โดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าสถิติอนุมาน (Inferential statistics) การทดสอบค่าเฉลี่ยที่แบบกลุ่มไม่อิสระ (Dependent samples t-test) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อันดับ (Spearman's rank order correlation: rho) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคำนวณค่าทางสถิติ ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) องค์การมีการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ปรากฏอยู่ในตราหมีของนายจ้าง เนื่องจากการรับรู้ตราหมีของนายจ้างก่อนเข้าร่วมงานกับบริษัท (ความคาดหวัง) และหลังเข้าร่วมงานกับบริษัท (ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจริง) ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกและเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 8.800, p = .000$)

(2) ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผลมีอิทธิพลต่อความความผูกพันทางอารมณ์ สามารถอธิบายความผันแปรได้ถึงร้อยละ 17.9 ($R^2 = 17.9$)

(4)

(3) การสื่อสารตราयीห่อของนายจ้างภายในองค์การ มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สามารถอธิบายความผันแปรได้ถึงร้อยละ 10.8 ($R^2 = 10.8$)

(4) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้างในทางบวก ระดับปานกลาง ($r_{\text{rho}} = .453$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(5) ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) มีอิทธิพลหลักต่อด้านความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง สามารถอธิบายความผันแปรได้ถึงร้อยละ 36.4 ส่วนผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในผนวกกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในผนวกกับค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การทั้งหมดมีอิทธิพลร่วมกัน สามารถอธิบายความผันแปรได้ถึงร้อยละ 39.2 ($R^2 = 39.2$)

(6) ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในผนวกกับการเรียนรู้และพัฒนาและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในผนวกกับการเรียนรู้และพัฒนา มีอิทธิพลร่วมกันต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สามารถอธิบายความผันแปรได้ถึงร้อยละ 30.8 ($R^2 = 30.8$)

(7) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับเอกลักษณ์ขององค์การในทางบวก ระดับปานกลาง ($r_{\text{rho}} = .441$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(8) เอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้างในทางบวก ระดับต่ำ ($r_{\text{rho}} = .335$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(9) ค่านิยมหลักมีอิทธิพลหลักต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ สามารถอธิบายความผันแปรได้ถึงร้อยละ 24.5 ส่วนชื่อเสียงขององค์การผนวกกับวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมาย และองค์ประกอบทั้งหมดของเอกลักษณ์ขององค์การมีอิทธิพลร่วมกัน สามารถอธิบายความผันแปรได้ถึงร้อยละ 29.1 ($R^2 = 29.1$)

(10) ค่านิยมหลักมีอิทธิพลหลักต่อความผูกพันและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สามารถอธิบายความผันแปรได้ถึงร้อยละ 40.3 ส่วนวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายผนวกกับค่านิยมหลัก, ชื่อเสียงขององค์การผนวกกับค่านิยมหลัก และองค์ประกอบทั้งหมดของเอกลักษณ์ขององค์การมีอิทธิพลร่วมกัน สามารถอธิบายความผันแปรได้ถึงร้อยละ 40.3 ($R^2 = 40.3$)

ผลการศึกษาวิจัยสามารถนำไปต่อยอดในทางวิชาการหรือทางปฏิบัติได้ เช่น ศึกษาวิจัยการใช้ตราयीห่อของนายจ้างของภาคราชการ ประยุกต์ใช้ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility: CSR) มาเป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ตราयीห่อของนายจ้าง เป็นต้น

ABSTRACT

Title of thesis	The Effects of Employer Branding on Employee Loyalty A Case Study of Private Organization in Thailand
Author	Mr. Chatboon Srikasombun
Degree	Master of Public and Private Management
Year	2009

The study serves three purposes as follow: 1) examine the results of employer branding on employee loyalty, 2) figure out the components of employer brand that impact employee loyalty and 3) analyze the components of employer brand that can predict the employee loyalty.

This study is quantitatively on an organization level. The sample was composed of 277 employees from private companies in Thailand. Data collection was done by questionnaires. Descriptive statistics are percentage, average and standard deviation and inferential statistics are dependent sample t-test, spearman's rank order correlation and stepwise multiple regression analysis by using the statistic package. The results of this study revealed that:

(1) Organization redeems to the promise appearing in the employer brand since the perception before and after employee joining in the company as evidenced in increasingly significant positive relationship. ($t = 8.800$, $p = .000$)

(2) Rational understanding is the key component of the brand promise that can influence employee's emotional engagement. ($R^2 = 17.9$)

(3) Internal communication can be accounted for employee's engagement and behavior changing. ($R^2 = 10.8$)

(6)

(4) Organizational culture has a moderately positive relationship to employee loyalty. ($r_{rho} = .453$, ** significant at the 0.01 level)

(5) Corporate Social Responsibility can be explained employee's emotional engagement ($R^2 = 36.4$). Moreover, The co-influenced components are leadership and internal communication and working environment, leadership and internal communication, corporate social responsibility and working environment and the overall component of organizational culture ($R^2 = 39.2$).

(6) The components of organizational culture that can co-influence employee's engagement and behavior changing are leadership and internal communication, learning and developing and working environment and leadership and internal communication and learning and developing ($R^2 = 30.8$).

(7) Organizational culture has a moderately positive relationship to organizational identity. ($r_{rho} = .441$, ** significant at the 0.01 level)

(8) Organizational identity has a significantly positive relationship to employee loyalty at a low level. ($r_{rho} = .335$, ** significant at the 0.01 level)

(9) The component of organizational identity that can influence employee's emotional engagement is core value ($R^2 = 24.5$). Moreover, the co-influenced components are organization reputation and vision, mission and goal and the overall component of organizational culture ($R^2 = 29.1$).

(10) The component of organizational identity that can influence employee's engagement and behavior changing is core value ($R^2 = 40.3$). Moreover, the co-influenced components are vision, mission and goal and core value and the overall component of organizational culture ($R^2 = 40.3$).

The results of this study shed lights to both academic and practical aspects. Academically, the applicability of employer branding in public and non-profit organizations should be comparatively investigated. Practically, corporate social responsibility (CSR) should be applied as a tool for promoting employer brand.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความสะดวกและความเอาใจใส่ พร้อมทั้งคำแนะนำที่มีคุณค่าของ ผศ. ดร. วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่คอยให้คำชี้แนะแนวทาง ให้ความช่วยเหลือ และตรวจสอบแก้ไขอย่างละเอียด จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วยครับ รวมถึงผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ รศ. ดร. จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และ ดร. ปจิตา ดิศกุล ณ อยู่ธยา กรรมการวิทยานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ รวมทั้งกราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์และหลักสูตรรัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้เขียน

ผู้เขียนขอขอบพระคุณมูลนิธิ พันเอก จินดา ณ สงขลา คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่กรุณาให้ทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ คุณไพศาล และคุณวัชรพร สีสัมพันธ์ บิดาและมารดาอันเป็นที่รักของผู้เขียนที่คอยเป็นกำลังใจให้กับผู้เขียนในยามที่ท้อแท้และหมดหวัง และสนับสนุนผู้เขียนให้เรียนในระดับมหาบัณฑิตในครั้งนี้

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ ศาสตรเมธี ดร.สุปรีย์ วงศ์ดีพร้อม คุณปิยฉัตร บุณนาค คุณอมร ทรัพย์อารัตน์ คุณเจตรณ สังขะวัฒน์ ที่เอื้อเฟื้อและเมตตาช่วยเหลือผู้เขียนในการตอบแบบสอบถามและอำนวยความสะดวกในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความกรุณาสละเวลาในการทำแบบสอบถาม และอำนวยความสะดวกการเก็บข้อมูล

ท้ายที่สุดนี้ ผู้เขียนหวังว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะมีประโยชน์เป็นอย่างยิ่งสำหรับแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรของนายจ้างของทุกภาคส่วนในประเทศไทย และนำผลการศึกษาไปพัฒนางานวิจัยต่อไปในอนาคต หากมีสิ่งใดขาดตกบกพร่องหรือผิดพลาด ผู้เขียนขออภัยไว้ ณ ที่นี้ และน้อมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการวิจัยครั้งนี้

นายฉัตรบุญ สีสัมพันธ์

มิถุนายน 2553

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(14)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 ขอบเขตของการศึกษา	5
1.6 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตราหยัของนายจ้าง	8
2.2 ตราหยัของนายจ้างกับเอกลักษณ์ขององค์การและ วัฒนธรรมองค์การ	26
2.3 ตราหยัของนายจ้างกับความจงรักภักดีของลูกจ้าง	31
2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมติฐานในการวิจัย	40
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	45
3.1 แนวทางการศึกษาวิจัย	46
3.2 ประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	46

	หน้า
3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	47
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	48
3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	51
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	52
3.7 ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล	53
บทที่ 4 ผลการศึกษา	55
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	55
4.2 การเสนอผลการวิเคราะห์	56
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	57
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	102
5.1 สรุปผลการวิจัย	102
5.2 การอภิปรายผล	110
5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป	125
บรรณานุกรม	126
ภาคผนวก	134
ประวัติผู้เขียน	140

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	คุณลักษณะที่สำคัญของ Boundaryless careers, Protean careers และ New deal careers	21
2.2	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้าง	32
3.1	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	52
4.1	ค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลในด้านเพศ	57
4.2	ค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลในด้านอายุ	58
4.3	ค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลในด้านระดับการศึกษา	58
4.4	ค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่งในปัจจุบัน	59
4.5	ค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุการทำงาน	59
4.6	ค่าร้อยละของการรับรู้ตราयीหือของนายจ้าง	60
4.7	ค่าร้อยละของแหล่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตราयीหือของนายจ้าง	60
4.8	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ตราयीหือของนายจ้างทั้งในภาพรวมและในรายข้อ	62
4.9	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ตราयीหือของนายจ้างในด้านความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผลทั้งในภาพรวมและในรายข้อ	63
4.10	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ตราयीหือของนายจ้างในด้านการสื่อสารตราयीหือของนายจ้างภายในองค์กรทั้งในภาพรวมและในรายข้อ	64
4.11	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीหือของนายจ้างทั้งในภาพรวมและในรายข้อ	65

ตารางที่		หน้า
4.12	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीห่อของนายจ้างด้านผู้นำ อาวูโสกับการสื่อสารภายในทั้งในภาพรวมและในรายข้อ	66
4.13	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीห่อของนายจ้างด้านค่านิยม และความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในภาพรวมและในรายข้อ	66
4.14	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीห่อของนายจ้างด้านระบบวัด ผลภายในทั้งในภาพรวมและในรายข้อ	67
4.15	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीห่อของนายจ้างด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาทั้งในภาพรวมและในรายข้อ	67
4.16	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीห่อของนายจ้างด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งในภาพรวมและในรายข้อ	68
4.17	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ เอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीห่อของนายจ้างทั้งใน ภาพรวมและในรายข้อ	69
4.18	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ เอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीห่อของนายจ้างด้าน ชื่อเสียงขององค์การทั้งในภาพรวมและในรายข้อ	69
4.19	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ เอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीห่อของนายจ้างด้าน วิสัยทัศน์, เป้าหมายและพันธกิจทั้งในภาพรวมและในรายข้อ	70
4.20	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ เอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीห่อของนายจ้างด้าน ค่านิยมหลักทั้งในภาพรวมและในรายข้อ	71

ตารางที่		หน้า
4.21	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อตราหี้อของนายจ้างทั้งในภาพรวมและในรายข้อ	71
4.22	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อตราหี้อของนายจ้างด้านความผูกพันทางอารมณ์ทั้งในภาพรวมและในรายข้อ	72
4.23	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อตราหี้อของนายจ้างด้านความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในภาพรวมและในรายข้อ	73
4.24	การเปรียบเทียบการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราหี้อของนายจ้างกับการรับรู้ตราหี้อของนายจ้างในภาพรวม	74
4.25	ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์, ความเข้าใจที่มีเหตุผล และการสื่อสารตราหี้อของนายจ้างภายในองค์การ	76
4.26	ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม, ความเข้าใจที่มีเหตุผล และการสื่อสารตราหี้อของนายจ้างภายในองค์การ	78
4.27	ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความจงรักภักดีต่อตราหี้อของนายจ้างในภาพรวมและแยกแต่ละองค์ประกอบ	79
4.28	ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์กับองค์ประกอบของวัฒนธรรมขององค์การ	84
4.29	ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ	87
4.30	ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับเอกลักษณ์ขององค์การในภาพรวมและแยกแต่ละองค์ประกอบ	89
4.31	ความสัมพันธ์ระหว่างเอกลักษณ์ขององค์การกับความจงรักภักดีต่อตราหี้อของนายจ้างในภาพรวมและแยกแต่ละองค์ประกอบ	92

ตารางที่		หน้า
4.32	ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้สึทางอารมณ์กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์กร	96
4.33	ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์กร	100

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	ความแตกต่างระหว่างตราประทับของนายจ้าง ตราประทับของสินค้า และตราประทับขององค์กร	11
2.2	ความสัมพันธ์ระหว่างตราประทับขององค์กร, ตราประทับของสินค้า และตราประทับของนายจ้าง	12
2.3	Employer Branding Framework ของ Backhaus และ Tikoo	13
2.4	The Service Profit Chain	15
2.5	The Process of Employer Branding	17
2.6	The Employer Brand Mix	28
2.7	The Brand Engagement Model	33
2.8	กรอบแนวคิดในการวิจัย	41

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน วงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างยอมรับกันว่า แรงงานประเภทผู้มีวุฒิ
สามารถ (Talent workers) เป็นแรงงานที่มีคุณค่า สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และ
สร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้มาก การแข่งขันเพื่อแย่งชิงแรงงานประเภทผู้มีวุฒิสามารถ (The
war for talents) ในตลาดแรงงานจึงสูงตามไปด้วย อีกทั้งมีรูปแบบการแข่งขันที่หลากหลาย เช่น
การให้บริษัทมารับสมัครพนักงาน (Job Fair) ณ สถาบันการศึกษา, บริษัทดำเนินการรับสมัครและ
สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการตามสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ
คุณสมบัตินั้น และการจัดโครงการเข้าค่ายด้วยการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มี
คุณสมบัติตามที่บริษัทต้องการ เป็นต้น อนึ่ง เมื่อองค์กรได้แรงงานประเภทผู้มีวุฒิสามารถเข้ามา
ร่วมงานกับองค์กรแล้ว สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การรักษาแรงงานประเภทผู้มีวุฒิสามารถ
เอาไว้ในองค์กรให้ได้ยาวนานที่สุด เพื่อไม่ให้แรงงานประเภทผู้มีวุฒิสามารถนำเอาความรู้และ
ความสามารถที่ได้เรียนรู้จากองค์กรไปใช้เป็นประโยชน์ให้กับองค์กรอื่น

กลยุทธ์ในการดึงดูดและรักษาแรงงานประเภทผู้มีวุฒิสามารถที่กำลังได้รับความนิยมสนใจ
และเป็นที่ยอมรับในปัจจุบันก็คือ ตราสัญลักษณ์ของนายจ้าง (Employer brand) ซึ่งหมายถึงการสร้าง
และจัดการเอกลักษณ์ของนายจ้างให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อดึงดูดและรักษา
แรงงานประเภทผู้มีวุฒิสามารถไว้ในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายให้องค์กรมีสมรรถนะที่ดีขึ้นและ
สร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับนายจ้างอย่างยั่งยืน ตามข้อสมมุติพื้นฐานที่ว่า ทูมนมนุษย์
นำเอาคุณค่ามาสู่องค์กร และการลงทุนด้านทุนมนุษย์จะทำให้สมรรถนะขององค์กรดีขึ้น อีกทั้ง
ยังสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนได้อีกด้วย และตราสัญลักษณ์ของนายจ้างที่ดีจะ
ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในตลาดแรงงานในฐานะองค์กรในฝัน
(Backhaus and Tikoo, 2004: 503; Spitzmuller, Huntington, Wyatt and Crozier, 2002: 29)

จากการสำรวจของ Robert Half บริษัทจัดหางานที่ใหญ่ที่สุดและมีเครือข่ายอยู่ในทวีปต่าง ๆ ทั่วโลก เมื่อเดือนมิถุนายน ค.ศ. 2007 ทำการสำรวจผู้จัดการการเงิน 2,200 คน จากบริษัทใน 17 ประเทศ ได้ผลการสำรวจว่า ร้อยละ 59 ของบริษัทขนาดใหญ่ใช้นโยบายตราयीหือของนายจ้าง, ร้อยละ 23 ของเหตุผลสำคัญในการทำนโยบายตราयीหือของนายจ้างก็คือ ต้องการรักษานบุคลากรปัจจุบันเอาไว้และสร้างชื่อเสียงในวงการอุตสาหกรรม, ร้อยละ 34 นโยบายตราयीหือของนายจ้างส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร และร้อยละ 24 ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

จากผลการสำรวจของบริษัท Robert Half ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและบทบาทของนโยบายตราयीหือของนายจ้างที่มีต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจงอยู่ในแวดวงของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว ยังขยายวงกว้างออกไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กรอีกด้วย เช่น ชื่อเสียงขององค์กรในวงการอุตสาหกรรม วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น และเหตุผลสำคัญในการนำเอานโยบายตราयीหือของนายจ้างมาใช้นั้นเป็นเหตุผลเชิงจิตวิทยาขององค์กรหรือจิตวิทยาความสัมพันธ์ภายในองค์กร กล่าวคือ องค์กรต่างมุ่งเน้นให้ตราयीหือของนายจ้างเข้ามามีส่วนช่วยในการรักษานบุคลากรและเสริมสร้างความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อองค์กร รวมไปถึงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

ในปัจจุบัน หลายองค์กรหันมาให้ความสนใจกับการสร้างและพัฒนาตราयीหือของนายจ้างขององค์กรตัวเองมากขึ้น โดยพื้นฐานแล้วตราयीหือของนายจ้างเป็นการนำเอาแนวความคิดของการตลาด เรื่องการบริหารจัดการตราयीหือสินค้า (Brand management) มาประยุกต์ใช้กับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้เกิดนักปฏิบัติ (Practitioners) หรือ กูรู (Guru) ด้านตราयीหือของนายจ้างมากมาย โดยนักปฏิบัติเหล่านี้จะให้ความหมายของตราयीหือของนายจ้างในเชิงกระบวนการ โดยอธิบายว่า กระบวนการสร้างตราयीหือของนายจ้างมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่แรก คือ การพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าที่องค์กรให้กับลูกค้าปัจจุบันและอนาคต (Value proposition) ขั้นตอนที่สอง คือ การประชาสัมพันธ์ตราयीหือของนายจ้างให้สาธารณชนรับรู้ (External marketing) เพื่อการดึงดูดกลุ่มผู้สมัครที่องค์กรต้องการ และยังส่งผลกระตุ้นตราयीหือสินค้าและตราयीหือองค์กรได้อีกด้วย และขั้นตอนสุดท้าย คือ การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ในตราयीหือของนายจ้างภายในองค์กร (Internal marketing or Brand promises) เพื่อสร้างความรู้สึกผูกพันกับองค์กรให้กับลูกค้า (Backhaus and Tikoo, 2004: 502; Lievens, Van Hove and Anseel, 2007: 51)

จากความหมายเชิงกระบวนการข้างต้น ตราयीหือของนายจ้างสามารถสร้างลักษณะสำคัญ 2 ประการให้แก่องค์กรการ ก็คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตราयीหือของนายจ้าง (Employer brand associations) และความจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้าง (Employer brand loyalties) โดยสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตราयीหือของนายจ้างจะหมายถึง สิ่งที่ถูกจ้างสามารถรับรู้และรู้สึกเกี่ยวกับนายจ้าง ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม รวมไปถึงชื่อเสียงของนายจ้างในวงการอุตสาหกรรมนั้น ๆ และยังสามารถเปลี่ยนสถานะของนายจ้างจากผู้ที่ถูกเลือกให้กลายเป็นผู้เลือก (Employer of Choice)

ส่วนความจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้างจะหมายถึง ความรู้สึกผูกพันของลูกจ้างที่มีต่อนายจ้างอันเนื่องมาจากลักษณะขององค์กรการ, รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรการ และทัศนคติของลูกจ้างที่มีต่อองค์กรการ กล่าวคือ ลูกจ้างจะรู้สึกยึดติดหรือผูกพันกับองค์กรการ (Employee commitment) ตามที่องค์กรการได้ให้คำมั่นสัญญาไว้ในตราयीหือของนายจ้างนั่นเอง (Lievens, Van Hove and Anseel, 2007: S56; Spitzmuller et al., 2007: 29 - 30; Martin, 2007: 20)

ตราयीหือของนายจ้างเป็นแนวความคิดที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในวงการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งองค์กรการขนาดใหญ่และบรรษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ได้นำเอาแนวความคิดนี้มาประยุกต์ใช้กับองค์กรการของตนเอง แต่แนวความคิดดังกล่าวกลับไม่ค่อยได้รับความสนใจจากนักวิชาการเท่าที่ควร มีผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวความคิดเรื่องตราयीหือของนายจ้างน้อยมากเมื่อเทียบกับการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะในประเทศไทย องค์กรการขนาดใหญ่ในประเทศไทย เช่น เครือปฐนีซีเมนต์ไทย, ธนาคารกรุงเทพ, บริษัท ไทยเทลิส แอคเซส คอมมูนิเคชัน จำกัด, ธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น ต่างนำเอาแนวความคิดตราयीหือของนายจ้างมาประยุกต์ใช้ แต่ในประเทศไทย ยังไม่มีผลการศึกษาวิจัยยืนยันความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแนวความคิดตามบริบทของประเทศไทยมารองรับ อีกทั้งผลการศึกษาวิจัยที่ผ่านมามุ่งเน้นทำการการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสามารถของตราयीหือของนายจ้างในการดึงดูดแรงงานประเภทผู้มีวุฒิสามารถให้เข้ามาทำงานในองค์กรการ ไม่ได้เน้นทำการการศึกษาวิจัยถึงความสามารถของตราयीหือของนายจ้างที่มีต่อระดับความผูกพันของลูกจ้าง ด้วยเหตุผลทั้ง 2 ข้อดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยจึงนำเอาประเด็นเรื่องความจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้างมาทำการการศึกษาวิจัย

1.2 คำถามการวิจัย

- 1) การนำนโยบายตราयीหื้อของนายจ้างมาใช้ ทำให้ระดับความจงรักภักดีของลูกจ้างมากขึ้นหรือลดน้อยลง อย่างไร
- 2) ปัจจัยใดบ้างที่สร้างความจงรักภักดีของลูกจ้าง อันเนื่องมาจากการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาในตราयीหื้อของนายจ้าง
- 3) ปัจจัยใดบ้างที่เพิ่มหรือลดระดับความจงรักภักดีของลูกจ้างที่มีต่อนายจ้าง อันเนื่องมาจากการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาในตราयीหื้อของนายจ้าง

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาผลของการใช้ตราयीหื้อของนายจ้างที่มีต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง
- 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของตราयीหื้อของนายจ้างที่มีผลกระทบต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง
- 3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบของตราयीหื้อของนายจ้างที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทำให้ทราบผลกระทบของการนำตราयीหื้อของนายจ้างมาใช้ที่มีต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง
- 2) ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของตราयीหื้อของนายจ้างที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง
- 3) สามารถนำเอาผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับองค์การในภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคม

1.5 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ทำการศึกษามูลของการรณรงค์ใช้ตราหยี่ห้อของนายจ้างที่มีต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง กรณีศึกษา : บริษัทเอกชนในประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

- 1) ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษามูลของการใช้ตราหยี่ห้อของนายจ้างที่มีต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง กรณีศึกษา : บริษัทเอกชนในประเทศไทย
- 2) ขอบเขตด้านประชากรการวิจัย คือ พนักงานบริษัทเอกชนของประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

1.6 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ตราหยี่ห้อของนายจ้าง (Employer brand) หมายถึง กระบวนการสร้างและจัดการเอกลักษณ์ของนายจ้างให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อดึงดูดและรักษาแรงงานประเภทผู้มีคุณสมบัติสามารถไว้ในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะที่ดีขึ้น สร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับนายจ้างอย่างยั่งยืน

สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตราหยี่ห้อของนายจ้าง (Employer brand associations) หมายถึง สิ่งที่ถูกจ้างสามารถรับรู้และรู้สึกเกี่ยวกับนายจ้างทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม รวมไปถึงชื่อเสียงของนายจ้างในวงการอุตสาหกรรมนั้น ๆ และเปลี่ยนสถานะของนายจ้างจากผู้ที่ถูกเลือกให้กลายเป็นผู้เลือก เปรียบเสมือนคำมั่นสัญญาระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่นายจ้างมีพันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หมายถึง ฐานคติและค่านิยมของสมาชิกในองค์กรที่ส่งต่อสู่สมาชิกใหม่และแสดงให้เห็นพฤติกรรมของสมาชิกที่แสดงออกในองค์กร เครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรคือการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจพฤติกรรมที่ต้องประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ อีกทั้งยังสามารถสนับสนุนคุณภาพชีวิตภายในองค์กรได้อีกด้วย

เอกลักษณ์ขององค์กร (Organizational identity) หมายถึง ภาพลักษณ์ขององค์กรที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร เมื่อความรู้สึกในแง่บวกที่มีต่อลักษณะขององค์กรเพิ่มขึ้น ระดับความผูกพันกับองค์กรจะเพิ่มขึ้นด้วย ด้วยการหล่อหลอมการรับรู้ของบุคลากรภายในที่

เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ซึ่งลักษณะขององค์กรไม่เพียงแต่ส่งผลต่อบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น ยังมีผลต่อคนอื่นภายนอกองค์กรอีกด้วย

ความจงรักภักดีต่อตราห้อยของนายจ้าง (Employer brand loyalties) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันของลูกจ้างที่มีต่อนายจ้างอันเนื่องมาจากลักษณะขององค์กร, รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติของลูกจ้างที่มีต่อองค์กร

การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้าง (The passes brand promise) หมายถึง การปฏิบัติตามสิ่งที่นายจ้างได้ทำการประชาสัมพันธ์องค์กรไว้ในตราห้อยของนายจ้างที่เกี่ยวกับผลประโยชน์, วัฒนธรรมการทำงาน, สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล (Rational understanding) หมายถึง การสร้างตราห้อยของนายจ้างด้วยการวิเคราะห์บริบท, ความชัดเจนและความสัมพันธ์กับเรื่องให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่จริง

การสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารประชาสัมพันธ์ กระจายข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ภายในองค์กร

ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน (Senior leader and internal communication) หมายถึง การสื่อสารภายในองค์กรโดยมีผู้นำเป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Value and Corporate Social Responsibility) หมายถึง บรรทัดฐานขององค์กรและความห่วงใยต่อสังคมโดยรอบขององค์กร

ระบบวัดผลภายใน (Internal evaluation) หมายถึง ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างภายในองค์กร

การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and development) หมายถึง การเรียนรู้และการพัฒนาของลูกจ้างในสายงานที่รับผิดชอบหรือนอกเหนือจากเวลางาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working environment) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวลูกจ้างทั้งทางด้านนามธรรมและรูปธรรม

ชื่อเสียงขององค์กร (Organization reputation) หมายถึง ชื่อเสียงขององค์กรในวงอุตสาหกรรมนั้น ๆ

วิสัยทัศน์, เป้าหมายและพันธกิจ (Vision, goals and mission) หมายถึง สิ่งที่ต้องการคาดหวังที่จะเป็นหรือทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร

ค่านิยมหลัก (Core value) หมายถึง บรรทัดฐานที่ยึดปฏิบัติกันทั่วทั้งองค์กร

ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ (Emotional engagement) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันกับองค์การของลูกจ้างในด้านนามธรรม ความรู้สึก ด้านจิตใจ

ความรู้สึกผูกพันและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Employee's engagement and behavior changing) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันกับองค์การของลูกจ้างทางด้านรูปธรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์การ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ โดยมีหัวข้อตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตราหือของนายจ้าง
- 2.2 ตราหือของนายจ้างกับเอกลักษณ์ขององค์การและวัฒนธรรมองค์การ
- 2.3 ตราหือของนายจ้างกับความจงรักภักดีของลูกจ้าง
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมติฐานในการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตราหือของนายจ้าง (Employer Brand)

แนวความคิดเกี่ยวกับตราหือของนายจ้างเป็นการนำเอาแนวคิดด้านการตลาดมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่การดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงไว้ในองค์กร หรือที่ในปัจจุบัน เรามักจะเรียกบุคลากรประเภทนี้ว่า แรงงานประเภทผู้มีวิมุติสามารถ (Talent workers)

บุคคลแรกที่เสนอแนวความคิดตราหือของนายจ้างก็คือ Simon Barrow ซึ่งเขาได้บรรยายเกี่ยวกับตราหือของนายจ้างครั้งแรกที่การประชุม UK's Chartered Institute of Personnel and Development Conference (CIPD) ที่จัดขึ้นในปี ค.ศ.1990 และ ค.ศ.1991 ในหัวข้อ "Building your Employer Brand" ซึ่งในปี ค.ศ.1995 เขาร่วมกับคณะนักวิจัยที่ประกอบด้วย Tim Ambler นักวิจัยที่ London Business School และนักศึกษาระดับปริญญาโท ทำการวิจัยเรื่องการรับรู้และความเข้าใจตราหือของนายจ้าง ซึ่งผลการศึกษาวิจัยได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Journal of Brand Management ในปี ค.ศ.1996 (Barrow and Mosley, 2005: 7)

จากการประมวลเอกสาร บทความและงานวิจัยสามารถสรุปแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตราयीหือของนายจ้างได้ 5 ประเด็น ดังนี้

- 2.1.1 ความหมายของตราयीหือของนายจ้าง
- 2.1.2 กรอบแนวความคิดตราयीหือของนายจ้าง
- 2.1.3 เหตุผลสำคัญในการสร้างตราयीหือของนายจ้าง
- 2.1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากตราयीหือของนายจ้าง

2.1.1 ความหมายของตราयीหือของนายจ้าง

นักวิชาการต่าง ๆ พยายามให้ความหมายของตราयीหือของนายจ้างในมุมมองที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

Barrow และ Ambler (2005) ให้ความหมายของตราयीหือของนายจ้างไว้ว่า ตราयीหือของนายจ้างเป็นส่วนประกอบต่าง ๆ ของผลประโยชน์ทั้งด้านการทำงาน ด้านเศรษฐกิจ และด้านจิตใจที่เป็นคำมั่นสัญญาที่จะได้รับการจ้างงานเพื่อให้เกิดขอบข่ายที่สอดคล้องกับการจัดการที่มุ่งเน้นไปที่สิทธิพิเศษ, การเพิ่มผลิตภาพ และการพัฒนาการสรรหา, การรักษามูลค่า (Barrow and Mosley, 2005: XVI)

Backhaus และ Tikoo (2004: 502) ให้ความหมายว่า ตราयीหือของนายจ้างเป็นกระบวนการในการสร้างบุคลิกลักษณะของนายจ้างที่สามารถระบุได้และเป็นเอกภาพ และ ตราयीหือของนายจ้างเป็นแนวคิดในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งให้กับนายจ้าง

Spitzmuller, Huntington, Wyatt และ Crozier (2002: 28) ให้ความหมายของตราयीหือของนายจ้างไว้ในงานวิจัยของพวกเขาว่า ตราयीหือของนายจ้างคือกระบวนการสร้างบุคลิกลักษณะขององค์กรและบริหารจัดการภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะของนายจ้าง

Walker (2007: 44) ให้ความหมายที่เข้าใจง่ายของตราयीหือของนายจ้างว่า คือ ชุดหรือกลุ่มของคุณลักษณะและคุณภาพที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่น, ให้คำมั่นสัญญาเกี่ยวกับการทำงาน และดึงดูดให้บุคลากรต้องการที่จะปฏิบัติงานและเติบโตประสบความสำเร็จภายใต้กรอบวัฒนธรรมขององค์กร

The Conference Board (2001 อ้างถึงใน Backhaus and Tikoo, 2004: 501-502) ให้ความหมายของตราयीหือของนายจ้างไว้ว่า ตราयीหือของนายจ้างแสดงให้เห็นเอกลักษณ์ลักษณะขององค์กรในฐานะของนายจ้าง ซึ่งมีระบบคุณค่าขององค์กร นโยบาย และพฤติกรรมองค์กรที่

มุ่งเน้นไปสู่การดึงดูด, การกระตุ้นจิตใจ และการรักษาบุคลากรขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และยังกล่าวอีกว่า องค์กรต่างพบว่าตราหือของนายจ้างที่มีประสิทธิภาพจะนำพาองค์กรไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันและช่วยให้ลูกจ้างเข้าใจถึงคุณค่าขององค์กรและช่วยเหลือด้านการรักษาบุคลากร

Caplan (2003: 1) ทำการสัมภาษณ์ Evan Chan ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ของ Dah Sing Bank ซึ่งเขาให้คำนิยามของตราหือของนายจ้างว่าเป็นสิ่งที่บริษัทของคุณยึดมั่น ซึ่งก็คือคุณค่าที่จะส่งมอบให้กับพนักงานทั้งเก่าและใหม่ โดยตราหือของนายจ้างเป็นสิ่งที่แรกที่จะช่วยสร้างเอกลักษณ์ที่แข็งแกร่งและโดดเด่นที่สามารถจดจำได้ โดยการว่าจ้างพนักงานที่เหมาะสมกับบริษัท

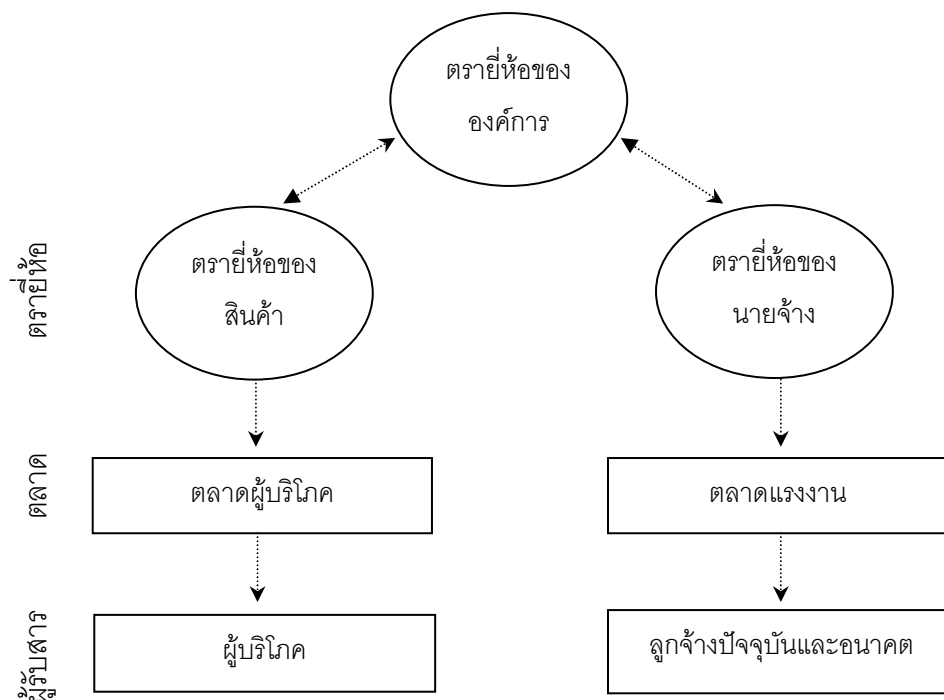
Backhaus และ Tikoo (2004: 502) และ Lievens (2007: 51-52) ให้ความหมายของตราหือของนายจ้างในเชิงกระบวนการ โดยเขาอธิบายว่า กระบวนการสร้างตราหือของนายจ้างมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกคือการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าที่องค์กรต้องการเสนอให้กับลูกจ้าง ปัจจุบันและอนาคต ขั้นตอนที่สองคือการประชาสัมพันธ์ตราหือของนายจ้างให้สาธารณชนรับรู้เพื่อการดึงดูดกลุ่มผู้สมัครที่องค์กรต้องการ และขั้นตอนสุดท้ายคือการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ในตราหือของนายจ้างภายในองค์กร เพื่อสร้างความรู้สึกผูกพันกับองค์กรให้กับลูกจ้าง

จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายว่า ตราหือของนายจ้าง (Employer brand) หมายถึง กระบวนการสร้างและจัดการเอกลักษณ์ของนายจ้างให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อดึงดูดและรักษาแรงงานประเภทผู้มีคุณสมบัติในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะที่ดีขึ้น สร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับนายจ้างอย่างยั่งยืน

แนวความคิดเรื่องตราหือของนายจ้างเป็นการนำเอาแนวความคิดด้านการตลาด เรื่องการจัดการตราหือ (Brand management) มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหา, ว่าจ้างและรักษาบุคลากรที่มีค่าขององค์กรจากตลาดแรงงาน ดังนั้นจึงเกิดข้อคำถามว่า ตราหือของนายจ้างแตกต่างจากตราหือของสินค้า (Product brand) และ ตราหือขององค์กร (Corporate brand) อย่างไร โดยที่ตราหือของสินค้าและตราหือขององค์กรนั้นมีความหมายดังต่อไปนี้

ตราหือของสินค้า (Product brand) คือ ชื่อที่เกี่ยวข้องกับสินค้าหรือกลุ่มสินค้าในสายการผลิตซึ่งช่วยในการระบุคุณสมบัติของสินค้า และเพื่อการตอบสนองกลุ่มตลาดที่ต่างกัน องค์กรจะมีชื่อของตราหือของสินค้าได้มากกว่า 1 ชื่อในสินค้าประเภทเดียวกัน ได้ทำการโฆษณาแยกจากกันอย่างอิสระ (Purani and Nair, 2006: 4-5)

ตราयीี่ห้อขององค์กร (Corporate brand) เป็นสิ่งที่องค์กรยึดมั่น เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป็นต้น และเป็นการสื่อสารประชาสัมพันธ์คุณค่าหรือคำสัญญาขององค์กรที่แตกต่างไปจากคู่แข่งและช่วยเพิ่มความจงรักภักดีในองค์กรให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น เป็นต้น (Balmer and Gray, 2003: 974)



ภาพที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างตราयीี่ห้อของนายจ้าง ตราयीี่ห้อของสินค้าและตราयीี่ห้อขององค์กร

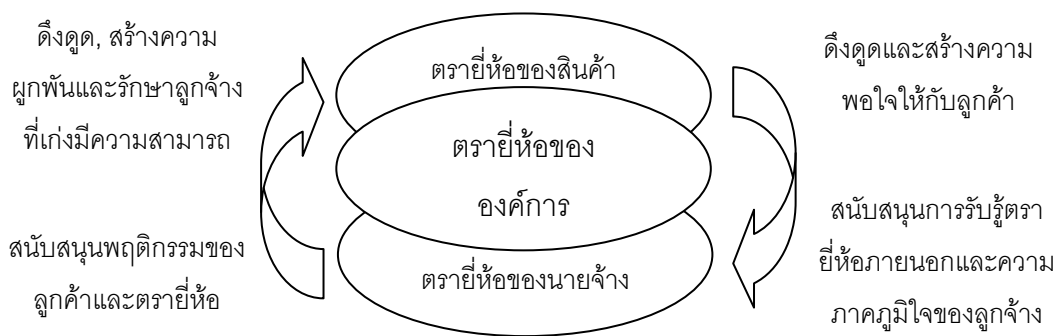
แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก Purani and Nair, 2006: 14.

จากความหมายข้างต้น เราสามารถสรุปความแตกต่างระหว่างตราयीี่ห้อของนายจ้าง, ตราयीี่ห้อของสินค้า และตราयीี่ห้อขององค์กรได้ 2 ประเด็น ดังนี้ (Backhaus and Tikoo, 2004: 503)

1) ตราयीี่ห้อของนายจ้างเป็นตราयीี่ห้อที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานโดยเฉพาะ โดยการแสดงลักษณะเฉพาะของการเป็นนายจ้างขององค์กร แต่ตราयीี่ห้อของสินค้าเป็นการแสดงลักษณะของตัวสินค้าและตราयीี่ห้อขององค์กรเป็นการแสดงลักษณะโดยรวมขององค์กร

2) ตราयीหือของนายจ้างเป็นการสื่อสารกับลูกจ้างทั้งภายในและภายนอกองค์การ กล่าวคือทั้งลูกจ้างปัจจุบันและลูกจ้างในอนาคตที่กำลังจะเข้ามาทำงานกับองค์การ โดยที่ ตราयीหือของสินค้าและตราयीหือขององค์การมุ่งเน้นที่การโฆษณาประชาสัมพันธ์กับกลุ่มคนภายนอกองค์การมากกว่า

ถึงแม้ว่าตราयीหือของนายจ้างและตราयीหือของสินค้าจะมีบทบาทและหน้าที่ในบริบทที่แตกต่างกันแต่ตราयीหือทั้ง 2 แบบมีพื้นฐานมาจากตราयीหือขององค์การที่ได้รับการพัฒนาปรับเปลี่ยนจนสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ต่างกัน และตราयीหือทั้ง 2 แบบนี้ก็ยังมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันเช่นเดิม ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตราयीหือขององค์การ, ตราयीหือของสินค้าและตราयीหือของนายจ้าง

แหล่งที่มา: Mosley, 2007: 130.

2.1.2 กรอบแนวความคิดตราयीหือของนายจ้าง

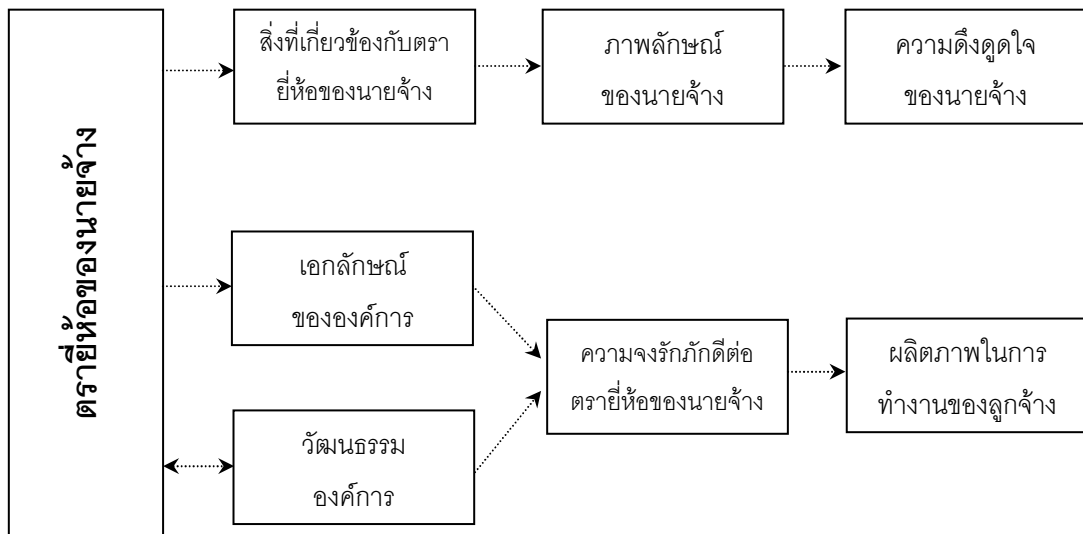
จากการประมวลเอกสารสามารถสรุปกรอบแนวความคิดของตราयीหือของนายจ้างได้ทั้งหมด 2 กรอบแนวความคิด ดังนี้

2.1.2.1 Employer Branding Framework ของ Backhaus and Tikoo (2004)

2.1.2.2 The Process of Employer Branding ของ Martin (2007)

2.1.2.1 Employer Branding Framework ของ Backhaus และ Tikoo (2004)

Backhaus และ Tikoo (2004) ทำการประมวลเอกสารและทฤษฎีพื้นฐานต่าง ๆ ของ ตราयीหือของนายจ้าง ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับกรอบแนวคิดของตราयीหือของนายจ้างดัง ภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 Employer Branding Framework ของ Backhaus และ Tikoo

แหล่งที่มา : Backhaus and Tikoo, 2004: 505

จากภาพที่ 2.3 แนวความคิดตราयीหือของนายจ้างจะสร้างลักษณะสำคัญให้กับองค์กร 2 ประการ คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตราयीหือของนายจ้าง (Employer brand associations) และความจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้าง (Employer brand loyalties) โดยส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของนายจ้างในสายตาของลูกจ้างปัจจุบันและลูกจ้างในอนาคต และส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะขององค์กร ซึ่ง 2 สิ่งนี้จะช่วยส่งเสริมผลผลิตภาพในการทำงานของลูกจ้างให้เพิ่มขึ้น

1) สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตราयीหือของนายจ้าง (Employer brand associations) หมายถึง สิ่งที่ลูกจ้างสามารถรับรู้และรู้สึกเกี่ยวกับนายจ้างทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม รวมไปถึงชื่อเสียงของนายจ้างในวงการอุตสาหกรรมนั้น ๆ และเปลี่ยนสถานะจากผู้ที่ถูกเลือกให้กลายเป็นผู้เลือก (Employer of Choice) โดยสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตราयीหือของนายจ้างจะประกอบไปด้วย ผลประโยชน์ต่าง ๆ ด้านรูปธรรม เช่น เงินเดือน สวัสดิการ เป็นต้น และผลประโยชน์ด้าน

นามธรรม เช่น ความเคารพต่อองค์กร ภาพลักษณ์ของการทำงานในองค์กร เป็นต้น สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตราหือของนายจ้างสามารถดึงดูดผู้สมัครโดยมีพื้นฐานจากสิ่งที่คุณสมัครเชื่อว่าองค์กรต้องการลูกจ้างที่มีลักษณะและสัมพันธ์กับลักษณะที่องค์กรได้กำหนดไว้

ผู้ที่ต้องการสมัครเข้ามาทำงานกับองค์กรจะนำเอาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตราหือของนายจ้างที่องค์กรได้ทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านทางช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ของบริษัท บทสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท รายงานประจำปี เป็นต้น ไปสร้างเป็นภาพลักษณ์ของนายจ้าง (Employer image) ตามการรับรู้ของตนเอง ถ้าคุณค่าของภาพลักษณ์ของตราหือของนายจ้างมีคุณค่าตรงกับคุณค่าของปัจเจกบุคคลนั้น (Person-organization fit) ก็จะสามารถดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ คุณลักษณะตามที่องค์กรต้องการ

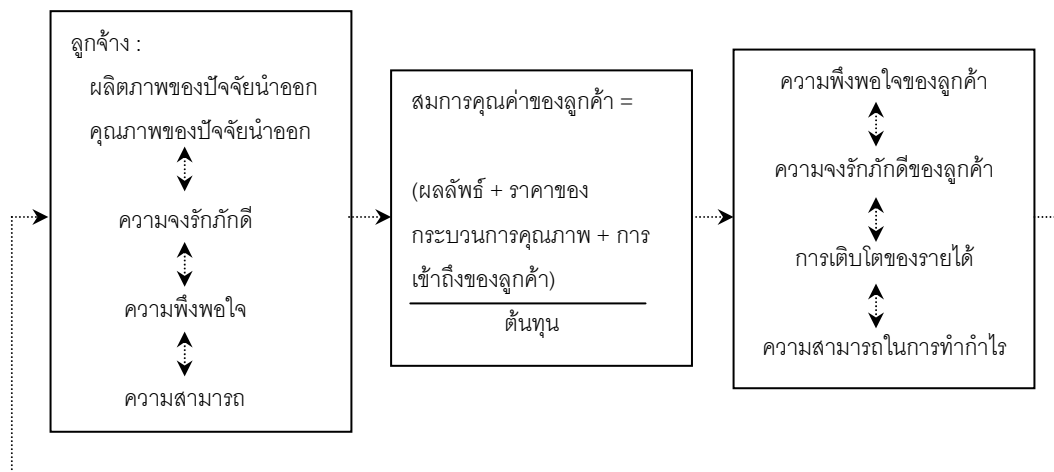
นอกจากนั้นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตราหือของนายจ้างจะเสนอข้อมูลที่มีส่วนช่วยในการสร้างสัญญาทางจิตใจ (Psychological contract) ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และช่วยสร้างภาพในการทำงานกับองค์กรให้กับลูกจ้างก่อนที่จะเข้ามาร่วมงานกับองค์กรจริง ๆ เช่น การดูแลจากนายจ้าง สิ่งตอบแทนเมื่อลูกจ้างทุ่มเททำงานหนัก สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อร่วมงาน วิธีการทำงาน เป็นต้น และช่วยลดอัตราการลาออกของลูกจ้าง ถ้าหากองค์กรสามารถปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ในตราหือของนายจ้างได้

2) ความจงรักภักดีต่อตราหือของนายจ้าง (Employer brand loyalties) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันของลูกจ้างที่มีต่อนายจ้างอันเนื่องมาจากลักษณะขององค์กร (Organization identity) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) และทัศนคติของลูกจ้างที่มีต่อองค์กร (Employee attitude) หรือ ความรู้สึกผูกพันของลูกจ้างที่มีต่อนายจ้างนั่นเอง (Employee engagement) โดยลูกจ้างจะรู้สึกผูกพันกับนายจ้างตามคำมั่นสัญญาต่าง ๆ ที่นายจ้างได้โฆษณาประชาสัมพันธ์ไว้ในตราหือของนายจ้าง

นักวิจัยพบว่าความผูกพันของลูกจ้างมีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและซับซ้อนกับวัฒนธรรมองค์กร (Goodman, Zammuto and Gifford, 2001; Backhaus and Tikoo, 2004) โดยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะตัวมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับของความผูกพันของลูกจ้าง เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนฐานคิดและค่านิยมของสมาชิกในองค์กรที่จะส่งต่อสู่สมาชิกใหม่ และแสดงให้เห็นพฤติกรรมของสมาชิกที่แสดงออกในองค์กร ดังนั้นการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรจึงเป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สมาชิกมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการและสนับสนุนคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ส่วนเอกลักษณ์ขององค์กร (Organization identity) ซึ่งก็คือภาพลักษณ์ขององค์กรที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร เมื่อความรู้สึกในแง่บวกที่มีต่อลักษณะขององค์กรเพิ่มขึ้น ระดับความผูกพันกับองค์กรจะเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งลักษณะขององค์กรไม่เพียงแต่ส่งผลต่อบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น ยังมีผลต่อคนอื่นภายนอกองค์กรด้วย ด้วยการหล่อหลอมการรับรู้ของบุคลากรภายในที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร เช่น เป้าหมาย พันธกิจ นโยบาย และแผนการปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อให้ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ภายนอกรับรู้ขึ้นเหมือนกันกับภาพลักษณ์ที่บุคลากรภายในองค์กรรับรู้

ตรรกะของนายจ้างสามารถสร้างความพึงพอใจในงานและความผูกพันให้กับลูกจ้าง เมื่อลูกจ้างมีระดับความพึงพอใจในงานและระดับความผูกพันในงานสูง ลูกจ้างจะมีระดับผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ส่งผลต่อเนื่องไปสู่ระดับความพึงพอใจของลูกค้า Heskett และคณะเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า The Service Profit Chain (Heskett, Sasser and Schlesinger, 1997: 11-12) โดยกล่าวว่าความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการรับรู้ของลูกค้าในเรื่องคุณค่า และความพึงพอใจและความจงรักภักดีจะส่งผลต่อเนื่องไปถึงยอดขายและผลกำไร ดังภาพที่ 2.4



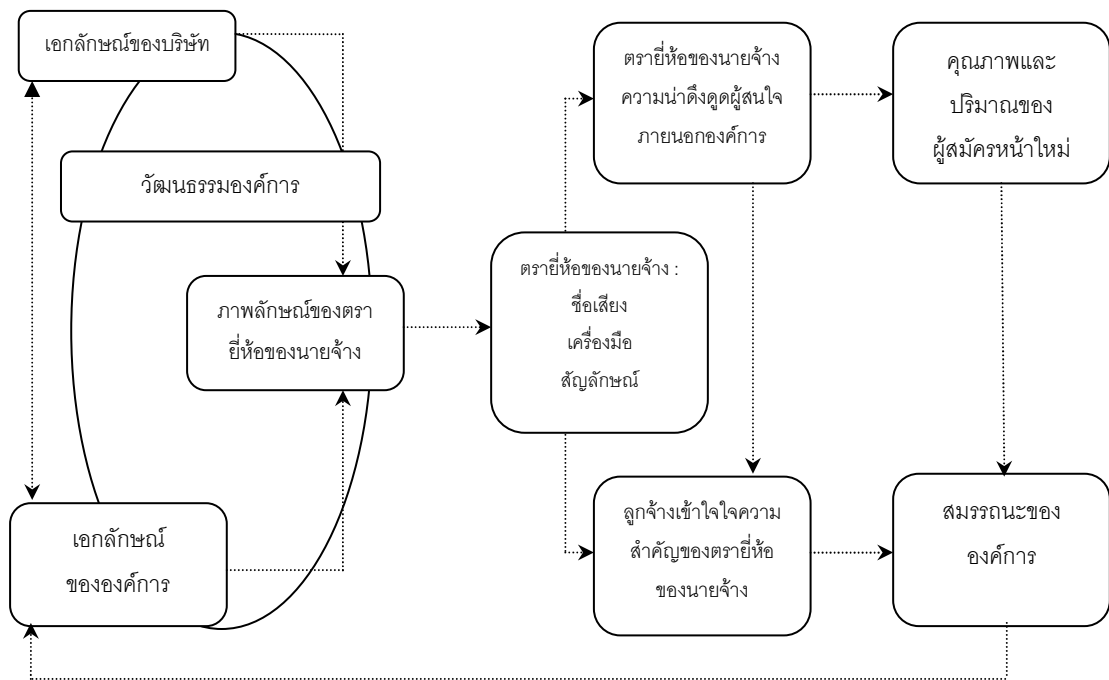
ภาพที่ 2.4 The Service Profit Chain

แหล่งที่มา: Heskett, Sasser and Schlesinger, 1997: 12.

กิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ตราหือของนายจ้าง เพื่อพัฒนาการสรรหาและการรักษาบุคลากร รวมไปถึงการเพิ่มพูนคุณค่าของทุนมนุษย์ จะสนับสนุนการจัดการงานอาชีพขององค์กร (Organizational career management) หรือแผนในการจัดการความต้องการงานอาชีพส่วนบุคคล (Individual career needs) ให้สัมพันธ์กับความต้องการการไหลของงานในองค์กร (Organization's work flow needs) ซึ่งปัจจุบันการจัดการงานอาชีพกลายเป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล องค์กรมีส่วในการจัดการแผนงานอาชีพภายใน (Internal career programs) น้อยลง ดังนั้นตราหือของนายจ้างจึงเข้ามามีส่วนช่วยในการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงาน (Employment environment) และความต้องการงานอาชีพ (Career needs) โดยเริ่มจากการสื่อสารทำความเข้าใจความคาดหวังในงานอาชีพ (Career expectations) ด้านโอกาสความก้าวหน้า, งานที่หลากหลาย และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยการร่วมมือกันระหว่างองค์กรและปัจเจกบุคคลหาจุดรวมระหว่างโอกาสความก้าวหน้าและผลประโยชน์ร่วมกัน (Baruch and Peiperl, 2000: 363) โดยอาศัยการสื่อสารภายในองค์กรเป็นเครื่องมือในการพัฒนาจุดรวมดังกล่าว

2.1.2.2 The Process of Employer Branding ของ Martin (2007)

ศาสตราจารย์ Graeme Martin ผู้อำนวยการ The Centre for Reputation Management through People ที่มหาวิทยาลัยกลาสโก (the University of Glasgow) อธิบายว่าตราหือของนายจ้างเป็นผลผลิตจากความเชื่อเรื่องสงครามแย่งชิงแรงงานประเภทผู้มีคุณสมบัติ (War for talent) โดยเสนอกรอบแนวความคิดตราหือของนายจ้างของเขาหรือ กระบวนการสร้างตราหือของนายจ้าง ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 The Process of Employer Branding

แหล่งที่มา: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007: 18.

แก่นแท้ของตรา ยี่ห้อของนายจ้างมี 2 อย่างคือ การดึงดูดแรงงานประเภทผู้มีวุฒิ สามารถ และทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร, ตรา ยี่ห้อของนายจ้างและพันธกิจในการผลิต เพื่อประสิทธิผลตามที่องค์กรต้องการ โดยมีขั้นตอนตามแผนภาพที่ 2.5 ดังนี้

1) ภาพลักษณ์ของตรา ยี่ห้อของนายจ้าง (Employer brand image)

การสร้างตรา ยี่ห้อของนายจ้างเริ่มต้นจากการสร้างภาพลักษณ์ของตรา ยี่ห้อของ นายจ้างที่องค์กรต้องการสื่อสารโฆษณาออกไปเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้าน พื้นฐาน ด้านตัวเงิน และด้านจิตใจ ส่งผลให้เกิดข้อเสนอด้านคุณค่าต่อลูกจ้าง (Employee value proposition) หรือ คำมั่นสัญญาของตรา ยี่ห้อของ (Brand promise) และส่งผลต่อการรับรู้ ชื่อเสียงองค์กรของสาธารณะ ทำให้ลูกจ้างปัจจุบันและในอนาคตมององค์กรตามความรู้สึก ภายใน โดยที่ลักษณะขององค์กร (Organization identity) เป็นปัจจัยตัวแรกในการสร้าง ภาพลักษณ์ขององค์กร ด้วยการตอบคำถามว่า “เราคือใคร” (who are we?) ร่วมกันระหว่าง ลูกจ้างและนายจ้างเพื่อแสดงการแบ่งปันความรู้, ความเชื่อ, ค่านิยมและพฤติกรรม

2) เอกลักษณ์ลักษณะของบริษัท (Corporate identity)

ปัจจัยตัวที่ 2 ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรก็คือ เอกลักษณ์ลักษณะของบริษัท (Corporate identity) กล่าวคือ ภาพขององค์กรทั้งทางด้านรูปธรรมและนามธรรม ด้านรูปธรรม เช่น เครื่องหมาย สถาปัตยกรรม และการแถลงการณ์ เป็นต้น ทางด้านนามธรรม เช่น พันธกิจ, กลยุทธ์, ยุทธศาสตร์ และวัฒนธรรม เป็นต้น ปัจจัยตัวนี้มีส่วนอย่างมากในการตอบคำถามว่า “เราทำงานกันอย่างไร” (the way we do things around here)

3) ชื่อเสียงของตราयीหือของนายจ้าง (Employer brand reputation)

ถ้าภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นตัวแสดงว่าใครที่องค์กรอยากเป็น ชื่อเสียงของตราयीหือของนายจ้าง (Employer brand reputation) ก็เป็นตัวแสดงว่า “องค์กรคือใคร” ซึ่งเกิดขึ้นมาจากการแบ่งกลุ่มที่ชัดเจนระหว่างผลประโยชน์และวิถีการดำเนินชีวิตของลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคต ดังนั้นองค์กรต้องแสดงจุดยืนให้ชัดเจนว่า เรามีจุดยืนอยู่ตรงไหนและอะไรคือคุณค่าของเรา เพราะว่าการที่กลุ่มคนที่แตกต่างกันจะคาดหวังคุณค่าจากมุมมองของตราयीหือของนายจ้างที่แตกต่างกัน ชื่อเสียงของตราयीหือของนายจ้างจะสร้างความพึงพอใจในด้านรูปธรรมและด้านนามธรรมที่ลูกค้าจะเปลี่ยนเป็นการรับรู้และอารมณ์ความรู้สึกเกี่ยวกับภาพลักษณ์ขององค์กร

2.1.3 เหตุผลสำคัญในการสร้างตราयीหือของนายจ้าง

แนวความคิดตราयीหือของนายจ้างเริ่มเป็นที่นิยมในวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ก่อนสิ้นศตวรรษที่ 20 แต่ข้อคำถามที่สำคัญมากประการหนึ่งก็คือ ทำไมหรือเหตุใดองค์กรต่าง ๆ ต้องหันมาใช้ตราयीหือของนายจ้างในตอนนี้ ซึ่งมีนักวิชาการพยายามให้เหตุผลต่าง ๆ กัน สามารถสรุปได้ 5 ประเด็น ดังนี้ (Barrow and Mosley, 2005: 88-89; Chartered Institute of Personnel and Development, 2007: 7-8; นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2551: 263-272)

2.1.3.1 มิติอาชีพใหม่แบบใหม่ (New career)

2.1.3.2 สภาพตลาดแรงงานในปัจจุบัน (Labour market conditions)

2.1.3.3 ความผูกพันของลูกค้า (Employee engagement)

2.1.3.4 บรรษัทข้ามชาติและการจัดการกับความหลากหลาย (Globalization and managing a diverse workforce)

2.1.3.1 มิติอาชีพแบบใหม่ (New career)

ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงของภาคธุรกิจ องค์การต่าง ๆ ต้องพยายามปรับเปลี่ยนตัวเองหรือองค์การให้ตอบรับและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา องค์การที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่และโครงข่ายการบังคับบัญชาที่ยาวเหยียด หรือที่เรียกกันว่า องค์การแบบเครื่องจักร (Mechanic organization) ตามแนวความคิดของ Burn and Stalker มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้น้อยกว่าหรือช้ากว่าองค์การขนาดเล็กที่สายการบังคับบัญชาไม่ยาวมาก หรือ องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic organization) ทำให้องค์การขนาดใหญ่ต้องปรับเปลี่ยนและเพิ่มเติมโครงสร้างองค์การขนาดเล็กเข้ามาเพื่อที่จะสามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมได้ เราเรียกโครงสร้างอันนี้ว่า หน่วยธุรกิจ (Business unit) ซึ่งจะมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ ลักษณะการจ้างงานระยะยาวตลอดชีพ (Life-long employment) แบบเดิมได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การจ้างงานระยะสั้น (Short-term employment) เพื่อองค์การจะได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถหน้าใหม่เข้ามาจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา อีกทั้งมีการจัดซื้อบริการจากภายนอก (Outsourcing) เพื่อเข้ามาช่วยงานขององค์การในส่วนที่ไม่ได้เป็นความสามารถหลักขององค์การ (Non-core competencies) ดังนั้นตัวชี้วัดที่ถูกจ้างใช้ในการตัดสินใจระหว่างอยู่ทำงานกับองค์การต่อไปหรือลาออกและแสวงหาองค์การใหม่จึงเปลี่ยนแปลงไป ไม่จำกัดอยู่เฉพาะค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น แต่ตัวชี้วัดก็คือ การดีใจและการให้คุณค่ากับสิ่งที่ได้รับจากองค์การ (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2551: 263) เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความสมดุลของคุณภาพชีวิตกับการทำงาน (Work-life balance) โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Opportunity) เป็นต้น

จากที่กล่าวมาแล้วนั้นสะท้อนให้เห็นถึงพลวัตทางด้านอาชีพ (Career dynamic) ของมิติอาชีพแบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ลักษณะของการประกอบอาชีพเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากเดิม เป็นการมองอาชีพในมิติมุมมองใหม่ ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้ (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2551: 264-272)

1) การประกอบอาชีพที่ไม่มีพรมแดนแน่ชัด (Boundaryless careers)

Boundaryless careers หมายถึง ลักษณะการประกอบอาชีพที่ไม่มีพรมแดนแน่ชัด ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงลักษณะโครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะของสิ่งมีชีวิตมากขึ้น, การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการดำเนินงานขององค์การ และลักษณะการจ้างงาน

ขององค์กร จากการจ้างงานตลอดชีพเป็นการจ้างงานระยะสั้น จึงเกิดลักษณะองค์กรที่ไร้พรมแดน (Boundaryless organization) เช่น องค์กรเสมือนจริง (Virtual organization) บริษัทข้ามชาติ (Multinational organization) เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อคนในองค์กรต้องรู้จักปรับตัว, มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น และวางแผนจัดการอาชีพด้วยตนเองมากกว่ารอคอยความหวังในการเลื่อนขั้นจากองค์กร แสดงให้เห็นว่า อาชีพเป็นเรื่องของปัจเจกบุคคลมากกว่าตัวองค์กร หมายความว่า หากองค์กรใดที่ให้โอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพมากกว่า คนก็จะไปอยู่กับองค์กรนั้น ไม่ยึดติดกับองค์กรไหนองค์กรหนึ่ง

2) กระบวนการสะสมความรู้ของอาชีพ (Protean careers)

Protean careers คือ กระบวนการจัดการงานอาชีพของปัจเจกบุคคลซึ่งมาจากการสะสมความรู้ความสามารถที่ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ โดยคนจะเป็นผู้กำหนดทางเลือกในอาชีพด้วยตนเอง และการตีค่าความสำเร็จในอาชีพจะขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งด้านตัวเงินที่เพิ่มขึ้นและตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านคุณค่าทางจิตใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร

3) ลักษณะการจ้างแบบใหม่ (New deal careers)

ลักษณะการจ้างงานที่แตกต่างไปจากเมื่อก่อน ส่งผลต่อสัญญาระหว่างองค์กรกับคนทำงาน ซึ่งรูปแบบนั้นก็คือ การไม่มีสัญญา อันเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างความต้องการของลูกจ้างที่มีมากมาย การไม่มีสัญญา หมายความว่า ความสัมพันธ์ในการจ้างงานที่ไม่ใช่เชิงบังคับ เป็นความสัมพันธ์ที่จะทำงานร่วมกัน เช่น การจ้างงานแบบโครงการ (Cutting-edge project) ที่ผู้จ้างและผู้ถูกจ้างตกลงทำสัญญาร่วมงานกัน เมื่อเสร็จโครงการก็อาจจะจ้างงานไปร่วมงานกันในโครงการต่อไปหรือเลิกจ้างก็ได้ ขึ้นอยู่กับความพอใจและข้อตกลงระหว่างทั้ง 2 ฝ่าย

ตารางที่ 2.1 คุณลักษณะที่สำคัญของ Boundaryless careers, Protean careers และ New deal careers

คุณลักษณะที่สำคัญ	Boundaryless careers	Protean careers	New deal careers
1. ผู้ที่มีบทบาทหลัก	ปัจเจกบุคคล	ปัจเจกบุคคล	ปัจเจกบุคคล
2. จุดเน้น	พร้อมจะย้ายจากองค์การหนึ่งไปสู่อีกองค์การหนึ่งเสมอ	การสะสมความรู้จากประสบการณ์และองค์การ	ปัจเจกบุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดเงื่อนไขการจ้าง
3. การตีความคุณค่าของผลตอบแทน	ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน	ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน	ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
4. เหตุผลการย้ายที่ทำงาน	องค์การอื่นให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า	ได้ความรู้และประสบการณ์มากขึ้น	พอใจในสัญญาที่ไม่ใช่เชิงบังคับ

แหล่งที่มา: นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2551: 268.

2.1.3.2 สภาพตลาดแรงงานในปัจจุบัน (Labour market conditions)

สภาพตลาดแรงงานในปัจจุบันมีผู้ว่างงานจำนวนมากและขาดแรงงานที่มีฝีมือ ส่งผลให้เกิดการแย่งชิงแรงงานประเภทผู้มีวุฒิสามารถ หรือที่นิยมเรียกกันว่า สงครามแย่งชิงดาวเด่น (The war for talent) ดังนั้นองค์การจึงตกอยู่ในการแข่งขันที่รุนแรงในการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ โดยการเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่าคู่แข่งในการดึงดูดและรักษาแรงงานประเภทผู้มีวุฒิสามารถเอาไว้ในองค์การ ซึ่งตราเยื่อของนายจ้างเป็นวิธีการที่เข้ามาช่วยเหลือองค์การในสงครามแย่งชิงดาวเด่น โดยการนำเสนอจุดขายที่แตกต่างในการจ้างงานขององค์การ ตราเยื่อของนายจ้างจะช่วยให้แรงงานประเภทผู้มีวุฒิสามารถเลือกองค์การได้ง่ายขึ้น, มีความมั่นใจในด้านคุณภาพที่จะได้รับจากองค์การและลดอัตราเสี่ยงขององค์การในการประกาศรับสมัคร อีกทั้งยังเปลี่ยนสถานะขององค์การจากผู้ถูกเลือกให้กลายเป็นผู้เลือกได้อีกด้วย

2.1.3.3 ความผูกพันของลูกจ้าง (Employee engagement)

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ผลสำรวจที่เกี่ยวข้องกับลูกจ้างจะมุ่งเน้นไปที่การศึกษาความพึงพอใจในงานของลูกจ้าง แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือความคลุมเครือของผลการสำรวจหรือผลการศึกษา ส่งผลให้การสำรวจในปัจจุบันมุ่งเน้นมาที่การให้ความหมายและวัดค่าผลการดำเนินงานมากขึ้น ซึ่งก็คือ ความผูกพันของลูกจ้าง (Employee engagement) และพันธสัญญาของลูกจ้าง (Employee commitment) แต่ในวงการทรัพยากรมนุษย์จะนิยมความผูกพันของลูกจ้างมากกว่า แต่ในมุมมองของทราयीห์ของนายจ้าง ทั้งความผูกพันของลูกจ้างและพันธสัญญาของลูกจ้างสามารถใช้อธิบายความสัมพันธ์ของลูกจ้างที่มีต่อองค์กรได้ ตรงกันข้ามที่มีการให้ความหมายและการสื่อสารอย่างชัดเจน

ความผูกพันของลูกจ้างและพันธสัญญาของลูกจ้างเป็นประเด็นสำคัญในการรักษาแรงงานประเภทผู้มีวุฒิสมารถให้ทำงานอยู่กับองค์กรของเราได้นานขึ้น หรือทำงานอยู่กับองค์กรของเราตลอดไป ไม่นำเอาความรู้ความสามารถที่ได้รับจากองค์กรไปใช้ประโยชน์ให้กับองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรอื่น ดังนั้นการดำรงรักษาแรงงานประเภทผู้มีวุฒิสมารถไว้ในองค์กรจึงเป็นประเด็นหลักของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้แรงงานประเภทผู้มีวุฒิสมารถ (ทุนมนุษย์) เพิ่มพูนคุณค่าและรายได้ให้กับองค์กรได้เต็มสมรรถนะของแรงงานผู้มีวุฒิสมารถนั้น ๆ

2.1.3.4 บรรษัทข้ามชาติและการจัดการความหลากหลาย (Globalization and managing a diverse workforce)

ปัจจุบันบรรษัทข้ามชาติขนาดใหญ่มากมายประสบปัญหาการจัดการความหลากหลายของพนักงานที่กระจายกันอยู่ทั่วโลก อันเกิดมาจากการขยายสาขาและฐานการผลิตไปยังภูมิภาคและทวีปต่าง ๆ หรือการควบรวมกิจการ ด้วยวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความเชื่อ และค่านิยมที่แตกต่างกัน ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการ วัฒนธรรมการทำงาน พฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมความเชื่อของแรงงานที่มีความแตกต่าง ผลลัพธ์ที่ได้ก็คือผลการดำเนินงานที่ดีและคุณภาพชีวิตของพนักงาน

2.1.4 ประโยชน์ที่ได้จากการสร้างทราयीห์ของนายจ้าง

ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการสร้างทราयीห์ของนายจ้างนั้นมีมากมาย ทั้งประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า รวมไปถึงประโยชน์จากการใช้ทราयीห์ของนายจ้างในวงจรชีวิตช่วงต่าง ๆ ขององค์กร และที่สำคัญก็คือประโยชน์ของทราयीห์ของนายจ้างที่มีต่อหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ โดยมีประเด็นทั้งหมด 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้ (Barrow and Mosley, 2005; ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์, 2548)

2.1.4.1 ประโยชน์หลักของตราयीหือของนายจ้าง (The major benefits of employer brand)

2.1.4.2 ประโยชน์ต่อวงจรชีวิตขององค์การ (Life cycle benefits)

2.1.4.3 ประโยชน์ต่อการดำเนินงาน (Functional benefits)

2.1.4.1 ประโยชน์หลักของตราयीหือของนายจ้าง (The major benefits of employer brand)

ประโยชน์หลักของตราयीหือของนายจ้างที่มีต่อองค์การแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นก็คือ ต้นทุนที่ลดลง (Lower costs) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) และผลทางการเงิน (Financial results)

1) ต้นทุนที่ลดลง (Lower costs) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะด้านการสรรหา และว่าจ้าง ด้วยการลดต้นทุนด้านการโฆษณาและการสัมภาษณ์ กล่าวคือหากองค์การสามารถลดอัตราการลาออกของลูกค้า (Staff turnover) ได้มากกว่าคู่แข่ง องค์การก็就不用สูญเสียเงินไปกับการสรรหาและว่าจ้างตลอดเวลา องค์การจะมีความได้เปรียบในด้านต้นทุนพื้นฐานด้วยการใช้ตราयीหือของนายจ้างเพื่อเสริมสร้างการรักษาลูกค้าไว้ในองค์การ รวมไปถึงการลาป่วยหรือลาจิจของลูกค้าด้วย เนื่องมาจากระดับความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อองค์การที่สูงขึ้นนั่นเอง

2) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ภาวะที่สำคัญของตราयीหือของนายจ้างไม่ได้อยู่ที่การออกแบบหรือความสวยงาม ใ้แก่ของตราयीหือของนายจ้าง แต่อยู่ที่การทำให้ตราयीหือของนายจ้างมีความมั่นคงและต่อเนื่อง (Living the brand) หมายความว่า การยอมรับหรือความนับถือในเรื่องของคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยผ่านการปฏิบัติตัวต่อลูกค้าของลูกค้า กล่าวคือถ้าหากลูกค้ามีระดับความผูกพันต่อองค์การและต่อตราयीหือของนายจ้างสูง พฤติกรรมของลูกค้าที่แสดงออกกับลูกค้าจะเป็นตัวแทนถ่ายทอดคุณค่าขององค์การไปสู่ลูกค้า ด้วยการปฏิบัติที่ได้รับการถ่ายทอดปลูกฝังจากตราयीหือของนายจ้างหรือจากองค์การนั่นเอง

3) ผลทางการเงิน (Financial results) เป็นผลอันเนื่องมาจากความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อองค์การ จากผลการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ระดับความพึงพอใจในงานของลูกค้าและระดับความผูกพันของลูกค้ากับผลทางการเงินมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก กล่าวคือหากระดับความพึงพอใจในงานและความผูกพันของลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น ผลทางการเงิน เช่น

ยอดขาย ส่วนเพิ่มการปฏิบัติการ (Operating margins) กำไรสุทธิ (Net profits) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment) เป็นต้น ก็จะสูงขึ้นตาม

ตราயี่ห้อของนายจ้างมีความสำคัญกับองค์การในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนระดับความพึงพอใจในงานของลูกจ้างและระดับความผูกพันของลูกจ้าง ส่งผลต่อองค์การในการสร้างประโยชน์ด้านต่าง ๆ ให้กับองค์การ ทั้งทางด้านการลดต้นทุน, การเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกจ้าง และผลทางด้านการเงินขององค์การที่ดีขึ้น

2.1.4.2 ประโยชน์ต่อวงจรชีวิตขององค์การ (Life cycle benefits)

การนำเอาตรายี่ห้อของนายจ้างมาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับช่วงต่าง ๆ ในวงจรชีวิตขององค์การจะช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองและปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว โดยมีช่วงวงจรชีวิตขององค์การ 7 ช่วงดังต่อไปนี้

1) ช่วงก่อตั้งองค์การ: ผู้ที่เหมาะสม (Young, fast growing companies: Attracting the right staff) ตรายี่ห้อของนายจ้างมีบทบาทในการช่วยดึงดูดและรักษาผู้สมัครที่ดี มีคุณภาพตรงตามที่ต้องการ เพื่อเป็นกำลังให้กับองค์การในการเติบโตจากธุรกิจขนาดเล็กไปสู่ธุรกิจขนาดกลาง

2) ช่วงเจริญเติบโต: จิตวิญญาณขององค์การ (Coming of age: Capturing the organizational spirit) ในช่วงการเจริญเติบโตจากองค์การขนาดเล็กไปสู่องค์การขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ ตรายี่ห้อของนายจ้างมีบทบาทในการรักษาเอกลักษณ์และจิตวิญญาณขององค์การที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์การในช่วงที่ผ่านมาและสร้างความรู้สึกพิเศษให้กับลูกจ้าง

3) ช่วงขยายกิจการไปสู่ระดับโลก: ปรับเปลี่ยนตามบริบท (Going international: Translating the employer brand into new contexts) ในช่วงการขยายกิจการไปสู่ระดับโลก การรักษาเอกลักษณ์และจิตวิญญาณของตรายี่ห้อของนายจ้างมีความสำคัญอย่างมากในการถ่ายทอดเจตนารมณ์ขององค์การไปสู่ภูมิภาคอื่น ๆ ทั่วโลก แต่สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือ ไม่มีอะไรที่เหมาะสมกับคนทั้งโลก (No one best way) ดังนั้นการปรับเปลี่ยนตรายี่ห้อของนายจ้างให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนไปจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการรักษาเอกลักษณ์และจิตวิญญาณขององค์การ

4) ช่วงการควบรวมกิจการ: หลอมรวม (Merger and Acquisition: Forging a shared sense of identity and purpose) การควบรวมกิจการมีจุดประสงค์เพื่อการลดต้นทุนพื้นฐานและเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการโดยอาศัยองค์ประกอบที่เข้มแข็งของแต่ละองค์การ

ตราयीหือของนายจ้างมีบทบาทในการช่วยสื่อสารทำความเข้าใจกับลูกจ้าง เพื่อการเจริญเติบโต และประสบความสำเร็จในอนาคต โดยมีวิธีการหลอมรวมตราयीหือของนายจ้างของทั้ง 2 องค์การ อยู่ 3 วิธี คือ สร้างใจความสำคัญร่วมกัน (Creating a common core), ปรับเปลี่ยนให้คล้ายคลึง กัน (Advocacy and assimilation) และคิดค้นตราयीหือของนายจ้างใหม่ (Reinventing)

5) ช่วงปรับเปลี่ยนองค์การ: ภาพลักษณ์ใหม่ (Corporate reinvention: Refreshing the self-image) ช่วงเวลาในการปรับเปลี่ยนองค์การทั้งองค์การ รวมไปถึงการ เปลี่ยนแปลงเอกลักษณ์ของบริษัท (Corporate identity) อันเนื่องมาจากการมีผู้บริหารคนใหม่ (New CEO) ตราयीหือของนายจ้างจะมีบทบาทในการเป็นคู่มือชี้แนะแนวทางที่ชัดเจนให้กับลูกจ้าง ให้สามารถเข้าใจและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

6) ช่วงการปรับเปลี่ยนต่อลูกค้า: ตราयीหือของนายจ้างที่มีชีวิต (Revitalising the customer brand proposition: Living the brand) การปรับเปลี่ยนต่อลูกค้าคือการเพิ่มเติมคำมั่น สัญญาของการบริการลูกค้า (New service promise to customer) บทบาทของตราयीหือของ นายจ้างคือการทำให้องค์การมั่นใจได้ว่าลูกจ้างเข้าใจและผูกพันต่อคำมั่นสัญญาของการบริการ ลูกค้า เพื่อให้การให้บริการลูกค้าเหมือนกับที่ตัวลูกจ้างได้รับการปฏิบัติจากองค์การ เพื่อถ่ายทอด และส่งต่อคุณค่าที่องค์การต้องมอบแก่ลูกค้า

7) ช่วงตกต่ำ: กำเนิดใหม่ (Burning platform: Re-instilling fresh belief) เมื่อ องค์การประสบปัญหา ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินหรือการทำกำไรอันเนื่องมาจากสภาพตลาด ชื่อเสียงขององค์การตกต่ำลงอันเนื่องมาจากการบริหารงานที่ผิดพลาด ตราयीหือของนายจ้างของ องค์การก็จะได้รับความเสียหายด้วย ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการแก้ไขและ รักษาชื่อเสียงขององค์การและชื่อเสียงของตราयीหือของนายจ้างไปพร้อมกัน โดยการให้คำจำกัด ความใหม่ (Redefining) และเริ่มต้นใช้ตราयीหือของนายจ้างใหม่ (Relaunching) เพื่อปลูกฝังให้ ลูกจ้างรู้สึกภูมิใจและมั่นใจต่อคุณค่าขององค์การและรับแรงกระตุ้นขององค์การต่อไป

2.1.4.3 ประโยชน์ต่อการดำเนินงาน (Functional benefits)

ประโยชน์ต่าง ๆ ของตราयीหือของนายจ้างตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ล้วนแล้วแต่เป็น ประโยชน์ที่มีองค์การโดยรวมทั้งองค์การ แต่ไม่ได้ลงลึกไปถึงประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ หน่วยงานภายในองค์การ ซึ่งตราयीหือของนายจ้างมีประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สำคัญ 3 หน่วยงาน คือ

1) หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ (Benefits to the HR function) ตราयीหือของ นายจ้างเข้ามามีบทบาทในการสร้างและใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยร่วมผลักดันให้

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic partner) ขององค์กรและเป็นผู้สนับสนุนลูกจ้าง (Employee champion) ในการประสานความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ และผลักดันให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Agents of change) และผู้รักษาเสถียรภาพ (Guardians of stability) รวมไปถึงการช่วยประสานความเข้าใจระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานการตลาดอีกด้วย

2) การสื่อสารภายในองค์กร (Benefits to the internal communication function) บทบาทของตราयीห้อยของนายจ้างในการสื่อสารภายในองค์กรคือการปรับเปลี่ยนการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติการ โดยทำให้นักบริหารหรือผู้จัดการมองลูกจ้างว่าเป็นลูกค้าภายในองค์กร ดังนั้นข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรที่ฝ่ายบริหารต้องการส่งไปยังลูกจ้างจะมีความกระชับ, ชัดเจน และเข้าใจได้ง่าย

3) หน่วยงานการตลาด (Benefits to the Marketing function) การสื่อสารตราयीห้อยของสินค้าหรือบริการภายในองค์กรจะทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกร่วมหรือผูกพันกับตราयीห้อยของสินค้าหรือบริการขององค์กร โดยถ่ายทอดผ่านความน่าเชื่อถือของตราयीห้อยของนายจ้างไปสู่การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการและพฤติกรรมขององค์กร ให้ลูกจ้างรับรู้ความสำคัญของตัวเองที่มีต่อลูกค้าและต่อองค์กร เมื่อลูกจ้างรับรู้หรือสัมผัสการปฏิบัติขององค์กรต่อลูกจ้างในการทำงาน จะส่งผลต่อเนื่องไปสู่การปฏิบัติตัวของลูกจ้างกับลูกค้าและสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าตามที่หน่วยงานการตลาดต้องการ

2.2 ตราयीห้อยของนายจ้างกับเอกลักษณ์ขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

ตราयीห้อยของนายจ้างเปรียบเสมือนประตูบานแรกที่ลูกจ้างสามารถทำความรู้จักกับนายจ้างหรือองค์กรที่พวกเขาอยากจะทำางานด้วย ตราयीห้อยของนายจ้างที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถสื่อสารจุดเด่นขององค์กรจะมีความดึงดูดใจให้ลูกจ้างอยากเข้ามาทำงานกับนายจ้างได้มากกว่าตราयीห้อยของนายจ้างที่ไม่มีความชัดเจนหรือขาดการสื่อสารที่ดี ดังนั้นการสร้างตราयीห้อยของนายจ้างให้มีความดึงดูดและน่าสนใจจะต้องสร้างขึ้นมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและลักษณะการทำงานขององค์กรโดยรวม กล่าวคือ ตราयीห้อยของนายจ้างที่ดีควรสร้างมาจากเอกลักษณ์ขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ลูกจ้างที่อยากเข้ามาทำงานได้ทราบถึงค่านิยม ทัศนคติ และวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ก่อนทำการตัดสินใจเข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร

เอกลักษณ์ขององค์กร (Organizational identity) คือ ภาพลักษณ์ขององค์กรที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร เมื่อความรู้สึกในแง่บวกที่มีต่อลักษณะขององค์กรเพิ่มขึ้น ระดับความผูกพันกับองค์กรจะเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งลักษณะขององค์กรไม่เพียงแต่ส่งผลต่อบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น ยังมีผลต่อคนอื่นภายนอกองค์กรด้วย ด้วยการหล่อหลอมการรับรู้ของบุคลากรภายในที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร เช่น เป้าหมาย พันธกิจ นโยบาย และแผนการปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อให้ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ภายนอกรับรู้เหมือนกันกับภาพลักษณ์ที่บุคลากรภายในองค์กรรับรู้

ส่วนวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) คือ ฐานคติและค่านิยมของสมาชิกในองค์กรที่สะสมมารุ่นต่อรุ่นจะส่งต่อสู่สมาชิกใหม่ และแสดงให้เห็นพฤติกรรมของสมาชิกที่แสดงออกในองค์กร ดังนั้นการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรจึงเป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สมาชิกมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการและสนับสนุนคุณภาพชีวิตในการทำงาน

แนวความคิดที่แสดงความเชื่อมโยงของเอกลักษณ์ขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรกับตราห้อยของนายจ้างนั้น คือ The Employer Brand Mix ของ Barrow and Mosley (2005)

2.2.1 The Employer Brand Mix ของ Barrow and Mosley (2005)

Barrow และ Mosley (2005) เสนอแนวความคิด The Employer Brand Mix ที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างตราห้อยของนายจ้างกับเอกลักษณ์ขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นเครื่องนำทางในการสร้าง วางแผนและพัฒนาตราห้อยของนายจ้างตั้งแต่พื้นฐานไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ โดยพวกเขาแบ่งปัจจัยต่าง ๆ ออกเป็น 12 มิติ 2 กลุ่ม คือกลุ่มนโยบาย (Big picture: Policy) และกลุ่มปฏิบัติ (Local picture: Practice) ในแต่ละมิติจะแสดงสิ่งที่พวกเขาเรียกว่า Touch-points หรือวิธีการอธิบายการรับรู้ของผู้คนที่มีความแตกต่างของตราห้อยของดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 The Employer Brand Mix

แหล่งที่มา: Barrow and Mosley, 2005: 150.

1) ภาพรวม: นโยบาย (Big Picture: Policy)

กลุ่มภายนอกองค์กรมุ่งเน้นการสื่อสารเอกลักษณ์และนโยบายไปสู่สาธารณชน มีมิติองค์ประกอบ 6 มิติ ดังนี้

(1) ชื่อเสียงขององค์กร (External reputation) ทั้งสินค้าและบริการจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับภาพลักษณ์ของตรา ยี่ห้อของนายจ้าง ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าองค์กรที่สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพย่อมมีบุคลากรหรือพนักงานที่ดี รวมถึงผลสำเร็จทางการเงินด้วย ลูกจ้างจะมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรที่เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรที่เป็นบวก นำไปสู่ความรู้สึกผูกพันกับองค์กร เพราะลูกจ้างจะเข้าใจบทบาทของตนเองที่เป็นตัวช่วยสนับสนุนการสร้างชื่อเสียงที่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

(2) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) เป็นประเด็นสำคัญที่มีผลต่อการรับรู้ของลูกจ้างภายในองค์กรโดยตรงในการสร้างความเข้าใจ ความเชื่อใจ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกจ้างให้สอดคล้องกับตรา ยี่ห้อของนายจ้าง ดังนั้นการสื่อสาร

ภายในองค์กรจะต้องมีความชัดเจน มีความสัมพันธ์กับเรื่อง เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและมีความต่อเนื่อง รวมไปถึงการหาวิธีการสื่อสารใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างความเข้าใจอันดีของลูกค้า

(3) ภาวะผู้นำอาวุโส (Senior leadership) มีบทบาทสำคัญในการสื่อสาร ตราเยื่อของนายจ้างเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและถ่ายทอดเจตนารมณ์ของตราเยื่อของนายจ้าง ไปสู่ลูกจ้างและเสริมสร้างความผูกพันของลูกค้าในองค์กร โดยการปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่าง กับลูกจ้างและสร้างรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

(4) ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Value and corporate social responsibility) จากผลการศึกษาวิจัยในช่วงที่ผ่านมาพบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) มีผลกระทบต่อความผูกพันของลูกค้าในองค์กร โดย Work Foundation and Future Foundation ทำการวิจัยผลกระทบของ CSR ที่มีต่อตราเยื่อของนายจ้าง พบว่า ร้อยละ 20 ของลูกจ้างกล่าวว่า นายจ้างที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีสามารถดึงดูดให้พวกเขาอยากทำงานด้วย และยังคงกล่าวอีกว่าองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับองค์กรที่น่าทำงานด้วย สำหรับด้านค่านิยมที่มีความสำคัญในสายตาของลูกค้าก็คือ ความหลากหลายและความสมดุล ระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Diversity and work-life balance) โดยที่ลูกจ้างมีความเห็นว่าความหลากหลายของลูกค้าในองค์กรจะแสดงออกถึงความเท่าเทียมกันทางด้านโอกาสของลูกค้า และความเคารพปัจเจกชนขององค์กร และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวจะทำให้ ลูกจ้างรู้สึกอยากทำงานให้เต็มความสามารถ

(5) ระบบวัดผลภายใน (Internal measurement system) Barrow และ Mosley เชื่อว่า อะไรที่สามารถวัดค่าได้ สิ่งนั้นเสร็จแล้ว (what gets measured gets done) การมีระบบวัดผลภายในที่มีประสิทธิภาพจะช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของลูกค้าให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้ง การพัฒนาตัวเองและการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การประเมินผล 360 องศา (360-degree evaluations) การประเมินผลองค์กรด้วย Balanced Scorecard เป็นต้น

(6) การสนับสนุนการบริการ (Service support) หมายถึงการสนับสนุนการทำงานของลูกค้าให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้สะดวก รวดเร็ว คุณภาพของการสนับสนุนภายในจะแสดงออกถึงความจริงใจของตราเยื่อของนายจ้างที่มีต่อลูกค้า กล่าวคือลูกจ้างจะปฏิบัติหน้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร เมื่อองค์กรยังไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในองค์กร สิ่งนี้แสดงถึงความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อองค์กรหรือตราเยื่อของนายจ้าง ถ้าหากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ความผูกพันของลูกค้าจะเพิ่มขึ้น

2) ภาพย่อย: บริบท (Local Picture: Context)

กลุ่มภายในองค์การมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมองค์การและการปฏิบัติภายในองค์การ มีมิติองค์ประกอบ 6 มิติ ดังนี้

(1) การสรรหาและการรับเข้าทำงาน (Recruitment and induction)

กระบวนการสรรหาเป็นกระบวนการค้นหาบุคคลที่มีความใกล้ชิด คล้ายคลึงกับค่านิยมของตรา ยี่ห้อของนายจ้างและองค์การ ดังนั้นตรา ยี่ห้อของนายจ้างจะเป็นโอกาสที่ดีในการเสริมสร้าง ภาพลักษณ์ขององค์การ สิ่งที่ต้องการคาดหวังว่าจะได้รับจากลูกจ้างและสิ่งที่ลูกจ้างจะได้รับจาก องค์การ เพื่อเป็นการบอกกล่าวกับคนที่สนใจจะเข้าร่วมทำงานกับองค์การให้ทราบว่าตัวเขามี คุณสมบัติตรงตามที่ต้องการต้องการมากน้อยเพียงใด ก่อนที่จะตัดสินใจเข้ามาสมัครงาน

(2) การจัดการทีมงาน (Team management)

จากผลการศึกษาด้านความ ผูกพันของลูกจ้าง พฤติกรรมการจัดการจัดเป็นปัจจัยความสำเร็จขององค์การที่สำคัญ โดยต้อง สร้าง “ความรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีส่วนร่วม” (A sense of feeling valued and involved) และ ตัวกลางที่จะนำความรู้สึกนี้ไปสู่ลูกจ้างอย่างมีประสิทธิภาพก็คือการจัดการโดยตรงกับลูกจ้าง (Employee's immediate management) เช่น สภาพการทำงานที่เปิดกว้างด้านความคิด ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การกระจายอำนาจ เป็นต้น คุณภาพของการจัดการใน แต่ละวัน (The day-to-day quality of local management) จะมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างเสริม ลักษณะของประสบการณ์ตรา ยี่ห้อของนายจ้างของลูกจ้าง (Employer brand experience)

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)

ขอบเขตของคุณค่าหลักขององค์การ (Core values) ที่อยู่ในกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน พบว่า คุณค่าหลักขององค์การเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญต่อพฤติกรรมของลูกจ้างในแต่ละวัน โดย ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานและตัวเอง เมื่อทำการประเมินผลการ ปฏิบัติงานไปเรื่อย ๆ ลูกจ้างจะเริ่มพัฒนาความเข้าใจที่ลึกซึ้งว่าคุณค่าหลักขององค์การเกี่ยวข้อง หรือมีความสำคัญกับการทำงานในแต่ละวันของพวกเขาอย่างไร แต่องค์การต้องมีการสื่อสาร คุณค่าหลักขององค์การที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติให้เห็นได้จริง เป็นแบบอย่างได้

(4) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and development)

องค์ประกอบที่สำคัญของการเสนอตรา ยี่ห้อของนายจ้าง ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อองค์การทั้ง ในด้านการดึงดูดผู้สมัครและด้านการรักษาระดับความผูกพันของลูกจ้าง จากการศึกษาของ ISR พบว่า โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นปัจจัยที่สำคัญลำดับ 2 ในการสร้างความผูกพัน กับลูกจ้าง รองมาจากคุณภาพของผู้นำ ซึ่งสอดคล้องการผลการศึกษาของ IES ที่กล่าวว่า การ

ฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกมีคุณค่า มีส่วนร่วมและมีความผูกพันของลูกจ้าง ดังนั้นการพัฒนาความมั่นใจสัญญาด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่เข้มแข็ง (Robust development contract) จะเป็นโอกาสขององค์กรทั้งการสร้าง ความแตกต่างของตราหื้อของ นายจ้างจากคู่แข่งและการสร้างระดับความผูกพันของลูกจ้างในระดับสูง

(5) รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition) การยอมรับนั้นถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจของลูกจ้าง และความรู้สึกมีคุณค่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของลูกจ้างและการยอมรับ โดยที่การยอมรับเป็นทางที่ตรงและเรียบง่ายในการอธิบายสิ่งที่ลูกจ้างได้รับ เช่น รางวัล โบนัส คำชม เป็นต้น

(6) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working environment) เป็นสิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นตราหื้อของนายจ้างอย่างเด่นชัด โดยที่สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่จำเป็นต้องมีความทันสมัยหรือการตกแต่งที่หรูหรา แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะต้องแสดงออกถึงคุณค่าหลักขององค์กร, บุคลิกลักษณะขององค์กร และมีความเหมาะสมกับองค์กร

2.3 ตราหื้อของนายจ้างกับความจงรักภักดีของลูกจ้าง

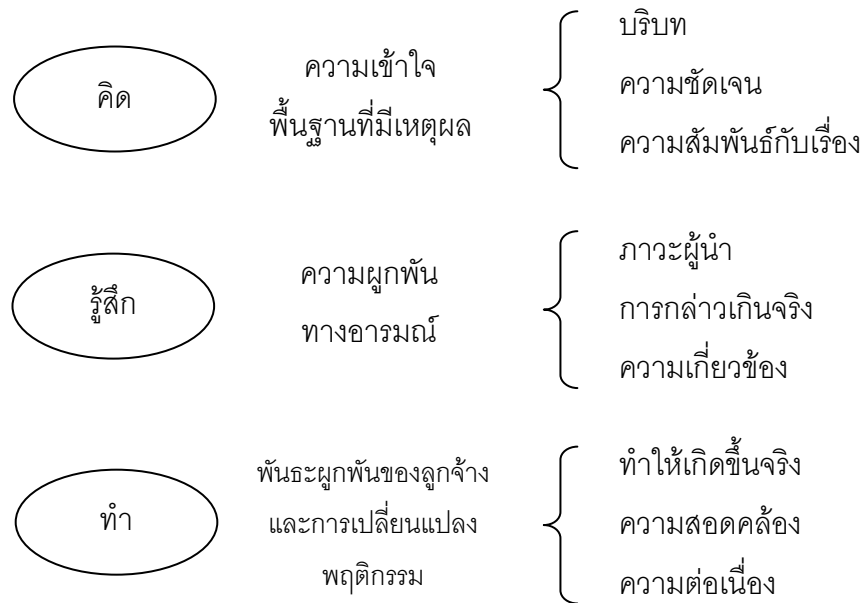
ตราหื้อของนายจ้างที่ดีต้องสร้างขึ้นมาจากเอกลักษณ์ขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสื่อสารจุดเด่นและจุดแข็งขององค์กรที่มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งออกไปสู่สาธารณชน (External communication) ด้วยเหตุนี้ นายจ้างจึงต้องผลักดัน สนับสนุน และเสริมสร้างเอกลักษณ์และวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการในหมู่ลูกจ้างปัจจุบัน เพื่อสร้างเอกลักษณ์และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นการสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างเอกลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งหวังที่จะเสริมสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้าง

ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความผูกพันของลูกจ้าง	ความหมาย
1. ค่านิยมร่วม (Shared values/Sense of purpose)	ค่านิยมส่วนตัวของลูกจ้างสอดคล้องหรือไปกันได้กับค่านิยมร่วมขององค์กรซึ่งจะเพิ่มความต้องการในการทำงานให้กับลูกจ้าง
2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life)	ลูกจ้างมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานในทุก ๆ ด้าน เช่น สภาพแวดล้อมทางกายภาพ, การมีส่วนร่วม เป็นต้น
3. หน้าที่การทำงาน (Job tasks)	งานที่ทำมีความท้าทายและน่าสนใจ
4. ความสัมพันธ์ (Relationships)	ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้า, เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า
5. ค่าตอบแทนทั้งหมด (Total compensation)	ลูกจ้างพึงพอใจกับผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับ
6. โอกาสเจริญเติบโต (Opportunities of growth)	โอกาสในการเรียนรู้, โอกาสในการทำงานที่สูงขึ้น และความก้าวหน้าในการทำงาน
7. ภาวะผู้นำ (Leadership)	ศรัทธาและไว้วางใจในตัวผู้นำขององค์กร

แหล่งที่มา: Gubman, 1998: 207

Barrow และ Mosley (2005) กล่าวว่า ปัญหาใหญ่ของการสื่อสารการณรงค์ (Campaigns) ภายในองค์กร คือ ความต่อเนื่องของการสื่อสาร โดยปกติการสื่อสารภายในองค์กรมักจะกระทำกันแบบฉาบฉวย เริ่มต้นประชาสัมพันธ์อย่างยิ่งใหญ่แล้วก็ค่อย ๆ จางหายไป หรือเงียบหายไป เพราะว่ามีผู้รับผิดชอบเข้าใจว่าการออกแบบโครงการและการประชาสัมพันธ์นั้นครบกระบวนการในงานที่รับผิดชอบแล้ว จึงเกิดปัญหาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรหรือโครงการของลูกจ้างตามมา Barrow และ Mosley จึงเสนอแบบจำลองด้านการสร้างความผูกพันต่อตรา ยี่ห้อ (The Brand Engagement Model) ขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด 3 แนวคิด คือ Think, Feel และ Do ตามภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 The Brand Engagement Model

แหล่งที่มา: Barrow and Mosley, 2005: 131.

1) คิด: ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล (Think: Rational understanding)

วิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในองค์การที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารกับลูกค้าภายในองค์การจะต้องมาจากความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผลในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งหมด 3 ด้านด้วยกัน คือ บริบท (Context), ความชัดเจน (Clarity) และความเกี่ยวข้อง (Relevance) โดยการทำความเข้าใจกับบริบทในขณะนั้นขององค์การจะทำให้องค์การรู้ถึงสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การ ว่าเหตุใดองค์การจึงจำเป็นต้องใช้นโยบายตราหือของนายจ้าง และตราหือของนายจ้างจะช่วยเหลือธุรกิจขององค์การอย่างไร เพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงให้คำจำกัดความใหม่กับสัญญาด้านจิตใจ (Redefine the psychological contract) ระหว่างองค์การกับลูกค้า ซึ่งพวกเขาเชื่อว่าการทำความเข้าใจบริบทจะมีส่วนช่วยในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางธุรกิจและสร้างความผูกพัน และพวกเขายังเชื่อว่าแนวทางกิจกรรมพื้นฐาน (Activity-based approach) หรือการวิเคราะห์บริบทจะสามารถสนับสนุนตราหือของนายจ้างได้ดีกว่าแนวทางแบบเก่า คือออกนโยบายโดยไม่ทำการวิเคราะห์บริบทให้ถี่ถ้วนเสียก่อน

เมื่อเราทำการวิเคราะห์บริบทเสร็จแล้ว ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในองค์การดี มีประสิทธิภาพ ก็คือความชัดเจนและเจาะจง (Clarity and focus) ซึ่งจาก

ผลการวิจัยของการตลาดภายนอกที่กล่าวว่า 'keep it simple' ตรายี่ห้อของนายจ้างจึงจำเป็นที่จะต้องเรียบง่ายและตรงไปตรงมา เพื่อให้แน่ใจได้ว่าลูกจ้างสามารถเข้าใจใจความสำคัญของตรายี่ห้อของนายจ้างให้ได้เสียก่อน แล้วจึงเพิ่มรายละเอียดเข้ามาทีหลัง

เมื่อเราสามารถสื่อสารให้ลูกจ้างภายในเข้าใจได้แล้ว ปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้การสื่อสารประชาสัมพันธ์ในองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ก็คือความเกี่ยวข้องกับเรื่อง (Relevance) โดยเริ่มตั้งแต่ภาษาที่องค์กรใช้ในการประชาสัมพันธ์ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ภาษาที่ใช้การสื่อสารประชาสัมพันธ์จะมีช่วยให้ลูกจ้างรู้สึกเคารพ ผูกพันกับองค์กร ดังนั้นภาษาที่องค์กรไม่ควรใช้ก็คือภาษาเฉพาะกลุ่มหรือภาษาเฉพาะอาชีพ (Jargon) เพราะว่าสิ่งที่องค์กรต้องการสื่อสารกับลูกจ้างภายในองค์กรคือวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และอื่น ๆ หากองค์กรใช้ภาษาเฉพาะกลุ่มแล้วลูกจ้างไม่เข้าใจตรายี่ห้อของนายจ้าง จะส่งผลกระทบต่อความผูกพันและการทำงานของลูกจ้าง โดยเฉพาะกับบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ที่ต้องทำการสื่อสารกับลูกจ้างที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักจำเป็นต้องมีความชัดเจนและการเลือกใช้ภาษาที่เหมาะสมกับประเทศหรือท้องถิ่นนั้น บริษัทข้ามชาติบางแห่งใช้ภาษาอังกฤษที่เรียบง่ายและเข้าใจง่ายกับตรายี่ห้อของนายจ้างของตนเองเพื่อให้ลูกจ้างในหลายประเทศสามารถรับรู้และเข้าใจได้ตรงกัน

อีกปัจจัยหนึ่งของความสัมพันธ์กับเรื่องก็คือความสัมพันธ์กับประสบการณ์ของลูกจ้างที่มีต่อตรายี่ห้อของ (Employment experience) ตรายี่ห้อของต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันจะมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมของลูกจ้างในการเป็นตัวแทนบุคลิกลักษณะและคุณค่าขององค์กรที่จะส่งมอบไปสู่ลูกค้า ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลประโยชน์ทางด้านการค้าขององค์กรแต่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ลูกจ้างจะได้รับจากตรายี่ห้อของ จึงกล่าวได้ว่า ลูกจ้างจะยอมรับข้อความในตรายี่ห้อของนายจ้างก็ต่อเมื่อพวกเขารับรู้และสัมผัสประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับจากตรายี่ห้อของ

2) รู้สึก: ความผูกพันทางอารมณ์ (Feel: Emotional engagement)

ลูกจ้างอาจเข้าใจข้อความที่องค์กรต้องการสื่อสารแต่ถ้าลูกจ้างไม่สนใจหรือรู้สึกต่อต้านผลของการประชาสัมพันธ์ก็จะได้ไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง แสดงให้เห็นว่าความรู้สึกด้านบวกของลูกจ้างเป็นสิ่งสำคัญในการประชาสัมพันธ์ตรายี่ห้อของนายจ้าง ในการจูงใจให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกที่ดีกับตรายี่ห้อของนายจ้าง องค์กรจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบเชิงรุก (Active leadership) เพราะว่าการสร้างความสัมพันธ์ในระดับบุคคลระหว่างคนหนึ่งที่มีระดับความผูกพันสูงกับอีกคนหนึ่งที่มีระดับความผูกพันไม่สูงมาก จะได้ผลดีกว่าการประชาสัมพันธ์เพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะเมื่อคนนั้นมีอำนาจในการบริหารปกครองด้วย ไม่ว่าจะเป็นการสร้างชื่อเสียงขององค์กรในฐานะองค์กรในฝัน หรือส่งมอบประสบการณ์ของลูกจ้างที่ดี ดังนั้นจึงชัดเจนว่า ภารกิจ

นี่ต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง หรือ CEO (Chief executive officer) ไม่ใช่ใครก็สามารถทำได้ แต่ปัญหาที่ตามมาก็คือ ผู้บริหารไม่สามารถเป็นประชาสัมพันธ์ตราหือของนายจ้างได้ ตลอดเวลาด้วยภารกิจการทำงานที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ อีกหนทางหนึ่งก็คือการจัดตั้งทีมอาวุโส (Senior team) เมื่อมีทีมอาวุโสมาช่วยแบ่งเบาภาระดังกล่าวแล้ว หน้าที่ขอทีมอาวุโสก็คือการสร้าง ความผูกพันให้กับระดับที่ต่ำลงไป เพื่อให้เกิดตัวแทนของตราหือของ (Brand ambassadors) ในการส่งต่อข้อความขอตราหือของไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การที่ทีมอาวุโสไม่สามารถไปถึง

การสื่อสารประชาสัมพันธ์กับลูกจ้างในหลากหลายประเทศจำเป็นต้องมี กลยุทธ์ที่สามารถดึงดูดใจคนหมู่มากที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเชื่อ ภาษา ขนบธรรมเนียม ประเพณี ดังนั้นควรทำให้ตราหือของนายจ้างมีการกล่าวเกินจริง (Dramatisation) บ้าง เพื่อเป็นการประกาศว่าข้อความที่เราต้องการสื่อในตราหือของนายจ้างนั้นมีความสำคัญ เช่นเดียวกันกับ ภาพยนตร์ที่ฉายในโรงภาพยนตร์บนจอขนาดใหญ่ จะให้ความรู้สึกร่วมกับผู้ชมได้มากกว่า ภาพยนตร์ที่เป็นแผ่น DVD ที่ซื้อกลับมาชมที่บ้านหรือที่พักราคาดี ดังนั้นเพื่อให้ข้อความที่ต้องการ สื่อสารในตราหือของนายจ้างไปถึงมือผู้รับสารอย่างลูกจ้างในองค์การและผู้บริหารเองก็แน่ใจได้ ว่าข้อความนั้นถึงมือผู้รับสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับผิดชอบจำเป็นต้องสร้างสถานการณ์ที่เกินจริง (Dramatic situations) เพื่อให้ลูกจ้างมีความรู้สึกร่วมไปกับตราหือของนายจ้างขององค์การ ดังเช่นภาพยนตร์ที่ฉายในโรงภาพยนตร์

ถึงแม้ว่าจะมีผู้นำเชิงรุกและสถานการณ์ที่เกินจริงแล้ว แต่ตราหือของนายจ้างก็ยังขาด ส่วนผสมที่สำคัญในการสร้างความผูกพันกับลูกจ้างอีกอย่างหนึ่ง นั่นก็คือการมีส่วนร่วมเชิงรุก (Active audience participation) Barrow และ Mosley (2005) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมนั้นไม่ได้ เกิดขึ้นมาจากการประชุมที่หรูหราหรือการกล่าวปราศรัยที่ตื่นเต้นของประธานบริษัท แต่เกิดขึ้นใน โกดังสินค้าขนาดใหญ่ที่ว่างเปล่า ผู้มีส่วนร่วม 200 คนเริ่มทำการก่อสร้าง ตกแต่ง ทาสีโกดัง ดังกล่าว และออกแบบ วางแผนกำหนดการ (Agenda) ต่าง ๆ ไม่มีอะไรที่ทำหายเลยในการทำให้ ผู้คนมีความผูกพัน แค่การตกแต่งโกดังสินค้าว่างเปล่าหลังหนึ่ง แต่ประเด็นสำคัญที่ซ่อนอยู่ก็คือ องค์การเริ่มออกเดินทางเพื่อผลสำเร็จที่เป็นไปไม่ได้ร่วมกัน ทีมอาวุโสไม่มีคำตอบว่าเมื่อไรจะ สำเร็จแต่พวกเขามีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างตราหือของที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในอังกฤษ บริษัทได้รับการ จัดตั้ง กำหนดการได้รับการส่งมอบ และองค์การนั้นก็คือ Walkers Snack Foods

เทคโนโลยีสมัยใหม่สามารถเข้ามามีส่วนช่วยในการสื่อสารกับลูกจ้างที่มีจำนวนมากและ อยู่ต่างสถานที่กัน โดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อช่วยกระจายตราหือของนายจ้างให้ เข้าถึงลูกจ้างอย่างทั่วถึง สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าการสร้างความผูกพันของลูกจ้างไม่จำเป็นต้องมีการ

จัดการประชุมขนาดใหญ่เสมอไป วิธีการที่พวกเขาคิดว่าดีก็คือการถามที่ควรถาม ไม่ใช่เตรียมคำตอบเอาไว้หมดแล้ว (Not to provide all the answers but to ask the right questions) ซึ่งพวกเขาเรียกว่าฉากหรือภาพพจน์ (Scenario) ซึ่งหมายถึงการปรับเปลี่ยนความคิดของผู้บริหารจากการขายความคิดให้กับคนในองค์กรเป็นวิธีแบบสิ่งมีชีวิต (Organic method) คือการปลูกเมล็ดความคิด ให้เจริญเติบโตพร้อมกับความผูกพันและความตื่นตัวของผู้มีส่วนร่วม ซึ่งแนวคิดนี้สามารถแก้ปัญหาเรื่องการขาดความร่วมมือในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เพราะว่าโลกความจริงมีปัญหาคือความขัดแย้งมากมาย ทำให้วิสัยทัศน์ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงและไม่เป็นจริง (Irrelevant and unrealistic) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งกลายมาเป็นผู้สนับสนุนให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

3) ทำ: พันธผูกพันของลูกจ้างและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Do: Employee commitment and behavior change)

คำกล่าวที่เป็นที่รู้จักและยอมรับกันซึ่งผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ตราหือของภายในองค์กร ก็คือ การปฏิบัติเสียงดังกว่าคำพูด (Actions speak louder than words) ความผูกพันระยะสั้น (Short-term engagement) สร้างได้ด้วยคำมั่นสัญญาของตราหือ แต่ความผูกพันระยะยาว (Long-term engagement) และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของตราหือให้เป็นจริง (Brand substantiation) ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากกว่าสร้างตราหือหรือคำมั่นสัญญา บ่อยครั้งที่ผู้รับผิดชอบคิดว่าความรับผิดชอบของตนเองจบลงเมื่อตราหือของได้รับการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร แต่ลูกจ้างจะเชื่อในตราหือของและเริ่มเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเมื่อลูกจ้างเห็นหลักฐานว่า คำมั่นสัญญาของตราหือของและคุณค่าต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องการมีอยู่ในองค์กรจริง สามารถจับต้องได้และสัมผัสได้

ตราหือของที่เชื่อใจได้นั้นต้องมีพื้นฐานอยู่บนความคงเส้นคงวาของตราหือ (Brand consistency) จากมุมมองของลูกจ้าง การสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรมีศักยภาพในการเสริมสร้างหรือทำลายความรู้สึกของลูกจ้างที่มีต่อตราหือ ถ้าหากผู้บริหารต้องการสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจของตราหือของนายจ้าง ผู้บริหารต้องสร้างตราหือของนายจ้างที่มีความสอดคล้องกับบริบทหรือความรู้สึกของลูกจ้างเป็นสำคัญ รวมไปถึงการโฆษณาประชาสัมพันธ์ภายนอกองค์กรด้วยที่ส่งผลกับการรับรู้ของลูกจ้างเกี่ยวกับองค์กรที่พวกเขาร่วมงานอยู่หรือกำลังจะร่วมงาน

สุดท้ายการสื่อสารประชาสัมพันธ์ตราหือของนายจ้างต้องทำอย่างต่อเนื่อง (Continuity) ด้วยการพยายามปรับปรุงให้สาระสำคัญของตราหือของมีความสัมพันธ์กับเรื่องและสดใหม่อยู่

เสมอ แต่จะต้องไม่เปลี่ยนแปลงข้อความหลัก (Core message) ที่จะส่งมอบให้กับลูกค้า แต่ผู้นำ
 พึ่งหาวิธีการสื่อสารที่ชัดเจน ใหม่และมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ

สรุปการสื่อสารภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยส่งเสริม สนับสนุนและเสริมสร้าง
 เอกลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ขององค์กรให้เป็นรูปธรรม เพื่อนำเอาไปสร้างเป็น
 ตราयीหือของนายจ้างที่มีความน่าเชื่อถือและดึงดูดใจผู้สมัคร และการสื่อสารภายในอย่างต่อเนื่อง
 จะช่วยสร้าง ความผูกพันต่อตราयीหือ (The brand engagement) และช่วยเสริมสร้างความ
 จงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อตราयीหือของนายจ้าง เพราะฉะนั้นนายจ้างได้ปฏิบัติตามหรือผลักดันให้
 เกิดบรรยากาศอย่างที่น่าายจ้างให้คำมั่นสัญญาไว้ในตราयीหือของนายจ้าง

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1. ตราयीหือของนายจ้างกับความจงรักภักดีของลูกค้า

จากผลการวิจัยของ Spitzmüller et al. (2002) ทำการศึกษาวิจัยตลาดแรงงานของ
 ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ซึ่งในขณะนั้นกำลังประสบปัญหาตลาดแรงงานตึง อันเนื่องมาจากอัตรา
 การว่างงานต่ำ การหดตัวของกลุ่มแรงงานประเภทผู้มีวุฒิสมากร และการพึ่งการแรงงานต่างชาติ
 พบว่าองค์กรในฝัน (Employer of choice) สามารถพัฒนาจากการสร้างตราयीหือของนายจ้างที่ดี
 เนื่องจากตราयीหือของนายจ้างคือกระบวนการในการสร้างและพัฒนาเอกลักษณ์และจัดการกับ
 ภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะนายจ้าง ในการดึงดูดและรักษาลูกจ้างเอาไว้ในองค์กรและสร้าง
 ความแตกต่างให้กับองค์กร

งานวิจัยของ Davies (2008) เรื่อง Employer branding and its influence on
 managers ซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของตราयीหือของนายจ้างที่มีต่อการรับรู้ของลูกค้าใน
 มิติต่าง ๆ 4 มิติ คือความแตกต่าง (Differentiation), ความสัมพันธ์ (Affinity), ความพึงพอใจ
 (Satisfaction) และความจงรักภักดี (Loyalty) ทำการศึกษาวิจัยกับระดับหัวหน้าจำนวน 854 คน
 ในองค์กรที่แตกต่างกัน 17 องค์กร พบว่าความเห็นพ้องต้องกัน (Agreeableness) เป็นลักษณะ
 ของตราयीหือของนายจ้างที่มีอิทธิพลกับมิติด้านความพึงพอใจและความสัมพันธ์ ส่วนความเป็น
 องค์กรและความทันสมัย (Enterprise and Chic) มีอิทธิพลต่อความแตกต่างและความ
 จงรักภักดี

งานวิจัยของ Saks (2006) เรื่อง Antecedents and consequence of employee engagement ซึ่งทำการศึกษารูปแบบของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันของลูกจ้าง โดยมีทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นพื้นฐาน ทำการศึกษาวิจัยกับพนักงาน 102 คนที่ทำงานอยู่ในองค์กรต่าง ๆ กัน โดยมีอายุเฉลี่ย 34 ปีและร้อยละ 60 เป็นผู้หญิง ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุการทำงานเฉลี่ย 4 ปีในองค์กรปัจจุบัน และ 12 ปีตลอดระยะเวลาการทำงาน การวิจัยพบว่าความผูกพันของลูกจ้างเป็นตัวแปรเชื่อมความสัมพันธ์ของตราयीห่อของนายจ้างกับความพึงพอใจในงานของลูกจ้าง พันธะสัญญาของลูกจ้าง และพฤติกรรมของประชากรในองค์กร (Organizational citizenship behavior) และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานและความผูกพันของลูกจ้างได้ โดยที่ลักษณะของงานพยากรณ์ความพึงพอใจในงานและขั้นตอนความยุติธรรมพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร

การวิจัยของ Smith, Gregory and Cannon (1996) เรื่อง Becoming an employer of choice: Assessing commitment in the hospitality workplace ซึ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจและความผูกพันของลูกจ้างในองค์กรที่น่าทำงานด้วย โดยทำการศึกษาโดยการแจกแบบสอบถามทั้งหมด 7,504 ชุดให้กับพนักงานรายวันและรายเดือนของบริษัทด้านอสังหาริมทรัพย์จำนวน 94 บริษัท การวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของลูกจ้างมีทั้งหมด 4 ปัจจัยคือ การสนับสนุนจากองค์กร, ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน, สภาพแวดล้อมในการทำงาน และทัศนคติต่อการทำงานของระดับบริหาร

2.4.2. วัฒนธรรมองค์กรกับความจงรักภักดีของลูกจ้าง

งานวิจัยของ Gregory, Harris, Armenakis and Shook (2009) เรื่อง Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยทำการทดสอบทัศนคติของพนักงานที่เป็นสื่อกลางระหว่างองค์กรกับวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการแจกแบบสอบถามกับองค์กรด้านการดูแลสุขภาพ 99 องค์กรทั่วสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีทัศนคติของลูกจ้างเป็นตัวเชื่อม โดยที่วัฒนธรรมกลุ่มและความพอใจของผู้ป่วยมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกและความสมดุลจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของลูกจ้างและผู้ป่วย

งานวิจัยของ Richard, McMillan-Capehart, Bhuian and Taylor (2009) เรื่อง Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture

really matter? ซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างของวัฒนธรรมขององค์การที่มีผลต่อความสัมพันธ์ของพันธสัญญาทางจิตใจ (Psychological contract) เปรียบเทียบกับสัญญาแบบแลกเปลี่ยน (Transactional contract) โดยใช้รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การเป็นสื่อกลาง ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติมีความสัมพันธ์ด้านบวกกับพันธสัญญาด้านจิตใจระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และมีความสัมพันธ์ด้านลบกับพันธสัญญาแบบรูปแบบกระบวนการ และยังเสริมอีกว่าพันธสัญญาด้านจิตวิทยาระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ 2 รูปแบบคือ ความผูกพันกับองค์การ และรายได้ของลูกจ้างรายปี

งานวิจัยของ Gardner, Reithel, Foley, Coglisier and Walumbwa (2009) เรื่อง Attraction to Organizational Culture Profiles: Effects of realistic recruitment and vertical and horizontal individualism—collectivism ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมองค์การรูปแบบต่าง ๆ, กลยุทธ์ในการสรรหา และลักษณะนิสัยในการดึงดูดผู้สมัครในองค์การแบบฐานเว็บไซต์ (Web-based organization) โดยทำการสำรวจจากนักศึกษา 234 คน ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติดึงดูดความสนใจจากผู้สมัครได้มากกว่าวัฒนธรรมองค์การรูปแบบอื่น ๆ และการสรรหาแบบใช้เว็บไซต์มีประสิทธิภาพดีกว่าแบบดั้งเดิม และลักษณะนิสัยของผู้สมัครมีความสัมพันธ์ต่อการเลือกใช้วิธีการสรรหา

2.4.3. เกล็ดลักษณะขององค์การกับความจงรักภักดีของลูกจ้าง

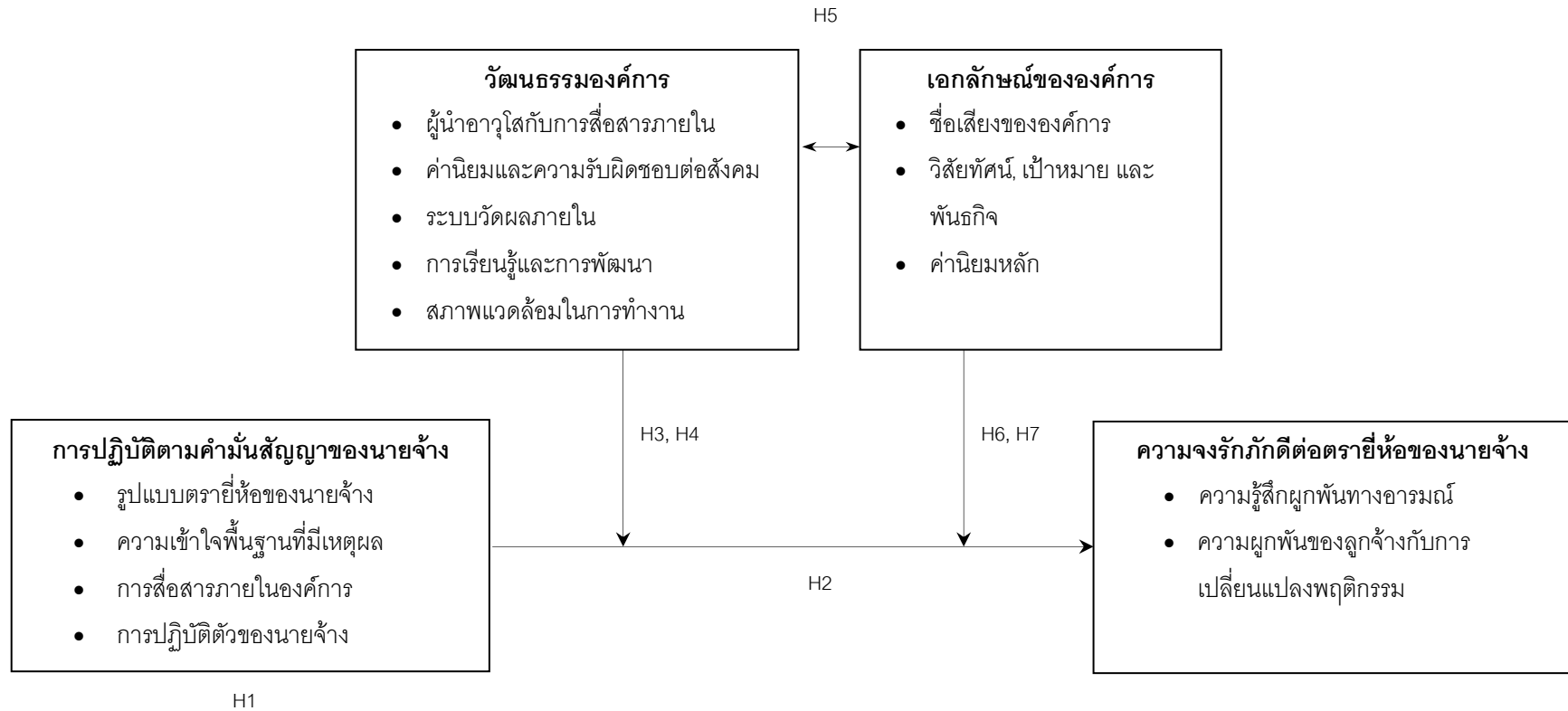
งานวิจัยของ Wheeler, Richey, Tokkman and Sablynski (2006) เรื่อง Retaining employees for service competency: The role of corporate brand identity ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเอกลักษณ์ของตราสัญลักษณ์ขององค์การ (Corporate brand identity) กับลักษณะนิสัยดั้งเดิมของลูกจ้าง, วัฒนธรรมองค์การและอัตราการลาออกของลูกจ้าง โดยทำการแจกแบบสอบถามทางอินเทอร์เน็ตให้กับหัวหน้างานด้านการตลาดและห่วงโซ่อุปทานจำนวน 400 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ลูกจ้างต้องการความสัมพันธ์ระหว่างเอกลักษณ์ของตราสัญลักษณ์ของนายจ้างกับความต้องการทำงานกับองค์การในระดับปานกลาง และเอกลักษณ์ขององค์การที่เข้มแข็งจะเพิ่มการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของลูกจ้างรวมถึงความจงรักภักดีกับองค์การด้วย

งานวิจัย Lievens, Van Hoye and Anseel (2007) เรื่อง Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework ทำการศึกษเพื่อเชื่อมโยงแนวความคิด 2

แนวเข้าด้วยกัน คือ แนวความคิดเรื่องเอกลักษณ์ขององค์การ (Organizational identity) กับ แนวความคิดตราชื่อของนายจ้าง (Employer brand) โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อผู้สมัครงานได้เหมือนกันกับพนักงานปัจจุบัน ทั้งทางด้านนามธรรมและรูปธรรม (Instrumental and Symbolic framework) ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ ผู้สมัครรับราชการทหารของประเทศเบลเยียม จำนวน 258 คนและทหารประจำการ จำนวน 179 คน ผลการศึกษาพบว่าเอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจและความเคารพในองค์การ เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน, การท่องเที่ยว, ความมั่นคงในหน้าที่การงาน เป็นต้น มากกว่าผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม และภาพลักษณ์ขององค์การกับเอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับการดึงดูดผู้สมัครและการรับรู้อย่างเคารพของลูกจ้าง

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย

หลังจากผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศแล้ว ผู้วิจัยออกแบบกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.8 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

เมื่อเรานำเอาแนวความคิดเรื่องตรयीห่อมาประยุกต์ใช้กับงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดในการจัดการตรयीห่อของนายจ้างก็ยังคงเป็นการรักษาคุณภาพ หรือค้ำประกันสัญญาที่ให้ไว้ในตรयीห่อของนายจ้าง เพราะตรयीห่อของนายจ้างเปรียบเสมือนประตูด่านแรกที่ลูกจ้างรับรู้เกี่ยวกับองค์การ และเปรียบเสมือนค้ำประกันสัญญาที่นายจ้างสัญญากับลูกจ้างว่า ลูกจ้างจะได้รับสิ่งเหล่านั้นเมื่อเข้ามาร่วมงานกับนายจ้าง เมื่อนายจ้างสามารถรักษาคุณภาพหรือค้ำประกันสัญญาของตัวเองได้ก็จะทำให้ลูกจ้างเกิดความจงรักภักดีต่อตรयीห่อของนายจ้าง อยากที่จะทำงานให้กับนายจ้างต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ไม่คิดที่จะลาออกหรือเบี่ยงเบนไปทำงานให้กับนายจ้าง อีกทั้งลูกจ้างจะภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับนายจ้างและไม่อายที่จะเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนายจ้างให้กับคนอื่น ๆ ได้รับรู้ เป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์การหรือนายจ้างได้อย่างดี (Bouchikhi and Kimberly, 2007: 21) ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 1 นายจ้างปฏิบัติตามค้ำประกันสัญญาที่ปรากฏในตรयीห่อของนายจ้าง

สมมติฐานที่ 2 การปฏิบัติตามค้ำประกันสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตรयीห่อของนายจ้างสามารถมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตรयीห่อ

สมมติฐานที่ 2.1 องค์ประกอบของการปฏิบัติตามค้ำประกันสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตรयीห่อของนายจ้างมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง

สมมติฐานที่ 2.2 องค์ประกอบของการปฏิบัติตามค้ำประกันสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตรयीห่อของนายจ้างมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เมื่อลูกจ้างก้าวเข้ามาทำงานร่วมกับองค์การ ลูกจ้างจะเกิดความรู้สึกผูกพัน (Employee commitment) กับองค์การได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม, ความเชื่อ, ค่านิยมและกระบวนการขัดเกลาทางสังคมภายในองค์การ ซึ่งจากความหมายของความผูกพันของลูกจ้างที่หมายถึง ความรู้สึกยึดติดกับองค์การ, ยอมรับเอกลักษณ์ขององค์การและรู้สึกมีส่วนร่วมกับองค์การ เป็นความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้างหรือรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การ (McShane and Von Glinow, 2003: 119-120) ดังนั้นลูกจ้างจะยอมรับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การตามที่ได้รับถ่ายทอดมากับวัฒนธรรมองค์การได้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติตามค้ำประกันสัญญาของนายจ้างที่ให้ไว้ในตรयीห่อของนายจ้าง ถ้าหากนายจ้างปฏิบัติตามที่ได้สัญญาไว้แล้ว ลูกจ้างจะยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพและร่วมงานกับองค์การต่อไป ไม่คิดที่จะลาออกหรือเบี่ยงเบนการทำงาน ความรู้สึกหรือความผูกพันของลูกจ้างดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้กับลูกจ้างในองค์การทั้งปัจจุบันหรือลูกจ้างที่เข้า

มาใหม่ เรียกว่า กระบวนการขัดเกลาทาสังคม (Organizational socialization) ความผูกพันของลูกจ้างยังสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานขององค์การให้ดีขึ้นหรือสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจได้อีกด้วย (McShane and Von Glinow, 2003: 464-466)

ดังนั้น หากองค์การต้องการสร้างและพัฒนาตราหือของนายจ้างที่ดีจำเป็นต้องคำนึงวัฒนธรรมองค์การด้วย เพราะว่าวัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวกลางในการถ่ายทอดเอกลักษณ์, วิสัยทัศน์, พันธกิจ และนโยบายไปสู่ลูกจ้างปัจจุบัน ผ่านทางกระบวนการขัดเกลาทาสังคมภายในองค์การ ผู้วิจัยจึงแบ่งสมมติฐานออกเป็น 3 ประเด็นย่อย คือ

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกลางที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างและความจงรักภักดีต่อตราหือของนายจ้าง

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราหือของนายจ้าง

สมมติฐานที่ 4.1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง

สมมติฐานที่ 4.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์การและเอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

นัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ตราหือของนายจ้างสามารถสื่อสารไปถึงลูกจ้างทั้งในองค์การและนอกองค์การ ก็คือเอกลักษณ์ขององค์การ (Organizational identity) ซึ่งหมายถึง ภาพลักษณ์ที่สมาชิกภายในองค์การสร้างขึ้นมาร่วมกัน เพื่อแสดงออกถึงจุดศูนย์รวมของความโดดเด่นและความแตกต่างขององค์การในลักษณะของความเป็นกลุ่มก้อน ถ้าเอกลักษณ์ขององค์การมีความชัดเจนมาก จะส่งผลให้ลูกจ้างมีความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้นไปด้วย เพราะว่าความสอดคล้องของเอกลักษณ์ทำให้เกิดความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ โดยที่ลูกจ้างภายในองค์การสามารถรับรู้เอกลักษณ์ขององค์การโดยผ่านการสื่อสารภายในองค์การ ส่วนลูกจ้างภายนอกองค์การสามารถรับรู้เอกลักษณ์ขององค์การผ่านทางตราหือของนายจ้างที่พัฒนามาจากการรับรู้ของลูกจ้างภายในองค์การ ผ่านทางชื่อเสียงขององค์การ, ความน่าเชื่อถือขององค์การ และการทำนายได้ขององค์การ (Trust and predictability) (Bouchikhi and Kimberly, 2007: 22-25)

เมื่อเอกลักษณ์ขององค์การได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนมีความดึงดูด มีความน่าสนใจ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและนำมาซึ่งความเคารพในตัวเองของลูกจ้าง (Self-esteem) มาก

เท่าใด ลูกจ้างทั้งภายในและภายนอกองค์การก็จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเอกลักษณ์ขององค์การ
อย่างเดียวกัน และรู้สึกมีความผูกพัน มีส่วนร่วมไปกับเอกลักษณ์ขององค์การนั้นมากขึ้นตามไป
ด้วย ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า

สมมติฐานที่ 6 เอกลักษณ์ขององค์การเป็นตัวกลางที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่าง
การปฏิบัติตามค่านิยมสัญญาของนายจ้างและความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง

สมมติฐานที่ 7 เอกลักษณ์ขององค์การมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของ
นายจ้าง

สมมติฐานที่ 7.1 องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การมีอิทธิพลต่อความรู้สึก
ผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง

สมมติฐานที่ 7.2 องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การมีอิทธิพลต่อความ
ผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในบทนี้จะกล่าว ถึงระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แนวทางการศึกษาวิจัย ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิด (Close-end questionnaires) เป็นเครื่องมือ โดยดำเนินการแจกแบบสอบถามกับพนักงานบริษัทเอกชนของประเทศไทยจำนวน 350 ฉบับ หลังจากนั้นจึงนำเอาแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาประมวลผลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อค่าสถิติพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติอนุมาน (Inferential statistics) ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติการทดสอบที แบบกลุ่มไม่อิสระ (Dependent samples t-test) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของการรับรู้ตราयीหือของนายจ้างและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้าง และทำการวิเคราะห์หาอิทธิพลของตัวแปรต้นและตัวแปรแทรกซ้อนกับตัวแปรตามโดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression) ทั้งนี้ได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 แนวทางการศึกษาวิจัย
- 3.2 ประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
- 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 แนวทางในการศึกษาวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ โดยการรวบรวมข้อมูลในระหว่างเดือน ตุลาคม – ธันวาคม พ.ศ. 2552 โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ใน การศึกษาผลของการรณรงค์ใช้ตราหยั้ของนายจ้างที่มีต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนในประเทศไทย ตามกรอบแนวความคิดการวิจัยที่ได้กำหนดไว้

3.2 ประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ประชากรเป้าหมาย คือ พนักงานปัจจุบันของภาคเอกชนในประเทศไทย ซึ่ง ผู้วิจัยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงเลือกใช้สูตรในการคำนวณกลุ่มตัวอย่างในกรณี ที่ประชากรมีจำนวนไม่แน่นอนของคอคแครง (มารยาท โยทองยศ และ ปราณี สวัสดิ์สรรพ, ผศ. ม.ป.ป.) ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{p(1 - p)z^2}{e^2}$$

- เมื่อ
- n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 - p = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการสุ่ม
 - e = สัดส่วนคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดขึ้นได้
 - z = ระดับความเชื่อมั่นที่กำหนด หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ
 - ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
 - $z_{0.05} = 1.96$
 - ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 99% หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01
 - $z_{0.01} = 2.58$

โดยผู้วิจัยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95%, ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ 5% และสัดส่วนประชากรที่ผู้วิจัยต้องการสุ่ม เท่ากับ 0.3 ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จึงเท่ากับ

$$n = \frac{0.3(1 - 0.3) (1.96^2)}{0.05^2}$$

$$n = 322.6944$$

ดังนั้น ผู้วิจัยจะใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 323 คน ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามทั้งสิ้น 350 ฉบับ และได้รับตอบกลับมาจำนวน 277 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 79

สำหรับการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยทำการกระจายแบบสอบถามไปยังบริษัทเอกชนต่าง ๆ ที่ให้ความร่วมมือให้ข้อมูลในการวิจัย

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเป็น 3 ประเภท คือ ตัวแปรอิสระ, ตัวแปรแทรกซ้อนและตัวแปรตาม โดยมีรายละเอียดของแต่ละตัวแปร มีดังต่อไปนี้

3.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้าง โดยมีรายละเอียดของตัวแปรย่อยในการวิจัย ดังต่อไปนี้

- 1) รูปแบบตราयीหื้อของนายจ้าง
- 2) ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล (Rational understanding) โดยทำการวัดบริบท, ความชัดเจน และความสัมพันธ์กับเรื่องของตราयीหื้อของนายจ้าง

- 3) การสื่อสารตราयीหื้อของนายจ้างภายในองค์การ
- 4) การปฏิบัติตัวของนายจ้าง

ผู้วิจัยเลือกใช้ตัวแปรความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผลและการสื่อสารตราयीหื้อของนายจ้างภายในองค์การในการศึกษาอิทธิพลที่มีต่อความจงรักภักดีในด้านต่าง ๆ และทำการวิจัยการปฏิบัติตัวของนายจ้างโดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนเข้าร่วมงานกับหลังเข้าร่วมงานกับองค์การ

3.3.2 ตัวแปรแทรกซ้อน (Extraneous Variables) ประกอบด้วย

- 1) วัฒนธรรมองค์การ
 - 1) ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน
 - 2) ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม
 - 3) ระบบวัดผลภายใน
 - 4) การเรียนรู้และการพัฒนา
 - 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 2) เอกลักษณะขององค์การ
 - 1) ชื่อเสียงขององค์การ
 - 2) วิสัยทัศน์, เป้าหมาย และพันธกิจ
 - 3) ค่านิยมหลัก

3.3.3 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ประกอบด้วย ความจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้าง โดยมีรายละเอียดตัวแปรย่อยในการวิจัยดังต่อไปนี้

- ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ (Emotional engagement)
- ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Employee

commitment and Behavior change) โดยทำการวัดการทำให้เกิดขึ้นจริง, ความสอดคล้อง และความต่อเนื่อง

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำกรอบแนวความคิดในการวิจัยที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อหาแนวทางและขอบเขตในการวิจัย
- 2) ศึกษาค้นคว้าแนวความคิดจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 3) สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง
- 4) นำแบบสอบถามฉบับร่างให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ

5) ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของแบบสอบถาม

6) สร้างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยแบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วยคำถาม 5 ส่วน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) มีทั้งหมด 56 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล เป็นแบบสอบถามที่สำรวจข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน จำนวน 5 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามคือแบบเลือกตอบ (Check list)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามที่สำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ตราหือของนายจ้างของลูกจ้าง และการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาในตราหือของนายจ้าง จำนวน 15 ข้อ ได้แก่ ข้อ 6 – 20 ลักษณะของแบบสอบถามคือแบบเลือกตอบและแบบมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติ (Likert Type Scale หรือ Likert's Method of Summated Rating) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยแต่ละระดับมีช่วงห่างของคะแนนที่เท่ากันคือ 1 คะแนน

เนื้อหาของแบบสอบถามจะพิจารณาการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้าง โดยวัดจากความคิดเห็นของลูกจ้างก่อนและหลังเข้าร่วมงานกับองค์กร ดังมีรายละเอียดดังนี้

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1) รูปแบบของตราหือของนายจ้าง | จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 6 – 7 |
| 2) ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล | จำนวน 13 ข้อ ได้แก่ ข้อ 8 - 20 |
| 3) การสื่อสารตราหือของนายจ้างภายในองค์กร | จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ 18 |
| 4) การปฏิบัติตัวของนายจ้าง วัดควบคู่ไปกับการวัดตัวแปรต้นตัวอื่น | |

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากการใช้ตราหือของนายจ้าง จำนวน 13 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 21 – 33 ลักษณะของแบบสอบถามคือแบบมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติ (Likert Type Scale หรือ Likert's Method of Summated Rating) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยแต่ละระดับมีช่วงห่างของคะแนนที่เท่ากันคือ 1 คะแนน โดยมีรายละเอียดการวัดค่าตัวแปร ดังต่อไปนี้

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| 1) ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน | จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 21 - 23 |
| 2) ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม | จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 24 - 25 |
| 3) ระบบวัดผลภายใน | จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ 26 |
| 4) การเรียนรู้และการพัฒนา | จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 27 - 29 |
| 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน | จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 30 - 33 |

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลเอกลักษณ์ขององค์กรที่เกิดจากการใช้ตราใหม่ของ นายจ้าง จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ ข้อ 34 – 43 ลักษณะของแบบสอบถามคือแบบมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติ (Likert Type Scale หรือ Likert's Method of Summated Rating) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยแต่ละระดับมีช่วงห่างของคะแนนที่เท่ากันคือ 1 คะแนน โดยมีรายละเอียดการวัดค่าตัวแปร ดังต่อไปนี้

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1) ชื่อเสียงขององค์กร | จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 34 - 35 |
| 2) วิสัยทัศน์, เป้าหมายและพันธกิจ | จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 36 - 39 |
| 3) ค่านิยมหลัก | จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 40 - 43 |

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้สึกผูกพันของลูกจ้างที่มีต่อนายจ้างหรือความจงรักภักดีของลูกจ้างต่อตราใหม่ของนายจ้าง จำนวน 13 ข้อ ได้แก่ ข้อ 44 – 56 ลักษณะของแบบสอบถามคือแบบมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติ (Likert Type Scale หรือ Likert's Method of Summated Rating) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยแต่ละระดับมีช่วงห่างของคะแนนที่เท่ากันคือ 1 คะแนน โดยมีรายละเอียดการวัดค่าตัวแปร ดังต่อไปนี้

- | | |
|--|--------------------------------|
| 1) ความผูกพันทางอารมณ์ | จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 44 - 50 |
| 2) ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม | จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 51 – 56 |

เกณฑ์การให้คะแนนจะถือเกณฑ์ดังต่อไปนี้

เจตคติ	มากที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	5
	มาก	ให้คะแนนเท่ากับ	4
	ปานกลาง	ให้คะแนนเท่ากับ	3
	น้อย	ให้คะแนนเท่ากับ	2
	น้อยที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	1

การแปลผลคะแนน ผู้วิจัยใช้สูตรการคำนวณระดับการให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับชั้น โดยพิจารณาจากสูตรการคำนวณช่วงความกว้างของชั้นดังนี้

$$\text{ความกว้างของชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

พิสัย = ค่าสูงสุด – ค่าต่ำสุด

$$\begin{aligned}\text{ความกว้างของชั้น} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

จากการคำนวณค่าความกว้างของชั้น สามารถแปลความหมายค่าเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายความว่า มีเจตคติระดับดีมากหรือสูงมาก
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายความว่า มีเจตคติระดับดีหรือสูง
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายความว่า มีเจตคติระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายความว่า มีเจตคติระดับไม่ดีหรือต่ำ
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายความว่า มีเจตคติระดับไม่ดีอย่างยิ่งหรือต่ำมาก

3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

หลังจากสร้างแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำเอาแบบสอบถามไปทดสอบคุณภาพของเครื่องก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง เพื่อให้แน่ใจว่าแบบสอบถามชุดนี้มีความแม่นยำของเนื้อหา (Content validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ให้ได้ข้อมูลการวิจัยที่ถูกต้อง ดังนี้

1) ความแม่นยำของเนื้อหา (Content validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของเนื้อหาให้ถูกต้องและครอบคลุม รวมทั้งใช้การภาษาที่อ่านเข้าใจได้ง่าย

2) การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability test) ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามที่ได้รับปรับปรุงจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วกับกลุ่มตัวอย่างทดลอง (Try-out) พนักงานบริษัทเอกชน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างคนละกลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 25 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์คุณภาพเป็นรายข้อ หลังจากนั้นนำข้อคำถามที่ใช้ได้มาหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

หากข้อคำถามใดได้ค่า Cronbach's alpha มากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 จะเป็นข้อคำถามที่ใช้ได้ ส่วนข้อคำถามใดที่ได้ค่า Cronbach's alpha น้อยกว่า 0.7 จะต้องปรับปรุงข้อคำถามนั้นแล้ว

นำกลับมาหาค่า Cronbach's alpha ใหม่อีกครั้ง หากข้อคำถามทุกข้อได้ค่า Cronbach's alpha มากกว่า 0.7 ก็ถือว่าแบบสอบถามชุดนั้นมีคุณภาพด้านความเชื่อมั่น เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามส่วนต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ส่วนที่	จำนวนข้อ คำถาม	ค่าความ เชื่อมั่น
ส่วนที่ 1 การรับรู้ตราสัญลักษณ์ของนายจ้างและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาในตราสัญลักษณ์ของนายจ้าง	15	0.876
ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ	13	0.896
ส่วนที่ 3 เอกลักษณ์ขององค์การ	10	0.833
ส่วนที่ 4 ความจงรักภักดี	13	0.895
รวม	51	0.955

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานบริษัทเอกชนในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ผู้วิจัยติดต่อบริษัทเอกชนต่าง ๆ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม
- 2) ผู้วิจัยติดต่อและทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากบริษัทเอกชนต่าง ๆ
- 3) ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังบริษัทต่าง ๆ
- 4) นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหา
- 5) นำแบบสอบถามมาให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้แล้วนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์

3.7 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และลงรหัส (Coding) แล้วจึงนำมาประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS: Statistical Package for Social Sciences) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นเกณฑ์ในการยอมรับและปฏิเสธสมมติฐาน โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อเสนอข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งในปัจจุบันและอายุการทำงาน โดยนำเสนอในรูปแบบตารางและอธิบายค่าของตัวแปรแต่ละตัว

2) สถิติอนุมาน (Referential statistics) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

(1) การทดสอบค่าเฉลี่ยที แบบกลุ่มไม่อิสระ (Dependent samples t-test) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของการรับรู้ตราयीหือของนายจ้างและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้าง

(2) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อันดับ (Spearman's rank order correlation : rho) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ปรากฏอยู่ในตราयीหือของนายจ้างกับความจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้าง, วัฒนธรรมองค์การกับความจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้าง, วัฒนธรรมองค์การกับเอกลักษณ์ขององค์การ และเอกลักษณ์ขององค์การกับความจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้าง

การแปลผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อันดับ ผู้วิจัยแบ่งเกณฑ์ความสัมพันธ์ออกเป็น 5 ระดับ (Hinkle, 1994: 118) ดังต่อไปนี้

ค่า r_{rho} 0.801 – 1.000	หมายความว่า มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
ค่า r_{rho} 0.601 – 0.800	หมายความว่า มีความสัมพันธ์ระดับสูง
ค่า r_{rho} 0.401 – 0.600	หมายความว่า มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
ค่า r_{rho} 0.201 – 0.400	หมายความว่า มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
ค่า r_{rho} 0.000 – 0.200	หมายความว่า มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก

(3) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต่อน (Stepwise multiple regression) เพื่อคัดเลือกตัวแปรอิสระที่สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามและมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม โดยทำการวิเคราะห์ทั้งอิทธิพลหลัก (Main effect) และอิทธิพลร่วม (Interaction effect)

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง “ผลของการรณรงค์ใช้ตราयीห่อของนายจ้างที่มีผลต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนในประเทศไทย” โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมมาจำนวน 277 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 79 ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว นำมาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{x}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง
SD	หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
n	หมายถึง จำนวนของตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์
r	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพพหุคูณ
R^2	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์
SEE	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่าตัวแปร
b_0	หมายถึง ค่าคงที่
$b_1, b_2, b_3 \dots b_n$	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
t	หมายถึง ค่าสถิติ t ที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์
Sig.	หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
*	หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
Adj R^2	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ที่ปรับแล้ว

4.2 การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ หรือ SPSS ในการทดสอบสมมติฐาน มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย โดยเรียงลำดับหัวข้อการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
- 2) การวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ตราयीห่อของนายจ้างและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาในตราयीห่อของนายจ้าง
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीห่อของนายจ้าง
- 4) การวิเคราะห์ข้อมูลเอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीห่อของนายจ้าง
- 5) การวิเคราะห์ข้อมูลความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 นายจ้างมีการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ปรากฏในตราयीห่อของนายจ้าง

สมมติฐานที่ 2 การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราयीห่อของนายจ้างมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง

สมมติฐานที่ 2.1 องค์ประกอบของการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราयीห่อของนายจ้างมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง

สมมติฐานที่ 2.2 องค์ประกอบของการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราयीห่อของนายจ้างมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกลางที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างและความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง

สมมติฐานที่ 4.1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง

สมมติฐานที่ 4.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์การและเอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

สมมติฐานที่ 6 เอกลักษณ์ขององค์การเป็นตัวกลางที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามค่านิยมสัญญาของนายจ้างและความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง

สมมติฐานที่ 7 เอกลักษณ์ขององค์การมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง

สมมติฐานที่ 7.1 องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง

สมมติฐานที่ 7.2 องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

4.3.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล เป็นดังนี้

ตารางที่ 4.1 ค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลในด้านเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	152	54.9
หญิง	119	43.0
ไม่ระบุเพศ	6	2.2
รวม	277	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 54.9 เป็นเพศหญิง จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 43.0 และไม่ระบุเพศ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

ตารางที่ 4.2 ค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลในด้านอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
อายุต่ำกว่า 20 ปี	9	3.2
อายุ 21 - 30 ปี	148	53.4
อายุ 31 - 40 ปี	82	29.6
อายุ 41 - 50 ปี	23	8.3
อายุ 51 - 60 ปี	5	1.8
ไม่ระบุอายุ	10	3.6
รวม	277	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 21 – 30 ปี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 53.4 รองลงมา อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6 อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 ไม่ระบุอายุ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 อายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 และอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลในด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปวช. / ปวส.	77	27.8
อนุปริญญา	13	4.7
ปริญญาตรี	141	50.9
ปริญญาโท	32	11.6
ปริญญาเอก	1	0.4
ไม่ระบุระดับการศึกษา	13	4.7
รวม	277	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 รองลงมา ปวช. / ปวส. จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 ปริญญาโท จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6 อนุปริญญา จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 ไม่ระบุระดับการศึกษา จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 และปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่งในปัจจุบัน

ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ระดับปฏิบัติการ	230	83.0
ระดับบริหาร	34	12.3
ไม่ระบุระดับตำแหน่งในปัจจุบัน	13	4.7
รวม	277	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปฏิบัติการ จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 83.0 ระดับบริหาร จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 และไม่ระบุระดับตำแหน่งในปัจจุบัน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	75	27.1
1 - 5 ปี	126	45.5
6 - 10 ปี	37	13.4
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	22	7.9
ไม่ระบุอายุการทำงาน	17	6.1
รวม	277	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 1 – 5 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมา ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 6 – 10 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 และไม่ระบุอายุการทำงาน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1 ตามลำดับ

4.3.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ตราหือของนายจ้างและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาในตราหือของนายจ้าง เป็นดังนี้

ตารางที่ 4.6 ค่าร้อยละของการรับรู้ตราหือของนายจ้าง

การรับรู้ตราหือของนายจ้าง	จำนวน	ร้อยละ
ทราบ	232	83.8
ไม่ทราบ	36	13.0
ไม่ระบุ	9	3.2
รวม	277	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทราบตราหือของนายจ้าง จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 83.8 รองลงมา ไม่ทราบตราหือของนายจ้าง จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 13.0 และไม่ระบุ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าร้อยละของแหล่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตราหือของนายจ้าง

แหล่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตราหือของนายจ้าง	จำนวน	ร้อยละ
หนังสือพิมพ์ / นิตยสาร	41	14.8
วิทยุ	9	3.2
โทรทัศน์	12	4.3
เว็บไซต์ของบริษัท	101	36.5

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

แหล่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ ตราयीห่อของนายจ้าง	จำนวน	ร้อยละ
รายงานประจำปี	62	22.4
อินทราเน็ต	23	8.3
ไม่ระบุ	29	10.5
รวม	277	100.0

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รับรู้ข้อมูลข่าวสารทราบเกี่ยวกับตราयीห่อของนายจ้างจากสื่อเว็บไซต์ของบริษัท จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5 รองลงมาเป็นรายงานประจำปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 หนังสือพิมพ์ / นิตยสาร จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 ไม่ระบุแหล่งข้อมูล จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 อินทราเน็ต จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 โทรทัศน์ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 และวิทยุ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ตราयीห่อของนายจ้างและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาในตราयीห่อของนายจ้างทั้งในภาพรวมและในรายข้อ ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลข้อมูลดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายความว่า	มีเจตคติระดับดีมากหรือสูงมาก
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายความว่า	มีเจตคติระดับดีหรือสูง
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายความว่า	มีเจตคติระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายความว่า	มีเจตคติระดับไม่ดีหรือต่ำ
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายความว่า	มีเจตคติระดับไม่ดีอย่างยิ่งหรือต่ำมาก

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ตรา
ยี่ห้อของนายจ้างทั้งในภาพรวมและในรายข้อ

การรับรู้ตรา ยี่ห้อของนายจ้าง	ก่อนเข้าร่วมงาน				หลังเข้าร่วมงาน			
	$\bar{x}$	SD	ระดับ การรับรู้	อันดับที่	$\bar{x}$	SD	ระดับ การรับรู้	อันดับที่
ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล	2.84	0.65	ปาน กลาง	2	3.31	0.68	ปาน กลาง	2
การสื่อสารตรา ยี่ห้อของนายจ้าง ภายในองค์การ	2.94	0.88	ปาน กลาง	1	3.46	0.90	สูง	1
รวม	2.89	0.77	ปาน กลาง		3.39	0.79	ปาน กลาง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การรับรู้ตรายี่ห้อของนายจ้างก่อนเข้าร่วมงานกับ
องค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.89$, $SD = 0.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือการสื่อสารตรายี่ห้อของนายจ้างภายในองค์การ ($\bar{x} = 2.94$, $SD = 0.88$)
และอันดับที่ 2 คือความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล ($\bar{x} = 2.84$, $SD = 0.65$) ตามลำดับ

ส่วนการรับรู้ตรายี่ห้อของนายจ้างหลังเข้าร่วมงานกับองค์การในภาพรวมอยู่ใน
ระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.39$, $SD = 0.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือการสื่
อสารตรายี่ห้อของนายจ้างภายในองค์การ ($\bar{x} = 3.46$, $SD = 0.90$) และอันดับที่ 2 คือความเข้าใจ
พื้นฐานที่มีเหตุผล ($\bar{x} = 3.31$, $SD = 0.68$) ตามลำดับ

โดยระยะเวลาทั้งก่อนเข้าร่วมงานกับหลังเข้าร่วมงานกับองค์การมีการรับรู้ตรา
ยี่ห้อของนายจ้างอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาการรับรู้ตรายี่ห้อของนายจ้าง
เป็นรายข้อก็มีอันดับการรับรู้เหมือนกัน ดังต่อไปนี้ การสื่อสารตรายี่ห้อของนายจ้างภายในองค์การ
และความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ตรา
ยี่ห้อของนายจ้างในด้านความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผลทั้งในภาพรวมและในรายข้อ

ความเข้าใจพื้นฐาน ที่มีเหตุผล	ก่อนเข้าร่วมงาน				หลังเข้าร่วมงาน			
	$\bar{x}$	SD	ระดับ การรับรู้	อันดับที่	$\bar{x}$	SD	ระดับ การรับรู้	อันดับที่
ท่านมีโอกาสได้เรียนรู้พัฒนา ความสามารถในสายงานของ ตัวเอง	2.75	0.95	ปาน กลาง	8	3.69	0.79	สูง	2
ท่านมีโอกาสเข้าร่วมการอบรม สัมมนาในสายงานที่เกี่ยวข้องกับ ท่าน	2.52	1.06	ต่ำ	12	3.34	1.03	ปาน กลาง	7
ท่านมีโอกาสในการศึกษาเพิ่มเติม นอกเวลางาน	2.62	1.07	ปาน กลาง	10	3.05	0.98	ปาน กลาง	10
ท่านมีโอกาสในการศึกษาเพิ่มเติม ในระดับบัณฑิตวิทยาลัย	2.53	1.18	ต่ำ	11	2.68	1.12	ต่ำ	12
สถานที่และอุปกรณ์ในการ ฝึกอบรมมีความทันสมัย	2.77	1.00	ปาน กลาง	6	3.26	1.00	ปาน กลาง	8
บรรยากาศในการทำงานที่ผ่อน คลาย สบาย ๆ	3.04	0.84	ปาน กลาง	4	3.35	0.92	ปาน กลาง	6
บรรยากาศการทำงานแบบทีมงาน	2.99	0.93	ปาน กลาง	5	3.75	2.08	สูง	1
สังคมเพื่อนร่วมงานที่เปิดกว้าง และเชื่อมโยงกัน	3.10	0.89	ปาน กลาง	2	3.61	0.88	สูง	3
ท่านมีโอกาสได้รับรางวัลจากการ ปฏิบัติงานที่ดีของท่าน	2.76	0.95	ปาน กลาง	7	3.07	1.05	ปาน กลาง	9
ท่านมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กับบริษัทนอกเวลางาน	2.73	0.97	ปาน กลาง	9	2.96	1.04	ปาน กลาง	11
บริษัทมีความห่วงใยต่อสังคม ภายนอก	3.13	0.89	ปาน กลาง	1	3.49	0.96	สูง	4
บริษัทมีโครงการเกี่ยวกับความ ห่วงใยต่อสังคมภายนอก	3.10	0.96	ปาน กลาง	2	3.46	0.99	สูง	5
รวม	2.84	0.97	ปาน กลาง		3.31	1.07	ปาน กลาง	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การรับรู้ตราयीห่อของนายจ้างก่อนเข้าร่วมงานกับองค์การด้านความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.84$, $SD = 0.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ บริษัทมีความห่วงใยต่อสังคมภายนอก ($\bar{x} = 3.13$, $SD = 0.89$) อันดับที่ 2 คือ บริษัทมีโครงการเกี่ยวกับความห่วงใยต่อสังคมภายนอก ($\bar{x} = 3.10$, $SD = 0.96$) และสังคมเพื่อนร่วมงานที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ($\bar{x} = 3.10$, $SD = 0.89$) อันดับที่ 4 คือ บรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลายสบาย ๆ ($\bar{x} = 3.04$, $SD = 0.84$) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านมีโอกาสเข้าร่วมการอบรมสัมมนาในสายงานที่เกี่ยวข้องกับท่าน ($\bar{x} = 2.52$, $SD = 1.06$) ตามลำดับ

ส่วนการรับรู้ตราयीห่อของนายจ้างหลังเข้าร่วมงานกับองค์การด้านความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.31$, $SD = 1.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ บรรยากาศการทำงานแบบทีมงาน ($\bar{x} = 3.75$, $SD = 2.08$) อันดับที่ 2 คือ ท่านมีโอกาสได้เรียนรู้พัฒนาความสามารถในสายงานของตนเอง ($\bar{x} = 3.69$, $SD = 0.79$) อันดับที่ 3 คือ สังคมเพื่อนร่วมงานที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ($\bar{x} = 3.61$, $SD = 0.88$) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านมีโอกาสในการศึกษาเพิ่มเติมในระดับบัณฑิตวิทยาลัย ($\bar{x} = 2.68$, $SD = 1.12$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ตราयीห่อของนายจ้างในด้านการสื่อสารตราयीห่อของนายจ้างภายในองค์การทั้งในภาพรวมและในรายข้อ

การสื่อสารตราयीห่อของ นายจ้างภายในองค์การ	ก่อนเข้าร่วมงาน				หลังเข้าร่วมงาน			
	$\bar{x}$	SD	ระดับ การรับรู้	อันดับที่	$\bar{x}$	SD	ระดับ การรับรู้	อันดับที่
บริษัทมีการสื่อสารกับพนักงาน อย่างต่อเนื่อง	2.94	0.88	ปาน กลาง	1	3.46	0.90	สูง	1
รวม	2.94	0.88	ปาน กลาง		3.46	0.90	สูง	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การรับรู้ตราयीห่อของนายจ้างก่อนเข้าร่วมงานกับองค์การด้านการสื่อสารตราयीห่อของนายจ้างภายในองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$

= 2.94, SD = 0.88) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า คือ บริษัทมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}$ = 2.94, SD = 0.88)

ส่วนการรับรู้ตราหือของนายจ้างหลังเข้ามาร่วมงานกับองค์การด้านการสื่อสารตราหือของนายจ้างภายในองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$ = 3.46, SD = 0.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า คือ บริษัทมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}$ = 3.46, SD = 0.90)

4.3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราหือของนายจ้าง เป็นดังนี้

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราหือของนายจ้างทั้งในภาพรวมและในรายข้อ

วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราหือของนายจ้าง	$\bar{x}$	SD	ระดับการรับรู้	อันดับที่
ผู้นำอาวโสกับการสื่อสารภายใน	3.78	0.71	สูง	1
ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม	3.18	0.86	ปานกลาง	5
ระบบวัดผลภายใน	3.52	1.03	สูง	3
การเรียนรู้และการพัฒนา	3.47	0.74	สูง	4
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.75	0.66	สูง	2
รวม	3.54	0.80	สูง	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราหือของนายจ้างในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$ = 3.54, SD = 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ผู้นำอาวโสกับการสื่อสารภายใน ($\bar{x}$ = 3.78, SD = 0.71) อันดับที่ 2 คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{x}$ = 3.75, SD = 0.66) อันดับที่ 3 คือ ระบบวัดผลภายใน ($\bar{x}$ = 3.52, SD = 1.03) อันดับที่ 4 คือ การเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{x}$ = 3.47, SD = 0.74) และอันดับสุดท้ายคือ ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{x}$ = 3.18, SD = 0.86) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीหือของนายจ้างด้านผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในทั้งในภาพรวมและในรายข้อ

ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน	$\bar{x}$	SD	ระดับการรับรู้	อันดับที่
ท่านได้รับการดูแลเอาใจใส่ดูแลจากหัวหน้า	3.62	0.90	สูง	3
หัวหน้าเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	3.64	0.96	สูง	2
ท่านทำงานเต็มความสามารถตลอดเวลา	4.07	0.73	สูง	1
รวม	3.78	0.86	สูง	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीหือของนายจ้างด้านผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.78$, $SD = 0.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ท่านทำงานเต็มความสามารถตลอดเวลา ($\bar{x} = 4.07$, $SD = 0.73$) อันดับที่ 2 คือ หัวหน้าเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ($\bar{x} = 3.64$, $SD = 0.96$) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านได้รับการดูแลเอาใจใส่จากหัวหน้างาน ($\bar{x} = 3.62$, $SD = 0.90$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीหือของนายจ้างด้านค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในภาพรวมและในรายข้อ

ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม	$\bar{x}$	SD	ระดับการรับรู้	อันดับที่
บริษัทจัดกิจกรรมเพื่อสังคมสม่ำเสมอ	3.22	1.10	ปานกลาง	1
ท่านชอบเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมที่บริษัทจัด	3.14	0.99	ปานกลาง	2
รวม	3.18	1.05	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीหือของนายจ้างด้านค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.18$, $SD = 1.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ บริษัทจัดกิจกรรมเพื่อสังคม

สม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.22$, $SD = 1.10$) และอันดับที่ 2 คือ ท่านชอบเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมที่บริษัท จัด ($\bar{X} = 3.14$, $SD = 0.99$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीหือของนายจ้างด้านระบบวัดผลภายในทั้งในภาพรวมและในรายข้อ

ระบบวัดผลภายใน	$\bar{X}$	SD	ระดับการรับรู้	อันดับที่
บริษัทมีการวัดผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.52	1.03	สูง	1
รวม	3.52	1.03	สูง	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीหือของนายจ้างด้านระบบวัดผลภายในในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.52$, $SD = 1.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า คือ บริษัทมีการวัดผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.52$, $SD = 1.03$)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीหือของนายจ้างด้านการเรียนรู้และการพัฒนาทั้งในภาพรวมและในรายข้อ

การเรียนรู้และการพัฒนา	$\bar{X}$	SD	ระดับการรับรู้	อันดับที่
ท่านเชื่อว่าการเข้ารับการฝึกอบรมของทางบริษัทเป็นเรื่องที่ดีและน่าเรียนรู้	3.91	0.94	สูง	1
ท่านเข้ารับการฝึกอบรมของทางบริษัทสม่ำเสมอ	3.35	0.94	ปานกลาง	2
ท่านเข้ารับการฝึกอบรมทั้งในสายงานหลักของตนเองและข้ามสายงาน	3.16	0.90	ปานกลาง	3
รวม	3.47	0.93	สูง	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราयीหือของนายจ้างด้านการเรียนรู้และการพัฒนาในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.47$, $SD = 0.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ท่านเชื่อว่าการเข้ารับการฝึกอบรมของทางบริษัทเป็น

เรื่องที่ดีและน่าเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.91$, $SD = 0.94$) อันดับที่ 2 คือ ท่านเข้ารับการฝึกอบรมของทางบริษัทสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.35$, $SD = 0.94$) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านเข้ารับการฝึกอบรมทั้งในสายงานหลักของตนเองและข้ามสายงาน ($\bar{X} = 3.16$, $SD = 0.90$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราหยีห่อของนายจ้างด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งในภาพรวมและในรายข้อ

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับการรับรู้	อันดับที่
ท่านชอบทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น	3.88	0.75	สูง	1
ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ฟังพาได้	3.84	0.83	สูง	3
ท่านรู้สึกว่าคุณค่าสถานที่ทำงานสวยงามและนำมาทำงาน	3.85	0.96	สูง	2
ท่านไม่รู้สึกว่าคุณค่าชีวิตส่วนตัวขาดหายไป	3.42	0.99	สูง	4
รวม	3.75	0.88	สูง	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราหยีห่อของนายจ้างด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.75$, $SD = 0.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ท่านชอบทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ($\bar{X} = 3.88$, $SD = 0.75$) อันดับที่ 2 คือ ท่านรู้สึกว่าคุณค่าสถานที่ทำงานสวยงามและนำมาทำงาน ($\bar{X} = 3.85$, $SD = 0.96$) อันดับที่ 3 คือ ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ฟังพาได้ ($\bar{X} = 3.84$, $SD = 0.83$) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านไม่รู้สึกว่าคุณค่าชีวิตส่วนตัวขาดหายไป ($\bar{X} = 3.42$, $SD = 0.99$) ตามลำดับ

4.3.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตราหยีห่อของนายจ้าง เป็นดังนี้

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ
เอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตราหยีห่อของนายจ้างทั้งในภาพรวมและ
ในรายข้อ

เอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจาก การใช้ตราหยีห่อของนายจ้าง	$\bar{x}$	SD	ระดับ การรับรู้	อันดับที่
ชื่อเสียงขององค์การ	3.56	0.78	สูง	3
วิสัยทัศน์, เป้าหมายและพันธกิจ	3.62	0.71	สูง	2
ค่านิยมหลัก	4.10	0.56	สูง	1
รวม	3.76	0.68	สูง	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า เอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตราหยีห่อของ
นายจ้างในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.76$, $SD = 0.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอับ
ดับที่ 1 คือ ค่านิยมหลัก ($\bar{x} = 4.10$, $SD = 0.56$) อันดับที่ 2 คือวิสัยทัศน์, เป้าหมายและพันธกิจ
($\bar{x} = 3.62$, $SD = 0.71$) และอันดับสุดท้ายคือ ชื่อเสียงขององค์การ ($\bar{x} = 3.56$, $SD = 0.78$)
ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ
เอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตราหยีห่อของนายจ้างด้านชื่อเสียงของ
องค์การทั้งในภาพรวมและในรายข้อ

ชื่อเสียงขององค์การ	$\bar{x}$	SD	ระดับ การรับรู้	อันดับที่
บริษัทมีชื่อเสียงในวงอุตสาหกรรม	3.62	0.98	สูง	1
ภาพลักษณ์ของบริษัทเหมือนเดิม ทั้งก่อนที่ท่านจะเข้ามาร่วมงานกับ บริษัทและหลังจากที่เข้ามาร่วมงานแล้ว	3.49	0.85	สูง	2
รวม	3.56	0.92	สูง	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า เอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตราหยีห่อของ
นายจ้างด้านชื่อเสียงขององค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.56$, $SD = 0.92$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ บริษัทมีชื่อเสียงในวงอุตสาหกรรม ($\bar{x} = 3.62$, $SD = 0.98$)

อันดับที่ 2 คือ ภาพลักษณ์ของบริษัทเหมือนเดิม ทั้งก่อนที่ท่านจะเข้าร่วมงานกับบริษัทและหลังจากที่เข้าร่วมงานแล้ว ($\bar{x} = 3.49$, $SD = 0.85$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ
เอกลักษณ์ขององค์กรที่เกิดจากการใช้ตราสัญลักษณ์ของนายจ้างด้านวิสัยทัศน์,
เป้าหมายและพันธกิจทั้งในภาพรวมและในรายข้อ

วิสัยทัศน์, เป้าหมายและพันธกิจ	$\bar{x}$	SD	ระดับ การรับรู้	อันดับที่
ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายหลักของบริษัท	3.66	0.79	สูง	2
ท่านรู้สึกว่ามีส่วนร่วมกับวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายของบริษัท	3.53	0.90	สูง	4
ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานหลักของบริษัท	3.59	0.83	สูง	3
ท่านรู้สึกว่าการดำเนินงานของบริษัทมีเป้าหมายและวิธีการที่ชัดเจนและ สามารถเป็นไปได้	3.68	0.86	สูง	1
รวม	3.62	0.85	สูง	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า เอกลักษณ์ขององค์กรที่เกิดจากการใช้ตราสัญลักษณ์ของนายจ้างด้านวิสัยทัศน์, เป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.62$, $SD = 0.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ท่านรู้สึกว่าการดำเนินงานของบริษัทมีเป้าหมายและวิธีการที่ชัดเจนและสามารถเป็นไปได้ ($\bar{x} = 3.68$, $SD = 0.86$) อันดับที่ 2 คือ ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายหลักของบริษัท ($\bar{x} = 3.66$, $SD = 0.79$) อันดับที่ 3 คือ ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานหลักของบริษัท ($\bar{x} = 3.59$, $SD = 0.83$) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านรู้สึกว่ามีส่วนร่วมกับวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายของบริษัท ($\bar{x} = 3.53$, $SD = 0.90$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ
เอกลักษณ์ขององค์กรที่เกิดจากการใช้ตราสัญลักษณ์ของนายจ้างด้านค่านิยมหลักทั้ง
ในภาพรวมและในรายข้อ

ค่านิยมหลัก	$\bar{x}$	SD	ระดับ การรับรู้	อันดับที่
ท่านเข้าใจค่านิยมหลักของบริษัท	3.64	0.88	สูง	4
ท่านตั้งใจทำงานด้วยความสุจริต	4.42	0.70	สูงมาก	1
ท่านกล้าที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาด	4.37	0.66	สูงมาก	2
ท่านชอบการทำงานเป็นทีม	3.98	0.77	สูง	3
รวม	4.10	0.75	สูง	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า เอกลักษณ์ขององค์กรที่เกิดจากการใช้ตราสัญลักษณ์ของ
นายจ้างด้านค่านิยมหลักในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.10$, $SD = 0.75$) เมื่อพิจารณาเป็นราย
ข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ท่านตั้งใจทำงานด้วยความสุจริต ($\bar{x} = 4.42$, $SD = 0.70$) อันดับที่ 2
คือ ท่านกล้าที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาด ($\bar{x} = 4.37$, $SD = 0.66$) อันดับที่ 3 คือ ท่านชอบ
การทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.98$, $SD = 0.77$) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านเข้าใจค่านิยมหลักของ
บริษัท ($\bar{x} = 3.64$, $SD = 0.88$) ตามลำดับ

4.3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อตราสัญลักษณ์ของนายจ้าง เป็น
ดังนี้

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความ
จงรักภักดีต่อตราสัญลักษณ์ของนายจ้างทั้งในภาพรวมและในรายข้อ

ความจงรักภักดีต่อตราสัญลักษณ์ของนายจ้าง	$\bar{x}$	SD	ระดับ การรับรู้	อันดับที่
ความผูกพันทางอารมณ์	3.83	0.72	สูง	2
ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	4.04	0.72	สูง	1
รวม	3.94	0.72	สูง	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ความจงรักภักดีต่อตราหมีของนายจ้างในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.94$, $SD = 0.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.72$) และอันดับที่ 2 คือ ความผูกพันทางอารมณ์ ($\bar{X} = 3.83$, $SD = 0.72$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อตราหมีของนายจ้างด้านความผูกพันทางอารมณ์ทั้งในภาพรวมและในรายข้อ

ความผูกพันทางอารมณ์	$\bar{X}$	SD	ระดับการรับรู้	อันดับที่
ท่านรู้สึกว่าเป็นเหมือนบ้านหลังที่ 2	3.58	1.03	สูง	7
ท่านชอบที่บริษัทมีโปรแกรมฝึกอบรมพัฒนานุคลากรที่หลากหลายและทันสมัย	3.65	0.99	สูง	6
ท่านชอบที่บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	3.73	0.96	สูง	4
ท่านชอบที่บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเติบโตในสายงานอย่างต่อเนื่อง	3.79	0.99	สูง	3
ท่านชอบที่บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านพัฒนาความรู้ข้ามสายงานของตัวเองได้	3.68	0.96	สูง	5
ท่านชอบบรรยากาศการทำงานแบบสบาย ผ่อนคลาย แบบ “พี่-น้อง” หรือแบบครอบครัว	4.25	0.84	สูงมาก	1
ท่านชอบการทำงานแบบเป็นทีมและการช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะทำงาน	4.16	0.78	สูง	2
รวม	3.83	0.94	สูง	

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ความจงรักภักดีต่อตราหมีของนายจ้างด้านความผูกพันทางอารมณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$, $SD = 0.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ท่านชอบบรรยากาศการทำงานแบบสบาย ผ่อนคลาย แบบ “พี่-น้อง” หรือแบบครอบครัว ($\bar{X} = 4.25$, $SD = 0.84$) อันดับที่ 2 คือ ท่านชอบการทำงานแบบเป็นทีมและการช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะทำงาน ($\bar{X} = 4.16$, $SD = 0.78$) อันดับที่ 3 คือ ท่านชอบที่บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเติบโตในสายงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.79$, $SD = 0.99$) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านรู้สึกว่าเป็นเหมือนบ้านหลังที่ 2 ($\bar{X} = 3.58$, $SD = 1.03$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความ
จงรักภักดีต่อตราหี้อของนายจ้างด้านความผูกพันของลูกจ้างกับการ
เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในภาพรวมและในรายข้อ

ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	$\bar{x}$	SD	ระดับ การรับรู้	อันดับที่
ท่านรู้สึกอยากทำงานให้เต็มความสามารถเพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่ วางไว้	4.26	0.73	สูงมาก	1
ท่านปฏิบัติตามค่านิยมหลักของบริษัทอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา แม้ จะไม่มีใครรับรู้	3.89	0.80	สูง	5
ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับบริษัท	4.08	0.84	สูง	4
ท่านรู้สึกภูมิใจเวลาที่บอกคนอื่นว่าทำงานที่ไหน	4.10	0.86	สูง	2
ท่านอยากชักชวนให้คนที่ท่านรู้จักเข้าร่วมงานกับบริษัท	3.82	1.05	สูง	6
ท่านอยากทำงานกับบริษัทต่อไปเรื่อย ๆ	4.09	0.95	สูง	3
รวม	4.04	0.87	สูง	

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ความจงรักภักดีต่อตราหี้อของนายจ้างด้านความ
ผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.04$, $SD = 0.87$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ท่านรู้สึกอยากทำงานให้เต็มความสามารถ
เพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{x} = 4.26$, $SD = 0.73$) อันดับที่ 2 คือ ท่านรู้สึกภูมิใจเวลาที่
บอกคนอื่นว่าทำงานที่ไหน ($\bar{x} = 4.10$, $SD = 0.86$) อันดับที่ 3 คือ ท่านอยากทำงานกับบริษัท
ต่อไปเรื่อย ๆ ($\bar{x} = 4.09$, $SD = 0.87$) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านอยากชักชวนให้คนที่ท่านรู้จักเข้า
มาร่วมงานกับบริษัท ($\bar{x} = 3.82$, $SD = 1.05$) ตามลำดับ

4.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 นายจ้างปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ปรากฏในตราหี้อของนายจ้าง

H_0 : นายจ้างไม่ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ปรากฏอยู่ในตราหี้อของนายจ้าง

$$(\bar{x}_{\text{หลังเข้าร่วมงาน}} = \bar{x}_{\text{ก่อนเข้าร่วมงาน}})$$

H_1 : นายจ้างปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ปรากฏอยู่ในตราหี้อของนายจ้าง

$$(\bar{x}_{\text{หลังเข้าร่วมงาน}} \neq \bar{x}_{\text{ก่อนเข้าร่วมงาน}})$$

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราชี้ห้อยของนายจ้างกับการรับรู้ตราชี้ห้อยของนายจ้างในภาพรวม

การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้าง ที่ปรากฏอยู่ในตราชี้ห้อยของนายจ้าง	การรับรู้ตราชี้ห้อย ของนายจ้าง		
	n	$\bar{x}$	SD
ก่อนเข้าร่วมงาน (ความคาดหวัง)	241	2.83	0.66
หลังเข้าร่วมงาน (ความรู้สึกที่เกิดขึ้น)	241	3.31	0.69
r		0.217	
t		8.800	
p		0.000*	

หมายเหตุ: * มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 จากการทดสอบค่าเฉลี่ยที่ แบบกลุ่มไม่อิสระ (Dependent samples t-test) พบว่าการรับรู้ตราชี้ห้อยของนายจ้างก่อนเข้าร่วมงานกับบริษัท (ความคาดหวัง) และหลังเข้าร่วมงานกับบริษัท (ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจริง) ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากเดิม ($\bar{x}_{\text{ก่อนเข้าร่วมงาน}} = 2.83$, $\bar{x}_{\text{หลังเข้าร่วมงาน}} = 3.31$) ความสัมพันธ์ระดับต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.217 ค่าเฉลี่ยที่เท่ากับ 8.800 และมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ (H_0) ยอมรับสมมติฐานทางเลือก (H_1) ดังนั้น นายจ้างมีการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราชี้ห้อยของนายจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 2 การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราชี้ห้อยของนายจ้างมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราชี้ห้อยของนายจ้าง

แบบจำลองสมการที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราชี้ห้อยของนายจ้าง

$$\text{Loyalty} = b_0 + b_1 \text{Und} + b_2 \text{Com} + b_3 (b_1 \text{Und} \times b_2 \text{Com})$$

ในที่นี้

Loyalty	=	ความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง
Und	=	ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล
Com	=	การสื่อสารตราयीห่อของนายจ้างภายในองค์การ

สมมติฐานที่ 2.1 องค์ประกอบของการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราयीห่อของนายจ้างมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง

H_0 : องค์ประกอบของการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราयीห่อของนายจ้างทุกตัวไม่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์

H_1 : องค์ประกอบของการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราयीห่อของนายจ้างบางตัวมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์

แบบจำลองสมการที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง

$$\text{Loyalty}_{\text{emotion}} = b_0 + b_1\text{Und} + b_2\text{Com} + b_3(b_1\text{Und} \times b_2\text{Com})$$

การวิเคราะห์องค์ประกอบของการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราयीห่อของนายจ้างสามารถร่วมกันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้างโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

สมการที่ 1 เลือกดตัวแปรพยากรณ์ตัวแรก คือ ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล (Und) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ดังสมการ

$$\begin{aligned}\text{Loyalty}_{\text{emotion}} &= b_0 + b_1\text{Und} \\ &= 2.018 + .605\text{Und} \\ &\quad (7.615) \quad (7.115)\end{aligned}$$

$$R = .422, R^2 = .179, \text{SEE} = .679, \text{F-Value} = 50.628, \text{F-Prob} = .000$$

จากแบบจำลองที่ 1 ตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเกณฑ์ (ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง) ได้ถึงร้อยละ 17.9 ($R^2 = .179$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 รายละเอียดดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์, ความเข้าใจที่มีเหตุผล และการสื่อสารตรयीหือของนายจ้างภายในองค์การ

กลุ่มตัวแปรที่ศึกษาความสัมพันธ์กับ ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์	Unstandardized		Standardized	t	P
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. error	Beta		
1 ค่าคงที่	2.018	.265		7.615	.000
ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล	.605	.805	.422	7.115	.000
F-Value, F-Prob			50.628, 0.000*		
R, R ² , Adjusted R ²			0.422, 0.179, 0.175		
Std. Error of the Estimate			0.679		

หมายเหตุ: * มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า ตัวแปรความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล มีอิทธิพลต่อ ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ (F-Prob = 0.000) โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r = 0.422$) และจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ ร้อยละ 17.9

สรุปการทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้ผลว่า ปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ (H_0) ยอมรับสมมติฐานทางเลือก (H_1) กล่าวคือ องค์ประกอบของการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตรयीหือของนายจ้างบางตัวมีอิทธิพลต่อความความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ที่ถูกนำเข้าสู่สมการถดถอย 1 ด้าน คือ ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล ส่วนอีก 2 ด้านที่ไม่ได้ถูกนำมาเข้าสมการถดถอย คือ การสื่อสารตรयीหือของนายจ้างภายในองค์การ และความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผลผนวกกับการสื่อสารตรयीหือของนายจ้างภายในองค์การ

สมมติฐานที่ 2.2 องค์ประกอบของการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตรयीหือของนายจ้างมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

H_0 : องค์ประกอบของการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราयीหือของนายจ้างทุกตัวไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

H_1 : องค์ประกอบของการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราयीหือของนายจ้างบางตัวมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

แบบจำลองสมการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

$$\text{Loyalty}_{\text{Behavior}} = b_0 + b_1\text{Und} + b_2\text{Com} + b_3(b_1\text{Und} \times b_2\text{Com})$$

การวิเคราะห์องค์ประกอบของการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราयीหือของนายจ้างสามารถร่วมกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

สมการที่ 1 เลือกตัวแปรพยากรณ์ตัวแรก คือ การสื่อสารตราयीหือของนายจ้างภายในองค์การ (Com) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังสมการ

$$\begin{aligned}\text{Loyalty}_{\text{Behavior}} &= b_0 + b_2\text{Com} \\ &= 2.966 + .344\text{Com} \\ &\quad (14.055) \quad (5.353)\end{aligned}$$

$$R = .329, R^2 = .108, \text{SEE} = .104, F = 28.650, \text{Sig} = .000$$

จากแบบจำลองที่ 1 ตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเกณฑ์ (ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม) ได้ถึงร้อยละ 10.8 ($R^2 = .108$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 รายละเอียดดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม, ความเข้าใจที่มีเหตุผล และการสื่อสารทรายี่ห้อของนายจ้างภายในองค์กร

กลุ่มตัวแปรที่ศึกษาความสัมพันธ์กับ ความผูกพันของลูกจ้างกับ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	Unstandardized		Standardized	t	P
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. error	Beta		
1 ค่าคงที่	2.966	.211		14.055	.000
การสื่อสารทรายี่ห้อของนายจ้างภายใน องค์กร	.344	.064	.329	5.353	.000
F-Value, F-Prob	28.650, 0.000*				
R, R ² , Adjusted R ²	0.329, 0.108, 0.104				
Std. Error of the Estimate	0.698				

หมายเหตุ: * มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า ตัวแปรการสื่อสารทรายี่ห้อของนายจ้างภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อ ความรู้สึกผูกพันของลูกจ้างและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (F-Prob = 0.000) โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ($r = 0.329$) และจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ร้อยละ 10.8

สรุปการทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้ผลว่า ปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ (H_0) ยอมรับสมมติฐานทางเลือก (H_1) กล่าวคือ องค์ประกอบของการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในทรายี่ห้อของนายจ้างบางตัวมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ที่ถูกนำเข้าสู่สมการถดถอย 1 ด้าน คือ การสื่อสารทรายี่ห้อของนายจ้างภายในองค์กร ส่วนอีก 2 ด้านที่ไม่ได้ถูกนำมาเข้าสู่สมการถดถอย คือ ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล และความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผลผนวกกับการสื่อสารทรายี่ห้อของนายจ้างภายในองค์กร

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกลางที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามค่านิยมสัญญาของนายจ้างและความจงรักภักดีต่อตราयीหื้อของนายจ้าง

H_0 : วัฒนธรรมองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อตราयीหื้อของนายจ้าง

H_1 : วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อตราयीหื้อของนายจ้าง

ตารางที่ 4.27 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความจงรักภักดีต่อตราयीหื้อของนายจ้างในภาพรวมและแยกแต่ละองค์ประกอบ

ตัวแปร	ตัวแปร						
	ความผูกพันทางอารมณ์	ความผูกพันของลูกจ้างและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน	ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม	ระบบวัดผลภายใน	การเรียนรู้และการพัฒนา	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
ความผูกพันทางอารมณ์	1.000						
ความผูกพันของลูกจ้างและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	.679**	1.000					
ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน	.462**	.477**	1.000				
ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม	.410**	.372**	.490**	1.000			
ระบบวัดผลภายใน	.378**	.418**	.478**	.405**	1.000		
การเรียนรู้และการพัฒนา	.373**	.383**	.472**	.505**	.535**	1.000	
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	.418**	.401**	.482**	.328**	.461**	.470**	1.000
r_{rho}	.453**						

หมายเหตุ: ** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.27 พบว่า จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบอันดับ (Spearman's rho) ในภาพรวมวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อตราयीหื้อของนายจ้างในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับ

ปานกลาง ($r_{ho} = .453$) จึงปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ (H_0) ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อแยกวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบ องค์ประกอบของวัฒนธรรม ด้านผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .462$) กับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง ด้านความผูกพันทางอารมณ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมกันได้ประมาณร้อยละ 21.34

องค์ประกอบของวัฒนธรรม ด้านผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .477$) กับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง ด้านความผูกพันของลูกจ้างและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมกันได้ประมาณร้อยละ 22.75

องค์ประกอบของวัฒนธรรม ด้านค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .410$) กับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง ด้านความผูกพันทางอารมณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมกันได้ประมาณร้อยละ 16.81

องค์ประกอบของวัฒนธรรม ด้านค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับต่ำ ($r = .372$) กับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้างด้านความผูกพันของลูกจ้างและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมกันได้ประมาณร้อยละ 13.84

องค์ประกอบของวัฒนธรรม ด้านระบบวัดผลภายในมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .478$) กับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง ด้านความผูกพันทางอารมณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมกันได้ประมาณร้อยละ 14.29

องค์ประกอบของวัฒนธรรม ด้านระบบวัดผลภายในมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .418$) กับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง ด้านความผูกพันของลูกจ้างและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมกันได้ประมาณร้อยละ 17.47

องค์ประกอบของวัฒนธรรม ด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับต่ำ ($r = .373$) กับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง ด้านความ

ผูกพันทางอารมณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 13.91

องค์ประกอบของวัฒนธรรม ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับต่ำ ($r = .383$) กับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง ด้านความผูกพันของลูกจ้างและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 14.67

องค์ประกอบของวัฒนธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .418$) กับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง ด้านความผูกพันทางอารมณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 17.47

องค์ประกอบของวัฒนธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .401$) กับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง ด้านความผูกพันของลูกจ้างและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 16.08

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์การสามารถมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง

แบบจำลองสมการที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง

$$\text{Loyalty} = b_0 + b_1\text{Lead} + b_2\text{CSR} + b_3\text{Eva} + b_4\text{Learn} + b_5\text{Envi} + b_6(b_1\text{Lead} \times b_2\text{CSR}) + \dots + b_n(b_1\text{Lead} \times b_2\text{CSR} \times b_3\text{Eva} \times b_4\text{Learn} \times b_5\text{Envi})$$

ในที่นี้

Loyalty	=	ความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง
Lead	=	ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน
CSR	=	ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม
Eva	=	ระบบวัดผลภายใน
Learn	=	การเรียนรู้และการพัฒนา
Envi	=	สภาพแวดล้อมในการทำงาน

สมมติฐานที่ 4.1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง

H_0 : องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การทุกตัวไม่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง

H_1 : องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การบางตัวมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง

แบบจำลองสมการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

$$\text{Loyalty}_{\text{Emotion}} = b_0 + b_1\text{Lead} + b_2\text{CSR} + b_3\text{Eva} + b_4\text{Learn} + b_5\text{Envi} + b_6(\text{Lead} \times \text{CSR}) + \dots + b_n(\text{Lead} \times \text{CSR} \times \text{Eva} \times \text{Learn} \times \text{Envi})$$

การวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

สมการที่ 1 เลือกตัวแปรพยากรณ์ตัวแรก คือ ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน (Lead) กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Envi) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความผูกพันทางอารมณ์ดังสมการ

$$\begin{aligned}\text{Loyalty}_{\text{Emotion}} &= b_0 + b_8(\text{Lead} \times \text{Envi}) \\ &= 2.439 + .097(\text{Lead} \times \text{Envi}) \\ &\quad (18.946) \quad (11.282)\end{aligned}$$

$$R = .568, R^2 = .323, \text{SEE} = .598, F = 121.597, \text{Sig} = .000$$

จากแบบจำลองที่ 1 ตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเกณฑ์ (ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์) ได้ถึงร้อยละ 32.3 ($R^2 = .323$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมการที่ 2 พิจารณาตัวแปรพยากรณ์ที่เหลือ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน (Partial correlation) พิจารณารายละเอียดจากผลการวิเคราะห์ Excluded variables ซึ่งพบว่าตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วนสูงที่สุด คือ ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความผูกพันทางอารมณ์ดังสมการ

$$\begin{aligned}
 \text{Loyalty}_{\text{Emotion}} &= b_0 + b_8 (\text{Lead} \times \text{Envi}) + b_2 \text{CSR} \\
 &= 2.117 + .147(\text{Lead} \times \text{Envi}) + .209\text{CSR} \\
 &\quad (14.396) \quad (7.218) \quad (4.144)
 \end{aligned}$$

$$R = .603, R^2 = .364, \text{SEE} = .580, F = 76.079, \text{Sig} = .000$$

จากแบบจำลองที่ 2 ตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเกณฑ์ (ความผูกพันทางอารมณ์) ได้ถึงร้อยละ 36.4 ($R^2 = .364$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมการที่ 3 พิจารณาตัวแปรพยากรณ์ที่เหลือ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน (Partial correlation) พิจารณารายละเอียดจากผลการวิเคราะห์ Excluded variables ซึ่งพบว่าตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วนสูงที่สุด คือ ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน (Lead), ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Envi) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความผูกพันทางอารมณ์ดังสมการ

$$\begin{aligned}
 \text{Loyalty}_{\text{Emotion}} &= b_0 + b_8 (\text{Lead} \times \text{Envi}) + b_2 \text{CSR} + b_9 (\text{Lead} \times \text{CSR} \times \text{Envi}) \\
 &= 1.346 + .131(\text{Lead} \times \text{Envi}) + .479\text{CSR} - .019 (\text{Lead} \times \text{CSR} \times \text{Envi}) \\
 &\quad (4.199) \quad (5.514) \quad (4.285) \quad (2.679)
 \end{aligned}$$

$$R = .617, R^2 = .381, \text{SEE} = .574, F = 54.340, \text{Sig} = .000$$

จากแบบจำลองที่ 3 ตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเกณฑ์ (ความผูกพันทางอารมณ์) ได้ถึงร้อยละ 38.1 ($R^2 = .381$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมการที่ 4 พิจารณาตัวแปรพยากรณ์ที่เหลือ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน (Partial correlation) พิจารณารายละเอียดจากผลการวิเคราะห์ Excluded variables ซึ่งพบว่าตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วนสูงที่สุด คือ ปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรทั้งหมด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความผูกพันทางอารมณ์ดังสมการ

$$\begin{aligned}
 \text{Loyalty}_{\text{Emotion}} &= b_0 + b_8 (\text{Lead} \times \text{Envi}) + b_2 \text{CSR} + b_9 (\text{Lead} \times \text{CSR} \times \\
 &\quad \text{Envi}) + b_{10} (\text{Lead} \times \text{CSR} \times \text{Eva} \times \text{Learn} \times \text{Envi}) \\
 &= 1.198 + .150(\text{Lead} \times \text{Envi}) + .575\text{CSR} - .034 (\text{Lead} \\
 &\quad \times \text{CSR} \times \text{Envi}) + .000(\text{Lead} \times \text{CSR} \times \text{Eva} \times \text{Learn} \times \\
 &\quad \text{Envi}) \\
 &\quad (3.685) \quad (5.980) \quad (4.830) \quad (3.507) \quad (2.225)
 \end{aligned}$$

$$R = .626, R^2 = .392, \text{SEE} = .570, F = 42.600, \text{Sig} = .000$$

จากแบบจำลองที่ 4 ตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเกณฑ์ (ความผูกพันทางอารมณ์) ได้ถึงร้อยละ 39.2 ($R^2 = .392$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 รายละเอียดดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์กับองค์ประกอบของวัฒนธรรมขององค์กร

กลุ่มตัวแปรที่ศึกษาความสัมพันธ์กับ ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
	B	Std. error	Beta		
1 ค่าคงที่	2.439	.129		18.946	.000
ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในกับ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	.097	.009	.568	11.282	.000
2 ค่าคงที่	2.117	.147		14.396	.000
ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในกับ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	.073	.010	.429	7.218	.000
ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม	.209	.050	.246	4.144	.000
3 ค่าคงที่	1.346	.321		4.199	.000
ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในกับ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	.131	.024	.771	5.514	.000
ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม	.479	.112	.563	4.285	.000
ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน, ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมกับ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	-.019	.007	-.598	-2.697	.007

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

กลุ่มตัวแปรที่ศึกษาความสัมพันธ์กับ ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์	Unstandardized		Standardized	t	P
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. error	Beta		
4 ค่าคงที่	1.198	.325		3.685	.000
ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในกับ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	.150	.025	.882	5.980	.000
ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม	.575	.119	.677	4.830	.000
ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน, ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมกับ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	-.034	.010	-1.042	-3.507	.001
องค์ประกอบทั้งหมดของวัฒนธรรม	.000	.000	.275	2.225	.027
ค่าสถิติ	สมการ 1	สมการ 2	สมการ 3	สมการ 4	
F-Value	127.273	76.079	54.340	42.600	
F-Prob	0.000	0.000	0.000	0.000	
R	.568	.603	.617	.626	
R ²	.323	.364	.381	.392	
Std. Error of the Estimate	.598	.581	.574	.570	

จากตารางที่ 4.28 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ อันดับที่ 1 คือ ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน (Lead) กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Envi) อันดับที่ 2 คือ ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อันดับที่ 3 คือ ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน (Lead), ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) กับ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Envi) อันดับที่ 4 คือ ปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบของวัฒนธรรม องค์การทั้งหมด (F-Prob = 0.000) โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.626$) และจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง ร้อยละ 39.2

สรุปการทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้ผลว่า ปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ (H_0) ยอมรับสมมติฐานทางเลือก (H_1) กล่าวคือ องค์ประกอบของวัฒนธรรมขององค์การบางตัวมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ที่ถูกลำเลียงเข้าสู่สมการถดถอย 4 ด้าน คือ อันดับที่ 1 คือ ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการ

สื่อสารภายในกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันดับที่ 2 คือ ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม อันดับที่ 3 คือ ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในองค์กร, ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันดับที่ 4 คือ ปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การทั้งหมด ส่วนที่เหลือไม่ได้ถูกนำมาเข้าสมการถดถอย

สมมติฐานที่ 4.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

H_0 : องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การทุกตัวไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

H_1 : องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การบางตัวมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

แบบจำลองสมการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

$$\text{Loyalty}_{\text{Behavior}} = b_0 + b_1\text{Lead} + b_2\text{CSR} + b_3\text{Eva} + b_4\text{Learn} + b_5\text{Envi} + b_6(\text{Lead} \times \text{CSR}) + \dots + b_n(\text{Lead} \times \text{CSR} \times \text{Eva} \times \text{Learn} \times \text{Envi})$$

การวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

สมการที่ 1 เลือกตัวแปรพยากรณ์ตัวแรก คือ ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน (Lead), ระบบวัดผลภายใน (Eva) กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Envi) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังสมการ

$$\begin{aligned}\text{Loyalty}_{\text{Behavior}} &= b_0 + b_{11}(\text{Lead} \times \text{Eva} \times \text{Envi}) \\ &= 3.248 + .001(\text{Lead} \times \text{Eva} \times \text{Envi}) \\ &\quad (38.013) \quad (10.270)\end{aligned}$$

$$R = .531, R^2 = .282, \text{SEE} = .611, F = 105.473, \text{Sig} = .000$$

จากแบบจำลองที่ 1 ตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเกณฑ์ (ความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม) ได้ถึงร้อยละ 28.2 ($R^2 = .282$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมการที่ 2 พิจารณาตัวแปรพยากรณ์ที่เหลือ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน (Partial correlation) พิจารณารายละเอียดจากผลการวิเคราะห์ Excluded variables ซึ่งพบว่าตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วนสูงที่สุด คือ ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน (Lead) กับการเรียนรู้และการพัฒนา (Learn) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังสมการ

$$\begin{aligned} \text{Loyalty}_{\text{Behavior}} &= b_0 + b_{11} (\text{Lead} \times \text{Eva} \times \text{Envi}) + b_{11} (\text{Lead} \times \text{Learn}) \\ &= 2.976 + .009(\text{Lead} \times \text{Eva} \times \text{Envi}) + .043(\text{Lead} \times \text{Learn}) \\ &\quad (24.893) \quad (4.032) \quad (3.192) \end{aligned}$$

$$R = .555, R^2 = .308, \text{SEE} = .601, F = 59.647, \text{Sig} = .000$$

จากแบบจำลองที่ 2 ตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเกณฑ์ (ความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม) ได้ถึงร้อยละ 30.8 ($R^2 = .308$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 รายละเอียดดังตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

กลุ่มตัวแปรที่ศึกษาความสัมพันธ์กับ ความผูกพันของลูกค้ากับ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	Unstandardized		Standardized	t	P
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. error	Beta		
1 ค่าคงที่	3.248	.085		38.013	.000
ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน, ระบบวัดผลภายในกับสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	.015	.001	.531	10.270	.000

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

กลุ่มตัวแปรที่ศึกษาความสัมพันธ์กับ ความผูกพันของลูกจ้างกับ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	Unstandardized		Standardized	t	P
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. error	Beta		
2 ค่าคงที่	2.976	.120		24.893	.000
ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน, ระบบวัดผลภายในกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.009	.002	.328	4.032	.000
ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน กับระบบวัดผลภายใน	.043	.013	.260	3.195	.002
ค่าสถิติ	สมการ 1		สมการ 2		
F-Value, F-Prob	105.473, 0.000		59.647, 0.000		
R, R ²	0.531, 0.282		0.555, 0.308		
Std. Error of the Estimate	0.611		0.601		

จากตารางที่ 4.29 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันดับที่ 1 คือ ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน (Lead), ระบบวัดผลภายใน (Eva) กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Envi) อันดับที่ 2 คือ ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน (Lead) กับการเรียนรู้และพัฒนา (Learn) (F-Prob = 0.000) โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r = 0.555$) และจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง ร้อยละ 30.8

สรุปการทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้ผลว่า ปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ (H_0) ยอมรับสมมติฐานทางเลือก (H_1) กล่าวคือ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การบางตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ที่ถูกนำเข้าสู่สมการถดถอย 2 ด้าน คือ อันดับที่ 1 คือ ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในองค์การ, การเรียนรู้และพัฒนากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันดับที่ 2 คือ ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในองค์การกับการเรียนรู้และพัฒนา ส่วนที่เหลือไม่ได้ถูกนำมาเข้าสมการถดถอย

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์การและเอกลักษณ์ขององค์การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในเชิง

บวก

H_0 : วัฒนธรรมองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับเอกลักษณ์ขององค์การ

H_1 : วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับเอกลักษณ์ขององค์การ

ตารางที่ 4.30 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับเอกลักษณ์ขององค์การในภาพรวมและแยกแต่ละองค์ประกอบ

ตัวแปร	ตัวแปร							
	ผู้นำ อาวุโสกับ การ สื่อสาร ภายใน	ค่านิยม และความ รับผิดชอบ ต่อสังคม	ระบบวัด ผลภายใน	การเรียนรู้ และการ พัฒนา	สภาพแวดล้อม ในการ ทำงาน	ชื่อเสียง ของ องค์การ	วิสัยทัศน์, พันธกิจ และ เป้าหมาย	ค่านิยม หลัก
ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน	1.000							
ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม	.490**	1.000						
ระบบวัดผลภายใน	.478**	.405**	1.000					
การเรียนรู้และการพัฒนา	.472**	.505**	.535**	1.000				
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	.482**	.328**	.461**	.470**	1.000			
ชื่อเสียงขององค์การ	.300**	.461**	.211**	.281**	.535**	1.000		
วิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมาย	.381**	.426**	.420**	.478**	.360**	.409**	1.000	
ค่านิยมหลัก	.486**	.322**	.403**	.422**	.450**	.347**	.564**	1.000
r_{rho}	0.441							

หมายเหตุ: ** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.30 จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบอันดับ (Spearman's rho) พบว่า ในภาพรวมวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับเอกลักษณ์ขององค์การในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r_{rho} = .441$) จึง

ปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ (H_0) ยอมรับสมมติฐานทางเลือก (H_1) ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับเอกลักษณ์ขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อแยกวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ด้านผู้นำอาวูโสกับการสื่อสารภายในมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับต่ำ ($r = .300$) กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านชื่อเสียงขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 9

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ด้านผู้นำอาวูโสกับการสื่อสารภายในมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับต่ำ ($r = .381$) องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 14.52

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ด้านผู้นำอาวูโสกับการสื่อสารภายในมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .486$) มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านค่านิยมหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 23.62

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ด้านค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .461$) กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านชื่อเสียงขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 21.25

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ด้านค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .426$) กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0. และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 18.15

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ด้านค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับต่ำ ($r = .322$) กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านค่านิยมหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 10.37

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ด้านระบบวัดผลภายในมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับต่ำ ($r = .211$) กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านชื่อเสียงขององค์การ อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมกันได้ประมาณร้อยละ 4.45

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ด้านระบบวัดผลภายในมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .420$) กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กัน และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมกันได้ประมาณร้อยละ 17.64

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ด้านระบบวัดผลภายในมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .403$) กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การด้านค่านิยมหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมกันได้ประมาณร้อยละ 16.24

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับต่ำ ($r = .281$) กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การด้านชื่อเสียงขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมกันได้ประมาณร้อยละ 7.90

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .478$) กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมกันได้ประมาณร้อยละ 22.85

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .422$) กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านค่านิยมหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมกันได้ประมาณร้อยละ 17.81

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .535$) กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การด้านชื่อเสียงขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมกันได้ประมาณร้อยละ 28.62

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับต่ำ ($r = .360$) กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านวิสัยทัศน์,

พันธกิจ และเป้าหมาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 12.96

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .450$) กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การด้านค่านิยมหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 20.25

สมมติฐานที่ 6 เอกลักษณ์ขององค์การเป็นตัวกลางที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามค่านิยมของนายจ้างและความจงรักภักดีต่อตราयीหื้อของนายจ้าง

H_0 : เอกลักษณ์ขององค์การไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อตราयीหื้อของนายจ้าง

H_1 : เอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อตราयीหื้อของนายจ้าง

ตารางที่ 4.31 ความสัมพันธ์ระหว่างเอกลักษณ์ขององค์การกับความจงรักภักดีต่อตราयीหื้อของนายจ้างในภาพรวมและแยกแต่ละองค์ประกอบ

ตัวแปร	ตัวแปร				
	ชื่อเสียงขององค์การ	วิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมาย	ค่านิยมหลัก	ความผูกพันทางอารมณ์	ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
ชื่อเสียงขององค์การ	1.000				
วิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมาย	.409**	1.000			
ค่านิยมหลัก	.347**	.564**	1.000		
ความผูกพันทางอารมณ์	.268**	.371**	.465**	1.000	
ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	.314**	.541**	.539**	.679**	1.000
r_{rho}	0.335				

หมายเหตุ: ** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.31 จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบอันดับ (Spearman's rho) พบว่า ในภาพรวมเอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้างในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r_{rho} = .335$) จึงปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ ดังนั้น เอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อแยกวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านชื่อเสียงขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับต่ำ ($r = .268$) กับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง ด้านความผูกพันทางอารมณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมี และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 7.18

องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านชื่อเสียงขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับต่ำ ($r = .314$) มีกับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง ด้านความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 9.86

องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมายมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับต่ำ ($r = .371$) กับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้างด้านความผูกพันทางอารมณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 13.76

องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมายมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .541$) กับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้างด้านความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 29.76

องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านชื่อเสียงขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .465$) กับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง ด้านความผูกพันทางอารมณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 21.62

องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ ด้านชื่อเสียงขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .539$) กับองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้างด้านความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้ประมาณร้อยละ 29.05

สมมติฐานที่ 7 เอกลักษณ์ขององค์การมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้าง

แบบจำลองสมการที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้าง

$$\text{Loyalty} = b_0 + b_1\text{WKnow} + b_2\text{Vis} + b_3\text{CoreV} + b_4(\text{WKnow} \times \text{Vis}) + \dots + b_n(\text{WKnow} \times \text{Vis} \times \text{CoreV})$$

ในที่นี้

Loyalty = ความจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้าง

WKnow = ชื่อเสียงขององค์การ

Vis = วิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมาย

CoreV = ค่านิยมหลัก

สมมติฐานที่ 7.1 องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การสามารถร่วมกันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกค้า

H₀: องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การทุกตัวไม่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์

H₁: องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การบางตัวมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์

แบบจำลองสมการที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้าง

$$\text{Loyalty}_{\text{Emotion}} = b_0 + b_1\text{WKnow} + b_2\text{Vis} + b_3\text{CoreV} + b_4(\text{WKnow} \times \text{Vis}) + \dots + b_n(\text{WKnow} \times \text{Vis} \times \text{CoreV})$$

การวิเคราะห์องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การที่สามารถร่วมกันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

สมการที่ 1 เลือกตัวแปรพยากรณ์ตัวแรก คือ ค่านิยมหลัก (CoreV) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ดังสมการ

$$\begin{aligned}
 \text{Loyalty}_{\text{Emotion}} &= b_0 + b_3 \text{CoreV} \\
 &= 1.193 + .643 \text{CoreV} \\
 &\quad (4.138) \quad (9.247)
 \end{aligned}$$

$$R = .495, R^2 = .245, \text{SEE} = .630, F = 85.513, \text{Sig} = .000$$

จากแบบจำลองที่ 1 ตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเกณฑ์ (ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์) ได้ถึงร้อยละ 24.5 ($R^2 = .245$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมการที่ 2 พิจารณาตัวแปรพยากรณ์ที่เหลือ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน (Partial correlation) พิจารณารายละเอียดจากผลการวิเคราะห์ Excluded variables ซึ่งพบว่าตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วนสูงที่สุด คือ ปฏิสัมพันธ์ของชื่อเสียงขององค์กร (WKnow) กับวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร (Vis) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ดังสมการ

$$\begin{aligned}
 \text{Loyalty}_{\text{Emotion}} &= b_0 + b_3 \text{CoreV} + b_4 (\text{WKnow} \times \text{Vis}) \\
 &= 1.387 + .481 \text{CoreV} + .036 (\text{WKnow} \times \text{Vis}) \\
 &\quad (4.824) \quad (5.850) \quad (3.516)
 \end{aligned}$$

$$R = .529, R^2 = .279, \text{SEE} = .617, F = 50.786, \text{Sig} = .000$$

จากแบบจำลองที่ 2 ตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเกณฑ์ (ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์) ได้ถึงร้อยละ 27.9 ($R^2 = .279$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมการที่ 3 พิจารณาตัวแปรพยากรณ์ที่เหลือ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน (Partial correlation) พิจารณารายละเอียดจากผลการวิเคราะห์ Excluded variables ซึ่งพบว่าตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วนสูงที่สุด คือ ปฏิสัมพันธ์ของชื่อเสียงขององค์กร (WKnow) กับวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร (Vis) และค่านิยมหลัก (CoreV) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ดังสมการ

$$\begin{aligned}
 \text{Loyalty}_{\text{Emotion}} &= b_0 + b_3 \text{CoreV} + b_4 (\text{WKnow} \times \text{Vis}) + b_5 \\
 &\quad (\text{WKnow} \times \text{Vis} \times \text{CoreV}) \\
 &= .195 + .764 \text{CoreV} + .150 (\text{WKnow} \times \text{Vis}) - \\
 &\quad .026 (\text{WKnow} \times \text{Vis} \times \text{CoreV}) \\
 &\quad (0.302) \quad (4.760) \quad (2.657) \quad (2.048)
 \end{aligned}$$

$$R = .539, R^2 = .291, \text{SEE} = .613, F = 35.669, \text{Sig} = .000$$

จากแบบจำลองที่ 3 ตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเกณฑ์ (ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์) ได้ถึงร้อยละ 29.1 ($R^2 = .291$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 รายละเอียดดังตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้สึกทางอารมณ์ กับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ

กลุ่มตัวแปรที่ศึกษาความสัมพันธ์กับ ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
	B	Std. error	Beta		
1 ค่าคงที่	1.193	.288		4.138	.000
ค่านิยมหลัก	.643	.070	.495	9.247	.000
2 ค่าคงที่	1.387	.288		4.824	.000
ค่านิยมหลัก	.481	.082	.370	5.850	.000
ปฏิสัมพันธ์ของชื่อเสียงขององค์การกับวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ	.036	.010	.223	3.516	.001
3 ค่าคงที่	.195	.648		.302	.763
ค่านิยมหลัก	.764	.161	.588	4.760	.000
ปฏิสัมพันธ์ของชื่อเสียงขององค์การกับวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ	.150	.056	.921	2.657	.008
องค์ประกอบทั้งหมดของเอกลักษณ์	-.026	.013	-.847	-2.048	.042
ค่าสถิติ	สมการ 1		สมการ 2	สมการ 3	
F-Value, F-Prob	85.513, 0.000		50.786, 0.000	35.669, 0.000	
R, R^2	0.495, 0.245		0.529, 0.279	0.539, 0.291	
Std. Error of the Estimate	0.630		0.617	0.613	

จากตารางที่ 4.32 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ อันดับที่ 1 คือ ค่านิยมหลัก (CoreV) อันดับที่ 2 คือ ปฏิสัมพันธ์ของชื่อเสียงขององค์การ (WKnow) กับวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ (Vis) และอันดับที่ 3 คือ องค์ประกอบทั้งหมดของเอกลักษณ์ขององค์การ (F-Prob = 0.000) โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r = 0.539$) และจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกค้า ร้อยละ 29.1

สรุปการทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้ผลว่า ปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ (H_0) ยอมรับสมมติฐานทางเลือก (H_1) กล่าวคือ องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การบางตัวมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ที่ ถูกนำเข้าสู่สมการถดถอย 3 ด้าน คือ อันดับที่ 1 คือ ค่านิยมหลัก (CoreV) อันดับที่ 2 คือ ปฏิสัมพันธ์ของชื่อเสียงขององค์การ (WKnow) กับวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ (Vis) และอันดับที่ 3 คือ องค์ประกอบทั้งหมดของเอกลักษณ์ขององค์การ ส่วนที่เหลือไม่ได้ถูกนำมาเข้าสมการถดถอย

สมมติฐานที่ 7.2 องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การสามารถร่วมกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

H_0 : องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การทุกตัวไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

H_1 : องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การบางตัวมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

แบบจำลองสมการที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราয়ี่ห้อของนายจ้าง

$$\text{Loyalty}_{\text{Behavior}} = b_0 + b_1\text{WKnow} + b_2\text{Vis} + b_3\text{CoreV} + b_4(\text{WKnow} \times \text{Vis}) + \dots + b_n(\text{WKnow} \times \text{Vis} \times \text{CoreV})$$

การวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรสามารถร่วมกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

สมการที่ 1 เลือกตัวแปรพยากรณ์ตัวแรก คือ ปฏิสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมาย (Vis) กับค่านิยมหลัก (CoreV) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความผูกพันของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังสมการ

$$\begin{aligned}\text{Loyalty}_{\text{Behavior}} &= b_0 + b_6 (\text{Vis} \times \text{CoreV}) \\ &= 2.536 + .100 (\text{Vis} \times \text{CoreV}) \\ &\quad (19.946) \quad (12.360)\end{aligned}$$

$$R = .605, R^2 = .366, \text{SEE} = .576, F = 152.775, \text{Sig} = .000$$

จากแบบจำลองที่ 1 ตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเกณฑ์ (ความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม) ได้ถึงร้อยละ 36.6 ($R^2 = .366$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมการที่ 2 พิจารณาตัวแปรพยากรณ์ที่เหลือ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน (Partial correlation) พิจารณารายละเอียดจากผลการวิเคราะห์ Excluded variables ซึ่งพบว่าตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วนสูงที่สุด คือ ปฏิสัมพันธ์ของชื่อเสียงขององค์กร (WKnow) กับค่านิยมหลัก (CoreV) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความผูกพันของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังสมการ

$$\begin{aligned}\text{Loyalty}_{\text{Behavior}} &= b_0 + b_6 (\text{Vis} \times \text{CoreV}) + b_7 (\text{WKnow} \times \text{CoreV}) \\ &= 2.405 + .081 (\text{Vis} \times \text{CoreV}) + .028 (\text{WKnow} \times \text{CoreV}) \\ &\quad (17.749) \quad (7.523) \quad (2.606)\end{aligned}$$

$$R = .618, R^2 = .382, \text{SEE} = .570, F = 81.454, \text{Sig} = .000$$

จากแบบจำลองที่ 2 ตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเกณฑ์ (ความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม) ได้ถึงร้อยละ 38.2 ($R^2 = .382$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมการที่ 3 พิจารณาตัวแปรพยากรณ์ที่เหลือ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน (Partial correlation) พิจารณารายละเอียดจากผลการวิเคราะห์ Excluded variables ซึ่งพบว่าตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วนสูงที่สุด คือ ปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ

ทั้งหมดของเอกลักษณ์ขององค์การ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความผูกพันของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังสมการ

$$\begin{aligned}\text{Loyalty}_{\text{Behavior}} &= b_0 + b_6 (\text{Vis} \times \text{CoreV}) + b_7 (\text{WKnow} \times \text{CoreV}) + b_8 (\text{WKnow} \times \text{Vis} \times \text{CoreV}) \\ &= 1.973 + .118 (\text{Vis} \times \text{CoreV}) + .075 (\text{WKnow} \times \text{CoreV}) - .014 (\text{WKnow} \times \text{Vis} \times \text{CoreV}) \\ &\quad (7.982) \quad (5.747) \quad (3.019) \quad (2.081)\end{aligned}$$

$$R = .626, R^2 = .392, \text{SEE} = .566, F = 56.431, \text{Sig} = .000$$

จากแบบจำลองที่ 3 ตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเกณฑ์ (ความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม) ได้ถึงร้อยละ 39.2 ($R^2 = .392$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมการที่ 4 พิจารณาตัวแปรพยากรณ์ที่เหลือ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน (Partial correlation) พิจารณารายละเอียดจากผลการวิเคราะห์ Excluded variables ซึ่งพบว่าตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วนสูงที่สุด คือ ค่านิยมหลัก (CoreV) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความผูกพันของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังสมการ

$$\begin{aligned}\text{Loyalty}_{\text{Behavior}} &= b_0 + b_6 (\text{Vis} \times \text{CoreV}) + b_7 (\text{WKnow} \times \text{CoreV}) + b_8 (\text{WKnow} \times \text{Vis} \times \text{CoreV}) + b_3 \text{CoreV} \\ &= 2.375 + .213 (\text{Vis} \times \text{CoreV}) + .166 (\text{WKnow} \times \text{CoreV}) - .038 (\text{WKnow} \times \text{Vis} \times \text{CoreV}) - .468 \text{CoreV} \\ &\quad (7.783) \quad (4.477) \quad (3.456) \quad (3.005) \\ &\quad (2.216)\end{aligned}$$

$$R = .635, R^2 = .403, \text{SEE} = .562, F = 44.180, \text{Sig} = .000$$

จากแบบจำลองที่ 3 ตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรเกณฑ์ (ความผูกพันของลูกค้ากับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม) ได้ถึงร้อยละ 40.3 ($R^2 = .40.3$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 รายละเอียดดังตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันของลูกจ้าง
กับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกับองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การ

กลุ่มตัวแปรที่ศึกษาความสัมพันธ์กับ ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม	Unstandardized		Standardized	t	P
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. error	Beta		
1 ค่าคงที่	2.536	.127		19.946	.000
ปฏิสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมาย (Vis) กับค่านิยมหลัก (CoreV)	.100	.008	.605	12.360	.000
2 ค่าคงที่	2.405	.135		17.749	.000
ปฏิสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมาย (Vis) กับค่านิยมหลัก (CoreV)	.081	.011	.491	7.523	.000
ปฏิสัมพันธ์ของชื่อเสียงขององค์การ (WKnow) กับค่านิยมหลัก (CoreV)	.028	.011	.170	2.606	.010
3 ค่าคงที่	1.973	.247		7.982	.000
ปฏิสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมาย (Vis) กับค่านิยมหลัก (CoreV)	.118	.020	.709	5.747	.000
ปฏิสัมพันธ์ของชื่อเสียงขององค์การ (WKnow) กับค่านิยมหลัก (CoreV)	.075	.025	.447	3.019	.003
องค์ประกอบทั้งหมดของเอกลักษณ์	-.014	.007	-.465	-2.081	.038
4 ค่าคงที่	2.375	.305		7.783	.000
ปฏิสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมาย (Vis) กับค่านิยมหลัก (CoreV)	.213	.048	1.284	4.477	.000
ปฏิสัมพันธ์ของชื่อเสียงขององค์การ (WKnow) กับค่านิยมหลัก (CoreV)	.166	.048	.997	3.456	.001
องค์ประกอบทั้งหมดของเอกลักษณ์	-.038	.012	-1.204	-3.005	.003
ค่านิยมหลัก	-.468	.211	-.364	-2.216	.028
ค่าสถิติ	สมการ 1	สมการ 2	สมการ 3	สมการ 4	
F-Value	152.775	81.454	56.431	44.180	
F-Prob	0.000	0.000	0.000	0.000	
R	0.605	0.618	0.626	0.635	
R ²	0.366	0.382	0.392	0.403	
Std. Error of the Estimate	0.576	0.570	0.566	0.562	

จากตารางที่ 4.33 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันดับที่ 1 คือ ปฏิสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมาย (Vis) กับค่านิยมหลัก (CoreV) อันดับที่ 2 คือ ปฏิสัมพันธ์ของชื่อเสียงขององค์กร (WKknow) กับค่านิยมหลัก (CoreV) อันดับที่ 3 คือ ปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหมดของเอกลักษณ์ขององค์กร และอันดับที่ 4 คือ ค่านิยมหลัก (CoreV) (F-Prob = 0.000) โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r = 0.635$) และ จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ร้อยละ 40.3

สรุปการทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้ผลว่า ปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ (H_0) ยอมรับสมมติฐานทางเลือก (H_1) กล่าวคือ องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์กรบางตัวมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ที่ถูกลำเลียงเข้าสู่สมการถดถอย 4 ด้าน คือ อันดับที่ 1 คือ ปฏิสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายกับค่านิยมหลัก อันดับที่ 2 คือ ปฏิสัมพันธ์ของชื่อเสียงขององค์กรกับค่านิยมหลัก อันดับที่ 3 คือ ปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหมดของเอกลักษณ์ขององค์กร และอันดับที่ 4 คือ ค่านิยมหลัก ส่วนที่เหลือไม่ได้ถูกนำมาเข้าสู่สมการถดถอย

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ผลของการรณรงค์ใช้ตราหยีห้อยของนายจ้างที่มีผลต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนในประเทศไทย” สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

5.1.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

1) เพศ พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 54.9 เป็นเพศหญิง จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 43.0 และไม่ระบุเพศ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

2) อายุ พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 21 – 30 ปี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 53.4 รองลงมา อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6 อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 ไม่ระบุอายุ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 อายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 และอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ

3) ระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 รองลงมา ปวช. / ปวส. จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 ปริญญาโท จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6 อนุปริญญา จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 ไม่ระบุระดับการศึกษา จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 และปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4 ตามลำดับ

4) ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปฏิบัติการ จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 83.0 ระดับบริหาร จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 และไม่ระบุระดับตำแหน่งในปัจจุบัน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 ตามลำดับ

5) อายุการทำงาน พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 1 – 5 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมา ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 6 – 10 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 และไม่ระบุอายุการทำงาน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1 ตามลำดับ

5.1.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ตราหือของนายจ้างและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาในตราหือของนายจ้าง

1) การรับรู้ตราหือของนายจ้าง พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทราบตราหือของนายจ้าง จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 83.8 รองลงมา ไม่ทราบตราหือของนายจ้าง จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 13.0 และไม่ระบุ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ตามลำดับ

2) แหล่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตราหือของนายจ้าง พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รับรู้ข้อมูลข่าวสารทราบเกี่ยวกับตราหือของนายจ้างจากสื่อเว็บไซต์ของบริษัท จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5 รองลงมาเป็นรายงานประจำปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 หนังสือพิมพ์ / นิตยสาร จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 ไม่ระบุแหล่งข้อมูล จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 อินเทอร์เน็ต จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 โทรทัศน์ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 และวิทยุ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ตามลำดับ

3) การรับรู้ตราหือของนายจ้าง พบว่า การรับรู้ตราหือของนายจ้างก่อนเข้าร่วมงานกับองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$, $SD = 0.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือการสื่อสารตราหือของนายจ้างภายในองค์การ ($\bar{X} = 2.94$, $SD = 0.88$) และอันดับที่ 2 คือความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล ($\bar{X} = 2.84$, $SD = 0.65$) ตามลำดับ

ส่วนการรับรู้ตราหือของนายจ้างหลังเข้าร่วมงานกับองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, $SD = 0.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือการสื่อสารตราหือของนายจ้างภายในองค์การ ($\bar{X} = 3.46$, $SD = 0.90$) และอันดับที่ 2 คือความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล ($\bar{X} = 3.31$, $SD = 0.68$) ตามลำดับ

โดยระยะเวลาทั้งก่อนเข้าร่วมงานกับหลังเข้าร่วมงานกับองค์การมีการรับรู้ตราหือของนายจ้างอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาการรับรู้ตราหือของ

นายจ้างเป็นรายด้านก็มีอันดับการรับรู้เหมือนกัน คือ อันดับที่ 1 การสื่อสารทรายี่ห้อของนายจ้างภายในองค์กร และอันดับที่ 2 ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล

4) ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล พบว่า การรับรู้ทรายี่ห้อของนายจ้างก่อนเข้ามาร่วมงานกับองค์กรด้านความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.84$, $SD = 0.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ บริษัทมีความห่วงใยต่อสังคมภายนอก ($\bar{X} = 3.13$, $SD = 0.89$) อันดับที่ 2 คือ บริษัทมีโครงการเกี่ยวกับความห่วงใยต่อสังคมภายนอก ($\bar{X} = 3.10$, $SD = 0.96$) และท่านมีโอกาสได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงานที่ดีของท่าน ($\bar{X} = 3.10$, $SD = 0.89$) อันดับที่ 4 คือ บรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย สบาย ๆ ($\bar{X} = 3.04$, $SD = 0.84$) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านมีโอกาสร่วมการอบรมสัมมนาในสายงานที่เกี่ยวข้องกับท่าน ($\bar{X} = 2.52$, $SD = 1.06$) ตามลำดับ

ส่วนการรับรู้ทรายี่ห้อของนายจ้างหลังเข้ามาร่วมงานกับองค์กรด้านความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$, $SD = 1.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ บรรยากาศการทำงานแบบทีมงาน ($\bar{X} = 3.75$, $SD = 2.08$) อันดับที่ 2 คือ ท่านมีโอกาสรู้ได้เรียนรู้พัฒนาความสามารถในสายงานของตนเอง ($\bar{X} = 3.69$, $SD = 0.79$) อันดับที่ 3 คือ ท่านมีโอกาสรได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงานที่ดีของท่าน ($\bar{X} = 3.61$, $SD = 0.88$) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านมีโอกาสดำเนินการศึกษาเพิ่มเติมในระดับบัณฑิตวิทยาลัย ($\bar{X} = 2.68$, $SD = 1.12$) ตามลำดับ

5) การสื่อสารทรายี่ห้อของนายจ้างภายในองค์กร พบว่า การรับรู้ทรายี่ห้อของนายจ้างก่อนเข้ามาร่วมงานกับองค์กรด้านการสื่อสารทรายี่ห้อของนายจ้างภายในองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.94$, $SD = 0.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ บริษัทมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.94$, $SD = 0.88$)

ส่วนการรับรู้ทรายี่ห้อของนายจ้างหลังเข้ามาร่วมงานกับองค์กรด้านการสื่อสารทรายี่ห้อของนายจ้างภายในองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.46$, $SD = 0.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ บริษัทมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.46$, $SD = 0.90$)

5.1.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากการใช้ทรายี่ห้อของนายจ้าง

1) วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราหยีห้อยของนายจ้างในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.54$, $SD = 0.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน ($\bar{X} = 3.78$, $SD = 0.71$) อันดับที่ 2 คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{X} = 3.10$, $SD = 0.96$) อันดับที่ 3 คือ ระบบวัดผลภายใน ($\bar{X} = 3.52$, $SD = 1.03$) อันดับที่ 4 คือ การเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{X} = 3.47$, $SD = 0.66$) และอันดับสุดท้ายคือ ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X} = 3.18$, $SD = 0.86$) ตามลำดับ

2) วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราหยีห้อยของนายจ้าง ด้านผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.78$, $SD = 0.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ท่านทำงานเต็มความสามารถตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.07$, $SD = 0.73$) อันดับที่ 2 คือ หัวหน้าเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 3.64$, $SD = 0.96$) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านได้รับการดูแลเอาใจใส่จากหัวหน้างาน ($\bar{X} = 3.62$, $SD = 0.90$) ตามลำดับ

3) วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราหยีห้อยของนายจ้าง ด้านค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$, $SD = 1.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ บริษัทจัดกิจกรรมเพื่อสังคมสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.22$, $SD = 1.10$) และอันดับที่ 2 คือ ท่านชอบเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมที่บริษัทจัด ($\bar{X} = 3.14$, $SD = 0.99$) ตามลำดับ

4) วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราหยีห้อยของนายจ้าง ด้านระบบวัดผลภายในในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.52$, $SD = 1.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ บริษัทมีการวัดผลการปฏิบัติงานอยู่สม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.52$, $SD = 1.03$)

5) วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราหยีห้อยของนายจ้าง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.47$, $SD = 0.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ท่านเชื่อว่าการเข้ารับการฝึกอบรมของทางบริษัทเป็นเรื่องที่ดีและน่าเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.91$, $SD = 0.94$) อันดับที่ 2 คือ ท่านเข้ารับการฝึกอบรมของทางบริษัทสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.35$, $SD = 0.94$) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านเข้ารับการฝึกอบรมทั้งในสายงานหลักของตนเองและข้ามสายงาน ($\bar{X} = 3.16$, $SD = 0.90$) ตามลำดับ

6) วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราหยีห้อยของนายจ้าง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.7$, $SD = 0.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ท่านชอบทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ($\bar{X} = 3.88$,

SD = 0.75) อันดับที่ 2 คือ ท่านรู้สึกว่าการที่ทำงานสวยงามและนำมาทำงาน ($\bar{X}$ = 3.85, SD = 0.96) อันดับที่ 3 คือ ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ฟังพาได้ ($\bar{X}$ = 3.84, SD = 0.83) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านไม่รู้สึกว่าการที่ชีวิตส่วนตัวขาดหายไป ($\bar{X}$ = 3.42, SD = 0.99) ตามลำดับ

5.1.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตรา
ยี่ห้อของนายจ้าง

1) เอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตรายี่ห้อของนายจ้างในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.76, SD = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ค่านิยมหลัก ($\bar{X}$ = 4.10, SD = 0.56) อันดับที่ 2 คือ วิสัยทัศน์, เป้าหมายและพันธกิจ ($\bar{X}$ = 3.62, SD = 0.71) และอันดับสุดท้ายคือ ชื่อเสียงขององค์การ ($\bar{X}$ = 3.56, SD = 0.78) ตามลำดับ

2) เอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตรายี่ห้อของนายจ้าง ด้านชื่อเสียงขององค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.56, SD = 0.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ บริษัทมีชื่อเสียงในวงอุตสาหกรรม ($\bar{X}$ = 3.62, SD = 0.98) อันดับที่ 2 คือ ภาพลักษณ์ของบริษัทเหมือนเดิม ทั้งก่อนที่ท่านจะเข้ามาร่วมงานกับบริษัทและหลังจากที่เข้ามา
ร่วมงานแล้ว ($\bar{X}$ = 3.49, SD = 0.85) ตามลำดับ

3) เอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตรายี่ห้อของนายจ้าง ด้านวิสัยทัศน์, เป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.62, SD = 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ท่านรู้สึกว่าการดำเนินงานของบริษัทมีเป้าหมายและวิธีการที่ชัดเจนและสามารถเป็นไปได้อีก ($\bar{X}$ = 3.68, SD = 0.86) อันดับที่ 2 คือ ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายหลักของบริษัท ($\bar{X}$ = 3.66, SD = 0.79) อันดับที่ 3 คือ ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานหลักของบริษัท ($\bar{X}$ = 3.59, SD = 0.83) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านรู้สึกว่ามีส่วนร่วมกับวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายของบริษัท ($\bar{X}$ = 3.53, SD = 0.90) ตามลำดับ

4) เอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตรายี่ห้อของนายจ้าง ด้านค่านิยมหลักในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 4.10, SD = 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ท่านตั้งใจทำงานด้วยความสุจริต ($\bar{X}$ = 4.42, SD = 0.70) อันดับที่ 2 คือ ท่านกล้าที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาด ($\bar{X}$ = 4.37, SD = 0.66) อันดับที่ 3 คือ ท่านชอบการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$ = 3.98, SD = 0.77) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านเข้าใจค่านิยมหลักของบริษัท ($\bar{X}$ = 3.64, SD = 0.88) ตามลำดับ

5.1.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง

1) ความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้างในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.94$, $SD = 0.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.72$) และอันดับที่ 2 คือ ความผูกพันทางอารมณ์ ($\bar{X} = 3.83$, $SD = 0.72$) ตามลำดับ

2) ความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง ด้านความผูกพันทางอารมณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$, $SD = 0.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ท่านชอบบรรยากาศการทำงานแบบสบาย ผ่อนคลาย แบบ “พี-น้อง” หรือแบบครอบครัว ($\bar{X} = 4.25$, $SD = 0.84$) อันดับที่ 2 คือ ท่านชอบการทำงานแบบเป็นทีมและการช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะทำงาน ($\bar{X} = 4.16$, $SD = 0.78$) อันดับที่ 3 คือ ท่านชอบที่บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเติบโตในสายงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.79$, $SD = 0.99$) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านรู้สึกที่บริษัทเป็นเหมือนบ้านหลังที่ 2 ($\bar{X} = 3.58$, $SD = 1.03$) ตามลำดับ

3) ความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง ด้านความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.04$, $SD = 0.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอันดับที่ 1 คือ ท่านรู้สึกอยากทำงานให้เต็มความสามารถเพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.26$, $SD = 0.73$) อันดับที่ 2 คือ ท่านรู้สึกภูมิใจเวลาที่บอกคนอื่นว่าทำงานที่ไหน ($\bar{X} = 4.10$, $SD = 0.86$) อันดับที่ 3 คือ ท่านอยากทำงานกับบริษัทต่อไปเรื่อย ๆ ($\bar{X} = 4.09$, $SD = 0.87$) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านอยากชักชวนให้คนที่ท่านรู้จักเข้ามาร่วมงานกับบริษัท ($\bar{X} = 3.82$, $SD = 1.05$) ตามลำดับ

5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 นายจ้างปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ปรากฏในตราयीห่อของนายจ้าง

สรุป ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 กล่าวคือ นายจ้างปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ปรากฏในตราयीห่อของนายจ้างอย่างมีนัยสำคัญ ($t = 8.800$, $p = .000$)

สมมติฐานที่ 2 การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราयीห่อของนายจ้างมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราयीห่อของนายจ้าง

สรุป สมมติฐานที่ 2.1 ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 กล่าวคือ องค์ประกอบของการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราชี้ข้อของนายจ้างบางตัวมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์

ตัวที่ 1 ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล (Und)

สามารถอธิบายการผันแปรของความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้างได้ร้อยละ 17.9 ($R^2 = 17.9$)

สมมติฐานที่ 2.2 ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 กล่าวคือ องค์ประกอบของการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราชี้ข้อของนายจ้างบางตัวมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ตัวที่ 1 การสื่อสารตราชี้ข้อของนายจ้างภายในองค์การ (Com)

สามารถอธิบายการผันแปรของความรู้สึกผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ร้อยละ 10.8 ($R^2 = 10.8$)

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกลางที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างและความจงรักภักดีต่อตราชี้ข้อของนายจ้าง

สรุป ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความจงรักภักดีต่อตราชี้ข้อของนายจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r_{rho} = .453$)

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์การสามารถมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราชี้ข้อของนายจ้าง

สรุป สมมติฐานที่ 4.1 ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 กล่าวคือ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การบางตัวมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง

ตัวที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Lead × Envi)

ตัวที่ 2 ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

ตัวที่ 3 ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน, ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Lead × CSR × Envi)

ตัวที่ 4 ปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การทั้งหมด

สามารถอธิบายการผันแปรของความรู้สึกลูกพ้นทางอารมณ์ของลูกจ้างได้ร้อยละ 39.2 ($R^2 = 39.2$)

สมมติฐานที่ 4.2 ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 กล่าวคือ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การบางตัวมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ตัวที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน, การเรียนรู้และพัฒนา กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Lead $\times$ Learn $\times$ Envi)

ตัวที่ 2 ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในกับการเรียนรู้และพัฒนา (Lead $\times$ Learn)

สามารถอธิบายการผันแปรของความรู้สึกลูกพ้นทางของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ร้อยละ 30.8 ($R^2 = 30.8$)

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์การและเอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

สรุป ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง กับเอกลักษณ์ขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r_{mo} = .441$)

สมมติฐานที่ 6 เอกลักษณ์ขององค์การเป็นตัวกลางที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างและความจงรักภักดีต่อตราयीหื้อของนายจ้าง

สรุป ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 กล่าวคือ เอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความจงรักภักดีต่อตราयीหื้อของนายจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r_{mo} = .335$)

สมมติฐานที่ 7 เอกลักษณ์ขององค์การมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราयीหื้อของนายจ้าง

สรุป สมมติฐานที่ 7.1 ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 กล่าวคือ องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การบางตัวมีอิทธิพลต่อความรู้สึกลูกพ้นทางอารมณ์

ตัวที่ 1 ค่านิยมหลัก (CoreV)

ตัวที่ 2 ปฏิสัมพันธ์ของชื่อเสียงขององค์การกับวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมาย (WKnow $\times$ Vis)

ตัวที่ 3 องค์ประกอบทั้งหมดของเอกลักษณ์ขององค์การ

สามารถอธิบายการผันแปรของความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้างได้ร้อยละ 29.1

$$(R^2 = 29.1)$$

สมมติฐานที่ 7.2 ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 กล่าวคือ องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การบางตัวมีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ตัวที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายกับค่านิยมหลัก ($Vis \times CoreV$)

ตัวที่ 2 ปฏิสัมพันธ์ของชื่อเสียงขององค์การกับค่านิยมหลัก ($WKknow \times CoreV$)

ตัวที่ 3 ปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหมดของเอกลักษณ์ขององค์การ

ตัวที่ 4 ค่านิยมหลัก ($CoreV$)

สามารถอธิบายการผันแปรของความรู้สึกผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ร้อยละ 40.3 ($R^2 = 40.3$)

5.2 การอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “ผลของการรณรงค์ใช้ตราयीหื้อของนายจ้างที่มีต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง กรณีศึกษา: ภาคเอกชนของไทย” อภิปรายผลการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

5.2.1 การเปรียบเทียบการรับรู้ตราयीหื้อของนายจ้างก่อนเข้าร่วมงานกับหลังเข้าร่วมงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทราบหรือรู้จักตราयीหื้อของนายจ้างที่องค์การต้องการสื่อสารกับพนักงานสูง คิดเป็นร้อยละ 83.8 มีเพียงส่วนน้อยที่ไม่ทราบว่าตราयीหื้อของนายจ้างคืออะไร คิดเป็นร้อยละ 16.3 และแหล่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตราयीหื้อของนายจ้างที่นายจ้างนิยมใช้คือ เว็บไซต์ของบริษัท รองลงมาเป็นรายงานประจำปีและบทสัมภาษณ์ผู้บริหารทางหนังสือพิมพ์ / นิตยสาร ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการรับรู้ตราयीหื้อของนายจ้างก่อนและหลังเข้าร่วมงานกับองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการรับรู้ตราयीหื้อของนายจ้างหลังจากเข้าร่วมงานกับองค์การสูงกว่าการรับรู้ตราयीหื้อของนายจ้างก่อนเข้าร่วมงานกับองค์การ ($\bar{x}_{\text{ก่อนเข้าร่วมงาน}} = 2.89$, $\bar{x}_{\text{หลังเข้าร่วมงาน}} = 3.39$) เนื่องจากลูกจ้างได้รับการสื่อสาร

ภายในองค์การเกี่ยวกับตราหือของนายจ้างได้สะดวกและรวดเร็วกว่าเมื่อครั้งยังไม่ได้เข้ามาร่วมงาน จากแหล่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตราหือของนายจ้างที่เพิ่มขึ้นจากเดิมที่มีเพียงแค่เว็บไซต์ของบริษัทซึ่งเป็นสื่อสาธารณะ ใคร ๆ ก็สามารถเข้ามาหาข้อมูลเกี่ยวกับตัวบริษัทได้ เมื่อเข้ามาร่วมงานแล้วสามารถรับรู้เพิ่มเติมได้จากรายงานประจำปีและบทสัมภาษณ์ของผู้บริหาร หรือแม้แต่การปฏิสัมพันธ์กันภายในองค์การของระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิด The Employer Brand Mix ของ Barrow และ Mosley (2005) ที่กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์การ (Internal communication) เป็นประเด็นสำคัญที่มีผลต่อการรับรู้ของลูกจ้างภายในองค์การโดยตรงในการสร้างความเข้าใจ ความเชื่อใจและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกจ้างให้สอดคล้องกับตราหือของนายจ้าง ดังนั้นการสื่อสารภายในองค์การจะต้องมีความชัดเจน มีความสัมพันธ์กับเรื่อง เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและมีความต่อเนื่อง รวมไปถึงการหาวิธีการสื่อสารใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างความเข้าใจอันดีของลูกจ้าง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า การรับรู้ตราหือของนายจ้างทั้งก่อนเข้ามาร่วมงานและหลังเข้ามาร่วมงานมีอันดับ ความสำคัญในการรับรู้ที่เหมือนกัน เรียงลำดับดังนี้

อันดับ 1 คือ การสื่อสารตราหือของนายจ้างภายในองค์การ ($\bar{x}_{\text{ก่อนเข้ามาร่วมงาน}} = 2.94$, $\bar{x}_{\text{หลังเข้ามาร่วมงาน}} = 3.46$) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องมาจากบริษัทมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานเข้าใจในวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ รวมไปถึงชัดเจนหรือหลอหลอมวัฒนธรรมการทำงานต่าง ๆ ให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

อันดับ 2 คือ ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล ($\bar{x}_{\text{ก่อนเข้ามาร่วมงาน}} = 2.84$, $\bar{x}_{\text{หลังเข้ามาร่วมงาน}} = 3.31$) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อันเกิดมาจากการตั้งเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และมีแนวทางวิธีการที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ได้ เมื่อแยกพิจารณาในระยะเวลาก่อนเข้ามาร่วมงานกับหลังเข้ามาร่วมงาน ปรากฏว่ามีลักษณะการรับรู้ที่แตกต่างกันในรายละเอียด ดังนี้

ก่อนเข้ามาร่วมงานกับองค์การ ลูกจ้างให้ความสนใจกับบริษัทที่มีโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility: CSR) มาเป็นอันดับ 1 รองลงมา ก็คือ การได้รับการยอมรับและได้รับรางวัลจากผลการปฏิบัติงานที่ดี (Recognition & Rewards) อันดับที่ 3 คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียดจนเกินไป เนื่องมาจากกระแสการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและภาวะโลกร้อน ทำให้ลูกจ้างส่วนใหญ่หันมาให้ความสนใจกับองค์การที่ไม่มุ่งแสวงหาแต่ผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่มีการคืนกำไรเหล่านั้น

กลับสู่สังคมรอบด้านด้วย และลูกจ้างจะให้ความสนใจกับองค์การที่เปิดโอกาสให้ลูกจ้างแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และมีโอกาสได้รับรางวัลจากผลการปฏิบัติงานที่ดีดังกล่าว รวมไปถึงลูกจ้างให้ความสนใจกับบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย ไม่บีบคั้นหรือเคร่งเครียด จนเกินไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bhattacharya, Sen และ Korschum (2008) ที่กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนซึ่งต้องได้รับความสนใจและพันธสัญญาจากผู้บริหาร หากต้องการให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในการดึงดูดลูกจ้าง, การกระตุ้นขวัญกำลังใจและการรักษาลูกจ้างให้อยู่กับองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Work Foundation and Future Foundation (Barrow and Mosley, 2005: 153) ที่ทำการวิจัยผลกระทบของ CSR ที่มีต่อตราหือของนายจ้าง พบว่า ร้อยละ 20 ของลูกจ้างกล่าวว่านายจ้างที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีสามารถดึงดูดให้พวกเขาอยากทำงานด้วย และยังกล่าวอีกว่าองค์การที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับองค์การที่น่าทำงานด้วย

หลังเข้าร่วมงานกับองค์การ ลูกจ้างให้ความสนใจกับ บรรยากาศการทำงานแบบที่ทีมงาน มาเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ โอกาสการเรียนรู้พัฒนาความสามารถในสายงานของตนเอง และอันดับที่ 3 คือ การได้รับการยอมรับและได้รับรางวัลจากผลการปฏิบัติงานที่ดี (Recognition & Rewards) เนื่องจากลูกจ้างที่เข้าร่วมงานกับองค์การแล้วนั้น ต้องการเพื่อนร่วมงานที่ดี ช่วยเหลือกันทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ช่วยสนับสนุน เกื้อกูลกัน ไม่ขัดแย้ง บิดา แกร่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันเอง และลูกจ้างยังต้องการที่พัฒนาความรู้ความสามารถของตัวเองตลอดเวลาให้ทันยุค ทันสมัย แม้ว่าจะไม่มีโอกาสหรือมีโอกาสน้อยในการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตวิทยาลัย สุดท้ายลูกจ้างยังคงต้องการการยอมรับและรางวัลจากการปฏิบัติงานที่ดีอยู่ซึ่งจะช่วยให้ลูกจ้างสามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับการวิจัยของ McKinsey ในหนังสือ The War for Talent (2001) ที่กล่าวว่า แนวทางในการสร้างความพึงพอใจในงานประกอบด้วย 4 ส่วนก็คือ งานที่ตื่นเต้น (Exciting work), บริษัทที่ดี (Great company), ความมั่งคั่งและรางวัล (Wealth and reward) และการเติบโตและพัฒนา (Growth and development) กล่าวคือ งานที่ต้องมีความท้าทาย น่าตื่นเต้นในบริษัทที่มีระบบระเบียบในการทำงาน มีวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้าง และได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการทำงานของพวกเขา อีกทั้งยังต้องการการยอมรับและให้ความสำคัญกับพวกเขา รวมไปถึงต้องการการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น

จะเห็นได้อย่างชัดเจนถึงความแตกต่างของการรับรู้ตราหือของนายจ้างระหว่าง ก่อนและหลังเข้าร่วมงาน กล่าวคือก่อนเข้าร่วมงานกับองค์การ ลูกจ้างจะให้ความสนใจกับ

ภาพรวมขององค์การ เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม, การยอมรับ, รางวัล, บรรยากาศการทำงาน เป็นต้น มากกว่ารายละเอียดหรือส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เล็กน้อย แต่พอได้เข้ามาร่วมงานกับองค์การแล้ว ลูกจ้างจะให้ความสนใจในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมากขึ้น เช่น การทำงานแบบทีมงาน, การเรียนรู้พัฒนาในสายงานของตนเอง, การได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงานดีของตนเอง เป็นต้น

5.2.2 วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราหยัของนายจ้าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการใช้ตราหยัของนายจ้าง ปรากฏว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.54$) โดยองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่มีความสำคัญอันดับ 1 คือ ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายใน รองลงมา 2 คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน อันดับที่ 3 คือ ระบบวัดผลภายใน อันดับที่ 4 คือ การเรียนรู้และการพัฒนา และอันดับสุดท้ายคือ ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าการถ่ายทอด, ชัดเจนหรือหล่อหลอมวัฒนธรรมในการทำงานขององค์การนั้น ผู้นำอาวุโสมีบทบาทอย่างมากในการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานต่าง ๆ ให้กับลูกจ้างผ่านทาง การสื่อสารภายในองค์การในหลาย ๆ รูปแบบ เช่น ตัวต่อตัว, ประชุมกลุ่มย่อย, ทำเป็นตัวอย่าง เป็นต้น และปัจจัยที่สำคัญในการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานต่าง ๆ ที่ดี ก็คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี สภาพแวดล้อมในห้องทำงาน หรือแม้แต่วะยะเวลาการทำงานที่ไม่กระทบกับชีวิตส่วนตัว สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการสื่อสารภายในองค์การของ Barrow และ Mosley (2005) ที่กล่าวว่า องค์การจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบเชิงรุก (Active leadership) เพราะว่าการสร้างความสัมพันธ์ในระดับบุคคลระหว่างคนหนึ่งที่มีระดับความผูกพันสูงกับอีกคนหนึ่งที่มีระดับความผูกพันไม่สูงมาก จะได้ผลดีกว่าการประชาสัมพันธ์เพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะเมื่อคนนั้นมีอำนาจในการบริหารปกครองด้วย ไม่ว่าจะเป็นการสร้างชื่อเสียงขององค์การในฐานะองค์การในฝัน หรือส่งเสริมประสบการณ์ของลูกจ้างที่ดี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมีอันดับความสำคัญเรียงตามลำดับดังนี้

อันดับที่ 1 คือ ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.78$) อันเกิดมาจากการเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้า และการได้รับการดูแลเอาใจใส่จากหัวหน้า ซึ่งเป็นการถ่ายทอดและชัดเจนหรือหล่อหลอมวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ผลดีที่สุด ในองค์การ รวมไปถึงการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถของตัวลูกจ้างเองก็เป็นตัวช่วยในการ

รักษาวัฒนธรรมการทำงานให้ดำรงอยู่ต่อไปในองค์การอีกด้วย โดยสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมเชิงรุก (Active audience participation) ของ Barrow และ Mosley (2005) ที่กล่าวว่าทีมผู้นำอาวุโสจะมีบทบาทในการหลอมรวมวัฒนธรรมการทำงานตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์การใหม่ ๆ จนองค์การเติบโตยิ่งใหญ่

อันดับที่ 2 คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.75$) อันเนื่องมาจากเพื่อนร่วมงานที่ดีจะเป็นตัวช่วยในการถ่ายทอด หรือขัดเกลา หล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การให้กับลูกจ้างใหม่ ๆ ที่เข้ามาในองค์การ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานและระยะเวลาการทำงานที่ไม่กระทบกับชีวิตส่วนตัวก็มีส่วนช่วยในการถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับแนวความคิดของ Gubman (1998) ที่กล่าวว่าคุณภาพชีวิตของลูกจ้างเกิดจากลูกจ้างมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานในทุก ๆ ด้าน เช่น สภาพแวดล้อมทางกายภาพ, การมีส่วนร่วม เป็นต้น

อันดับที่ 3 คือ ระบบวัดผลภายใน ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.52$) อันเนื่องมาจากการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอขององค์การจะเป็นเครื่องมือในการปลุกฝังวัฒนธรรมการทำงานที่ดีให้กับลูกจ้างได้เป็นอย่างดี แต่ก็ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย หากมีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดมากเกินไปจะทำให้ลูกจ้างเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Barrow และ Mosley (2005) ที่กล่าวว่า เมื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปเรื่อย ๆ ลูกจ้างจะเริ่มพัฒนาความเข้าใจที่ลึกซึ้งว่าคุณค่าหลักขององค์การเกี่ยวข้องหรือมีความสำคัญกับการทำงานในแต่ละวันของพวกเขาอย่างไร

อันดับที่ 4 คือ การเรียนรู้และการพัฒนา ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.47$) อันเนื่องมาจากลูกจ้างรู้ว่าการเข้าเรียนรู้และพัฒนาตัวเองในสายงานนั้นมีความจำเป็น เพื่อให้ตัวเองมีความรู้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาจึงเข้าเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังสนใจในสายงานที่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวเนื่องกันกับสายงานของตนเองอีกด้วย สอดคล้องกับการวิจัยของ ISR พบว่า โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นปัจจัยที่สำคัญลำดับ 2 ในการสร้างความผูกพันกับลูกจ้าง รองมาจากคุณภาพของผู้นำ ซึ่งสอดคล้องการผลการศึกษาของ IES ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนามีอิทธิพลต่อความรู้สึกมีคุณค่า มีส่วนร่วมและมีความผูกพันของลูกจ้าง (Barrow and Mosley, 2005: 157-158)

อันดับสุดท้าย คือ ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) อันเนื่องมาจากความตั้งใจพื้นฐานของค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นเป็นสิ่งที่องค์การตั้งใจให้ภายนอกองค์การได้รับรู้ว่าองค์การมีความประสงค์ดีต่อสังคม

รอบข้าง ดังนั้น ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีการรับรู้โดยอ้อมกับการปลูกฝังวัฒนธรรมให้กับลูกจ้าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Work Foundation and Future Foundation (2005) ที่ทำการวิจัยผลกระทบของ CSR ที่มีต่อตราหือของนายจ้าง พบว่า ร้อยละ 20 ของลูกจ้างกล่าวว่านายจ้างที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีสามารถดึงดูดให้พวกเขาอยากทำงานด้วย และยังกล่าวอีกว่าองค์การที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับองค์การที่น่าทำงานด้วย

5.2.3 เกล็ดลักษณะขององค์การที่เกิดจากการใช้ตราหือของนายจ้าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเอกลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการใช้ตราหือของนายจ้าง ปรากฏว่าภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.76$) โดยองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับ 1 คือ ค่านิยมหลัก รองลงมา คือ วิสัยทัศน์, เป้าหมายและพันธกิจ และอันดับสุดท้ายคือ ชื่อเสียงขององค์การ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการถ่ายทอดเอกลักษณ์ขององค์การที่ดีคือการถ่ายทอดผ่านทางค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์การ ประกอบกับความชัดเจนของวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายก็มีส่วนช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ขององค์การด้วย แต่ชื่อเสียงขององค์การนั้นเป็นเพียงปัจจัยเสริมปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การมีความสำคัญ เรียงตามลำดับดังนี้

อันดับที่ 1 คือ ค่านิยมหลัก ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.105$) อันเนื่องมาจากการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์การมีความจำเป็นในการสร้างเอกลักษณ์ขององค์การในระยะแรก เมื่อค่านิยมหลักได้รับการปลูกฝังจนลูกจ้างปฏิบัติจนเป็นนิสัย เอกลักษณ์ขององค์การก็จะชัดเจนขึ้นและสามารถถ่ายทอดออกไปยังวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายได้ง่ายมากขึ้น และลูกจ้างจะมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายเหล่านั้นด้วย สอดคล้องกับแนวความคิดของ Gubman (1998) ที่กล่าวว่า ค่านิยมร่วมหมายถึงค่านิยมส่วนตัวของลูกจ้างเข้ากันได้กับค่านิยมร่วมขององค์การซึ่งจะเพิ่มความต้องการในการทำงานให้กับลูกจ้าง

อันดับที่ 2 คือ วิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมาย ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.62$) ลูกจ้างจะมีความเข้าใจและรู้สึกมีส่วนร่วมไปกับวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ เมื่อวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้นั้นมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถเป็นไปได้ (Attainable) อันเป็นเอกลักษณ์ขององค์การที่ลูกจ้างเข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวความคิดของ Bouchikhi และ Kimberly (2007) ที่กล่าวว่า ถ้าเอกลักษณ์ของ

องค์การมีความชัดเจนมาก จะส่งผลให้ลูกจ้างมีความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้นไปด้วย เพราะว่าความสอดคล้องของเอกลักษณ์ทำให้เกิดความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ โดยที่ลูกจ้างภายในองค์การสามารถรับรู้เอกลักษณ์ขององค์การโดยผ่านทาง การสื่อสารภายในองค์การ

อันดับสุดท้าย คือ ชื่อเสียงขององค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.56$) โดยชื่อเสียงขององค์การนับเป็นเอกลักษณ์แรก ๆ ขององค์การที่ลูกจ้างจะได้รับรู้เกี่ยวกับองค์การ ชื่อเสียงขององค์การจะได้รับการสะสมมาเรื่อยๆ หากชื่อเสียงขององค์การหรือภาพลักษณ์ขององค์การดี ก็จะสามารถดึงดูดให้ลูกจ้างเข้ามาร่วมงานได้มากและสามารถรักษาลูกจ้างให้ทำงานกับเราได้นานมากขึ้น และในทางกลับกันหากชื่อเสียงขององค์การหรือภาพลักษณ์ขององค์การไม่ดีเท่าไร ลูกจ้างก็จะไม่ให้ความสนใจและไม่สามารถรักษาลูกจ้างปัจจุบันเอาไว้ได้ สอดคล้องกับแนวความคิดของ Bouchikhi และ Kimberly (2007) ที่กล่าวว่า ลูกจ้างภายนอกองค์การสามารถรับรู้เอกลักษณ์ขององค์การผ่านทางตราที่ห้อยของนายจ้างที่พัฒนามาจากการรับรู้ของลูกจ้างภายในองค์การ ผ่านทางชื่อเสียงขององค์การ, ความน่าเชื่อถือขององค์การและการทำนายได้ขององค์การ (Trust and predictability)

5.2.4 ความจงรักภักดีต่อตราที่ห้อยของนายจ้าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความจงรักภักดีต่อตราที่ห้อยของนายจ้าง ปรากฏว่า ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.94$) โดยองค์ประกอบที่สำคัญอันดับ 1 คือ ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม รองลงมา คือ ความผูกพันทางอารมณ์ แสดงให้เห็นว่าความจงรักภักดีต่อตราที่ห้อยของนายจ้างจะเกิดมาจากความผูกพันของลูกจ้างและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่พฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่องค์การต้องการ และต่อเนื่องไปสู่การสร้าง ความผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้างที่มีต่อองค์การ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอีกด้วย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าองค์ประกอบของเอกลักษณ์ของนายจ้างมีความสำคัญเรียงตามลำดับดังนี้

อันดับที่ 1 คือ ความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.04$) ความผูกพันของลูกจ้างที่มีต่อองค์การจะเป็นแรงผลักดันให้ลูกจ้างต้องการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตามที่ได้วางไว้ อีกทั้งยังส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกจ้างไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามที่ต้องการ พร้อมทั้งสร้างความภาคภูมิใจให้กับลูกจ้างที่ได้อำนาจร่วมกับองค์การ และลูกจ้างยังสามารถบอกต่อคนอื่น ๆ ได้อย่างเต็มภาคภูมิว่าทำงานอยู่ที่ไหน และสร้างความจงรักภักดีของ

ลูกจ้างที่จะทำงานอยู่กับองค์กรเรื่อย ๆ ต่อไป สอดคล้องกับแนวความคิดของ Barrow and Mosley (2005) ที่กล่าวว่า ความผูกพันระยะสั้น (Short-term engagement) สร้างได้ด้วยคำมั่นสัญญาของตราयीหือ แต่ความผูกพันระยะยาว (Long-term engagement) และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะได้รับก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของตราयीหือให้เป็นจริง (Brand substantiation) ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากกว่าสร้างตราयीหือของหรือคำมั่นสัญญา และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ตราयीหือของนายจ้างต้องทำอย่างต่อเนื่อง (Continuity) ด้วยการพยายามปรับปรุงให้สาระสำคัญของตราयीหือของมีความสัมพันธ์กับเรื่องและสดใหม่อยู่เสมอ รวมไปถึงการสร้างสถานการณ์เกินจริงด้วย แต่จะต้องไม่เปลี่ยนแปลงข้อความหลัก (Core message) ที่จะส่งมอบให้กับลูกจ้าง แต่ต้องหาวิธีการสื่อสารที่ชัดเจน, ใหม่และมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ

อันดับที่ 2 คือ ความผูกพันทางอารมณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$) โดยลูกจ้างจะมีความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์กับกลุ่มเพื่อนร่วมงานและบรรยากาศการทำงานแบบผ่อนคลาย, แบบ “พี่-น้อง” และการทำงานแบบทีมงานที่ช่วยกันทำงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังมีความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ที่เกิดจากโอกาสการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career success) อย่างต่อเนื่องอีกด้วย สอดคล้องกับแนวความคิดของ Bouchikhi และ Kimberly (2007: 21) ที่กล่าวว่าเมื่อนายจ้างสามารถรักษาคุณภาพหรือคำมั่นสัญญาของตนเองได้ก็จะทำให้ลูกจ้างเกิดความจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้าง อยากที่จะทำงานให้กับนายจ้างต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ไม่คิดที่จะลาออกหรือเบี่ยงหนีไม่ยอมทำงานให้กับนายจ้าง อีกทั้งลูกจ้างจะภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับนายจ้างและไม่อายที่จะเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนายจ้างให้กับคนอื่น ๆ ได้รับรู้ เป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรหรือนายจ้างได้อย่างดี

5.2.5 การทดสอบสมมติฐาน

5.2.5.1 การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ปรากฏในตราयीหือของนายจ้าง

ผลการศึกษาพบว่าองค์การมีการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ปรากฏอยู่ในตราयीหือของนายจ้างอย่างมีนัยสำคัญ ($t = 8.800, p = .000$) โดยจะเห็นได้จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเปรียบเทียบกันระหว่างก่อนเข้ามาร่วมงานกับหลังเข้ามาร่วมงานกับองค์กรแล้วมีการปรับตัวสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ อันเนื่องมาจากการสื่อสารตราयीหือของนายจ้างภายในองค์กรมีประสิทธิภาพและเข้าถึงผู้รับสารได้ง่ายกว่าการสื่อสารตราयीหือของนายจ้างภายนอกองค์กร ดังนั้น หากการสื่อสารตราयीหือของนายจ้างภายในองค์กรมีความถูกต้อง ชัดเจน ครบคลุมและรวดเร็วจะทำให้ลูกจ้างเข้าใจและรับรู้การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของนายจ้างได้ดีกว่าและรวดเร็ว

สอดคล้องกับแนวความคิดของ Bouchikhi และ Kimberly (2007: 21) ที่กล่าวว่าเมื่อนายจ้างสามารถรักษาคุณภาพหรือค่านิยมสัญญาของตนเองได้ก็จะทำให้ลูกจ้างเกิดความจงรักภักดีต่อตราเยื่อของนายจ้าง อยากที่จะทำงานให้กับนายจ้างต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ไม่คิดที่จะลาออกหรือเปลี่ยนหน่วยงานไม่ยอมทำงานให้กับนายจ้าง อีกทั้งลูกจ้างจะภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับนายจ้างและไม่อายที่จะเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนายจ้างให้กับคนอื่น ๆ ได้รับรู้ เป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรหรือนายจ้างได้อย่างดี

5.2.5.2 องค์ประกอบของการปฏิบัติตามค่านิยมสัญญาที่ปรากฏอยู่ในตราเยื่อของนายจ้างที่สามารถมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราเยื่อของนายจ้าง

ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของการปฏิบัติตามค่านิยมสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราเยื่อของนายจ้างที่สามารถมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราเยื่อของนายจ้างด้านความผูกพันทางอารมณ์ คือ ความเข้าใจพื้นฐานที่มีเหตุผล (Und) อันเนื่องมาจากความชัดเจนของตราเยื่อของนายจ้างที่องค์การต้องการสื่อสารไปสู่ลูกจ้างภายในองค์การและบุคคลภายนอกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นตราสัญลักษณ์องค์การ บรรยายภาพการทำงาน ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม อีกทั้งยังมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันขององค์การอีกด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Spitzmüller et al. (2002) ที่พบว่าองค์การในฝัน (Employer of choice) สามารถพัฒนาจากการสร้างตราเยื่อของนายจ้างที่ดี เนื่องจากตราเยื่อของนายจ้างจะช่วยให้ดึงดูดและรักษาลูกจ้างเอาไว้ในองค์การและสร้างความแตกต่างให้กับองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Davies (2008) ที่พบว่าตราเยื่อของนายจ้างมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของลูกจ้างในมิติต่าง ๆ กัน 4 มิติ คือความแตกต่าง (Differentiation), ความสัมพันธ์ (Affinity), ความพึงพอใจ (Satisfaction) และความจงรักภักดี (Loyalty) โดยเขาพบว่าความเห็นพ้องต้องกัน (Agreeableness) เป็นลักษณะของตราเยื่อของนายจ้างที่มีอิทธิพลกับมิติด้านความพึงพอใจและความสัมพันธ์ ส่วนความเป็นองค์การและความทันสมัย (Enterprise and Chic) มีอิทธิพลต่อความแตกต่างและความจงรักภักดี

ส่วนองค์ประกอบของการปฏิบัติตามค่านิยมสัญญาของนายจ้างที่ปรากฏอยู่ในตราเยื่อของนายจ้างที่สามารถมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราเยื่อของนายจ้างด้านความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม คือ การสื่อสารตราเยื่อของนายจ้างภายในองค์การ (Com) อันเนื่องมาจากการสื่อสารที่ดีและต่อเนื่องภายในองค์การจะมีส่วนช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของลูกจ้าง เพราะว่าลูกจ้างจะได้รับรู้การปฏิบัติตามค่านิยมสัญญาที่ปรากฏอยู่ในตราเยื่อของนายจ้างตลอดเวลาที่ร่วมงานกับองค์การ ดังนั้นองค์การ

จึงควรจัดให้มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ลูกจ้างสามารถเข้าถึงได้สะดวก รวดเร็วและทันสมัยตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Saks (2006) ที่พบว่าความผูกพันของลูกจ้างเป็นตัวแปรเชื่อมความสัมพันธ์ของตราหือของนายจ้างกับความพึงพอใจในงานของลูกจ้าง พันธะสัญญาของลูกจ้าง และพฤติกรรมของประชากรในองค์กร (Organizational citizenship behavior) และการวิจัยของ Smith, Gregory and Cannon (1996) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของลูกจ้างมีทั้งหมด 4 ปัจจัยคือ การสนับสนุนจากองค์กร, ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน, สภาพแวดล้อมในการทำงาน และทัศนคติต่อการทำงาน

5.2.5.3 วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรต้นที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่าง การปฏิบัติตามค่านิยมสัญญาของนายจ้างและความจงรักภักดีต่อตราหือของนายจ้าง

ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อตราหือของนายจ้าง มีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{ho} = .453$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของตราหือของนายจ้างที่มีอิทธิพลต่อตราหือของนายจ้างเป็นอย่างมาก เพราะตราหือของนายจ้างที่ได้นั้นควรเริ่มต้นสร้างจาก วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์และปลูกฝังกันมาสู่ระยะหนึ่ง แล้วจึงพัฒนาให้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของตราหือของนายจ้างที่สามารถแสดงอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำ, ความรับผิดชอบต่อสังคม, บรรยาการการทำงาน, เพื่อนร่วมงาน, การเรียนรู้และการพัฒนาความสามารถ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านภูมิทัศน์ด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gregory, Harris, Armenakis and Shook (2009) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีทัศนคติของลูกจ้างเป็นตัวเชื่อม และงานวิจัยของ Richard, McMillan-Capehart, Bhuian and Taylor (2009) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติมีความสัมพันธ์ด้านบวกกับพันธะสัญญาด้านจิตวิทยาระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง (Psychological contract) และมีความสัมพันธ์ด้านลบกับพันธะสัญญาแบบรูปแบบกระบวนการ (Transactional contract)

5.2.5.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราหือของนายจ้าง

ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลหลัก (Main effect) ต่อองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราหือของนายจ้างด้านความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง คือ ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ส่วนผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในองค์กร (Lead) ระบบวัดผลภายใน (Eva) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learn) และ

สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Envi) ไม่มีอิทธิพลหลัก (Main effect) ต่อความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าลูกจ้างจะรู้สึกผูกพันและให้ความสำคัญกับองค์การที่มีค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าองค์การที่ไม่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเลย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bhattacharya et al. (2008) ที่กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนซึ่งต้องได้รับความสนใจและพันธะสัญญาจากผู้บริหาร หากต้องการให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในการดึงดูดลูกจ้าง, การกระตุ้นขวัญกำลังใจและการรักษาลูกจ้างให้อยู่กับองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Work Foundation and Future Foundation (2005) ที่ทำการวิจัยผลกระทบของ CSR ที่มีต่อตราหือของนายจ้าง พบว่า ร้อยละ 20 ของลูกจ้างกล่าวว่านายจ้างที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีสามารถดึงดูดให้พวกเขาอยากทำงานด้วย และยังกล่าวอีกว่าองค์การที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับองค์การที่น่าทำงานด้วย

ส่วนองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่อิทธิพลร่วมกัน (Interaction effect) ต่อองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราหือของนายจ้างด้านความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง คือ ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในผนวกกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Lead × Envi) ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในผนวกกับค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Lead × CSR × Envi) และองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำและการสื่อสารภายในองค์การที่ดี ผนวกกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะช่วยกันส่งเสริมความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้างได้ แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าจะมีบทบาทเป็นอย่างมากในการสร้างความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ให้กับลูกจ้างด้วยการสร้างแบบอย่างที่ดีในการทำงาน และการดูแลเอาใจใส่ลูกจ้างที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและเสมอภาคกัน เพื่อร่วมกันสร้างสังคมภายในองค์การที่ดีและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างและหัวหน้า แต่การปลูกฝังแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มเติมลงไปจะเป็นการบั่นทอนความผูกพันทางอารมณ์ให้ลดน้อยลง ดังนั้นจึงควรแยกเอาค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคมออกไปปลูกฝังต่างหากเพื่อไม่ให้กระทบกับการสร้างความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง สอดคล้องกับการวิจัยของ Smith, Gregory and Cannon (1996) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันของลูกจ้างมีทั้งหมด 4 ปัจจัยคือ การสนับสนุนจากองค์การ, ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน, สภาพแวดล้อมในการทำงาน และทัศนคติต่อการทำงานของระดับบริหาร และการวิจัยของ Saks (2006) ที่พบว่าความผูกพันของลูกจ้างเป็นตัวแปรเชื่อมความสัมพันธ์ของตราหือของนายจ้างกับ

ความพึงพอใจในงานของลูกจ้างพันธสัญญาของลูกจ้าง และพฤติกรรมของประชากรในองค์การ (Organizational citizenship behavior)

ส่วนองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การไม่มีอิทธิพลหลัก (Main effect) ต่อองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราที่หือของนายจ้างด้านความผูกพันของลูกจ้างกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แต่มีอิทธิพลร่วมกัน (Interaction effect) ของผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในผนวกกับการเรียนรู้และพัฒนาและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Lead × Learn × Envi) และ ผู้นำอาวุโสกับการสื่อสารภายในผนวกกับการเรียนรู้และพัฒนา (Lead × Learn) แสดงให้เห็นว่า ในด้านวัฒนธรรมองค์การนั้น ภาวะผู้นำของหัวหน้านั้นมีบทบาทที่สำคัญมากในการสร้างความผูกพันและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แต่ภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับลูกจ้างได้ ต้องใช้การเรียนรู้และการพัฒนาและสภาพแวดล้อมในการทำงานมาเป็นเครื่องมือในการสร้างความผูกพันในหมู่ลูกจ้าง โดยการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถให้กับลูกจ้างและต้องเป็นแบบอย่างที่ดีปลูกฝังแนวความคิดเรื่องกระบวนการสะสมความรู้ของอาชีพ (Protein careers) และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การตามแนวคิดของ นิสตารค์ เวชยานนท์ (2551: 264-272) ที่กล่าวว่าคือ กระบวนการจัดการงานอาชีพของปัจเจกบุคคลซึ่งมาจากการสะสมความรู้ความสามารถที่ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ โดยคนจะเป็นผู้กำหนดทางเลือกในอาชีพด้วยตนเอง และการตีค่าความสำเร็จในอาชีพจะขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งด้านตัวเงินที่เพิ่มขึ้นและตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านคุณค่าทางจิตใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์การ

5.2.5.5 ปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การและเอกลักษณ์ขององค์การ

ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับเอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{rho} = .441$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อันเนื่องมาจากเอกลักษณ์ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์, พันธกิจ หรือเป้าหมาย จะต้องมีความสอดคล้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานขององค์การด้วย หากไม่มีความสอดคล้องเหมาะสมกันแล้วการบรรลุเป้าหมายขององค์การก็จะยากตามไปด้วย เพราะการทำงานของลูกจ้างไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทิศทางการทำงานก็จะกระจัดกระจาย ไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและไม่สามารถควบคุมได้อีกด้วย สอดคล้องกับแนวความคิดของ McShane และ Von Glinow (2003: 464-466) ที่บอกว่า ความผูกพันของลูกจ้างยังสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานขององค์การให้ดีขึ้นหรือสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจได้อีกด้วย และงานวิจัยของ Wheeler, Richey,

Tokkman and Sablynski (2006) ที่พบว่าเอกลักษณ์ขององค์การที่เข้มแข็งจะเพิ่มการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของลูกจ้างรวมถึงความจงรักภักดีกับองค์การด้วย

5.2.5.6 เอกลักษณ์ขององค์การเป็นตัวแปรต้นที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามค่านิยมสัญญาของนายจ้างและความจงรักภักดีต่อตราหือของนายจ้าง

ผลการศึกษาพบว่าเอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อตราหือของนายจ้าง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ($r_{mo} = .335$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้วยความชัดเจนของเอกลักษณ์ขององค์การที่ดี จะสามารถสร้างภาพลักษณ์ขององค์การ (Organization images) ที่ดี เป็นที่น่าสนใจให้กับลูกจ้าง เช่น วิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลของผู้บริหาร เป้าหมายที่สามารถเป็นไปได้ ค่านิยมหลักขององค์การที่ดี เป็นต้น ถ้าหากองค์การสามารถรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การไว้ได้ จะสามารถสร้างความจงรักภักดีให้กับลูกจ้างได้ในระยะยาว และยังช่วยส่งเสริมชื่อเสียงขององค์การในตลาดแรงงานได้อีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wheeler et al. (2006) ที่พบว่าเอกลักษณ์ขององค์การที่เข้มแข็งจะเพิ่มการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของลูกจ้างรวมถึงความจงรักภักดีกับองค์การด้วย และงานวิจัยของ Lievens, Van Hove and Anseel (2007) ที่พบว่าเอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจและความเคารพในองค์การ เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน, การท่องเที่ยว, ความมั่นคงในหน้าที่การงาน เป็นต้น มากกว่าผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม และภาพลักษณ์ขององค์การกับเอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับการดึงดูดผู้สมัครและการรับรู้อย่างเคารพของลูกจ้าง

5.2.5.7 องค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อตราหือของนายจ้าง

ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลหลัก (Main effect) ต่อองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราหือของนายจ้างด้านความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ คือ ค่านิยมหลัก (CoreV) ส่วนชื่อเสียงขององค์การ (WKnow) และวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมาย (Vis) ไม่มีอิทธิพลหลัก (Main effect) ต่อองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราหือของนายจ้างด้านความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ กล่าวคือค่านิยมหลักทำให้ลูกจ้างเข้าใจและรับรู้ถึงบรรทัดฐานในการทำงานกับองค์การ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ให้กับลูกจ้างได้ดีกว่าชื่อเสียงขององค์การและวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับแนวความคิดของ Stagliano และ O'Malley (2002: 35) และ Kinicki (2008: 185-186) ที่กล่าวว่าตราหือของนายจ้างนั้นเป็นผลมาจากพฤติกรรมของลูกจ้างภายในองค์การ โดยบทบาทของวัฒนธรรมองค์การ

ก็คือ การบ่งบอกเอกลักษณ์ขององค์การให้ลูกจ้างรับรู้, สร้างความผูกพันเป็นกลุ่มก้อนของลูกจ้าง, ส่งเสริมความมั่นคงทางระบบสังคมภายในองค์การ และปรับพฤติกรรมของลูกจ้างให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจในระยะยาวขององค์การ

ส่วนองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลร่วมกัน (Interaction effect) ต่อองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราที่ยี่ห้อของนายจ้างด้านความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ คือ ชื่อเสียงขององค์การผนวกกับวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมาย (WKnow $\times$ Vis) และองค์ประกอบทั้งหมดของเอกลักษณ์ขององค์การ กล่าวคือชื่อเสียงขององค์การที่ดีจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้ภาพลักษณ์ขององค์การที่ออกสู่ภายนอกและภายในองค์การมีความสอดคล้องกลมกลืนและน่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยสร้างความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้างให้เพิ่มมากขึ้น แต่การปลูกฝังแนวคิดค่านิยมหลักเพิ่มเติมลงไปพร้อมกันจะเป็นการบั่นทอนความผูกพันทางอารมณ์ให้ลดน้อยลง ดังนั้นจึงควรแยกเอาค่านิยมหลักออกไปปลูกฝังต่างหากเพื่อไม่ให้กระทบกับการสร้างความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของลูกจ้าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wheeler et al. (2006) ที่พบว่าเอกลักษณ์ขององค์การที่เข้มแข็งจะเพิ่มการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของลูกจ้างรวมถึงความจงรักภักดีกับองค์การด้วย และงานวิจัยของ Lievens, Van Hove and Anseel (2007) ที่พบว่าเอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจและความเคารพในองค์การ เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน, การท่องเที่ยว, ความมั่นคงในหน้าที่การงาน เป็นต้น มากกว่าผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม และภาพลักษณ์ขององค์การกับเอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับการดึงดูดผู้สมัครและการรับรู้อย่างเคารพของลูกจ้าง และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Bouchikhi และ Kimberly (2007: 22-25) ที่กล่าวว่าความสอดคล้องของเอกลักษณ์ทำให้เกิดความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ โดยที่ลูกจ้างภายในองค์การสามารถรับรู้เอกลักษณ์ขององค์การโดยผ่านทางวิธีการสื่อสารภายในองค์การ ส่วนลูกจ้างภายนอกองค์การสามารถรับรู้เอกลักษณ์ขององค์การผ่านทางตราที่ยี่ห้อของนายจ้างที่พัฒนามาจากการรับรู้ของลูกจ้างภายในองค์การ ผ่านทางชื่อเสียงขององค์การ, ความน่าเชื่อถือขององค์การและการทำนายได้ขององค์การ (Trust and predictability)

ส่วนองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลหลัก (Main effect) ต่อองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราที่ยี่ห้อของนายจ้างด้านความผูกพันและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม คือ ค่านิยมหลัก (CoreV) ส่วนชื่อเสียงขององค์การ (WKnow) และวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมาย (Vis) ไม่มีอิทธิพลหลัก (Main effect) ต่อองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราที่ยี่ห้อของนายจ้างด้านความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ แต่อิทธิพลของค่านิยมหลักที่มีต่อความผูกพัน

และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นเป็นเชิงลบ กล่าวคือค่านิยมหลักทำให้ลูกจ้างมีความผูกพันกับองค์การลดน้อยลง อันเนื่องมาจากการเคร่งครัดในกฎระเบียบมากเกินไปหรือความกลัวการลงโทษ (Punishment) จะส่งผลลบต่อความจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้าง สอดคล้องกับแนวความคิดของ Stagliano และ O'Malley (2002: 35) และ Kinicki (2008: 185-186) ที่กล่าวว่าตราयीหือของนายจ้างนั้นเป็นผลมาจากพฤติกรรมของลูกจ้างภายในองค์การ โดยบทบาทของวัฒนธรรมองค์การก็คือ การบ่งบอกเอกลักษณ์ขององค์การให้ลูกจ้างรับรู้, สร้างความผูกพันเป็นกลุ่มก้อนของลูกจ้าง, ส่งเสริมความมั่นคงทางระบบสังคมภายในองค์การ และปรับพฤติกรรมของลูกจ้างให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจในระยะยาวขององค์การ

ส่วนองค์ประกอบของเอกลักษณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลร่วมกัน (Interaction effect) ต่อองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้างด้านความผูกพันและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม คือวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายผนวกกับค่านิยมหลัก ($Vis \times CoreV$) ชื่อเสียงขององค์การผนวกกับค่านิยมหลัก ($WKnow \times CoreV$) และองค์ประกอบทั้งหมดของเอกลักษณ์ขององค์การ กล่าวคือแนวทางในการสร้างความผูกพันและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นจะต้องอาศัยวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมาย รวมไปถึงชื่อเสียงขององค์การเป็นเครื่องมือในการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์การให้กับลูกจ้าง เนื่องมาจากการปลูกฝังค่านิยมหลักเพียงอย่างเดียวจะทำให้ลูกจ้างมีความผูกพันกับองค์การลดน้อยลง ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่พฤติกรรมที่องค์การต้องการลดน้อยลงไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wheeler et al. (2006) ที่พบว่าเอกลักษณ์ขององค์การที่เข้มแข็งจะเพิ่มการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของลูกจ้างรวมถึงความจงรักภักดีกับองค์การด้วย และงานวิจัยของ Lievens, Van Hove and Anseel (2007) ที่พบว่าเอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจและความเคารพในองค์การ เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน, การท่องเที่ยว, ความมั่นคงในหน้าที่การงาน เป็นต้น มากกว่าผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม และภาพลักษณ์ขององค์การกับเอกลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับการดึงดูดผู้สมัครและการรับรู้อย่างเคารพของลูกจ้าง และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Bouchikhi และ Kimberly (2007: 22-25) ที่กล่าวว่าความสอดคล้องของเอกลักษณ์ทำให้เกิดความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ โดยที่ลูกจ้างภายในองค์การสามารถรับรู้เอกลักษณ์ขององค์การโดยผ่านทางสารภายในองค์การ ส่วนลูกจ้างภายนอกองค์การสามารถรับรู้เอกลักษณ์ขององค์การผ่านทางตราयीหือของนายจ้างที่พัฒนามาจากการรับรู้ของลูกจ้างภายในองค์การ ผ่านทางชื่อเสียงขององค์การ, ความน่าเชื่อถือขององค์การและการทำนายได้ขององค์การ (Trust and predictability)

5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในทางวิชาการหรือทางปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

- 1) ควรทำการศึกษาวิจัยการใช้นโยบายตราयीหือของนายจ้างของภาคราชการและองค์การที่ไม่แสวงผลกำไร และควรทำการศึกษาวิจัยในเชิงเปรียบเทียบระหว่างภาคเอกชน ภาคราชการ และองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อให้ผลการศึกษาวิจัยครอบคลุมภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศ
- 2) ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงทดลองเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของตราयीหือของนายจ้างกับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อม
- 3) ควรทำการศึกษาวิจัยการประยุกต์ใช้ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility: CSR) มาเป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ตราयीหือของนายจ้าง
- 4) ควรทำการศึกษาวิจัยการรับรู้ตราयीหือของนายจ้างและผลต่อความรู้สึกจงรักภักดีต่อตราयीหือของนายจ้างเปรียบเทียบระหว่างลูกจ้างปัจจุบัน, ลูกจ้างคนใหม่ และคนที่กำลังจะสมัครเข้ามาทำงานกับองค์การ

บรรณานุกรม

- ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์. 2548. **ปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อ**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน. 2551. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็นเพรส.
- นภวรรณ คณานุรักษ์. 2551. **การตลาดภายใน**. กรุงเทพมหานคร: พิชฌเนศ พรินท์ติ้ง เซ็นเตอร์.
- นิศดาร์ก เวชยานนท์. 2551. **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- มารยาท โยทองยศ และปราณี สวัสดิ์สรรพ. ม.ป.ป. **การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิจัย**. ศูนย์บริหารวิชาการ สถาบันส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม. ค้นวันที่ 16 พฤษภาคม 2552 จาก <http://research.bu.ac.th/knowledge/kn46/Samplesize.pdf>
- อรุณา นรินทรางกูร ณ อยุธยา. 2547. **การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันของตัวแทนประกันภัย: กรณีศึกษา บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนล แอสซัวรันส์ จำกัด (เอไอเอ)**. สารนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Armstrong, Michael. 2006. *Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London: Kogan Page.
- Backhaus, Kristin. 2004. An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*. 41 (2): 115 – 136. Retrieved April 30, 2009 from Emerald.
- Backhaus, Kristin and Tikoo, Surinder. 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*. 9 (5): 501-517. Retrieved April 3, 2008 from Emerald.
- Balmer, John M.T. and Gray, Edmund R. 2003. Corporate Brands: What Are They? What of Them?. *European Journal of Marketing*. 37 (7/8): 972-997. Retrieved December 2, 2008 from Emerald.

- Barrow, Simon and Mosley, Richard. 2005. **The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work**. West Sussex: Wiley.
- Baruch, Yehuda and Peiperl, Maury. 2000. Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications. **Human Resource Management**. 39 (4): 347-366.
Retrieved January 27, 2009 from ABI/INFORM.
- Bhattacharya, C.B.; Sen, Sankar and Korschun, Daniel. 2008. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. **MIT Sloan Management Review**. 49 (2): 36 – 45. Retrieved January 27, 2009 from ABI/INFORM.
- Blum, Milton L. and Naylor, James C. 1968. **Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundations**. New York: Harper & Row.
- Bouchikhi, Hamid and Kimberly, John R. 2007. **The Soul of The Corporation: How to Manage the Identity of Your Company**. New Jersey: Wharton.
- Caplan, Jessica. 2003. Building a Winning Employer Brand. **China Staff**. 10 (2): 1-4.
Retrieved April 23, 2008 from ABI/INFORM.
- Cornelissen, Joep P.; Haslan, S. Alexander and Balmer, John M.T. 2007. Social identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. **British Journal of Management**. 18: S1 - S16. Retrieved April 23, 2008 from Blackwell Synergy.
- Davies, Gary. 2008. Employer Branding and It's Influence on Managers. **European Journal of Marketing**. 42 (5): 667 – 681. Retrieved April 30, 2008 from Emerald.
- Dell, Twyla. 1993. **Motivating at Work: Empowering Employees to Give Their Best**. Menlo Park: Course Technology Crisp. Retrieved October 30, 2008 from <http://sure.ebrary.com/lib/nidanida/Doc?id=10058005&ppg=21>.
- Durkin, Dianne M. 2005. **The Loyalty Advantage**. New York: AMACOM.
- Elsay, George. 2005. Building Employee Engagement at Sensis. **Strategic HR Review**. 4 (2): 16-19. Retrieved April 6, 2008 from Business Resource.
- Gardner, William L.; Reithel, Brian J.; Foley, Richard T.; Coglisier, Claudia C. and Walumbwa, Fred O. 2009. Attraction to Organizational Culture Profiles: Effects of Realistic Recruitment and Vertical and Horizontal Individualism—Collectivism.

- Management Communication Quarterly.** 22 (3): 437 – 473. Retrieved March 22, 2010 from Sage.
- Glen, Clayton. 2006. Key Skills Retention and Motivation: The War for Talent Still Rages and Retention is the High Ground. **Industrial and Commercial Training.** 38 (1): 37-45. Retrieved March 24, 2009 from Emerlad.
- Goodman, Eric A.; Zammuto, Raymond F.; and Gifford, Blair D. 2001. The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life. **Organization Development Journal.** 19 (3): 58-68. Retrieved January 21, 2009 from ABI/INFORM.
- Gonring, Matthew P. 2008. Customer Loyalty and Employee Engagement: An Alignment for Value. **Journal of Business Strategy.** 29 (4): 29-40. Retrieved March 24, 2009 from Emerlad.
- Gregory, Brian T.; Harris, Stanley G.; Armenakis, Achilles A. and Shook, Christopher L. 2009. Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes and Organizational Outcomes. **Journal of Business Research.** 62 (7): 673 – 679. Retrieved March 22, 2010 from ScienceDirect.
- Gregory, James R. 2004. **The Best of Branding.** New York: McGraw-Hill.
- Groth, Markus; Hennig-Thurau, Thorsten and Walsh, Gianfranco. 2006. A Conceptual of the Effects of Emotional Labor Strategies on Customer Outcomes. In **Individual and Organizational Perspectives on Emotional Management and Display Research on Emotion in Organizations.** 2nd ed. Pp. 219-236. Retrieved January 21, 2009 from Emerald.
- Gubman, Edward L. 1998. **Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results.** New York: McGraw-Hill. Retrieved October 31, 2008 from <http://site.ebrary.com/lib/nidanida/Doc?id=5001809&ppg=216>.
- Heskett, James L.; Sasser, W. Earl, JR. and Schlesinger, Leonard A. 1997. **The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value.** New York: Free Press.

- Hieronimus, Fabian; Schaefer, Katharina and Schroder, Jurgen. 2005. Using Branding to Attract Talent. **The McKinsey Quarterly**. 3: 12 -15. Retrieved April 30, 2008 from <http://www.mckinsey.com>.
- Hinkle, Dennis E.; Wiserman, William and Jurs, Stephen G. 1994. **Applied Statistics for the Behavioral Sciences**. Boston; Houghton Mifflin.
- Holman, David J.; Wall, Toby D.; Clegg, Chris W.; Sparrow, Paul and Howard, Ann. 2002. **The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices**. West Sussex: Wiley.
- Jevons, Colin; Gabbott, Mark and Charnatony, Leslie de. 2005. Customer and Brand Manager Perspectives on Brand Relationships: A Conceptual Framework. **Journal of Product & Brand Management**. 14 (5): 300 – 309. Retrieved August 27, 2008 from Emerald.
- Jorgensen, Bradley. 2005. Attract, Retain and Innovate: A Workforce Policy Architecture Adapted to Modern Conditions. **Foresight**. 7 (5): 21-31. Retrieved March 24, 2009 from Emerald.
- Kinicki, Angelo. 2008. **Organizational Behavior: Core Concept**. Boston: McGraw-Hill.
- Kinicki, Angelo and Kreitner, Robert. 2008. **Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices**. Boston: McGraw-Hill.
- Konrad, Alison M. and Deckop, John. 2001. Human Resource Management Trends in the USA: Challenges in the Midst of Prosperity. **International Journal of Manpower**. 22 (3): 269-278. Retrieved March 24, 2009 from Emerald.
- Kotler, Philip and Keller, Kevin L. 2006. **Marketing Management**. 12th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson.
- Knox, Simon and Freeman, Cheryl. 2006. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. **Journal of Marketing Management**. 22: 695 – 716. Retrieved April 30, 2009 from ABI/INFORM.
- Lievens, Filip. 2007. Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants and

- Military Employees. **Human Resource Management**. 46 (1): 51-69. Retrieved March 24, 2009 from Backwell Synergy.
- Lievens, Filip and Highhouse, Scott. 2003. The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. **Personnel Psychology**. 56 (1): 75 – 102. Retrieved March 24, 2009 from Backwell Synergy.
- Lievens, Filip; Van Hoye, Greet and Anseel, Federik. 2007. Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. **British Journal of Management**. 18: S45-S59. Retrieved March 24, 2009 from Backwell Synergy.
- Lithans, Fred. 2001. **Organizational Behavior**. 9th ed. New York: McGraw-Hill.
- Lim, Bernard. 1995. Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link. **Leadership & Organization Development Journal**. 16 (5): 16 – 21. Retrieved April 23, 2008 from Emerald.
- Locke, Edwin A. 1983. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In **Handbook of industrial and Organization Psychology**. Marvin Dunnette, ed. 2nd ed. New York: Wiley.
- Loveday, Marion. 1996. Case Study: Employee Satisfaction and HR at ISS. **Management Development Review**. 9 (4): 9-12. Retrieved March 24, 2009 from Emerald.
- Maguire, Heather. 2002. Psychological Contracts: Are They Still Relevant?. **Career Development International**. 7 (3): 167-180. Retrieved January 19, 2009 from ABI/INFORM.
- Martin, Graeme. 2007. Employer Branding: Time for Some Long and Hard Reflections. In **Employer Branding: The latest Fad or the Future for HR?**. Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved April 30, 2008 from http://www.cipd.co.uk/research/_empbranding.htm.
- McKinsey&Company. 2001. **The War for Talent**. Retrieved May 14, 2010 from http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf.
- McShane, Steven L. and Von Glinow, Mary A. 2003. **Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

- McShane, Steven L. and Von Glinow, Mary A. 2007. **Organizational Behavior [essential]**. New York: McGraw-Hill.
- Miller, Jon and Muir, David. 2004. **The Business of Brand**. West Sussex: Wiley.
- Morden, Tony. 1991. Thinking Globally and Managing Locally. **Management Decision**. 29 (2): 32-39. Retrieved March 24, 2009 from Emerald.
- Mosley, Richard W. 2007. Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand. **Brand Management**. 15 (2): 123 – 134. Retrieved April 30, 2008 from Emerald.
- Narumon Kimpakorn and Dimmitt, Nicholas. 2007. Employer Branding: The Perspective of Hotel Management in the Thai Luxury Hotel Industry. **Australasian Marketing Journal**. 15 (3): 49 – 68. Retrieved January 16, 2009.
- PR Newswire. 2001 (Feb 13). **More Branding Effort Being Targeted to Employees: Employer Branding Bring Used to Align Workers with Their Organizations' Goal**. Retrieved April 28, 2008 from ABI/INFORM.
- Purani, Keyoor and Nair, Abhilash. 2006. 'Equity' Brand: Evolution of a Brand from **Stock Market**. Retrieved April 2, 2008 from <http://hdl.handle.net/2259/287>.
- Richard, Orlando C.; McMillan-Capehart, Amy; Bhuian, Shahid N. and Taylor, Edward C. 2009. Antecedents and Consequences of Psychological Contracts: Does Organizational Culture Really Matter?. **Journal of Business Research**. 62 (8): 818 – 825. Retrieved March 22, 2010 from ScienceDirect.
- Rhodes, David W. 1989. Employee Loyalty Is an Attainable Goal. **Journal of Business Strategy**. 10 (6): 51-53. Retrieved January 19, 2009 from Emerald.
- Robert Half. 2007. **The Rise of The Employer Brand**. Retrieved May 21, 2008 from http://www.roberthalf.com.au/GfxUser/pr/RHM_AUS/doc_1076366890.pdf.
- Saks, Alan M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. **Journal of Managerial Psychology**. 21 (7): 600 - 619. Retrieved March 24, 2009 from Emerald.
- Sartan, Libby and Schumann, Mark. 2006. **Brand from the Inside**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Smith, Gregory P. 2001. **Here Today, Here Tomorrow: Transforming Your Workforce from High-Turnover to High-Retention**. Chicago: Dearborn Trade. Retrieved October 30, 2008 from <http://site.ebrary.com/lib/nidanida/Doc?id=10021099&ppg=41>.
- Smith, Kenneth; Gregory, Susan R.; Cannon, Debby. 1996. Becoming an Employer of Choice: Assessing Commitment in the Hospitality Workplace. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 8 (6): 3 – 9. Retrieved March 29, 2008 from Emerald.
- Spitzmuller, Matthias; Hungtington, Russell; Wyatt, Watson and Crozier, Alan. 2002. Building a Company Brand to Attract Talent. **Workspan**. 45 (7): 27 – 30. Retrieved April 20, 2008 from Emerald.
- Stagliano, Adam and O'Malley, Damian. 2002. Giving Up The Ghost in The Machine: How to Let Brands Speak for Themselves. In **Brand New Brand Thinking**. Merry Baskin and Mark Earls, eds. London: Kogan Page.
- Walker, Paul. 2007. **How to Develop an Effective Employer Brand**. Retrieved April 6, 2008 from Business Source Complete.
- Wheeler, Anthony R.; Richey, R.Glen; Tokkman, Mert and Sablynski, Chris J. 2006. Retaining Employees for Service Competency: The Role of Corporate Brand Identity. **Journal of Brand Management**. 14(1/2): 96 – 113. Retrieved April 30, 2009.
- Wildermuth, Cristina de Mello e Souza and Puaken, Patrick D. 2008. A Perfect Match: Decoding Employee Engagement – Part 1: Engaging Cultures and Leaders. **Industrial and Commercial Training**. 40 (3): 122-128. Retrieved March 24, 2009 from Emerald.
- Wildermuth, Cristina de Mello e Souza and Puaken, Patrick D. 2008. A Perfect Match: Decoding Employee Engagement – Part 2: Engaging Jobs and Individuals. **Industrial and Commercial Training**. 40 (4): 206-210. Retrieved March 24, 2009 from Emerald.

Zeffane, Rachid; Ibrahim, Mohamed D. and Al Mehairi, Rashid. 2008. Exploring the Differential Impact of Job Satisfaction on Employee Attendance and Conduct: The Case of a Utility Company in the United Arab Emirates. **Employee Relations**. 30 (3): 237-250. Retrieved March 24, 2009 from Emerald.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเรื่องผลของการใช้ตราชื่อของนายจ้าง (Employer Brand) ที่มีต่อความจงรักภักดีของลูกจ้าง (Employee Loyalty)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ☐ ให้ตรงกับข้อมูล, ความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด

- เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
- อายุ ☐ ต่ำกว่า 20 ปี ☐ 21 – 30 ปี ☐ 31 – 40 ปี
☐ 41 – 50 ปี ☐ 51 – 60 ปี ☐ สูงกว่า 60 ปีขึ้นไป
- ระดับการศึกษา ☐ ปวช. / ปวส. ☐ อนุปริญญา ☐ปริญญาตรี
☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
- ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน
☐ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ
☐ เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร
- อายุการทำงานกับบริษัท
☐ ต่ำกว่า 1 ปี ☐ 1 – 5 ปี
☐ 6 – 10 ปี ☐ 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 การรับรู้ตราชื่อของนายจ้าง (Employer Brand) และการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาในตราชื่อของนายจ้าง (Employer Brand)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ให้ตรงกับข้อมูล, ความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด

6. ท่านทราบหรือไม่ว่าบริษัทของท่านมีการใช้ตราชื่อของนายจ้าง (Employer Brand)

☐ ทราบ ☐ ไม่ทราบ (ข้ามไปทำส่วนที่ 3)

7. ท่านรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตราหี้อของนายจ้าง (Employer Brand) จากสื่อใด

☐ หนังสือพิมพ์ / นิตยสาร ☐ โทรศัพท์ ☐ วิทยุ ☐ เว็บไซต์ของบริษัท

☐ รายงานประจำปี ☐ อินทราเน็ต ☐ อื่น ๆ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตารางให้ตรงกับข้อมูล, ความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับข้อมูลของตราี่ห้อของนายจ้าง (Employer Brand) ก่อนที่ท่านจะเข้ามาร่วมงาน กับหลังเข้ามาร่วมงานกับทางบริษัท

[illegible]

[illegible]

ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากการใช้ตราชื่อของนายจ้าง (Employer Brand)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตารางให้ตรงกับข้อมูล, ความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด

รายละเอียดคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
21. ท่านได้รับการดูแลเอาใจใส่ดูแลจากหัวหน้า					
22. หัวหน้าเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน					
23. ท่านทำงานเต็มความสามารถตลอดเวลา					
24. บริษัทจัดกิจกรรมเพื่อสังคมสม่ำเสมอ					
25. ท่านชอบเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมที่บริษัทจัด					
26. บริษัทมีการวัดผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
27. ท่านเชื่อว่าการเข้ารับการฝึกอบรมของทางบริษัทเป็นเรื่องที่ดีและน่าเรียนรู้					
28. ท่านเข้ารับการฝึกอบรมของทางบริษัทสม่ำเสมอ					
29. ท่านเข้ารับการฝึกอบรมทั้งในสายงานหลักของตนเองและข้ามสายงาน					
30. ท่านชอบทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น					
31. ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ดี พึ่งพาได้					
32. ท่านรู้สึกว่าการที่ทำงานสวยงามและน่ามาทำงาน					
33. ท่านไม่รู้สึกว่าชีวิตส่วนตัวขาดหายไป					

ส่วนที่ 4 เอกลักษณ์ขององค์กรที่เกิดจากการใช้ตราชื่อของนายจ้าง (Employer Brand)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตารางให้ตรงกับข้อมูลความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด

รายละเอียดคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
34. บริษัทมีชื่อเสียงในวงอุตสาหกรรม					
35. ภาพลักษณ์ของบริษัทเหมือนเดิม ทั้งก่อนที่ท่านจะเข้ามา ร่วมงานกับบริษัทและหลังจากที่เข้ามาร่วมงานแล้ว					
36. ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมายหลักของบริษัท					
37. ท่านรู้สึกว่ามีส่วนร่วมกับวิสัยทัศน์, พันธกิจและเป้าหมาย ของบริษัท					
38. ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแผนการ ดำเนินงานหลักของบริษัท					
39. ท่านรู้สึกว่าการดำเนินงานของบริษัทมีเป้าหมายและวิธีการ ที่ชัดเจนและสามารถเป็นไปได้					
40. ท่านเข้าใจค่านิยมหลักของบริษัท					
41. ท่านตั้งใจทำงานด้วยความสุจริต					
42. ท่านกล้าที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาด					
43. ท่านชอบการทำงานเป็นทีม					

ส่วนที่ 5 ความจงรักภักดีต่อตราสัญลักษณ์ของนายจ้าง (Employer Brand)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตารางให้ตรงกับข้อมูลความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด

รายละเอียดคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
44. ท่านรู้สึกว่าเป็นเหมือนบ้านหลังที่ 2					
45. ท่านชอบที่บริษัทมีโปรแกรมฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายและทันสมัย					
46. ท่านชอบที่บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่					
47. ท่านชอบที่บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเติบโตในสายงานอย่างต่อเนื่อง					
48. ท่านชอบที่บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านพัฒนาความรู้ข้ามสายงานของตนเองได้					
49. ท่านชอบบรรยากาศการทำงานแบบสบาย ผ่อนคลาย แบบ “พี่-น้อง” หรือแบบครอบครัว					
50. ท่านชอบการทำงานแบบเป็นทีมและการช่วยกันแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน					
51. ท่านรู้สึกอยากทำงานให้เต็มความสามารถเพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่วางไว้					
52. ท่านปฏิบัติตามค่านิยมหลักของบริษัทอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา แม้จะไม่มีใครรับรู้					
53. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับบริษัท					
54. ท่านรู้สึกภูมิใจเวลาที่บอกคนอื่นว่าทำงานที่ไหน					
55. ท่านอยากชักชวนให้คนที่ท่านรู้จักเข้ามาร่วมงานกับบริษัท					
56. ท่านอยากทำงานกับบริษัทต่อไปเรื่อย ๆ					

***** สิ้นสุดแบบสอบถาม *****

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล

นายฉัตรบุญ สัมพันธ์

ประวัติการศึกษา

ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) เกียรตินิยมอันดับ 2
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2549

ที่อยู่

301/212 การเคหะท่าทราย ซ.16 ถ.ประชาชื่น แขวงทุ่งสองห้อง
เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210