

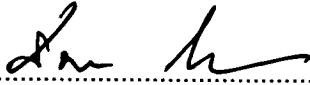
บทบาทของอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน  
ที่มีต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จุฑาจิตร ประดิษฐเจริญ

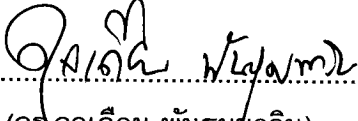
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร)  
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

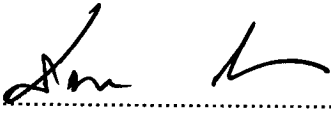
2559


บทบาทของอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน  
ที่มีต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
คณะพัฒนาศึกษาการศึกษามนุษย์

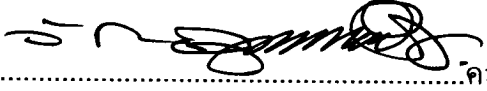
รองศาสตราจารย์..........อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ดร. บังอร โสภส)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาศึกษาการศึกษามนุษย์และองค์กร)

รองศาสตราจารย์..........ประธานกรรมการ  
(ดร.ดุจเดือน พันธมนาวิน)

รองศาสตราจารย์..........กรรมการ  
(ดร.บังอร โสภส)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..........กรรมการ  
(ดร.ถวัลย์ เนียมทรัพย์)

รองศาสตราจารย์..........คณบดี  
(ดร.วิชัย อุดสาหจิต)  
กันยายน 2559

## บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	บทบาทของอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
ชื่อผู้เขียน	นางสาวจุฑาจิตร ประดิษฐ์เจริญ
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร)
ปีการศึกษา	2559

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์องค์กร ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และเพื่อศึกษาบทบาทของอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยใช้กลุ่มประชากรจากพนักงานของโรงแรมระดับกลาง (200-300 ห้อง) บนเกาะแห่งหนึ่งทางภาคใต้ของประเทศไทย จำนวนประมาณ 900 คน จาก 5 โรงแรม ในที่นี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาโรงแรมจำนวน 2 แห่ง ที่ผู้บริหารและพนักงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งสองแห่งมีพนักงานรวม 400 คน ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลกับพนักงานทุกระดับด้วยแบบสอบถาม และได้แบบสอบถามกลับมาจำนวน 363 ชุด โดยแบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ฉบับ คือ (1) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล (2) แบบสอบถามอัตลักษณ์องค์กรซึ่งการศึกษาครั้งนี้พบว่าค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .917 (3) แบบสอบถามความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับในการศึกษาครั้งนี้เท่ากับ .954 (4) แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับในการศึกษาครั้งนี้เท่ากับ .929

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า อัตลักษณ์องค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .677, p < .01$ ) เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของตัวแปรทั้งสองพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกทุกคู่ ( $r > .275, p < .01$ ) และอัตลักษณ์องค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน ( $r = .523, p < .01$ ) เมื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของตัวแปรทั้งสองพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกทุกคู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r > .210, p < .01$ ) เช่นเดียวกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .675, p < .01$ ) และเมื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของตัวแปรทั้งสองพบว่า มีความสัมพันธ์

(4)

ทางบวกทุกคู่ ( $r > .310$ ,  $p < .01$ ) นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์อำนาจในการทำนายพบว่าอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ร้อยละ 49.4 โดยความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้านความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้มากที่สุดร้อยละ 42.6 ส่วนความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้านความตั้งใจในการรับรององค์กรในทางบวก ด้านความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีเลิศ และด้านความตั้งใจพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สามารถทำนายได้ร้อยละ 3.3 ร้อยละ 1.6 และร้อยละ 0.8 ตามลำดับ แต่ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้านความตั้งใจพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคพบอิทธิพลในทางลบ ส่วนอัตลักษณ์องค์กรด้านความมีชื่อเสียงสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ร้อยละ 1.0 ผลที่พบนี้บ่งชี้บทบาทที่เด่นชัดของความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างไรก็ตามผลความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งหมดทำให้เสนอแนะได้ว่าการส่งเสริมให้พนักงานมีอัตลักษณ์องค์กรและ/หรือความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมาก จะมีส่วนช่วยให้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากขึ้นพร้อมกันไปด้วย องค์กรซึ่งในที่นี่คือโรงแรมจึงควรตระหนักในเรื่องนี้และหาวิธีการพัฒนาอัตลักษณ์องค์กรและโดยเฉพาะความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานกับพนักงานเพื่อเสริมสร้างหรือพัฒนาให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มพูนมากขึ้น

## ABSTRACT

<b>Title of Thesis</b>	The Role of Employer Branding and Work Passion on Organizational Citizenship Behavior
<b>Author</b>	Miss Jutajit Praditjaroen
<b>Degree</b>	Master of Science (Human Resource and Organization Development)
<b>Year</b>	2016

---

The objectives of this research were to study the relationships among employer branding, work passion, and organizational citizenship behavior and also the role of employer branding and work passion on organizational citizenship behavior. The population of this research were around 900 employees of 5 hotels located on an island in southern Thailand. The sample was selected from 2 hotels of which the administrators and employees were willing to cooperate. There was a total of 400 employees in the 2 hotels, however 363 sets of questionnaires were returned. Each set consisted of 4 questionnaires: 1) demographic questionnaire; 2) employer branding scale, of which this study found .917 reliability coefficient; 3) work passion scale, found .954 reliability coefficient; and 4) organizational citizenship behavior scale, with .929 reliability coefficient.

The results of this research revealed that employer branding and work passion of sample were significantly positively related ( $r = .677, p < .01$ ), each aspect of employer branding and work passion were found significantly positively related ( $r > .275, p < .01$ ). Likewise, employer branding and organizational citizenship behavior, the result was found significantly positively related ( $r = .523, p < .01$ ), and each aspect of them were found significantly positively related ( $r > .210, p < .01$ ). The research also found that work passion was significantly positively related to organizational citizenship behavior ( $r = .675, p < .01$ ) and each aspect was significantly positively related ( $r > .310, p < .01$ ). Multiple regression analysis indicated that the employer branding and work passion could jointly forecast organizational citizenship behavior 49.4%, of which

(6)

the intent to use organizational citizenship behavior aspect of work passion influenced organizational citizenship behavior the most (42.6%). The 3 other aspects of work passion: intent to endorse, intent to perform, and intent to exert discretionary effort were found as having some influences on organizational citizenship behavior (3.3%, 1.6%, and 0.8% respectively). But the intent to exert discretionary effort aspect of work passion was found as having negative influence on organizational citizenship behavior. On the other hand, the external reputation aspect of employer branding was found of its small amount (1.0%) influencing on organizational citizenship behavior. The findings of all positive relationships could suggest that improving employee branding and/or work passion to employees, will also increase their organizational citizenship behavior. The organizations, or the hotels in this case, should pay attention to this matter, and find ways to develop the employer branding and particularly work passion into their employees, in order to improve employee's organizational citizenship behavior.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องบทบาทของอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถสำเร็จลุล่วงได้เนื่องจากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.บังอร โสภส อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ดุจเดือน พันธุมนาวิน ประธานกรรมการการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ถวัลย์ เนียมทรัพย์ กรรมการการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาใช้เวลาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ในทุกขั้นตอน ตลอดจนให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ตลอดมา รวมทั้งกรุณาพิจารณาและตรวจสอบวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงแรมหลายๆ แห่งที่สละเวลาให้สัมภาษณ์และเสนอความคิดเห็นในเรื่องอัตลักษณ์องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงแรมที่กรุณาให้ความร่วมมือในการแจกแบบสอบถาม ซึ่งทำให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ได้ถ่ายทอดและสร้างความรู้ให้แก่ผู้วิจัย และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณเพื่อนๆ ที่รักทุกคนของผู้วิจัย สำหรับกำลังใจและความช่วยเหลือตลอดมา

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อประกอบศักดิ์ และ คุณแม่สมศรี ประดิษฐเจริญ ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมดของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาส่งเสริมสนับสนุนและเป็นกำลังใจ ตลอดจนเป็นแรงบันดาลใจที่สำคัญยิ่งของผู้วิจัยตลอดมา จนทำให้การศึกษานี้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งใจ

จุฑาจิตร ประดิษฐเจริญ

กันยายน 2559

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
<b>ABSTRACT</b>	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(12)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและแนวคิดในการวิจัย	1
1.2 จุดมุ่งหมายของงานวิจัย	5
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
2.1 อັดลัษณะองคค์การ	6
2.1.1 ความหมายของแบรนต์หรืออັดลัษณะองคค์การ	6
2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับแบรนต์หรืออັดลัษณะองคค์การ	7
2.1.3 ต้นกำเนิดอັดลัษณะองคค์การ	8
2.1.4 ความหมายของอັดลัษณะองคค์การ	10
2.1.5 ความแตกต่างระหว่างอັดลัษณะสินค้ำและอັดลัษณะองคค์การ	11
2.1.6 ค้ำถำมที่ใช้พิจำรณำมุมมองของกลุ่มนเป้ำหำมำยที่มีต่ออັดลัษณะองคค์การ	12
2.1.7 องคค์ประกอบของอັดลัษณะองคค์การ	13
2.2 ความมุงมั่นหุ่มเทในการทำงำน	20
2.2.1 ความหมายของควำมมุงมั่นหุ่มเทในการทำงำน	20
2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับควำมมุงมั่นหุ่มเทในการทำงำน	21
2.2.3 บัจจัย 12 บัจจัยที่มีอิทธิพลต่อควำมมุงมั่นหุ่มเทในการทำงำน	23
2.3 อັดลัษณะองคค์การและควำมมุงมั่นหุ่มเทในการทำงำน	26
2.4 พฤติกรรมการเป็นสมำชิกที่ดีขององคค์การ	27

2.4.1	ความหมายของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	27
2.4.2	แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	28
2.5	อัตลักษณ์องค์การและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	29
2.6	ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	30
2.7	กรอบแนวคิดในการวิจัย	31
2.8	สมมติฐานการวิจัย	32
<b>บทที่ 3</b>	<b>วิธีการศึกษาวิจัย</b>	<b>33</b>
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	33
3.2	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	33
3.2.1	ตัวแปรอิสระ	33
3.2.2	ตัวแปรตาม	34
3.2.3	นิยามปฏิบัติการ	34
3.3	เครื่องมือวัดตัวแปรและการหาคุณภาพของเครื่องมือ	37
3.3.1	แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	37
3.3.2	การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม	38
3.3.2.1	แบบสอบถามอัตลักษณ์องค์การ	38
3.3.2.2	แบบสอบถามความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน	41
3.3.2.3	แบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	44
3.4	การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล	46
3.5.1	สถิติพรรณนา	46
3.5.2	สถิติอนุมาน	46
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการวิจัย</b>	<b>47</b>
4.1	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	47
4.2	ผลการทดสอบสมมติฐาน	49
4.2.1	อัตลักษณ์องค์การกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน	50
4.2.2	อัตลักษณ์องค์การกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	51
4.2.3	ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	52
4.2.4	อัตลักษณ์องค์การ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	53

<b>บทที่ 5</b>	<b>สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	<b>55</b>
5.1	การสรุปปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
5.2	การสรุปและอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน	55
5.2.1	อัตลักษณ์องค์กรกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน	55
5.2.2	อัตลักษณ์องค์กรกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	56
5.2.3	ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	56
5.2.4	อัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานร่วมกัน ทำนายพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	57
5.3	จุดเด่นและข้อจำกัดในการวิจัย	58
5.3.1	จุดเด่นในการวิจัย	58
5.3.2	ข้อจำกัดในการวิจัย	59
5.4	ข้อเสนอแนะ	59
5.4.1	ข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้	59
5.4.2	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	60
	<b>บรรณานุกรม</b>	<b>62</b>
	<b>ภาคผนวก</b>	<b>69</b>
	แบบสอบถามการวิจัยด้านพฤติกรรมทำงาน	70
	<b>ประวัติผู้เขียน</b>	<b>82</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	องค์ประกอบของอัตลักษณ์องค์กรในแต่ละแนวคิด	17
3.1	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับ ทั้งหมด (ค่า r) ของแบบสอบถามอัตลักษณ์องค์กร	39
3.2	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับ ทั้งหมด (ค่า r) ของแบบสอบถามความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน	42
3.3	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับ ทั้งหมด (ค่า r) ของแบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร	44
4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ในองค์กร ตำแหน่งงานและแผนก	48
4.2	ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของอัตลักษณ์องค์กรกับความ มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน	50
4.3	ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของอัตลักษณ์องค์กรกับ พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	51
4.4	ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นทุ่มเทในการ ทำงานกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	52
4.5	ผลการวิเคราะห์อำนาจในการทำนายโดยอัตลักษณ์องค์กรและความ มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	54

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	The Brand as a Mix of Identity (Projection) and Image (Perception)	11
2.2	Product Brand Versus Employer Brand	12
2.3	The Employer Brand Mix	14
2.4	Benchmark Study Results	16
2.5	The Leadership – Profit Chain	21
2.6	The Employee Work Passion Model	23
2.7	กรอบแนวคิดในการวิจัย	31

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและแนวคิดในการวิจัย

งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่รักในการเปลี่ยนแปลง เพราะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชื่อเสมอว่าสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลาคือการเปลี่ยนแปลง (House, 2007: 10) ในปี 2558 ประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่การเป็นส่วนหนึ่งในประชาคมอาเซียน (The Association of South East Asian Nations Community) อย่างเต็มรูปแบบ โดยข้อตกลงระหว่างประเทศสมาชิกในประชาคมอาเซียนประกอบด้วย 3 หัวข้อหลัก คือประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (Socio-Cultural Pillar) และประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (Political and Security Pillar) ในเนื้อหาประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นมีความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรีระหว่างประเทศสมาชิก สำหรับองค์กรที่เป็นองค์กรข้ามชาติอยู่แล้ว คงจะไม่เป็นปัญหาอะไรมากนักเกี่ยวกับศักยภาพของคนในองค์กร แต่สำหรับองค์กรที่ดำเนินกิจการภายในประเทศเพียงอย่างเดียว การพัฒนาศักยภาพและทักษะด้านภาษาของคนในองค์กร คงจะเป็นเรื่องเร่งด่วนมาก นอกจากนี้อีกประเด็นที่องค์กรควรเตรียมแผนรองรับไว้คือเรื่องพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน เพราะเมื่อองค์กรข้ามชาติเข้ามาในประเทศแล้ว การเคลื่อนย้ายและการแก่งแย่งบุคลากรที่มีศักยภาพจะมีสูงขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมโรงแรมและการท่องเที่ยวจะเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบค่อนข้างมาก เนื่องจากธุรกิจด้านการท่องเที่ยว ทั้งที่พักและร้านอาหารต่างๆ มีแนวโน้มที่จะขยายตัวอย่างมากและแรงงาน ซึ่งส่วนใหญ่ก็มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศอยู่แล้ว (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2556) การเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ข้างต้น การเสนอค่าตอบแทนที่สูงขึ้นหรือโอกาสในการทำงานต่างประเทศให้กับพนักงานหรือกลุ่มคนในตลาดแรงงาน ธุรกิจที่ดำเนินกิจการภายในประเทศเพียงอย่างเดียวคงไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรข้ามชาติได้ ดังนั้นการหากลยุทธ์อื่นๆ เพื่อนำมาใช้จึงเป็นการเตรียมพร้อมที่ดีกว่าขององค์กรที่ดำเนินกิจการภายในประเทศ (อภิวิฑูมิ พิมลแสงสุริยา, 2555)

ปัจจุบันพนักงานในแต่ละองค์กรมีความหลากหลาย มีการผสมผสานของคนในรุ่นเบบี้บูม (Baby Boom) เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation Xer) และคนกลุ่มใหม่ซึ่งจะเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ขององค์กรในอนาคตเรียกว่า เจเนอเรชั่นวาย (Generation Yer) หรือคนที่เกิดหลัง พ.ศ. 2521

(ค.ศ. 1978) เป็นต้นมา หากยังใช้วิธีการเดิมในการดึงดูดคนเจเนอเรชันวายให้เข้ามาทำงานกับองค์กร คงจะประสบความสำเร็จได้ยาก เนื่องจากวิธีการเดิมหรือปัจจัยสำคัญที่ดึงดูดคนรุ่นเบบี้บูมและเจเนอเรชันเอ็กซ์คือ ความมั่นคงในงาน สวัสดิการที่ดีหรือเงินเดือนที่น่าพอใจ แต่สำหรับคนรุ่นเจเนอเรชันวายนั้นมักจะมุ่งความสนใจในเรื่องตัวงาน กระบวนการทำงานที่ท้าทายและแปลกใหม่ การแต่งยูนิฟอร์ม การทำงานในช่วงเวลาต่างๆ ปัจจัยที่กล่าวข้างต้นจะมีอิทธิพลในการตัดสินใจของคนรุ่นเจเนอเรชันวายให้เอนเอียงหรือเลือกที่จะทำงานกับองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนและมีชื่อเสียงในเรื่องนั้น โดยพวกเขาจะเปิดรับฟังคำบอกกล่าวจากคนที่ทำงานอยู่ในองค์กร รวมถึงแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งต่างๆ เช่น เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อประกอบการพิจารณา จึงทำให้องค์กรต้องปรับกลยุทธ์และวิธีดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน (เสาวคนธ์ ศิริกิตากร, 2554) การนำเสนอตัวตนที่แท้จริงขององค์กรหรือการสร้างอัตลักษณ์องค์กรจึงเป็นกลยุทธ์ใหม่ที่องค์กรควรให้ความสนใจและนำมาใช้ในการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แนวคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ เช่น แบรินด์นายจ้าง ซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์ทางการตลาดและงานด้านทรัพยากรมนุษย์มาผสมผสานกัน และมีกล่าวถึงกันมากในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2546-2556) โดยเชื่อว่า การที่องค์กรสร้างแบรินด์นายจ้างที่แข็งแกร่งให้องค์กรจะส่งผลกับการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพให้มาทำงานกับองค์กร และส่งผลโดยตรงต่อศักยภาพการดำเนินธุรกิจ และคงอัตราความสามารถในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรด้วย (Savignano, 2007: 15)

อัตลักษณ์องค์กรเป็นแนวคิดที่ดึงดูดกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing) เข้ามาผสมผสานกับการงานด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) โดยนักวิชาการของไทยหลายท่านใช้วลีภาษาไทยแทน “Employer Branding” ว่า “แบรินด์นายจ้าง” (ชนิตา ภระมรทัต, 2550; นิวัตต์ จิตตалан, 2550; ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร, 2555) ซึ่งอาจทำให้เข้าใจตามคนส่วนใหญ่ที่มอง “แบรินด์” ในมุมของการโฆษณา การสร้างภาพลักษณ์ที่สวยงามเกินความเป็นจริง แต่ในการศึกษาครั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงความหมายและแก่นแท้ของคำว่า “แบรินด์นายจ้าง” ดังที่จะได้อธิบายในรายละเอียดในบทที่ 2 ผู้วิจัยเห็นว่าควรใช้คำว่า “อัตลักษณ์องค์กร” น่าจะเหมาะสมกับการศึกษาครั้งนี้ โดยแนวคิดเรื่องอัตลักษณ์องค์กรจะทำให้ทราบถึงภาพลักษณ์ขององค์กร และพันธสัญญาระหว่างองค์กรกับพนักงาน กล่าวโดยง่ายคืออัตลักษณ์องค์กรจะเป็นสิ่งที่บอกจุดยืน ลักษณะโดยรวมและลักษณะเด่นขององค์กร และยังทำให้ทราบถึงพันธสัญญาว่าการเป็นพนักงานที่องค์กรนี้จะได้รับประโยชน์อย่างไร ซึ่งประโยชน์ในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น ค่าตอบแทนหรือประกันสังคม รวมถึงประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ อย่าง เช่น เรื่องบรรยากาศในการทำงาน ความยืดหยุ่น ชื่อเสียงขององค์กร และความรู้ที่ได้จากงานเป็นต้น (ชนิตา ภระมรทัต, 2550; นิวัตต์ จิตตалан, 2550) นอกจากนี้แนวคิดนี้มักใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาพนักงาน กล่าวคือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้ประทับใจกลุ่มเป้าหมายในตลาดแรงงาน เพื่อ

ดึงดูดบุคลากรที่มีคุณลักษณะตามที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้พนักงานจึงเปรียบเสมือนลูกค้าภายในและงานเปรียบเสมือนสินค้าภายในที่องค์กรต้องให้ความสนใจอย่างยิ่ง Kotler (1994) กล่าวว่าการตลาดภายในคือ ความสำเร็จของภาระงานในการสรรหา การพัฒนาฝึกอบรม และการจูงใจให้พนักงานใช้ความสามารถในการบริการลูกค้าอย่างดี เพราะฉะนั้นการสรรหาและรักษาคนให้อยู่ในองค์กรจะไม่ใช่เพียงแค่หัวข้อในการพูดถึงอีกต่อไป แต่จะเป็นเสมือนพันธกิจขององค์กรที่จะทำให้ตนเองกลายเป็นองค์กรในดวงใจ (Employer of Choice) ให้ได้ (Ahrlichs, 2000)

เมื่ออัตลักษณ์องค์กรเป็นสิ่งที่ดึงดูดพนักงานให้เข้ามาทำงานและตั้งใจที่จะดำรงสมาชิกภาพกับองค์กรแล้ว ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง พลุ เดชะรินทร์ (2551) กล่าวว่าพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่จะรับผิดชอบในงานที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการขาดความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม และความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน โดยในงานวิจัยของ Gallup ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาเกี่ยวกับความมุ่งมั่นผูกพันในองค์กร ได้ประมาณออกมาว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา พนักงานที่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน และความมุ่งมั่นผูกพันในองค์กร ได้สร้างความสูญเสียในกับองค์กรคนละ 13,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อปี (พลุ เดชะรินทร์, 2551) และแม้ไม่มีการศึกษาผลกระทบเช่นนี้ในประเทศไทยอย่างจริงจัง แต่กล่าวได้ว่าองค์กรในประเทศไทยเองก็คงได้รับผลกระทบเช่นกัน ซึ่งในสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงมากในปัจจุบัน ความมุ่งมั่นผูกพันในองค์กร (Engagement) อาจจะยังไม่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานดำรงสมาชิกภาพกับทางองค์กรและปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเหตุนี้งานวิจัยของ The Ken Blanchard Companies (2009a) จึงให้ความสนใจในเรื่องความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน (Work Passion) ซึ่งเป็นปัจจัยที่รวมความรู้สึกผูกพันต่องาน (Job Commitment) และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เข้าด้วยกัน และความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานยังมีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย

พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีการศึกษากันมากกว่าสองทศวรรษ โดยพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นโครงสร้างสำคัญในด้านจิตวิทยา การจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และงานวิจัยหลายๆ ชิ้น (Bateman and Organ, 1983; Niehoff and Moorman, 1993, Organ and Ryan, 1995; Podsakoff, MacKenzie, Paine and Bachrach, 2000) พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความยุติธรรมในองค์กร ความก้าวหน้าในสายอาชีพ อายุ การดำรงตำแหน่ง ปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และผู้นำ ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Mohammad, Habib and Alias, 2011: 149) นักวิจัยหลายท่าน (Bateman and Organ, 1983; Whiting, Podsakoff, and Pierce, 2008; Bolino, Hsiung, Harvey and LePine, 2015: 56) ได้

ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่พนักงานและองค์กรได้รับเมื่อพนักงานมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น จะทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย เช่นการช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงาน หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆกับองค์กร หรืออาสาทำงานนอกเหนือจากหน้าที่ของตน เป็นต้น เมื่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเกิดขึ้นในองค์กรเป็นประจำ ก็จะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่น่าทำงานด้วย (Organ, Podsakoff and MacKenzie, 2006) นอกจากนี้ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีม ประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งความพึงพอใจในการให้บริการของลูกค้าด้วย (Podsakoff, Whiting, Podsakoff and Blume, 2009)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาบทบาทของอัตลักษณ์องค์กร (Employer Branding) และความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือพนักงานของโรงแรมขนาดกลาง (200-300 ห้อง) จำนวนสองโรงแรมบนเกาะแห่งหนึ่งทางภาคใต้ของประเทศไทย เนื่องจากผู้วิจัยได้มีโอกาสสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหลายเรื่องเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับคณะผู้บริหารโรงแรมหลายแห่ง และผู้วิจัยเองก็มีประสบการณ์การดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กอยู่บนเกาะแห่งนี้ จึงทำให้ทราบว่าธุรกิจโรงแรมบนเกาะพีพี กำลังประสบปัญหาในเรื่องพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (วัชรพล จันทโร, 2556) แม้ว่าปัญหาเหล่านี้จะยังไม่ได้เป็นปัญหาหนักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม แต่ในอนาคต การเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน การแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น และสภาพตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป การสร้างอัตลักษณ์องค์กรให้เด่นชัดอาจจะช่วยให้ทางโรงแรมมีข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัยนี้คือ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอัตลักษณ์องค์กร ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในบทบาทของอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ และเมื่อเกิดความรู้ความเข้าใจแล้ว โรงแรมก็สามารถนำผลวิจัยนี้มาปรับใช้ในการปรับโครงสร้างองค์กรและเพิ่มกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีอัตลักษณ์ที่เด่นชัดขึ้น อีกทั้งสร้างความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้น สุดท้ายผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยนี้จะสามารถนำข้อมูลไปเป็นพื้นฐานสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

## 1.2 จุดมุ่งหมายของงานวิจัย

การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์องค์กร ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 2) เพื่อศึกษาบทบาทของอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

## 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะทำให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอัตลักษณ์องค์กร ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 2) ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในบทบาทของอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 3) สามารถนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการสร้างอัตลักษณ์องค์กรให้เด่นชัดและสร้างความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานให้แก่พนักงานได้
- 4) สามารถนำข้อมูลความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปเป็นพื้นฐานในการศึกษาวิจัยในเรื่องอัตลักษณ์องค์กรความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาเรื่อง “บทบาทของอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร” ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทั้งในและต่างประเทศ เพื่อทำความเข้าใจตัวแปรที่ศึกษาแต่ละตัวแปร และตรวจสอบความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและสมมติฐานของการศึกษาคั้งนี้ ดังจะได้กล่าวถึงโดยลำดับต่อไป

#### 2.1 อัตลักษณ์องค์กร

ในส่วนนี้จะได้กล่าวถึงความหมายและแนวคิดของแบรนด์หรือที่เรียกว่า อัตลักษณ์ ก่อนเพื่อความเข้าใจเรื่องแบรนด์ให้มากขึ้น แล้วจะได้กล่าวถึงอัตลักษณ์องค์กรต่อไป

##### 2.1.1 ความหมายของแบรนด์หรืออัตลักษณ์องค์กร

ในทศวรรษที่ 1950-1960 เป็นช่วงที่ทฤษฎีเรื่องแบรนด์ หรือที่การศึกษาคั้งนี้ใช้ชื่อว่าอัตลักษณ์ตามที่อธิบายต่อไป มีวิวัฒนาการขึ้นในซีกโลกตะวันตกเพราะเป็นช่วงที่เศรษฐกิจโลกกำลังขยายตัวอย่างมาก Ogilvy (2007: 7) ซึ่งได้รับการขนานนามว่าเป็นบิดาแห่งวงการโฆษณาสมัยใหม่ กล่าวถึงแบรนด์ว่าเป็นสัญลักษณ์ที่ซับซ้อน เป็นการรวบรวมความรู้สึกที่มีต่อรูปร่างหน้าตาของสินค้า ชื่อ บรรจุภัณฑ์ ราคา ความเป็นมา ชื่อเสียง และวิถีทางโฆษณา ทั้งนี้แบรนด์จะเป็นสิ่งที่กำหนดด้วยความรู้สึกของผู้บริโภคที่เป็นผู้ใช้แบรนด์นั้น และมีประสบการณ์กับแบรนด์นั้น นอกจากนี้ Ogilvy ยังได้กล่าวอีกว่า บุคลิกภาพโดยรวมของแบรนด์จะเป็นตัวชี้ขาดความเป็นเจ้าของตลาด ไม่ใช่ความแตกต่างเล็กน้อยของสินค้า

งานวิจัยหลายชิ้นได้อ้างอิงความหมายของแบรนด์ตามที่สมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา (American Marketing Association, 1960) ว่า “แบรนด์” เป็น ชื่อ วลี เครื่องหมาย สัญลักษณ์ การออกแบบ หรือสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นรวมกัน เพื่อใช้ระบุความเป็นเจ้าของสินค้าหรือบริการ และเพื่อสร้างหรือแสดงถึงความแตกต่างจากคู่แข่ง (Miller and Muir, 2004; Kotler and Keller, 2016) ได้ให้ความหมายของแบรนด์ที่ใกล้เคียงกับสมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา และเพิ่มเติมว่า แบรนด์เป็นผลลัพธ์จากพฤติกรรมที่ส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพและเป็นสิ่ง

รวบรวมความรู้สึก การรับรู้ในใจของลูกค้าหรือผู้บริโภค ส่วน Blair, Armstrong and Murphy (2003: 1-11) ได้กล่าวถึงไปถึงความน่าเชื่อถือว่า โดยหลักการพื้นฐานแล้ว แบรินด์หมายถึง เครื่องหมายแห่งความเป็นเจ้าของและมักจะเรียกกันว่า “เครื่องหมายแห่งความน่าเชื่อถือ” (Trustmark) ซึ่งมีหน้าที่เป็นสิ่งที่สร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดในใจของลูกค้าและผู้บริโภค

การที่นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของแบรินด์ที่คล้ายคลึง และแตกต่างกันนั้น ก็เนื่องมาจากแบรินด์เป็นสัญลักษณ์ที่มีความซับซ้อน สามารถสื่อความหมายออกมาเป็น 6 ระดับ (Kotler and Keller, 2016: 2-13) ได้ดังนี้ 1) คุณสมบัติ (Attributes) เพราะเมื่อพูดถึงสินค้าและบริการ หรือชื่อแบรินด์นั้น จะทำให้ผู้บริโภคนึกถึงคุณสมบัตินั้นและคุณลักษณะของสินค้าและบริการ 2) คุณประโยชน์ (Benefits) คุณสมบัติต้องแปลออกมาเป็นคุณประโยชน์ตามหน้าที่ของสินค้าและบริการนั้น 3) คุณค่า (Values) นอกจากคุณสมบัติและคุณประโยชน์แล้ว แบรินด์ยังสามารถบ่งบอกได้ถึงคุณค่าของผู้ผลิตได้อีกด้วย 4) วัฒนธรรม (Culture) แบรินด์จะเป็นตัวแทนขององค์การ ที่แสดงออกให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงวัฒนธรรมขององค์การ 5) บุคลิกภาพหรือตัวตน (Personality) หมายถึง แบรินด์จะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงตัวตนและลักษณะของสินค้า 6) ผู้ใช้ (User) จะเห็นได้ว่าแบรินด์สามารถบ่งชี้ให้เห็นถึงประเภทของผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าและบริการ ตัวอย่างเช่น คนที่ซื้อกระเป๋าหิ้วลูยส์ วิตตอง (Louis Vuitton) ใช้ สามารถบ่งบอกได้ว่าเป็นผู้บริโภคที่ค่อนข้างมีฐานะ เนื่องจากสินค้านั้นจัดอยู่ในประเภทของที่ฟุ่มเฟือย เป็นต้น

### 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับแบรินด์หรืออัตลักษณ์องค์การ

การสร้างแบรินด์เป็นกลยุทธ์หนึ่งทางการตลาดที่ทำให้สินค้าและบริการไม่กลายเป็นของทั่วไป ยกตัวอย่างเช่น ถ้านึกถึงกาแฟ คนส่วนใหญ่ก็จะนึกถึง Starbucks หรือรถซูเปอร์คาร์ก็จะนึกถึง Ferrari เห็นได้ว่าผู้บริโภคจะรับรู้ถึงสินค้าและบริการผ่านทาง “เอกลักษณ์ของแบรินด์” (Brand Identity) ซึ่งหมายถึง สิ่งที่เชื่อมโยงคุณสมบัติ ลักษณะ และสัญลักษณ์ที่สื่อสารไปถึงผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ เช่น โลโก้ ภาพ โลโก้ รวมถึงพฤติกรรมและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เป็นต้น โดยแนวคิดที่เกี่ยวกับแบรินด์ที่มีอิทธิพลต่อผู้บริโภคเป็นอย่างมากคงจะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับ “ภาพลักษณ์ของแบรินด์” (Brand Image) ที่หมายถึงสิ่งที่อธิบายให้ผู้บริโภคปรารถนาที่จะใช้แบรินด์นั้นๆ เช่น คุณสมบัติ คุณลักษณะ และตัวตน เป็นต้น โดยปกติผู้บริโภคจะมีแนวโน้มที่จะซื้อสินค้าและบริการเหมือนกับเพื่อนหรือคนรอบข้างที่ใช้อยู่เพราะมีการบอกต่อๆ กันถึงลักษณะและคุณสมบัติของสินค้านั้นๆ และเมื่อผู้บริโภคใช้สินค้าหรือบริการจนคุ้นเคย ก็จะเริ่มยึดติดกับสินค้าหรือบริการที่ตัวเองใช้ จนรู้สึกว่าจะไม่ยากเปลี่ยนหรือเสี่ยงไปใช้สินค้าหรือบริการอื่นที่ตนเองไม่คุ้นเคย ซึ่งเรียกพฤติกรรมของผู้บริโภคเช่นนี้ว่า มีความจงรักภักดีต่อแบรินด์ (Brand Loyalty) (Kotler and Keller, 2016: 2-13)

ในปี ค.ศ. 1880 ที่แบรินด์ยังไม่ได้รับความสนใจนัก แบรินด์จะหมายถึง ตราสัญลักษณ์ (Label) ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นเจ้าของสินค้าหรือบริการนั้น แต่ต่อมาบทบาทของแบรินด์

ก็เริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย จนมาถึงปัจจุบันที่แบรนด์หมายรวมไปถึงชื่อเสียง (Reputation) ที่เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจในการสร้างความเชื่อถือศรัทธา ปัจจุบันเป็นยุคที่ผู้บริโภคให้ความสนใจเรื่องคุณค่าของแบรนด์ (Brand Equity) ดังนั้นนักการตลาดจึงมีการปรับปรุงกลยุทธ์ให้แบรนด์มีคุณค่ามากขึ้น โดยคุณค่าของแบรนด์มีองค์ประกอบ 4 ประการ (Lawlor, 1998: 16-23) ได้แก่

1) การรับรู้ชื่อแบรนด์ (Brand Name Awareness) หมายถึง ความแข็งแกร่งของแบรนด์ในใจผู้บริโภค สามารถวัดได้หลากหลายรูปแบบจากระดับการรับรู้แต่ละขั้น เริ่มจากการวัดความรู้จัก (Recognition) และการจดจำได้ (Recall)

2) คุณภาพที่รับรู้ (Perceived Quality) หมายถึง การระบุถึงคุณภาพสินค้าและบริการอย่างชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องภาพลักษณ์หรือเอกลักษณ์ที่ทำให้สินค้าและบริการโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง

3) ความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) เป็นการสร้างให้สินค้าและบริการมีอิทธิพลต่อการบริโภค ทำให้เกิดการบริโภคอย่างต่อเนื่องและมีการบอกต่อกับผู้รอบข้าง

4) ความเชื่อมโยงของแบรนด์ (Brand Associations) หมายถึง การเชื่อมโยงทุกสิ่งทุกอย่างของสินค้าและบริการนั้นๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดเอกลักษณ์หรือสัญลักษณ์ที่ทำให้แบรนด์มีความแข็งแกร่งมากขึ้น

ความสนใจในเรื่องแบรนด์หรือการสร้างแบรนด์เป็นที่น่าสนใจมากขึ้น โดยเป็นที่เข้าใจตรงกันตามความหมายที่สมาคมการตลาดอเมริกาได้ให้ไว้ว่า “แบรนด์” หมายถึง ชื่อ คำ สัญลักษณ์ เครื่องหมาย การออกแบบ หรือการเชื่อมโยงและผสมผสานสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับสินค้าและบริการ เพื่อระบุความเป็นเจ้าของและแสดงถึงความแตกต่างหรือ “อัตลักษณ์” ที่ไม่เหมือนคู่แข่ง อย่างไรก็ตามการวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความสนใจไปที่แบรนด์หรืออัตลักษณ์องค์การ ตามที่นักวิชาการทางด้านองค์การให้ความสำคัญดังที่จะกล่าวถึงต่อไป

### 2.1.3 ต้นกำเนิดอัตลักษณ์องค์การ

กลยุทธ์เรื่องอัตลักษณ์องค์การเกิดจากแนวคิดของ Barrow and Mosley (2005) ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในสายการตลาดของธุรกิจอุปโภค บริโภค และได้ผันตัวเองมาทำงานในบริษัทที่ปรึกษาในสายงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จากการผสมผสานประสบการณ์ระหว่างงานด้านการตลาดและงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของ Barrow and Mosley จึงนำไปสู่แนวคิดในการสร้างอัตลักษณ์นายจ้างและการพัฒนาวิธีการในการบริหารแบรนด์ (Brand Management) ที่มีจุดประสงค์เพื่อที่จะสร้างประสบการณ์ในการทำงานให้แก่พนักงานด้วยรูปแบบเดียวกันกับการสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า โดยแรงจูงใจของแนวคิดนี้เกิดจากการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการสรรหาพนักงานเพื่อเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่างอยู่อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเรื่องอัตลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ยังคงมีข้อขัดแย้งในเรื่องการนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาประยุกต์ใช้กับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการรับรู้ของคนทั่วไปในเรื่องการสร้างแบรนด์มักเป็นรูปแบบการสร้างเรื่องที่เกิดขึ้นจริง หรือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ ในทางตรงกันข้ามยังมีอีกความคิดที่มองว่าการสร้างอัตลักษณ์นายจ้างเป็นแนวความคิดใหม่ที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะการสร้างอัตลักษณ์นายจ้างเปรียบเสมือนการทดสอบความแท้จริงได้มากที่สุด (Ultimate Test in Authenticity) เนื่องจากเป็นไปได้ที่องค์กรจะนำเสนอวัฒนธรรมและบุคลิกภาพขององค์กรที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงให้พนักงานที่ทำงานอยู่ภายในถึง 40-60 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (Barrow and Mosley, 2005: 147) กล่าวคือถ้าองค์กรเสนอแค่ภาพลักษณ์หรือสิ่งที่ไม่เป็นความจริงที่เกิดขึ้นในองค์กร ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกและรับรู้ได้ว่าองค์กรไม่ซื่อสัตย์กับพวกเขา และสังคม ซึ่งอาจตามมาด้วยอัตราการลาออกจากงานที่สูงขึ้นหรือการไม่มีความผูกพันต่อองค์กร

วัตถุประสงค์ของการใช้กลยุทธ์เรื่องอัตลักษณ์องค์กร จึงนำมาใช้ในการดึงดูด รักษา สร้างความผูกพัน และส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นของพนักงานให้กับองค์กร โดยกลยุทธ์นี้มองว่า “พนักงาน” เป็นทรัพยากรที่มีค่าซึ่งองค์กรต้องต่อสู้เพื่อให้ได้พนักงานที่มีศักยภาพ (War of Talent) สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและมีแนวความคิดที่สอดคล้องกับองค์กร โดยมีการกล่าวว่าการนำกลยุทธ์เรื่องอัตลักษณ์นายจ้างไปใช้ ในทางปฏิบัตินั้นต้องตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) สามารถนำคุณคามาสู่องค์กรได้ จึงต้องสนับสนุนการลงทุนด้านนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และทฤษฎีในด้านเศรษฐศาสตร์เรื่อง Resource-Base View (RBV) ก็สนับสนุนแนวความคิดนี้ว่า คุณลักษณะเฉพาะของทรัพยากรในองค์กรจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Barney, 1991)

กล่าวได้ว่าอัตลักษณ์องค์กร เป็นแนวคิดใหม่ที่ผสมผสานและประยุกต์แนวคิดทางการตลาดและการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน โดยนักวิชาการและผู้วิจัยต่างเห็นพ้องต้องกันว่าการที่องค์กรมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีในฐานะนายจ้างนั้น จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการสรรหาบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีแนวความคิดไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร รวมไปถึงการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงาน ตลอดจนสามารถรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้ เพื่อพนักงานเหล่านั้นจะเป็นตัวแทนขององค์กรในการส่งมอบคุณค่าของสินค้าและบริการที่ดีให้แก่ลูกค้าได้ (Barrow and Mosley, 2005: 3-13)

### 2.1.4 ความหมายของอัตลักษณ์องค์กร

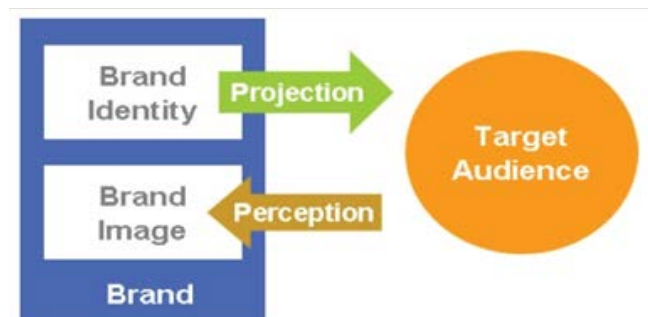
นักวิชาการหลายท่านใช้วลีภาษาไทยแทน “Employer Brand” ว่า “แบรนด์นายจ้าง” (ชนิตา ภระมรทัต, 2550; นิวัตต์ จิตตาลาน, 2550; ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร, 2555) ซึ่งอาจทำให้เข้าใจตามคนส่วนใหญ่ที่มอง “แบรนด์” ในมุมของการโฆษณา การสร้างภาพลักษณ์เพื่อประชาสัมพันธ์ให้คนอยากมาทำงานกับองค์กร หรืออาจจะมองว่าเป็นเพียงกิจกรรมการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างให้พนักงานรับรู้และมีความรู้สึกที่องค์กรเป็นสถานที่ที่ดีที่สุดสำหรับการทำงาน ซึ่งแท้ที่จริงแล้ว แนวคิดนี้ยังขาดมุมมองในเชิงลึกเกี่ยวกับการรับรู้ความเป็นจริงเรื่องประสบการณ์ในการจ้างงาน (Employment Experience) ซึ่งหมายถึงสิ่งที่พนักงานและผู้ที่ยอยากเข้ามาทำงานรับรู้ว่าการทำงานที่องค์กรนี้เป็นอย่างไร มีการเสนอให้สิ่งที่จับต้องได้ เช่น เงินเดือน และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น วัฒนธรรมหรือค่านิยมขององค์กรอย่างไรต่อพนักงาน ในที่นี้ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วลีภาษาไทยว่า “อัตลักษณ์องค์กร” ซึ่งน่าจะเป็นคำที่เหมาะสมกว่าและสอดคล้องกับความหมายของ Employer Brand ตามที่ Ambler and Barrow (1996: 185-206) ที่เป็นกลุ่มคนที่กล่าวถึงเรื่อง “อัตลักษณ์องค์กร” เป็นกลุ่มแรกและได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า อัตลักษณ์องค์กรเป็นการจ้างงานที่ให้ผลประโยชน์ในด้านการปฏิบัติตามหน้าที่ (Functional) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) และด้านจิตวิทยา (Psychological) ซึ่งบริษัทที่ทำการว่าจ้างเป็นผู้กำหนด หน้าที่หลักของอัตลักษณ์องค์กร คือการเป็นตัวกำหนดกรอบการบริหารเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กรให้สอดคล้องกับการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มผลผลิต การสรรหาบุคลากร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการรักษาบุคลากร (Barrow and Mosley, 2005: 57-68)

อัตลักษณ์องค์กรมีความเหมือนกับการจัดการแบรนด์แบบดั้งเดิม ที่ต้องมีจุดยืนและบุคลิกภาพที่โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ในใจผู้บริโภค และในที่นี้ผู้บริโภคก็หมายถึง คนในตลาดแรงงานที่มีศักยภาพและมีแนวความคิดหรือทัศนคติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับที่องค์กรรวมถึงพนักงานปัจจุบันขององค์กรด้วย อัตลักษณ์องค์กรเป็นการสะท้อนถึงภาพลักษณ์ที่ทำให้ทรัพยากรบุคคลมองว่าองค์กรเป็นสถานที่ๆ ยอดเยี่ยม เหมาะแก่การร่วมงานด้วย (Ewing, Pitt, De Bussy and Beston, 2002: 3-22) ในทำนองเดียวกันกับ Ruch (2002) และ Minchington (2010: 24) กล่าวว่า อัตลักษณ์องค์กร คือ ภาพลักษณ์ขององค์กร (Company's Image) ในสายตาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด รวมถึงในความคิดของผู้มีศักยภาพที่องค์กรต้องการจะจัดจ้าง นอกจากนี้ Martin and Hetrick (2006: 39-80) ระบุว่ารายละเอียดและเนื้อหาของอัตลักษณ์องค์กรไม่ได้จำกัดแค่การสื่อสารภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างอัตลักษณ์องค์กรให้เป็นกลยุทธ์เพื่อดึงดูด สรรหา สร้างแรงจูงใจ และรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรด้วย โดย Ritson (2003: 16) กล่าวถึงประโยชน์ของอัตลักษณ์องค์กรว่า เป็นสิ่งที่ช่วยในการลดต้นทุนทั้งด้านค่าใช้จ่ายและเวลาของการสรรหาคัดเลือกบุคลากร

ดังกล่าวมาข้างต้นนี้ ทำให้สรุปความหมายของ อัตลักษณ์องค์กร ได้ว่า คือ ชุดของคุณลักษณะและคุณภาพต่างๆ (Set of Attributes and Qualities) รวมถึงประสบการณ์การทำงาน (Employment Experience) ที่องค์กรเสนอต่อพนักงานและผู้ที่ยากเข้ามาทำงาน (Employer Value Proposition) ว่า การทำงานในองค์กรนี้จะไปในรูปแบบหนึ่งๆ โดยองค์กรมีการนำเสนอในสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ค่านิยมองค์กร ซึ่งสิ่งดังกล่าวนี้ทำให้องค์กรเกิดความโดดเด่น มีลักษณะสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เป็นองค์กรที่พนักงานเลือกที่จะสานอุดมการณ์ด้วย (Barrow and Mosley, 2005)

### 2.1.5 ความแตกต่างระหว่างอัตลักษณ์สินค้าและอัตลักษณ์องค์กร

อัตลักษณ์หรือแบรนด์สินค้าเป็นส่วนผสมที่ลงตัวกันระหว่างเอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Identity) และภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Image) โดยที่เอกลักษณ์ของแบรนด์นั้นจะหมายถึง ข้อความที่ส่งไปให้กับผู้รับสารในรูปแบบของชื่อ เครื่องหมายการค้า หรือแม้แต่โฆษณา (Donald, 1991; Savignano, 2007: 13) ส่วนภาพลักษณ์ของแบรนด์ก็จะส่งผลถึงการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย (ดังแสดงในภาพที่ 2.1)

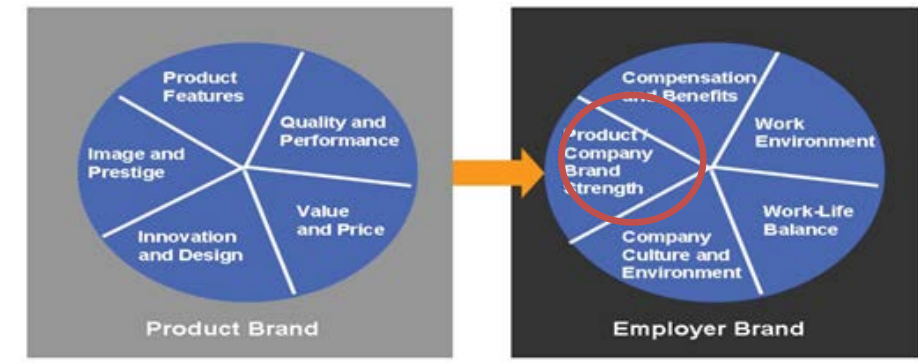


ภาพที่ 2.1 The Brand as a Mix of Identity (Projection) and Image (Perception)

แหล่งที่มา: Savignano, 2007: 13.

อัตลักษณ์องค์กรก็เช่นเดียวกัน ไม่ได้มีความแตกต่างกับอัตลักษณ์หรือแบรนด์สินค้ามากนัก ส่วนที่แตกต่างก็คือเรื่องขององค์ประกอบและรายละเอียด อัตลักษณ์หรือแบรนด์สินค้าจะประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 ส่วน ได้แก่ ลักษณะทั่วไปของสินค้า คุณภาพ ประสิทธิภาพ มูลค่า การออกแบบ และชื่อเสียง (Savignano, 2007: 13) โดยส่วนประกอบที่กล่าวมาข้างต้นจะทำให้เกิดการส่งสารถึงผู้รับว่าสินค้านั้นมีลักษณะและอัตลักษณ์อย่างไร จนทำให้เกิดการรับรู้ของผู้รับสาร ส่วนอัตลักษณ์องค์กรก็มีส่วนประกอบหลักที่คล้ายคลึงกันเพื่อให้เกิดการส่งสารและการรับรู้ดังภาพที่ 2.1 แต่ความแตกต่างของส่วนประกอบอัตลักษณ์องค์กรค่อนข้างจะเน้นไปใน

เรื่องสถานที่ทำงานในฝัน (Company as a Desire Workplace) จากรายละเอียดต่างๆ Savignano (2007: 14) ได้อธิบายและเปรียบเทียบอัตลักษณ์สินค้าและอัตลักษณ์องค์กรไว้ (ดังภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 Product Brand Versus Employer Brand

แหล่งที่มา: Savignano, 2007: 14.

เมื่อพิจารณาอย่างละเอียดจะทราบได้ว่าเอกลักษณ์และภาพลักษณ์สินค้านั้นเป็นส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์สินค้า และองค์กรที่มีอัตลักษณ์สินค้าที่แข็งแกร่งอยู่แล้วมักจะเป็นองค์กรที่มีอัตลักษณ์องค์กรที่เข้มแข็งด้วย จากงานวิจัยของ The Corporate Leadership Council (1999) กล่าวถึงอัตลักษณ์องค์กรว่ามี 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ค่าตอบแทนและประโยชน์อื่นๆ (Compensation and Benefits) 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) 3) ความสมดุลระหว่างชีวิตประจำวันและการทำงาน (Work-Life Balance) 4) วัฒนธรรมองค์กร (Company Culture and Environment) 5) ความเข้มแข็งของแบรนด์สินค้าและองค์กร (Product/Company Brand Strength) และทั้ง 5 ส่วนประกอบนั้นก็จะเป็นประโยชน์ต่อการดึงดูดให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กร (Attract) และยังสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้อีกด้วย (Retain) โดยรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบจะเป็นที่รู้จักกันในแนวคิดเรื่อง “ข้อตกลงที่มีคุณค่าที่องค์กรเสนอแก่พนักงาน” (Employer Value Proposition)

### 2.1.6 คำถามที่ใช้พิจารณามุมมองของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่ออัตลักษณ์องค์กร

การสร้างอัตลักษณ์องค์กรก็มีรูปแบบเดียวกับการสร้างอัตลักษณ์หรือแบรนด์สินค้า ที่นักการตลาดจะใช้รูปแบบของการสร้างความสัมพันธ์แบบขั้นบันได คือ เริ่มจากสร้างการตระหนักในแบรนด์ (Brand Awareness) จนลูกค้าสนใจที่จะทดลองสินค้าหรือบริการ (Trail) จนเกิดการใช้เป็นประจำและบริโภคซ้ำๆ เกิดเป็นความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) และสุดท้ายยังช่วยบอกต่อแก่ผู้อื่นให้ใช้แบรนด์นี้ (Active Brand Advocacy) ซึ่งแนวคิดนี้ ได้นำมา

ประยุกต์ใช้ในการสร้างอัตลักษณ์องค์กร บริบทของการจ้างงานนั้น พิจารณามุมมองของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อภาพลักษณ์ของนายจ้างโดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (Barrow and Mosley, 2005: 107)

1) การจดจำชื่อ (Name Recognition): มีบุคคลจำนวนเท่าไรที่สามารถจดจำชื่อขององค์กรได้?

2) การตระหนักรู้ (Awareness): เมื่อสามารถจำชื่อขององค์กรได้แล้ว มีกี่คนที่สามารถรู้ได้อย่างชัดเจนว่า องค์กรนั้นดำเนินธุรกิจอะไร? สินค้าและบริการอะไรที่เป็นที่รู้จัก? และองค์กรประสบความสำเร็จเรื่องใดมากที่สุด?

3) ความโดดเด่น (Saliency): มีกี่คนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กรที่จะนึกถึงองค์กรเมื่อพวกเขาเหล่านั้นต้องการหางาน? บุคคลทั่วไปรับรู้ว่าคุณภาพในฐานะของนายจ้างหรือไม่? และองค์กรอยู่ในองค์กรที่น่าทำงานด้วย (Wish List) ของบุคคลในตลาดแรงงานหรือไม่?

4) การทดลอง (Trail): อะไรเป็นเหตุผลสำคัญให้มาสมัครงานกับองค์กร? หรือผู้สมัครมีความประทับใจในกิจกรรมการสรรหาหรือไม่และประทับใจอะไร?

5) ประสบการณ์ที่มีต่อแบรนด์นายจ้าง (Brand Experience): อะไรคือความประทับใจแรก (First Impression) ในการเข้าทำงานกับองค์กร? อะไรคือช่องว่าง (Gap) ของการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ขององค์กรก่อนเข้าและหลังเข้ามาทำงาน?

6) การรักษาและการสนับสนุน (Retention and Advocacy): ภาพลักษณ์ขององค์กรเปลี่ยนไปหรือไม่ อย่างไรหลังจากที่พนักงานได้เข้ามาทำงานกับองค์กร? และอะไรคือสิ่งที่พนักงานจะบอกกับผู้สมัครที่อยากจะเข้ามาทำงานกับองค์กร?

7) พนักงานที่ออกจากองค์กรไปแล้ว (Alumni): บุคคลที่ออกไปแล้วมีการกล่าวถึงองค์กรอย่างไร?

คำตอบจากกลุ่มเป้าหมายในแต่ละหัวข้อข้างต้น จะทำให้องค์กรทราบถึงอัตลักษณ์นายจ้างได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ซึ่งองค์กรสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

### 2.1.7 องค์ประกอบของอัตลักษณ์องค์กร

การประเมินว่าปัจจุบันอัตลักษณ์องค์กรเป็นอย่างไร และควรวางแผนเช่นไรเพื่อให้พนักงานได้รับรู้ข้อตกลงจากอัตลักษณ์องค์กร (Employer Brand Proposition) ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรต้องระบุอย่างชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานว่าจะเป็นอย่างไร และระบุอย่างแน่ชัด (Highlight) ถึงคุณสมบัติหรือลักษณะขององค์กรว่ามีความแตกต่างและโดดเด่นต่างจากองค์กรอื่นอย่างไร นอกจากนี้ควรระบุอย่างชัดเจนในเรื่องการให้และการได้รับ (Give and Get) ว่าข้อตกลงในการจ้างงานเป็นอย่างไร โดยต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าพวกเขามีหน้าที่และส่วนร่วมอะไรในองค์กรและคำตอบแทนที่พวกเขา

คาดหวังที่จะได้รับ กล่าวคือข้อเสนอที่ได้จากอัตลักษณ์องค์กร จะเป็นเหมือนสัญญาทางใจ (Psychological Contract) ระหว่างองค์กรและพนักงาน รวมถึงผู้ที่กำลังจะเข้ามาเป็นพนักงานด้วย เพื่อให้การประเมินสภาพปัจจุบันและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับอนาคตขององค์กร เป็นไปอย่างราบรื่น Barrow and Mosley (2005: 150-160) ได้พัฒนา 12 มิติที่เป็นองค์ประกอบหลักของอัตลักษณ์องค์กรโดยเรียกว่า “Employer Brand Mix” ซึ่งมีการแบ่ง 12 มิตินี้ออกเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มแรกกล่าวถึงบริบทในภาพรวมเรื่องของนโยบาย (Big Picture: Policy) ได้แก่ 1) ความมีชื่อเสียงภายนอก (External Reputation) 2) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) 3) ผู้บริหารระดับสูง (Senior Leadership) 4) ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Values and Corporate Social Responsibility) 5) ระบบการวัดผลภายในองค์กร (Internal Measurement System) 6) การสนับสนุนด้านการบริการ (Service Support) ส่วนกลุ่มที่สองจะกล่าวถึงบริบทอื่นๆ และการปฏิบัติ (Small Picture: Practice) ได้แก่ 7) การสรรหาและการให้เข้ารับตำแหน่ง (Recruitment and Induction) 8) การบริหารจัดการทีม (Team Management) 9) การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) 10) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) 11) การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย (Reward and Recognition) 12) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Environment) โดยแต่ละส่วนประกอบนั้นมีขอบเขตหรือจุดสัมผัสการบริการ “Touchpoints” ที่แสดงระดับของอัตลักษณ์องค์กร (ดังภาพที่ 2.3) (Barrow and Mosley, 2005: 149-160)



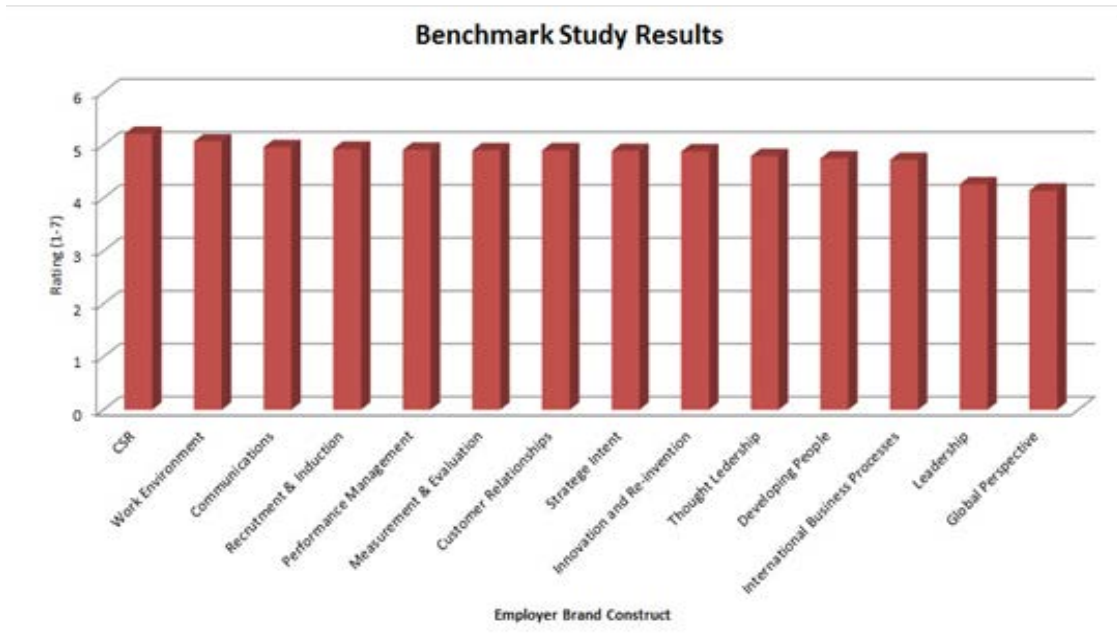
ภาพที่ 2.3 The Employer Brand Mix

แหล่งที่มา: Barrow and Mosley, 2005: 150.

มิติทั้ง 12 มิติข้างต้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ควรคำนึงถึงในการสร้างอัตลักษณ์องค์กร แต่ว่ารายละเอียดนั้นองค์การแต่ละองค์การต้องสร้างความแตกต่างกับคู่แข่ง และนำไปประยุกต์ให้เข้ากับค่านิยมหลักและภาพลักษณ์ขององค์การอย่างเหมาะสม รวมถึงต้องพิจารณาเรื่องความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การด้วย ดังเช่น Barrow and Mosley (2005: 160) ได้กล่าวไว้ว่า ไม่มีแม่แบบในอุดมคติสำหรับกลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์องค์กร เพราะกลยุทธ์จะต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์การเป็นสำคัญ

อันที่จริงการพัฒนาอัตลักษณ์องค์กรไม่ได้มีความสำคัญต่อการดึงดูดและรักษาพนักงานเท่านั้น แต่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจทั้งหมดขององค์การ เนื่องจากแนวความคิดเรื่องอัตลักษณ์องค์กรสามารถนำไปใช้เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจของพนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดต่อองค์การ นอกจากนี้การพัฒนาอัตลักษณ์องค์กรยังสามารถสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้พนักงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และด้วยสถานการณ์ในปัจจุบันที่แนวโน้มด้านความต้องการของพนักงานมีการเปลี่ยนแปลง พนักงานเริ่มที่จะหาองค์การที่ตรงกับความต้องการของตน องค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และองค์การที่ใส่ใจต่อส่วนรวมและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในธุรกิจ Minchington and Thorne (2007: 14-16) ได้ทำการศึกษาและวิจัยในเรื่องอัตลักษณ์องค์กรและงานวิจัยนี้ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบสำคัญของอัตลักษณ์องค์กร 14 มิติ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategic Intent) 2) กระบวนการในการรับสมัครและเข้าดำรงตำแหน่งของพนักงาน (Recruitment and Induction) 3) การสื่อสาร (Communications) 4) ภาวะผู้นำ (Leadership) 5) กระบวนการการบริหารธุรกิจภายใน (Internal Business Process) 6) การบริหารผลงาน (Performance Management) 7) นวัตกรรมและการค้นพบสิ่งใหม่ๆ (Innovation and Re-Invention) 8) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) 9) การวัดและประเมินผลงาน (Measurement and Evaluation) 10) ภาวะผู้นำที่ต้องการ (Thought Leadership) 11) โลกทัศน์ (Global Perspective) 12) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility) 13) การพัฒนาบุคลากร (Developing People) และ 14) ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships)

ผลจากงานวิจัยของ Minchington and Thorne (2007) ทำให้ทราบว่าองค์ประกอบแต่ละมิติของอัตลักษณ์องค์กรมีความสำคัญหรือบทบาทต่างกัน โดยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility) เป็นมิติที่มีอิทธิพลมากที่สุด และมิติที่มีอิทธิพลน้อยที่สุดคือ โลกทัศน์ (Global Perspective) โดยภาพที่ 2.4 จะแสดงให้เห็นถึงผลวิจัยตามที่กล่าวมานี้



**ภาพที่ 2.4** Benchmark Study Results

แหล่งที่มา: Minchington and Thorne, 2007: 16.

เพื่อให้ได้อัตลักษณ์องค์กรที่มีบริบทของการบริหารจัดการแบบไทย ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ พูดคุยกับผู้บริหารโรงแรมขนาดกลาง (200-300 ห้อง) 6 ท่านเกี่ยวกับเรื่องอัตลักษณ์องค์กรในมิติต่างๆ และองค์ประกอบหลัก ที่ผู้บริหารทั้ง 6 ท่านกล่าวถึง ได้แก่ ชื่อเสียงภายนอก ค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่นๆ ผู้บริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงาน และค่านิยมองค์กร เมื่อพิจารณาแนวคิดของเรื่องอัตลักษณ์องค์กร (Employer Brand) ทำให้ทราบว่า 3 แนวคิดนี้มีความคล้ายคลึงกันโดยแนวคิดแรกมาจาก Corporate Leadership Council (1999) ต่อมาคือแนวคิดของ Barrow and Mosley (2005) และแนวคิดสุดท้ายเป็นแนวคิดของ Minchington and Thorne (2007) ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีชื่อเสียงในการทำงานวิจัยหลายชิ้นเรื่องอัตลักษณ์องค์กร เช่น Employer Brand Management Handbook และ Employer Brand Leadership-A Global Perspective นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางที่มีห้องพักประมาณ 200-300 ห้องบนเกาะแห่งหนึ่งทางภาคใต้ของประเทศไทยจำนวน 6 ท่านเกี่ยวกับความคิดเห็นเรื่องอัตลักษณ์องค์กร ทำให้ผู้วิจัยสรุปว่าองค์ประกอบหลักของอัตลักษณ์องค์กรแยกตามแนวคิด 3 แนวและตามการสัมภาษณ์ได้ (ดังตารางที่ 2.1)

## ตารางที่ 2.1 องค์ประกอบของอัตลักษณ์องค์กรในแต่ละแนวคิด

Barrow และ Mosley	Minchington	The Corporate Leadership Council	Hotel Directors
- ความมีชื่อเสียงภายนอก	- ลูกค้าสัมพันธ์	- ค่าตอบแทนและประโยชน์อื่นๆ	- ชื่อเสียงภายนอก
- การสื่อสารภายในองค์กร	- การสื่อสาร	- ความสมดุลระหว่างชีวิตประจำวันและการทำงาน	- ค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่นๆ
- ผู้บริหารระดับสูง	- ผู้นำ	- ค่านิยมองค์กร	- ผู้บริหาร
- ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม	- ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	- ความเข้มแข็งของแบรนด์สินค้าและองค์กร	- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ระบบการวัดผลภายในองค์กร	- การประเมินผลงาน	- ความเข้มแข็งของแบรนด์สินค้าและองค์กร	- พนักงาน
- การสนับสนุนด้านการบริการ	- การบริหารผลงาน	- สภาพแวดล้อมในการทำงาน	- ค่านิยมองค์กร
- การสรรหาและการเข้ารับตำแหน่ง	- กระบวนการการบริหารธุรกิจภายใน		
- การบริหารจัดการทีม	- ความดีเดี่ยของผู้บริหาร		
- การประเมินการปฏิบัติงาน	- กระบวนการในการรับสมัครและเข้าดำรงตำแหน่งของพนักงาน		
- การเรียนรู้และการพัฒนา	- นวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสร้างสิ่งใหม่ๆ		
- การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย	- ทักษะที่ดีโดยรวม		
- สภาพแวดล้อมการทำงาน	- การพัฒนาบุคลากร		
	- กลยุทธ์		
	- สภาพแวดล้อมในการทำงาน		

**แหล่งที่มา:** Corporate Leadership Council, 1999; Barrow and Mosley 2005; Minchington and Thorne, 2007; นรรณพล คำหลี, 2556; บุญคำ แซ่ตั้ง, 2556; ประเสริฐ วงศ์นา, 2556; วัตรพล จันทโร, 2556; อิทธิพล อังโชติพันธ์, 2556.

การประมวลเอกสารและงานวิจัยต่างๆ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมเกี่ยวกับเรื่องอัตลักษณ์องค์กรดังกล่าวมาข้างต้น นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ จึงพิจารณาองค์ประกอบหลักของอัตลักษณ์องค์กรเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ในบรรดาการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ที่สามารถพัฒนาศักยภาพได้ “ผู้นำ” หรือ “ผู้บริหาร” เป็นสื่อกลางที่มีความสำคัญในการสนับสนุนและถ่ายทอด เจตนาหรือแก่นแท้ (Spirit) ของอัตลักษณ์องค์กร และจากงานวิจัยหลายชิ้นยังทำให้ทราบว่า ผู้บริหารที่มีศักยภาพจะเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ผู้นำที่ดีนั้นไม่จำเป็นต้องใช้เวลาทั้งหมดในการทำงานไปประกาศต่อพนักงานว่าบริษัทจะเสนออะไรให้พวกเขา เพราะความเป็นจริงผู้นำควรจะมีรูปแบบการสื่อสารในแบบของตนเอง นอกจากการสื่อสารในด้านคำพูดแล้วการกระทำของผู้นำก็เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะสิ่งที่ผู้นำให้พนักงานปฏิบัติ ตนเองก็สมควรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติก่อน อย่างไรก็ตามบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์องค์กรและผู้นำคือ ทำให้มั่นใจว่าการกระทำและคำพูดของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้สึก การรับรู้ของพนักงานในองค์กร ดังนั้นอัตลักษณ์ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการดำเนินงานและการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร รวมถึงรูปแบบการสื่อสารในแบบเฉพาะของตนเองของผู้บริหาร ที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความสอดคล้องในองค์กร ตลอดทั้งคำพูดและการกระทำมีอิทธิพลให้เกิดความเห็นด้วยและทำตามของคนทั้งองค์กร

2) พนักงาน (Employee) การสร้างอัตลักษณ์องค์กรไม่ได้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารเท่านั้น เป็นกลไกที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างและรักษามันขึ้นมาด้วยกัน เพราะพนักงานทุกคนล้วนมีความรับผิดชอบต่อผลกำไรและเป้าหมายอื่นๆ ขององค์กร การสร้างอัตลักษณ์ให้เกิดในพนักงานไม่ใช่การล้างสมองพวกเขา แม้ว่าองค์กรจะคาดหวังให้พนักงานซึมซาบในอัตลักษณ์องค์กรให้อยู่ในจิตสำนึก แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าองค์กรต้องครอบงำความคิดของพนักงานจนทำให้พวกเขาสูญเสียความเป็นตัวของตัวเอง เหมือนกับการตั้งโปรแกรมให้พนักงานเป็นเหมือนหุ่นยนต์ที่มีความคิด พูด และปฏิบัติตามที่องค์กรต้องการ แต่แท้ที่จริงแล้วอัตลักษณ์องค์กรคือ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมที่มีคุณค่าซึ่งแฝงไว้ด้วยมาตรฐานและความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร โดยพนักงานในองค์กรควรมีค่านิยม และทัศนคติโดยทั่วไปที่สอดคล้องกับองค์กร นอกจากนี้ลักษณะ และรูปแบบในการปฏิบัติงานของพนักงานก็ควรมีเอกลักษณ์เช่นเดียวกันกับองค์กรด้วย หลังจากการศึกษารวบรวมแนวคิดต่างๆ อัตลักษณ์องค์กรด้านพนักงาน หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเอกลักษณ์ขององค์กรของบุคลากร เพื่อจะได้ส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับชื่อเสียงขององค์กร รวมทั้งค่านิยมและทัศนคติโดยทั่วไปของบุคลากรต้องสอดคล้องกับองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Environment) องค์กรชั้นนำเช่น Microsoft, Vodafone, Reuters and Hiscox แต่ละองค์กรมีความพยายามอย่างมากที่จะออกแบบสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้แสดงออกถึงค่านิยมหลัก (Core Value) และบุคลิกภาพ (Personality) ขององค์กร ยกตัวอย่างเช่นบริษัท Microsoft ที่ออกแบบพนักงานให้

สวยงามเมื่อการออกแบบเว็บไซต์ หรือกรณีของ Vodafone ที่ออกแบบสำนักงานใหญ่ให้แสดงถึงค่านิยมขององค์กรที่ว่า “Passion for our people” and “Passion for the world around us” ซึ่งหมายถึงทำให้พนักงานและคนทั้งโลกหลงใหลในตัวองค์กร นอกจากการตกแต่งสถานที่ทำงานแล้ว คุณลักษณะของผู้จัดการ เพื่อนร่วมงาน และลักษณะของงานที่ทำหาย ก็เป็นสิ่งที่องค์กรหลายองค์กรคำนึงถึงในการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมให้เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร จึงให้ความหมายอัตลักษณ์ด้านสภาพแวดล้อมว่า เป็นการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กรทั้งโครงสร้างอาคารและการตกแต่ง ให้มีลักษณะเฉพาะ สะท้อนถึงคอนเซ็ปต์ หรือรูปแบบในการดำเนินกิจการ และเอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

4) ความมีชื่อเสียงภายนอก (External Reputation) ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสินค้าและบริการขององค์กรมักมีความสัมพันธ์กัน โดยคนส่วนใหญ่มักคิดว่าองค์กรที่สามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้บริโภคได้ก็จะมีแนวโน้มที่จะเป็นนายจ้างที่ดีได้ และพนักงานก็จะเกิดความภาคภูมิใจ รวมถึงรู้สึกที่ตัวเองได้รับการยกย่องจากสังคมเมื่อได้ทำงานในองค์กรเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับในแง่ดีจากบุคคลอื่น นอกจากนี้ ในเรื่องความมีชื่อเสียงภายนอกขององค์กรยังจะส่งเสริมภาพลักษณ์ในฐานะนายจ้างทำให้องค์กรเป็นองค์กรในฝัน (Employer of Choice) ที่หลายๆ คนอยากร่วมงานด้วย ทั้งยังตอบสนองวัตถุประสงค์ในด้าน การจ้างงาน การลงทุน และด้านพฤติกรรมการณ์ของผู้บริโภค กล่าวคือการบริหารจัดการแบรนด์ของสินค้าจะมีอิทธิพลกับการเอาใจผู้บริโภค และเช่นเดียวกันกับการบริหารจัดการอัตลักษณ์องค์กรจะเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่า ความคิดและการกระทำของพนักงานในองค์กรจะต้องคำนึงถึงองค์กรเป็นสำคัญ และเมื่อองค์กรมีบริการที่มีลักษณะเฉพาะ มีคุณภาพจนเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไปตลอดจนตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ก็จะทำให้องค์กรได้รับการคัดเลือกหรือได้รับรางวัลในด้านต่างๆ ตามมา

5) ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Value) เป็นหลักชี้นำพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร โดยค่านิยมจะเป็นตัวสะท้อนหรือมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร และเป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำในการตัดสินใจของพนักงาน เพราะค่านิยมองค์กรคือรากฐานความเชื่อและหลักปฏิบัติหรือข้อกำหนดร่วมกันของพนักงานในองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นและโน้มน้าวให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในทิศทางเดียวกัน ซึ่งค่านิยมองค์กรนี้จะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพ คุณสมบัติ คุณลักษณะ ทิศทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานและการร่วมมือกันภายในองค์กร ซึ่งการกำหนดค่านิยมองค์กรนั้นควรให้สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจ เช่น ธุรกิจโรงแรมเน้นการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือมีความเชื่อเหมือนกันว่าการให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นหัวใจของงานบริการ เป็นต้น

การศึกษาครั้งนี้พิจารณาอัตลักษณ์ในองค์กรประกอบ 5 หลักคือ ภาวะผู้นำ พนักงานสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมีชื่อเสียงภายนอก และค่านิยมหลักขององค์กรตั้งรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้นนี้

## 2.2 ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

### 2.2.1 ความหมายของความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

ความมุ่งมั่นทุ่มเท (Passion) เป็นคำที่ใช้อธิบายความรู้สึก (Feeling) ที่มีรากศัพท์จากภาษาลาตินคำว่า "Patior" หมายถึงความปรารถนาอย่างแรงกล้าในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทำให้เกิดพฤติกรรม (Behavior) ที่จะตอบสนองความต้องการจากภายใน (Honderich, 1995: 647) ซึ่งสอดคล้องกับในภาษากรีกโบราณ (Ancient Greek) ที่มีความหมายอธิบายถึงความรู้สึกที่มีต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือของสิ่งหนึ่งอย่างแรงกล้า (Valerand, 2015: 5) เช่นเดียวกับกับ Robinson and Aronica (2009: 207) ที่นิยามความมุ่งมั่นทุ่มเทว่าเป็นความสนใจ ความชอบ ความรักในอย่างใดอย่างหนึ่ง และในงานวิจัยของ Love and Cugnon (2009: 3) ได้เปรียบเทียบความมุ่งมั่นทุ่มเทกับคำว่า "ฉันทะ" ที่อยู่ในคำสอนของพระพุทธศาสนาเรื่องหลักอิทธิบาท 4 ที่กล่าวถึง ความพอใจ ความต้องการที่จะทำ การมีใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆขึ้นไป แต่ในอีกนัยหนึ่งความมุ่งมั่นทุ่มเทอาจหมายถึง กิเลส ตัณหา อารมณ์ และโทสะ ในหลักธรรมคำสอนก็เป็นไปได้ (สอ เสถบุตร, 2548)

แนวคิดเรื่องความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงาน (Employee Passion) ของ The Ken Blanchard Companies (2009a) เริ่มขึ้นตั้งแต่งานวิจัยชิ้นแรกของพวกเขาที่ได้สร้างโมเดล The Leadership-Profit Chain ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เกิดจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ตั้งแต่ปี 1980 จนกระทั่งปี 2005 และค้นพบว่ากุญแจสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงาน คือ กลยุทธ์และการปฏิบัติงานของผู้นำ และเมื่อพนักงานเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทแล้วจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในสินค้าของผู้บริโภค (Customer Devotion) และจะทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งขึ้น (Organization Vitality) ในงานวิจัยชิ้นนั้น The Ken Blanchard Companies ได้ให้ความหมายความรัก มุ่งมั่น และทุ่มเทของพนักงานว่า เป็นความรู้สึกเชิงบวก ในความคิด จิตใจ และความรู้สึกของพนักงานซึ่งเป็นผลมาจาก 8 ปัจจัย ได้แก่ 1) คุณค่าหรือความหมายของงานที่ทำ (Meaningful Work) 2) ความมีอิสระในความคิดและการตัดสินใจในหน้าที่การทำงานที่ตนรับผิดชอบ (Autonomy) 3) ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน (Collaboration) 4) ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ (Career Growth) 5) ความยุติธรรมในการทำงานและค่าตอบแทน (Fairness) 6) การเป็นที่ยอมรับและรู้จักในองค์กรและสังคมรอบข้าง (Recognition) 7) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Connectedness to Colleagues) 8) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Connectedness to Leader) ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรม (Behavior) การทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (Peak Performance) ความระมัดระวังรอบคอบในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น (Discretionary) มีความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว (Long-Term Commitment) อัตราการลาออกจากงานลดลง (Low Turnover) และพนักงานจะมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและส่วนหนึ่ง (Tenure)

งานวิจัยชิ้นต่อมาของ The Ken Blanchard Companies (2009b) มีการเปลี่ยนแปลงและบัญญัติศัพท์ใหม่จากคำว่า “ความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงาน (Employee Passion)” เป็นคำว่า “ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน (Work Passion)” เนื่องจากคำว่าความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานจะอธิบายถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าการจัดแยกพนักงานเป็นแต่ละประเภท โดยงานวิจัยชิ้นนี้ The Ken Blanchard Companies ได้ให้ความหมายของความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานว่า เป็นการรับรู้และความรู้สึกด้านบวกของแต่ละบุคคลซึ่งมีผลมาจากความสุขในการทำงานของพนักงาน และความรู้สึกว่าตนเองมีความหมายไม่ว่าจะต่อภาระงานหรือบุคคลรอบข้างอย่างต่อเนื่อง และสิ่งสำคัญที่สุดคือกระบวนการในการประเมินผลงานที่ต้องวัดค่าของงานอย่างแท้จริง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัววัดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานได้อย่างดี จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าความหมายของความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ของ The Ken Blanchard Companies (2009b) น่าจะเหมาะสมที่สุดกับงานวิจัยนี้

## 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

The Ken Blanchard Companies เป็นบริษัทที่เปิดอบรมหลักสูตรและให้ความรู้ในเรื่องภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาบุคคลและองค์กร และปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น แต่ที่น่าสนใจคืองานวิจัยเรื่อง The Leadership-Profit Chain ในปี 2006 ซึ่งเป็นงานวิจัยที่รวบรวมงานวิจัยและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ (Leadership) ความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Employee Satisfaction) ความพึงพอใจของผู้บริโภค (Customer Satisfaction) และประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance) จนได้มาซึ่งโมเดล The Leadership-Profit Chain ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 The Leadership-Profit Chain

แหล่งที่มา: The Ken Blanchard Companies, 2009a: 1.

หลังจากงานวิจัยชิ้นนั้น The Ken Blanchard Companies เริ่มมีการศึกษาค้นคว้าและวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับส่วนต่างๆ ของโมเดลจนกระทั่งปี 2009 ได้มีการเผยแพร่หนังสือที่มีชื่อเรื่องว่า “The New Rules of Engagement” และในหนังสือก็มีหัวข้อที่เกี่ยวกับความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงาน (Employee Passion) โดยใจความสำคัญของงานวิจัยสรุปได้เป็น 4 หัวข้อดังนี้

1) ความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงานเกิดจาก 8 ปัจจัยสำคัญได้แก่ 1) คุณค่าหรือความหมายของงานที่ทำ (Meaningful Work) 2) ความมีอิสระในความคิดและการตัดสินใจในหน้าที่การทำงานที่ตนรับผิดชอบ (Autonomy) 3) ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน (Collaboration) 4) ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career Growth) 5) ความยุติธรรมในการทำงานและค่าตอบแทน (Fairness) 6) การเป็นที่ยอมรับและรู้จักในองค์กรและสังคมรอบข้าง (Recognition) 7) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Connectedness to Colleagues) 8) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Connectedness to Leader)

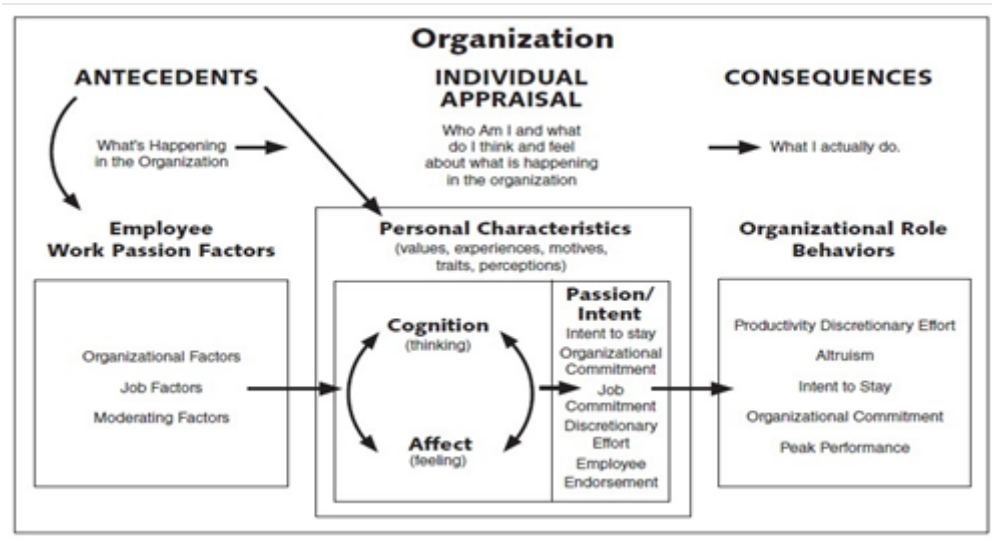
2) ปัจจัยที่กล่าวในข้อที่ 1 ไม่ได้ครอบคลุมทั้งหมดในเรื่องความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงาน แต่จะเป็นสิ่งที่อธิบายถึงตัวแปรหรือปัจจัยที่มีแนวโน้มว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงาน

3) ทั้ง 8 ปัจจัยมีความเป็นอิสระจากกัน และปัจจัยทั้งหมดเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทสูงสุดของพนักงาน

4) งานวิจัยนี้พบว่าการรับรู้ว่าจะงานที่ทำมีคุณค่า มีความหมายต่อตนเองและองค์กร (Meaningful Work) ค่อนข้างมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงาน แต่กลับกันความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career Growth) กลับเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงานน้อยที่สุด

ในการทำความเข้าใจถึงกระบวนการของการเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน เราต้องเข้าใจกระบวนการประเมินสิ่งต่างๆ ที่แต่ละบุคคลใช้ (Individual Appraisal Process) ว่าการตัดสินใจของแต่ละคนมาจากกระบวนการคิด (Cognitive) และเจตคติ (Affective) รวมกันเพื่อให้ได้มาซึ่งผล หรือก็คือรูปแบบของการรับรู้ ความคิดเห็น และความตั้งใจที่จะกระทำ ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติ (The Ken Blanchard Companies, 2009a)

การพัฒนางานวิจัยหลายชิ้น The Ken Blanchard Companies ได้นำเสนอโมเดลความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน (ดังภาพที่ 2.6) ซึ่งเกิดจากการรวมกันระหว่างกระบวนการคิดและกระบวนการของเจตคติหรืออารมณ์ แล้วจึงอธิบายเหตุการณ์นั้นให้เป็นเหตุการณ์เดียวกัน และยังคำนึงถึงบทบาทของปัจจัยตั้งต้นซึ่งก็คือสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร



ภาพที่ 2.6 The Employee Work Passion Model

แหล่งที่มา: The Ken Blanchard Companies, 2011a: 5.

### 2.2.3 ปัจจัย 12 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

ในการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับเรื่อง “The Leadership-Profit Chain” ทำให้มีการวิจัยที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับแต่ละหัวข้อ โดยความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน (Work Passion) ก็เป็นหนึ่งในหัวข้อนั้น และจากงานวิจัยทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน โดยงานวิจัยในปี 2009 ที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้แบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานเป็น 8 ปัจจัย แต่งานวิจัยชิ้นล่าสุดในปี 2011 ได้แบ่งปัจจัยเป็น 12 ปัจจัย โดยที่มีการแทนที่ การเป็นที่ยอมรับและรู้จักในองค์กรและสังคมรอบข้าง (Recognition) ด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และแบ่งความยุติธรรมในการทำงานและค่าตอบแทน (Fairness) เป็นความยุติธรรมในการจัดสรร (Distributive Justice) และความยุติธรรมของกระบวนการ (Procedural Justice) นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มปัจจัยใหม่อีก 2 ปัจจัยได้แก่ งานที่หลากหลาย (Labeled Task Variety) และความคาดหวังในประสิทธิภาพการทำงาน (Performance Expectation) ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ประเภทหลัก มีรายละเอียดดังนี้ (The Ken Blanchard Companies, 2011b)

ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Factors)

1) ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน (Collaboration) เป็นปัจจัยที่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ต้องเป็นบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจ และทำให้พนักงานร่วมมือ ช่วยเหลือกันให้งานสำเร็จ โดยคุณสมบัติที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับการแบ่งปันข้อมูล (Shared Information) และการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในทุกฝ่าย (Involvement) โดยวัฒนธรรมขององค์กรที่

ชัดเจนเรื่องการแบ่งปันข้อมูลและการทำงานเป็นทีม จะสร้างให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดการร่วมมือกันคือความสัมพันธ์ และสนับสนุนซึ่งกันและกันของหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ความยุติธรรมในการจัดสรร (Distributive Justice) เป็นปัจจัยที่ขยายมาจากความยุติธรรมในการทำงานและค่าตอบแทน (Fairness) ในการรวบรวมเอกสารของ The Ken Blanchard Companies ซึ่งสรุปปัจจัยนี้ว่า ค่าตอบแทน สวัสดิการ และปริมาณงานต้องมีความสมดุล เป็นธรรม รวมถึงการกระทำของพนักงานต้องมีความเคารพซึ่งกันและกัน และหัวหน้างานต้องปฏิบัติกับลูกน้องทุกคนอย่างเป็นธรรมและมีจรรยาบรรณในการทำงาน นอกจากนี้พนักงานต้องรับรู้ว่าองค์การปฏิบัติต่อตัวพนักงานเองอย่างเป็นธรรม (Fairly) และถูกต้อง (Justly) เพราะหลายๆ ครั้งที่พนักงานลาออกจากงานด้วยสาเหตุที่พวกเขารับรู้ถึงความไม่เป็นธรรมและมีจริยธรรมขององค์การ แต่ในงานวิจัยชิ้นล่าสุดนี้ ความยุติธรรมในการจัดสรรจะมีขอบเขตเกี่ยวกับเรื่อง ทรัพยากร (Resources) ค่าตอบแทน (Compensation) และปริมาณงาน (Workload) ที่ต้องมีการจัดสรรอย่างสมดุลและยุติธรรม

3) ความยุติธรรมของกระบวนการ (Procedural Justice) เช่นเดียวกับกับความยุติธรรมในการจัดสรร (Distributive Justice) ที่ขยายมาจากความยุติธรรมในการทำงานและค่าตอบแทน (Fairness) แต่ในที่นี้จะมีขอบเขตในเรื่อง นโยบาย (Policies) และกระบวนการ (Procedural) ที่จะต้องมีความสอดคล้องและนำไปใช้อย่างยุติธรรม

4) ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career Growth) เกิดจากการที่พนักงานมีโอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน โดยหัวหน้างานและระบบขององค์การต้องสนับสนุนให้เกิดโอกาสนั้น นอกจากนี้บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานสมควรจะมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน และสิ่งสำคัญที่สุดอีกอย่างคือการให้พนักงานรับรู้ถึงกระบวนการที่ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ (Career Planning)

5) ความคาดหวังในประสิทธิภาพการทำงาน (Performance Expectation) เป็นปัจจัยใหม่ที่ไม่ใช่ในงานวิจัยเกี่ยวกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน (Passion) ขึ้นแรก แต่งานวิจัยชิ้นล่าสุด ปัจจัยนี้กลับมีอิทธิพลต่อความรัก มุ่งมั่น และทุ่มเทในการทำงาน โดยงานวิจัยได้อธิบายว่าประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนนั้นไม่เท่ากัน โดยจะขึ้นอยู่กับความรู้ของแต่ละบุคคลว่าตอนที่สมัครเข้าทำงานองค์การได้คาดหวังประสิทธิภาพในการทำงานของพวกเขาสูงแค่ไหนและตัวเขาเองจะนำมาตรฐานนั้นมาเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (Job Factors)

6) คุณค่าหรือความหมายของงานที่ทำ (Meaningful Work) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์การว่ามีคุณค่าแค่ไหนและพวกเขารู้สึกมีความเชื่อมโยงกับองค์การและเป้าหมายร่วมกันอย่างไร โดยการสร้างคุณค่าและความหมายของงานที่

ทำให้แก่พนักงาน ต้องทำให้เขารู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่าอย่างไร และต้องสร้างความเชื่อว่างานนั้นมีคุณค่าต่อองค์กร ต่อกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ และจะมีผลต่อผลผลิตและบริการที่ส่งถึงผู้บริโภค

7) ความมีอิสระในความคิดและการตัดสินใจในหน้าที่การทำงานที่ตนรับผิดชอบ (Autonomy) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งรูปแบบในการจัดการนั้นจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการร่วมมือกันของทุกฝ่ายในการทำงาน และยังทำให้พนักงานได้รู้สึกว่าคุณเองมีอำนาจตัดสินใจในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ รู้สึกว่าสามารถควบคุมงานที่ตนทำให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง สรุปโดยรวมแล้ว ความมีอิสระในความคิดและการตัดสินใจในหน้าที่การทำงานที่ตนรับผิดชอบ (Autonomy) จะหมายถึงการที่องค์กรให้อำนาจในการตัดสินใจในหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของพนักงานแต่ละคน และยังรวมถึงการที่องค์กรสนับสนุนพนักงานในเรื่องการฝึกอบรม (Training) และปัจจัยอื่นๆ (Tools) ที่ทำให้งานของพวกเขาบรรลุผลสำเร็จ

8) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นปัจจัยที่แทนที่การเป็นที่ยอมรับและรู้จักในองค์กรและสังคมรอบข้าง (Recognition) ของงานวิจัยชิ้นก่อนหน้า แต่เนื่องด้วยตัวแปรต่างๆ ที่เปลี่ยนไป และเพื่อความทันสมัยยิ่งขึ้นจึงได้มีการแทนที่ปัจจัยนี้ โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับ มีความหมายถึง การรับรู้ของแต่ละบุคคล (Individuals Receive) ในการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างเหมาะสมทั้งข้อมูลและเวลาในเรื่องของผลปฏิบัติงาน (Performance) นอกจากนี้ยังรวมถึงผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา (Improvements) และแนวความคิดที่แปลกใหม่ (Ideas)

9) ปริมาณงานที่เหมาะสม (Workload Balance) ซึ่งปริมาณงานที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานมีการใส่ใจดูแลเรื่องรายละเอียดของงานที่เป็นผลโดยตรงกับผลงาน นอกจากปริมาณงานที่เหมาะสมแล้ว เวลาที่ให้กับพนักงานในแต่ละชิ้นงาน ควรเพียงพอและเหมาะสมที่จะให้พนักงานบรรลุเป้าหมายของงานนั้น

10) งานที่หลากหลาย (Labeled Task Variety) ปัจจัยนี้จะหมายถึงงาน หน้าที่ หรือการปฏิบัติงานที่ไม่จำเจ มีความหลากหลายและท้าทาย ทำให้พนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานงานรู้สึกมีความสุขและสนุกกับการทำงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบส่วนบุคคล (Moderating Factors)

11) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Connectedness to Leader) การที่พนักงานมีความเชื่อใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกับหัวหน้างานจะทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน โดยพื้นฐานต้องเกิดจากความซื่อสัตย์และความสามารถที่จะทำให้พนักงานไว้วางใจได้ของหัวหน้างาน ซึ่งผลของงานวิจัยหลายชิ้นทำให้ทราบว่าหัวหน้างานที่มีการแบ่งปันข้อมูล พยายามปรองดองกับพนักงาน และใส่ใจลูกน้อง มีความเป็นไปได้อย่างมากที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

12) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Connectedness to Colleagues) เช่นเดียวกันกับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องมีการดูแลเอาใจใส่และปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้นจะเป็นไปไม่ได้เลยที่การทำงานจะไม่มี ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยทั้ง 12 ปัจจัยที่กล่าวข้างต้นมีอิทธิพลกับความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน ซึ่งทำให้เกิด ความตั้งใจ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความตั้งใจที่จะดำรงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intent to Stay) หมายถึง ความตั้งใจของพนักงานที่จะเป็นสมาชิกและเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย 2) ความตั้งใจในการรับรององค์กรในทางบวก (Intent to Endorse) หมายถึง ความรู้สึกดี ๆ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จนทำให้เกิดความตั้งใจที่จะรับรององค์กรในทางบวกกับบุคคลอื่น 3) ความตั้งใจพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Intent to Exert Discretionary Effort) หมายถึง การที่พนักงานมีความเพียรพยายาม อดทนในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุ ไม่ว่าจะมียุอุปสรรคใดๆ 4) ความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Intent to Use Organizational Citizenship Behaviors) หมายถึง การปฏิบัติหรือกระทำในสิ่งที่ไม่ได้อยู่ในหน้าที่ของตนเอง แต่เกิดจากความสมัครใจของพนักงานเอง โดยการกระทำนั้นไม่ส่งผลกับค่าตอบแทนหรือรางวัลใดๆ 5) ความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีเลิศ (Intent to Perform) หมายถึง ความตั้งใจ และปรารถนาของพนักงานที่จะมุ่งมั่นทุ่มเท ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และมีพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ (The Ken Blanchard Companies, 2011a)

### 2.3 อັตลัษณะองคค์การและคววมุ่งมั่นทุ่มเทในการทํางาน

การศึกษาและรวบรวมเอกสารยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาความเกี่ยวข้องโดยตรงระหว่างอັตลัษณะองคค์การกับคววมุ่งมั่นทุ่มเทในการทํางาน แต่งานวิจัยหลายชิ้นของ The Ken Blanchard Companies (2006-2011) ในเรื่อง "Employee Work Passion" ซึ่งสรุปผลการศึษาว่าลัษณะหรือรูปแบบขององคค์การ ลัษณะของงานที่ทํา และลัษณะของแต่ละบุคคล จะส่งผลโดยตรงต่อคววมคิด (Cognition) และคววมรู้สึกล (Affect) ของพนักงานที่จะมีคววมุ่งมั่นทุ่มเทในการทํางาน โดยรายละเอียดของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคววมุ่งมั่นทุ่มเทในการทํางานนั้น ได้อธิบายอย่างละเอียดในข้อ 2.2.3 แล้ว ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคววมุ่งมั่นทุ่มเทในการทํางานด้านคววมร่วมมือกันในการปฏิบัติงานและคววมสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความหมายคล้ายคลึงกับอັตลัษณะองคค์การด้านพนักงาน และปัจจัยด้านคววมสัมพันธ์กับหัวหน้าที่มีอิทธิพลต่อคววมุ่งมั่นทุ่มเทในการทํางานก็มีความหมายคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำของอັตลัษณะองคค์การเช่นกัน และถ้ามองโดยภาพรวมแล้ว อັตลัษณะองคค์การก็เหมือนกับลัษณะและ

รูปแบบขององค์กร ที่มีความสัมพันธ์ต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คาดได้ว่า อັตลักษณ์องค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน (สมมติฐานที่ 1)

## 2.4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

### 2.4.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) เป็นแนวคิดที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีการกล่าวถึงในระยะแรกๆ โดย Organ (1988: 4) และนักวิจัยท่านอื่น เช่น Bateman and Organ (1983: 587-595) รวมถึง Smith, Organ and Near (1983: 653-663) ได้ใช้แนวความคิดของ Chester (1938: 46-61) ในเรื่อง “การร่วมมือกันทำงานอย่างสมัครใจ” (Willingness to Cooperate) และแนวคิดของ Katz (1964: 131-146) ในเรื่องความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือ (Dependable Role Performance) กับ นวัตกรรมและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองโดยพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองโดยสัญชาตญาณ (Innovative and Spontaneous Behaviors) มาเป็นพื้นฐานในการกล่าวถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดย Organ (1990a: 43-72) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า เป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่เกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองและตัดสินใจจะกระทำอย่างอิสระด้วยตนเอง ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นไม่ได้มีผลต่อการได้รับรางวัลหรือค่าตอบแทนโดยตรง แต่เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร เช่นเดียวกับ Schnake (1991: 735-759) ที่ให้ความหมายไว้ว่าเป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือที่องค์กรไม่ได้กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ ซึ่งพนักงานที่ปฏิบัติจะไม่ได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลหรือบทลงโทษจากการปฏิบัติพฤติกรรมนั้น สอดคล้องกับ Greenberg and Baron (1999: 29) อธิบายถึงความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกภายในองค์กรปฏิบัติเกินกว่าหน้าที่ที่กำหนดไว้จากองค์กรอย่างเป็นทางการ

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยพิจารณาศึกษาความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามที่ Organ, Podsakoff and MacKenzie (2006: 3) ที่ให้ไว้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหมายถึง พฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่เกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองและตัดสินใจจะกระทำอย่างอิสระด้วยตนเอง โดยพฤติกรรมเหล่านั้นไม่ได้มีผลต่อการได้รับรางวัลหรือค่าตอบแทนโดยตรง แต่เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร น่าจะเป็นความหมายที่เหมาะสมที่สุดสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้

#### 2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

แนวคิดในเรื่องพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในช่วงแรกโดย Smith, Organ and Near (1983: 653-663) ได้แบ่งพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นสององค์ประกอบได้แก่ พฤติกรรมด้านความเอื้อเฟื้อ (Altruism) และการยินยอมที่จะปฏิบัติตามในเรื่องทั่วไปขององค์การ (Generalized Compliance) โดยหลังจากนี้ยังได้มีงานวิจัยหลายชิ้นที่กล่าวถึงองค์ประกอบและการแบ่งพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในหลากหลายมิติตามมา เช่น Williams and Anderson (1991: 601-602) ได้แบ่งพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มุ่งสู่บุคคล (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Individuals) และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มุ่งสู่องค์การ (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Organization) และงานวิจัยของวิจัยของ Podsakoff et al. (2000: 513-563) ซึ่งเป็นงานวิจัยที่มาจากการทบทวนเอกสารเรื่องพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และจำแนกออกเป็น 7 มิติ ได้แก่ 1) การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Helping Behavior) 2) ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) 3) ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Loyalty) 4) การยินยอมที่จะปฏิบัติตามแนวทางและกฎเกณฑ์ต่างๆ ขององค์การ (Organizational Compliance) 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล (Individual Initiative) 6) การให้ความร่วมมือ (Civil Virtue) 7) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) แต่ถ้าวัดถึงต้นแบบและผู้ที่มีการวิจัยที่น่าสนใจในเรื่องพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ Organ (1991) ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้ได้จำแนกพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) พฤติกรรมด้านความเอื้อเฟื้อ (Altruism) หมายถึง การกระทำที่แสดงถึงความเอื้อเฟื้อ การกระทำให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือการช่วยแนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ เพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์การ

2) พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การกระทำที่คำนึงถึงผู้อื่น เคารพสิทธิของผู้อื่น การที่พนักงานให้ความสำคัญกับการทำงานและคำนึงถึงผลกระทบจากการทำงานของตนว่าจะไม่สร้างปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่น มุ่งที่จะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์การต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน การกระทำและการตัดสินใจของบุคคลหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อคนอื่นและองค์การโดยรวม จึงควรคำนึงถึงบุคคลอื่น เช่น เคารพสิทธิของบุคคลอื่นในการใช้สมบัติส่วนรวม

3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง การกระทำที่พนักงานมีความเต็มใจที่จะเผชิญปัญหาที่เกิดจากการทำงานหรือการประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน หลีกเลี่ยงที่จะกระทบกระทั่ง เนื่องจากการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ทั้งที่มีสิทธิที่จะเรียกร้องสิทธิและความเป็นธรรมหรือร้องทุกข์ได้ แต่เนื่องจากการร้อง

ทุกซ์จะเพิ่มภาระให้กับผู้บริหารและจะเกิดการโต้แย้งกันยืดเยื้อ จนละเลยความสนใจในการปฏิบัติงานดังนั้นถ้าพนักงานมีความอดทน ก็จะเป็นผลดีในการทำงาน

4) พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์การอย่างรับผิดชอบ ให้ความสนใจกับนโยบายต่างๆ และประกาศต่างๆ ขององค์การ พร้อมทั้งจะรักษาภาพลักษณ์ขององค์การ แสดงความคิดเห็น และเข้าร่วมประชุมหรือเป็นฝ่ายเดียวกันกับองค์การ เช่น มีส่วนร่วมในการเข้าประชุม เก็บความลับ มีความรู้สึกต้องการพัฒนาองค์การ และมีการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เหมาะสมต่อองค์การ

5) พฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การกระทำที่พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ สนองนโยบายขององค์การ ขยันทำงาน ตรงต่อเวลา การประหยัด รักษาทรัพยากร และดูแลสิ่งของที่เกี่ยวข้องรวมถึงไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปกับงานส่วนตัว ซึ่งคนที่มีสำนึกในหน้าที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบายขององค์การได้เป็นอย่างดี

องค์ประกอบทั้ง 5 ข้างต้นเป็นองค์ประกอบที่ครอบคลุมในเรื่องพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและเหมาะสมกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ Organ (1991) มาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในงานวิจัยนี้

## 2.5 อัตลักษณ์องค์การและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

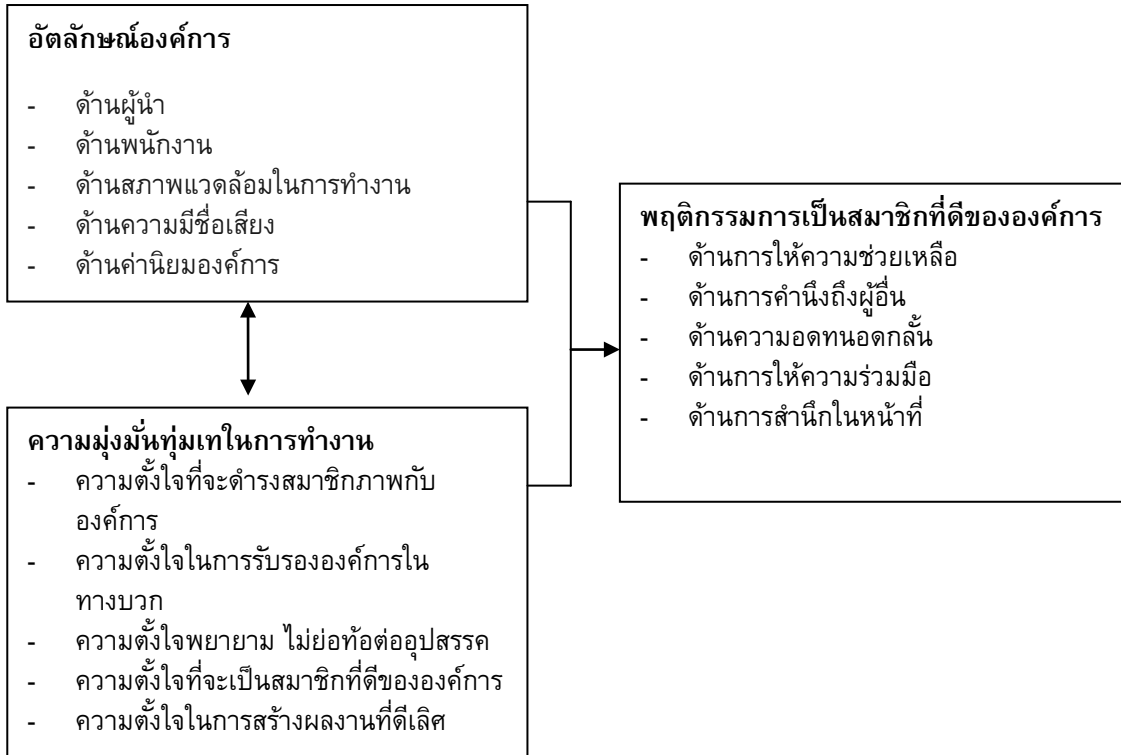
มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ศึกษาเรื่องอัตลักษณ์องค์การและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ แต่ไม่พบบงานวิจัยที่ทำการศึกษาความเกี่ยวข้องของอัตลักษณ์องค์การและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยตรง The Ken Blanchard Companies (2011a) ศึกษาวิจัยและพบว่า การพัฒนาอัตลักษณ์องค์การคือการสร้างพฤติกรรม ความภาคภูมิใจในตนเอง ความมั่นใจ และความภาคภูมิใจต่อองค์การของตน และการศึกษาวิจัยของ Barrow and Mosley (2005) สรุปไว้ 3 หัวข้อถึงเหตุผลในการบริหารอัตลักษณ์องค์การว่า 1) การที่อัตลักษณ์องค์การหรืออัตลักษณ์ของสินค้าเป็นที่ยอมรับนั้นไม่ได้มีบทบาทกับความผูกพันและซื่อสัตย์ต่อองค์การโดยตรง แต่การมีอัตลักษณ์องค์การ จะทำให้มีการเชื่อมโยงกันในบริบทต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งทำให้พนักงานมีความผูกพันและซื่อสัตย์ต่อองค์การมากขึ้น 2) อัตลักษณ์องค์การส่งผลให้มีการเชื่อมโยงกันระหว่างการบริหารธุรกิจ การโฆษณากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารภายในองค์การ และการตลาด 3) อัตลักษณ์องค์การจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการเข้าทำงาน และดำรงสมาชิกภาพกับองค์การ นอกจากนี้ Schlager, Bodderas, Maas and Cachelin (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอัต

ลักษณะองค์การต่อทัศนคติของพนักงานมีผลโดยตรงต่อการบริการลูกค้า พบว่าอัตลักษณ์องค์การมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและการบริการลูกค้าของพนักงาน ทำให้การศึกษาคั้งนี้คาดได้ว่า อัตลักษณ์องค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (สมมติฐานที่ 2) และทำให้พิจารณาต่อไปได้ว่าอัตลักษณ์องค์การและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ (สมมติฐานที่ 4)

## 2.6 ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ในงานวิจัยหลายชิ้นของ The Ken Blanchard Companies (2009a; 2009b; 2011a; 2011b) ซึ่งได้แก่งานวิจัยเรื่อง “Employee Passion: The New Rules of Engagement” และ “From Engagement to Work Passion: A Deeper Understanding of the Work Passion Framework” รวมทั้งงานวิจัยเรื่อง “Employee Work Passion: Connecting the Dots” และสุดท้ายงานวิจัยเรื่อง Employee Work Passion: What’s Important in Creating a Motivating Work Environment and Whose Job It Is? พบผลที่สอดคล้องกันว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานโดยหนึ่งในพฤติกรรมนั้นยังระบุถึงความเอื้อเฟื้อ (Altruism) เช่นเดียวกับกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกล่าวถึงการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Helping Behavior) และการให้ความร่วมมือ (Civil Virtue) ซึ่ง Organ (1991) ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีออกเป็น 5 มิติ คือ 1) ความรู้สึก ความตั้งใจและพฤติกรรมที่จะดำรงสมาชิกภาพกับองค์การ 2) ความรู้สึก ความตั้งใจและพฤติกรรมในการรับรององค์การในทางบวก 3) ความรู้สึก ความตั้งใจและพฤติกรรมในการพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค 4) ความรู้สึก ความตั้งใจและพฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 5) ความรู้สึก ความตั้งใจและพฤติกรรมในการสร้างผลงานที่ดีเลิศ ดังกล่าวมานี้ทำให้พิจารณาได้ว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงคาดได้ว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (สมมติฐานที่ 3)

## 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย



### ปัจจัยส่วนบุคคล

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- อายุงานในองค์กร
- ตำแหน่งงาน
- แผนก

ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 2.8 สมมติฐานการวิจัย

การประมวลเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ทำให้สามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ 4 ข้อ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้นและดังได้แสดงไว้ในกรอบแนวคิดการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 อັตลัษณ์องค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

สมมติฐานที่ 2 อັตลัษณ์องค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การ

สมมติฐานที่ 3 ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

สมมติฐานที่ 4 อັตลัษณ์องค์การและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

## บทที่ 3

### วิธีการศึกษาวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์องค์กร ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รวมทั้งศึกษาบทบาทของอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยผู้วิจัยได้แจกแจงรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยเป็น 5 ส่วน คือ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือวัดตัวแปรและการหาคุณภาพของเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล และท้ายสุดคือการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในงานวิจัยครั้งนี้คือพนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการถึงพนักงานทั่วไปของโรงแรมระดับกลาง (200-300 ห้อง) บนเกาะแห่งหนึ่งทางภาคใต้ของประเทศไทย จำนวนประมาณ 900 คน จาก 5 โรงแรม ในที่นี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานโรงแรมจำนวน 2 แห่ง เนื่องจากพนักงานในงานบริการด้านการโรงแรมจะมีเวลาทำงานเป็นกะ และช่วงที่เก็บข้อมูลเป็นช่วงที่มีลูกค้าค่อนข้างมาก แต่โรงแรมทั้ง 2 แห่งนี้ผู้บริหารและพนักงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ทางโรงแรมเป็นจำนวน 400 ชุด และได้แบบสอบถามกลับมาจำนวน 363 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.75

#### 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

##### 3.2.1 ตัวแปรอิสระ

##### 3.2.1.1 อัตลักษณ์องค์กร ประกอบด้วย

- 1) ด้านผู้นำ
- 2) ด้านพนักงาน
- 3) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

4) ด้านความมีชื่อเสียง

5) ด้านค่านิยมองค์กร

3.2.1.2 ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ประกอบด้วย

1) ความตั้งใจที่จะดำรงสมัชชิกภาพกับองค์กร

2) ความตั้งใจในการรับรององค์กรในทางบวก

3) ความตั้งใจพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

4) ความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

5) ความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีเลิศ

### 3.2.2 ตัวแปรตาม

3.2.2.1 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วย

1) ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น

2) ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น

3) ด้านความอดทนอดกลั้น

4) ด้านการให้ความร่วมมือ

5) ด้านการสำนึกในหน้าที่

### 3.2.3 นิชยามปฏิบัติการ

การวิจัยครั้งนี้มีนิยามปฏิบัติการของตัวแปรที่ศึกษาคือ อัตลักษณ์องค์กร ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามที่ได้ประมวลไว้ในบทที่ 2 ดังนี้

อัตลักษณ์องค์กร คือ ชุดของคุณลักษณะและคุณภาพต่างๆ รวมถึงประสบการณ์การทำงานที่องค์กรเสนอต่อพนักงานและผู้ที่ยากเข้ามาร่วมงานกับองค์กรว่า การทำงานในองค์กรนี้จะไปในรูปแบบหนึ่ง โดยองค์กรจะนำเสนอในสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้เช่น ค่านิยมองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านั้นทำให้องค์กรเกิดลักษณะเฉพาะขององค์กรเอง โดยจะพิจารณา ตามแนวคิดของ The Corporate Leadership Council (1999) Barrow and Mosley (2005) Minchinton and Thorne (2007) นอกจากนี้ยังได้สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมที่เป็นคนไทยอีกจำนวน 6 ท่าน (2556) เพื่อให้ได้ความคิดที่แตกต่างหลากหลายในเรื่องอัตลักษณ์องค์กร นำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นองค์ประกอบของอัตลักษณ์องค์กร 5 ด้าน ได้แก่

1) อัตลักษณ์ด้านผู้นำ (Leadership) หมายถึง วิธีการดำเนินงานและการบริหารจัดการสรรทรัพยากรในองค์กร รวมถึงรูปแบบการสื่อสารในแบบเฉพาะของตนเองของ

ผู้บริหาร ที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความสอดคล้องในองค์การ ตลอดทั้ง คำพูดและการกระทำมีอิทธิพลให้เกิดความเห็นด้วยและทำตามของคนทั้งองค์การ

2) อัตลักษณ์องค์การด้านพนักงาน (Employee) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ขององค์การของบุคลากร เพื่อจะได้ส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับชื่อเสียงขององค์การ รวมทั้งการมีค่านิยมและทัศนคติโดยทั่วไปของบุคลากรที่สอดคล้องกับองค์การเพื่อการปฏิบัติงานที่เป็นรูปแบบเดียวกัน

3) อัตลักษณ์ด้านสภาพแวดล้อม (Working Environment) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การทั้งโครงสร้างอาคารและการตกแต่ง ให้มีลักษณะเฉพาะ สะท้อนถึงคอนเซ็ปต์ หรือรูปแบบในการดำเนินกิจการ และเอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

4) อัตลักษณ์ด้านความมีชื่อเสียง (External Reputation) หมายถึง การรับรู้และการให้บริการที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะ และมีคุณภาพ จนทำให้เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป และตลาดกลุ่มเฉพาะ (Niche Market) ที่ส่งผลต่ออัตราการเข้าพัก (Occupancy Rate) สูง และการได้รับการคัดเลือก/ได้รับรางวัลในด้านต่าง ๆ ขององค์การ

5) อัตลักษณ์ด้านค่านิยมองค์การ (Core Value) หมายถึง การรับรู้และการยอมรับรากฐานความเชื่อและหลักปฏิบัติหรือข้อกำหนดร่วมกันของพนักงานในองค์การ เพื่อเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นและโน้มน้าวให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในทิศทางเดียวกัน ซึ่งค่านิยมองค์การนี้จะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพคุณสมบัติ คุณลักษณะ ทิศทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานและการร่วมมือกันภายในองค์การ

ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานหมายถึงการรับรู้และความรู้สึกด้านบวกของแต่ละบุคคล ซึ่งมีผลมาจากความสุขในการทำงานของพนักงาน และความรู้สึกว่าตนมีความหมายไม่ว่าจะต่อ การงานหรือบุคคลรอบข้างอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาตามแนวคิดของ The Ken Blanchard Companies (2011a) ที่กล่าวถึง 12 ปัจจัยที่มีผลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และทำให้เกิดความตั้งใจ 5 ประการ ได้แก่

1) ความตั้งใจที่จะดำรงสมาชิกภาพกับองค์การ (Intent to Stay) หมายถึง ความรู้สึกมุ่งมั่นของพนักงานที่จะเป็นสมาชิกและเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมาย

2) ความตั้งใจในการรับรององค์การในทางบวก (Intent to Endorse) หมายถึง ความรู้สึกดี ๆ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จนทำให้เกิดความตั้งใจที่จะรับรององค์การในทางบวกกับบุคคลอื่น

3) ความตั้งใจในการพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Intent to Exert Discretionary Effort) หมายถึง การที่พนักงานมีความเพียรพยายาม อดทนในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุไม่ว่าจะมีอุปสรรคใดๆ

4) ความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Intent to Use Organization Citizenship Behavior) หมายถึง การปฏิบัติหรือกระทำในสิ่งที่ไม่ได้อยู่ในหน้าที่ของตนเอง แต่เกิดจากความสมัครใจของพนักงานเอง โดยการกระทำนั้นไม่ส่งผลกับค่าตอบแทนหรือรางวัลใดๆ

5) ความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีเลิศ (Intent to Perform) หมายถึง ความปรารถนาของพนักงานที่จะมุ่งมั่นทุ่มเท ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และมีพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกของแต่ละบุคคลที่เกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองและตัดสินใจจะกระทำอย่างไรอย่างหนึ่งอย่างอิสระด้วยตนเอง โดยพฤติกรรมเหล่านั้นไม่ได้มีผลต่อการได้รับรางวัลหรือค่าตอบแทนโดยตรง แต่เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยจะพิจารณาใน 5 มิติ ได้แก่

1) พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การเอื้อเพื่อให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานทันทีเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือการช่วยแนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ เพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร

2) พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การที่พนักงานให้ความสำคัญกับการทำงานและระมัดระวังผลกระทบจากการทำงานของตนว่าจะไม่สร้างปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่น มุ่งที่จะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงาน

3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง การกระทำของพนักงานที่แสดงถึงความเต็มใจที่จะยอมรับสภาพความลำบาก ยอมรับปัญหาที่เกิดจากการทำงานหรือปัญหาการประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน และหลีกเลี่ยงที่จะกระทบกระทั่งกับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีการพึ่งพากันและกัน

4) พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างรับผิดชอบ ให้ความสนใจกับนโยบายต่างๆ และประกาศต่างๆ ขององค์กร พร้อมทั้งจะรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร แสดงความคิดเห็น และเข้าร่วมประชุมหรือเป็นฝ่ายเดียวกับองค์กร เช่น มีส่วนร่วมในการเข้าประชุม เก็บความลับ มีความรู้สึกต่อการพัฒนาองค์กร และมีการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เหมาะสมต่อองค์กร

5) พฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การกระทำที่พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ สนองนโยบายขององค์กร ขยันทำงาน ตรงต่อเวลา การประหยัด รักษาทรัพยากร และดูแลสิ่งของที่เกี่ยวข้องรวมถึงไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปกับงานส่วนตัว ซึ่งผู้ที่มีสำนึกในหน้าที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดี

### 3.3 เครื่องมือวัดตัวแปรและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

#### 3.3.1 แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล เอกสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและนำมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อพัฒนาแบบวัด โดยประกอบด้วย 4 แบบสอบถาม ได้แก่

1) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งสอบถาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์กร ตำแหน่งงาน และแผนกของผู้ตอบ รวมทั้งหมด 6 ข้อ โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความ หรือเติมคำตอบสั้นๆ ลงบนเส้นใต้ที่ขีดไว้

2) แบบสอบถามอัตลักษณ์องค์กร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามแนวคิดของ The Corporate Leadership Council (1999) Barrow and Mosley (2005) Minchington และ Thorne (2007) และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมจำนวน 6 ท่าน (2556) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับอัตลักษณ์องค์กรใน 5 ด้าน จำนวน 39 ข้อ ดังนี้ ด้านผู้นำมี 8 ข้อ (ข้อ 7-14) ด้านพนักงานมี 4 ข้อ (ข้อ 15-18) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานมี 7 ข้อ (ข้อ 19-25) ด้านความมีชื่อเสียงมี 6 ข้อ (ข้อ 26-31) และด้านค่านิยมองค์กรมี 8 ข้อ (ข้อ 32-39) โดยข้อคำถามส่วนใหญ่เป็นข้อคำถามทางบวก มีข้อคำถามทางลบ 7 ข้อ ได้แก่ข้อ 13, 14, 24, 25, 31, 38 และ 39 โดยใช้มาตรวัดแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ และมีเกณฑ์การให้คะแนนคือ ผู้ที่ตอบว่าเห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนนจะเท่ากับ 5 เห็นด้วยเท่ากับ 4 ไม่แน่ใจเท่ากับ 3 ไม่เห็นด้วยเท่ากับ 2 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งเท่ากับ 1 สำหรับข้อคำถามทางบวก ส่วนข้อคำถามทางลบให้คะแนนกลับกันเท่ากับ 1 ถึง 5 ตามลำดับ

3) แบบสอบถามความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ผู้วิจัยได้พิจารณาใช้แบบสอบถามของ มนเสฏฐ ประชาศิลป์ชัย (2555) โดยทำการปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้เหมาะสมในการนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาประกอบด้วย ข้อคำถามใน 5 ด้าน จำนวน 45 ข้อ ดังนี้ ด้านความตั้งใจที่จะดำรงสมาชิกภาพกับองค์กรมี 6 ข้อ (ข้อ 40-45) ด้านความตั้งใจในการรับรององค์กรในทางบวกมี 9 ข้อ (ข้อ 46-54) ด้านความตั้งใจในการพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมี 6 ข้อ (ข้อ 55-60) ด้านความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมี 15 ข้อ (ข้อ 61-75) และด้านความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีเลิศมี 9 ข้อ (ข้อ 76-84) เป็นคำถามทางลบ 6 ข้อ ได้แก่ข้อ 55, 58, 62, 64, 70 และ 76 โดยใช้มาตรวัดแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ ตามเทคนิคการวัดของ ลิเคิร์ท มีเกณฑ์การให้คะแนนคือ ผู้ที่ตอบว่าเห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนนจะเท่ากับ 5 เห็นด้วยเท่ากับ 4 ไม่แน่ใจเท่ากับ 3 ไม่เห็นด้วยเท่ากับ 2 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งเท่ากับ 1 ซึ่งจะตรงกันข้ามกับการให้คะแนนคำถามทางลบ

4) แบบสอบถามพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยได้นำตามแบบสอบถามของทิพย์วรรณ มงคลดิกุลกุล (2554) ปรับเรียบเรียงใหม่ให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน จำนวน 25 ข้อ เป็นคำถามทางบวกทั้งหมด ดังนี้ ด้าน

พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือมี 5 ข้อ (ข้อ 85-89) ด้านพฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่นมี 5 ข้อ (ข้อ 90-94) ด้านพฤติกรรมด้านการความอดทนอดกลั้นมี 5 ข้อ (ข้อ 95-99) ด้านพฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือมี 5 ข้อ (ข้อ 100-104) และด้านพฤติกรรมด้านการสำนึกในหน้าที่มี 5 ข้อ (ข้อ 105-109) ใช้มาตราวัดแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ ตามเทคนิคการวัดของ ลิเคิร์ท จากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด โดยตรวจให้คะแนนเป็น 5, 4, 3, 2, 1 สำหรับข้อความทางบวก ส่วนข้อความทางลบให้คะแนนกลับกัน จากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด เป็น 1, 2, 3, 4, 5 ตามลำดับ

### 3.3.2 การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

1) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยพิจารณาตามแนวคิดที่เป็นพื้นฐานของแบบวัด และตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจน ของข้อคำถาม ให้เหมาะสมกับกลุ่มประชากรที่ศึกษา โดยคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารจัดการการโรงแรม จำนวน 2 ท่าน

2) การหาคุณภาพรายข้อและทั้งฉบับของแบบสอบถามแต่ละฉบับ โดยใช้การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discriminate t-value) และหาความสัมพันธ์รายข้อกับทั้งฉบับ (Item-total correlation) กับพนักงานของโรงแรมขนาดกลางแห่งหนึ่งที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรจำนวน 100 คน แล้วทำการคัดเลือกข้อคำถามที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ (ค่าอำนาจจำแนกรายข้อที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติและค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.2 ถึง 0.8) แล้วทำการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายด้านและทั้งฉบับ (Reliability) โดยวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาแบบ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ผลตามรายละเอียดดังนี้

#### 3.3.2.1 แบบสอบถามอัตลักษณ์องค์กร

แบบสอบถามเรื่องอัตลักษณ์องค์กรมีจำนวน 39 ข้อ โดยรายละเอียดของแบบสอบถามผู้วิจัยได้อธิบายไว้ในข้อ 3.3.1 เมื่อนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของโรงแรมแห่งหนึ่งจำนวน 100 คน ผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อของแบบสอบถามนี้ พบว่า ข้อคำถามส่วนใหญ่ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ และมีค่าความสัมพันธ์รายข้อกับทั้งฉบับตามเกณฑ์ ( $0.2 \leq r \leq 0.8$ ) ยกเว้นข้อคำถามที่ 13 ( $t = 1.207, p = .233$ ) ข้อ 25 ( $t = 1.758, p = .084$ ) ข้อ 31 ( $t = .117, p = .908$ ) และ ข้อ 38 ( $t = 1.351, p = .182$ ) จึงตัดข้อดังกล่าวออกเหลือเป็น 33 ข้อ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นแบบ Cronbach รายด้านได้ค่าความเชื่อมั่นด้านผู้นำ ด้านพนักงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมีชื่อเสียง และด้านค่านิยมองค์กรเท่ากับ .790, .656, .744, .774 และ .764 ตามลำดับ โดยมีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .917 และมีรายละเอียดดังตารางที่ 3.1

**ตารางที่ 3.1** ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับทั้งฉบับ (ค่า r) ของแบบสอบถามอัตลักษณ์องค์กร

	ด้านผู้นำ ( $\alpha = .790$ )	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
7.	ผู้บริหารมีลักษณะที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของ วงการธุรกิจโรงแรม	+	3.940	.000	.409	✓
8.	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการ แตกต่างจากผู้บริหารของโรงแรมอื่น จนเป็นที่ ยอมรับของวงการธุรกิจโรงแรม	+	6.580	.000	.580	✓
9.	ผู้บริหารมักนำแนวคิดแปลกใหม่มาใช้ในการบริหาร จัดการโรงแรม จนทำให้โรงแรมแห่งนี้เป็นที่รู้จักกัน อย่างดี	+	8.446	.000	.667	✓
10.	การทำงานของผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการ ปฏิบัติงานของคนทั้งองค์กร	+	4.426	.000	.505	✓
11.	คำพูดและการกระทำของผู้บริหารส่งผลต่อกระบวนการ คิดและการกระทำของพนักงาน	+	6.939	.000	.532	✓
12.	แนวทางการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงแรมแห่งนี้ มีรูปแบบเฉพาะตัว และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ ท่านอยากทำงานที่โรงแรมนี้	+	6.318	.000	.614	✓
13.	ผู้บริหารของโรงแรมมีบุคลิกลักษณะเหมือนหรือ คล้ายคลึงกับผู้บริหารโรงแรมใกล้เคียง	-	1.207	.233	- .158	X
14.	ผู้บริหารมีเวลาพบปะและพูดคุยกับพนักงานน้อย มาก จึงไม่มีอิทธิพลใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของ พนักงาน	-	3.825	.000	.203	✓
	ด้านพนักงาน ( $\alpha = .656$ )	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
15.	พนักงานของโรงแรมมีแนวคิดในการทำงานที่เป็น รูปแบบเฉพาะ สอดคล้องกับเป้าหมายโรงแรม	+	3.723	.000	.373	✓
16.	พนักงานของโรงแรมได้รับการอบรมจนมีพฤติกรรม การทำงานที่แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ของโรงแรม	+	5.516	.000	.548	✓
17.	พนักงานยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมของโรงแรม จนกลายเป็นรูปแบบเฉพาะของโรงแรม	+	4.001	.000	.418	✓
18.	พนักงานมีความเข้าใจในเอกลักษณ์และค่านิยมร่วม ของโรงแรมอย่างถ่องแท้	+	5.657	.000	.577	✓
	ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $\alpha = .744$ )	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
19.	สถานที่ทำงานมีการตกแต่งที่โดดเด่นมี ลักษณะเฉพาะ จนเกิดเป็นเอกลักษณ์ของโรงแรม	+	5.006	.000	.517	✓

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $\alpha = .744$ )	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
20. แม้มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของโรงแรมไปตามวาระและโอกาส แต่สภาพแวดล้อมก็ยังสะท้อนลักษณะเฉพาะของโรงแรมนี้	+	5.102	.000	.436	✓
21. แผนกและห้องบริการต่างๆ ของโรงแรม เน้นความเป็นรูปแบบเดียวกันจนเกิดเป็นภาพลักษณ์ของโรงแรม	+	3.412	.001	.355	✓
22. โรงแรมมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างจากโรงแรมอื่นๆ ซึ่งสามารถดึงดูดใจให้ลูกค้ามาพัก	+	7.159	.000	.580	✓
23. โรงแรมมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ เมื่อใครพบเห็นก็ทราบทันทีว่าเป็นโรงแรมแห่งนี้	+	7.946	.000	.631	✓
24. การตกแต่งสถานที่ทั้งภายในและภายนอกโรงแรม ไม่ได้มีจุดเด่นเป็นลักษณะเฉพาะของโรงแรม	-	3.885	.000	.305	✓
25. มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของโรงแรมไปเรื่อยๆ ตามความต้องการของผู้บริหารสูงสุด	-	1.758	.084	- .332	X
ด้านความมีชื่อเสียง ( $\alpha = .774$ )	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
26. โรงแรมมีชื่อเสียงในเรื่องคุณภาพการบริการจนเป็นที่รู้จักและยอมรับของนักท่องเที่ยว	+	9.988	.000	.760	✓
27. พนักงานมีคำพูดและรูปแบบการปฏิบัติงานตามแบบแผนเฉพาะของโรงแรม	+	4.678	.000	.545	✓
28. โรงแรมแห่งนี้เป็นโรงแรมที่ท่านประสงค์จะทำงานด้วยเพราะเป็นที่ทราบกันดีว่า มีการดูแลพนักงานอย่างดี	+	8.565	.000	.609	✓
29. โรงแรมนี้มีชื่อเสียงในด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้มีลูกค้าเฉพาะกลุ่มเข้ามาพักที่โรงแรมอย่างต่อเนื่อง	+	5.004	.000	.497	✓
30. โรงแรมมีเอกลักษณ์ที่เป็นแบบของตนเอง จนสามารถนำไปกระจายข่าวเผยแพร่อย่างชื่นชม หรือจนทำให้ได้รับรางวัล	+	4.809	.000	.481	✓
31. คุณภาพการบริการของโรงแรมของท่าน เท่าเทียมกับโรงแรมใกล้เคียง	-	.117	.908	- .071	X
ด้านค่านิยมองค์กร ( $\alpha = .764$ )	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
32. พนักงานมีข้อตกลงร่วมกันที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติตาม	+	5.542	.000	.547	✓
33. พนักงานมีหลักปฏิบัติที่ยึดถือกันมา แม้จะมีหรือไม่มีเขียนไว้ในกฎเกณฑ์ที่โรงแรมกำหนดไว้	+	2.474	.016	.207	✓

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ด้านค่านิยมองค์กร ( $\alpha = .764$ )	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
34. ภายในโรงแรมพนักงานมีรูปแบบการปฏิบัติงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ชัดเจน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่โรงแรมตั้งไว้	+	4.883	.000	.447	✓
35. พนักงานมีการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	+	4.686	.000	.497	✓
36. พนักงานมีการร่วมมือกันทั้งภายในและระหว่างแผนกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงแรม	+	7.978	.000	.693	✓
37. โรงแรมมีเป้าหมายที่เด่นชัดว่าต้องการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า ซึ่งพนักงานทราบอยู่แล้วก่อนที่จะมาสมัครงาน	+	8.591	.000	.674	✓
38. บ่อยครั้งพนักงานไม่ทราบว่าควรให้บริการแก่ลูกค้าอย่างไร มากน้อยเพียงไร จึงจะถูกต้องเหมาะสม	-	1.351	.182	.118	X
39. พนักงานต่างยึดถือความคิด ความเชื่อของตนเอง ไม่ยอมรับความคิด ความเชื่อของกลุ่ม	-	4.082	.000	.290	✓

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ( $\alpha$ ) เท่ากับ .917

### 3.3.2.2 แบบสอบถามความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

แบบสอบถามเรื่องความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมีจำนวน 45 ข้อ โดยรายละเอียดของแบบสอบถามผู้วิจัยได้อธิบายไว้ในข้อ 3.3.1 เมื่อนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของโรงแรมแห่งหนึ่งในเกาะพีพีจำนวน 100 คน ผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อของแบบสอบถามนี้พบว่า ข้อคำถามส่วนใหญ่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $t_s \geq 1.98$ ,  $p_s < .05$ ) และมีค่าความสัมพันธ์รายข้อกับทั้งฉบับตามเกณฑ์ ( $r \geq 0.2$ ) ยกเว้นข้อ 79 ที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำกว่าเกณฑ์ ( $t = .886$ ,  $p = .379$ ) จึงตัดข้อดังกล่าวออกเหลือ 44 ข้อ แล้วหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในด้านความตั้งใจที่จะดำรงสมาชิกภาพกับองค์กร ด้านความตั้งใจในการรับรององค์กรในทางบวก ด้านความตั้งใจพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ด้านความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี และด้านความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีเลิศซึ่งเท่ากับ .899, .907, .739, .869 และ .782 ตามลำดับ โดยมีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .954 และมีรายละเอียดดังตารางที่ 3.2

**ตารางที่ 3.2** ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับทั้งฉบับ (ค่า r) ของแบบสอบถามความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

ความตั้งใจที่จะดำรงสมาชิกภาพกับองค์กร (α = .899)		ทิศทาง	t	p	r	เลือก
40.	ท่านภูมิใจที่ตนเองเป็นสมาชิกของโรงแรมแห่งนี้	+	7.236	.000	.589	✓
41.	ท่านรักและต้องการทำงานให้กับโรงแรมแห่งนี้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	+	10.568	.000	.674	✓
42.	ท่านยอมลำบากฟันฝ่าวิกฤตของโรงแรมมากกว่าที่จะย้ายไปโรงแรมอื่น	+	10.171	.000	.683	✓
43.	ท่านรู้สึกว่าการที่ช่วยให้โรงแรมสามารถบรรลุเป้าหมายของโรงแรมได้	+	7.571	.000	.589	✓
44.	ท่านต้องการเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนให้โรงแรมไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้	+	11.880	.000	.759	✓
45.	ท่านทำงานอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้โรงแรมบรรลุเป้าหมาย	+	10.931	.000	.746	✓
ความตั้งใจในการรับรององค์กรในทางบวก (α = .907)		ทิศทาง	t	p	r	เลือก
46.	ท่านรู้สึกต่อต้าน เมื่อมีผู้พูดถึงโรงแรมของท่านในทางที่ไม่ดี	+	8.526	.000	.599	✓
47.	ท่านมีความห่วงใยชื่อเสียงของโรงแรมของท่าน	+	9.775	.000	.734	✓
48.	ท่านมักยืนยันและรับรองกับผู้อื่นว่าโรงแรมของท่านดี	+	9.383	.000	.691	✓
ความตั้งใจในการรับรององค์กรในทางบวก (α = .907)		ทิศทาง	t	p	r	เลือก
49.	ท่านรู้สึกอีกอึดใจเมื่อมีคนพูดถึงโรงแรมของท่านในทางลบ	+	4.055	.000	.427	✓
50.	หากรู้ว่ามีคนพูดหรือเข้าใจโรงแรมของท่านในทางที่ไม่ดี ท่านมีความตั้งใจที่จะอธิบายให้เขาเข้าใจดีขึ้น	+	9.970	.000	.687	✓
51.	ท่านมักกล่าวชื่นชมโรงแรมของท่านให้ผู้อื่นฟังอยู่เสมอ	+	6.840	.000	.621	✓
52.	ท่านเชื่อมั่นในพันธกิจและคุณภาพของโรงแรมของท่าน	+	8.819	.000	.685	✓
53.	ท่านพร้อมที่จะแสดงตนเป็นตัวแทนของโรงแรม	+	8.180	.000	.673	✓
54.	เมื่อผู้อื่นพูดถึงโรงแรมของท่าน ท่านจะกล่าวรับรองสนับสนุนเป็นอย่างดี	+	7.216	.000	.651	✓
ความตั้งใจพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (α = .739)		ทิศทาง	t	p	r	เลือก
55.	บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกเบื่อหน่ายที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย	-	5.421	.000	.438	✓
56.	ท่านมีความสุขในการทำงานเสมอ ไม่ว่าจะงานนั้นจะง่ายหรือยาก	+	4.772	.000	.589	✓
57.	ท่านพยายามทำงานที่ได้รับมาให้สำเร็จแม้ว่างานจะยากเกินกว่าความสามารถของท่าน	+	3.064	.000	.328	✓
58.	ท่านเคยรู้สึกว่างานที่ท่านทำนั้นน่าเบื่อ ซ้ำซาก จนท่านไม่อยากทำ	-	5.535	.000	.542	✓
59.	ท่านมุ่งมั่นตั้งใจทำงานในหน้าที่ของท่านอย่างดีที่สุด แม้ว่าจะมีอุปสรรคมากมาย	+	6.920	.000	.631	✓

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

	ความตั้งใจพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ( $\alpha = .739$ )	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
60.	เมื่อลงมือทำงานแล้ว ท่านจะทำงานอย่างอดทนจนสำเร็จ	+	6.197	.000	.531	✓
	ความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี ( $\alpha = .869$ )	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
61.	ท่านยินดีให้คำแนะนำและ/หรือสอนงานให้กับพนักงานใหม่หรือเพื่อนร่วมงาน	+	5.741	.000	.569	✓
62.	ท่านคิดว่าไม่จำเป็นต้องช่วยงานของเพื่อนร่วมงาน เพราะท่านมีงานมากมายอยู่แล้ว	-	6.786	.000	.465	✓
63.	ท่านมักอาสาหรือช่วยทำกิจกรรมต่างๆ ของโรงแรม	+	5.905	.000	.532	✓
64.	ท่านรู้สึกคับข้องใจที่ต้องทำงานนอกเหนือหน้าที่ของท่าน	-	5.928	.000	.539	✓
65.	ท่านยอมรับแรงกดดันต่างๆ จากการทำงานด้วยความเต็มใจ	+	3.419	.000	.317	✓
	ความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี ( $\alpha = .869$ )	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
66.	แม้ท่านจะไม่ชอบเพื่อนร่วมงานบางคน ท่านก็สามารถทำงานร่วมกับเขาได้	+	4.457	.000	.504	✓
67.	ท่านภาคภูมิใจที่ได้เข้าประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องต่างๆ ของโรงแรม	+	6.351	.000	.622	✓
68.	ท่านพยายามเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงแรมจัดเสมอ	+	6.472	.000	.640	✓
69.	ท่านติดตามข่าวสารและการเคลื่อนไหวภายในโรงแรมอยู่เสมอ	+	5.732	.000	.600	✓
70.	ท่านรู้สึกว่ากฎระเบียบของโรงแรมเข้มงวดเกินไป	-	3.985	.000	.358	✓
71.	ท่านยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงแรม	+	6.077	.000	.624	✓
72.	ท่านมาทำงานตรงเวลาหรือก่อนเวลาที่โรงแรมกำหนดไว้	+	3.261	.000	.396	✓
73.	ท่านเห็นด้วยว่าการดูแลรักษารักษาทรัพย์สินของโรงแรมเป็นสิ่งที่พนักงานพึงกระทำ	+	8.175	.000	.691	✓
74.	ท่านมีแนวคิดที่พนักงานทุกคนต้องดูแลรักษารักษาทรัพย์สินและใช้ทรัพยากรของโรงแรมอย่างประหยัด	+	9.118	.000	.717	✓
75.	ท่านใช้ทรัพยากรของโรงแรมอย่างทะนุถนอมและประหยัด	+	7.269	.000	.688	✓
	ความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีที่สุดเลิศ ( $\alpha = .782$ )	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
76.	ไม่มีประโยชน์ที่ท่านหรือเพื่อนร่วมงานจะทุ่มเททำงานให้กับโรงแรม	-	5.832	.000	.491	✓
77.	แม้ว่าเลิกงานแล้ว ท่านก็ยังคิดหาวิธีทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ	+	5.231	.000	.487	✓
78.	หากท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านจะทุ่มเทให้งานนั้นอย่างเต็มที่ทุกครั้ง	+	7.536	.000	.669	✓
79.	ท่านรู้สึกว่าผลงานของท่านปัจจุบัน ส่วนใหญ่ไม่ดีพอ	+	.886	.379	-.129	X
80.	ท่านปรารถนาที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดียิ่งขึ้น	+	5.442	.000	.536	✓

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

	ความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีที่สุด ( $\alpha = .782$ )	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
81.	เพื่อปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ท่านมีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ	+	4.469	.000	.438	✓
82.	ท่านรู้สึกว่าการทำงานทำให้ชีวิตท่านมีค่าขึ้น	+	5.684	.000	.524	✓
83.	ท่านมองว่างานคือส่วนหนึ่งที่สำคัญของชีวิต	+	6.544	.000	.557	✓
84.	ท่านตั้งใจทำงานเพื่อความสำเร็จของชีวิต	+	5.957	.000	.534	✓

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด ( $\alpha$ ) เท่ากับ .954

### 3.3.2.3 แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีจำนวน 25 ข้อ โดยรายละเอียดของแบบสอบถามผู้วิจัยได้อธิบายไว้ในข้อ 3.3.1 เมื่อนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของโรงแรมแห่งหนึ่งจำนวน 100 คน ผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อของแบบสอบถามนี้ พบว่า ข้อคำถามส่วนใหญ่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $t_s \geq 1.98$ ,  $p_s < .05$ ) และมีค่าความสัมพันธ์รายข้อกับทั้งหมดตามเกณฑ์ ( $r \geq 0.2$ ) ยกเว้นข้อ 98 ( $t = .769$ ,  $p = .241$ ) หลังจากตัดข้อ 98 ออกแล้วค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ .929 และค่าความเชื่อมั่นของพฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมด้านความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมด้านการสำนึกในหน้าที่เท่ากับ .869, .824, .763, .841 และ .760 ตามลำดับ

ตารางที่ 3.3 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับทั้งหมด (ค่า r) ของแบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

	พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ ( $\alpha = .869$ )	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
85.	ฉันทำงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ขาดงาน	+	4.198	.000	.480	✓
86.	ฉันช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีงานล้นมือ	+	7.049	.000	.701	✓
87.	ฉันแนะนำงานแก่พนักงานใหม่โดยไม่ต้องร้องขอ	+	7.503	.000	.641	✓
88.	ฉันช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาการทำงาน	+	6.077	.000	.632	✓
89.	ฉันช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้ทำงานสำเร็จ	+	6.991	.000	.682	✓
	พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ( $\alpha = .824$ )	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
90.	ฉันป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน	+	6.582	.000	.679	✓
91.	ฉันระวังพฤติกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้อื่น	+	7.610	.000	.669	✓
92.	ฉันไม่ละเมิดสิทธิของเพื่อนร่วมงาน	+	6.117	.000	.542	✓

### ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ( $\alpha = .824$ )		ทิศทาง	t	p	r	เลือก
93.	ฉันหลีกเลี่ยงการกระทำที่มีผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน	+	4.068	.000	.443	✓
94.	ฉันคำนึงถึงการกระทำที่มีผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน	+	6.533	.000	.501	✓
พฤติกรรมด้านความอดทนอดกลั้น ( $\alpha = .763$ )		ทิศทาง	t	p	r	เลือก
95.	ฉันไม่เสียเวลาบ่นกับเรื่องไม่เป็นเรื่อง	+	6.007	.000	.611	✓
96.	ฉันสนใจในสิ่งที่ทำผิดพลาดมากกว่าคำชมเชย	+	5.955	.000	.540	✓
97.	ฉันไม่ทำให้ทุกคนยุ่งยากในการทำงาน	+	5.094	.000	.569	✓
98.	ฉันไม่พบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน	+	.769	.241	.042	X
99.	ฉันแก้ไขปัญหาในแผนกแม้เป็นเรื่องเล็กน้อย	+	4.381	.000	.590	✓
พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ ( $\alpha = .841$ )		ทิศทาง	t	p	r	เลือก
100.	ฉันให้ความสำคัญเข้าร่วมประชุมทุกครั้งโดยสมัครใจ	+	4.046	.000	.406	✓
101.	ฉันทำงานนอกเวลาที่โรงแรมกำหนด	+	5.658	.000	.537	✓
102.	ฉันพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปกับโรงแรม	+	7.493	.000	.663	✓
103.	ฉันสนใจและติดตามอ่านข่าวสารของโรงแรม	+	6.102	.000	.636	✓
104.	ฉันให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของโรงแรมทุกครั้ง	+	7.580	.000	.647	✓
พฤติกรรมด้านการสำนึกในหน้าที่ ( $\alpha = .760$ )		ทิศทาง	t	p	r	เลือก
105.	ฉันทำงานบนมาตรฐานของโรงแรม	+	6.346	.000	.644	✓
106.	ฉันไม่ใช้เวลาพัก นานเกินกว่าที่โรงแรมกำหนด	+	4.187	.000	.465	✓
107.	ฉันปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของโรงแรม	+	4.909	.000	.586	✓
108.	ฉันเป็นคนหนึ่งที่ทำงานรอบคอบ	+	5.583	.000	.517	✓
109.	ฉันทำงานด้วยความตั้งใจและซื่อสัตย์	+	6.332	.000	.548	✓

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด ( $\alpha$ ) เท่ากับ .929

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ผู้วิจัยได้เข้าพบคณะผู้บริหารสูงสุดของโรงแรมเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับทางโรงแรม และได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารสูงสุดได้อ่านทำความเข้าใจ เพื่อทางผู้บริหารจะได้นำเข้าไปในที่ประชุมและชี้แจงรายละเอียด รวมทั้งความหมายของคำศัพท์ต่างๆ ในแบบสอบถามเพื่อให้คำอธิบายแก่หัวหน้างานต่อไป หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปแจกให้กับผู้บริหารโรงแรมเพื่อนำไปแจกให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุด ซึ่งได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้จำนวน 363 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.75 จากแบบสอบถามที่แจกไป 400 ชุด

3.4.2 นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ลงรหัส และบันทึกข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อวิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานและนอกเหนือสมมติฐาน โดยวิเคราะห์ค่าสถิติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.5.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

การหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายข้อมูลของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.5.2 สถิติอนุมาน (Inferential Statistics)

1) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Product Moment Correlation) เพื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างอัตลักษณ์องค์กร ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

2) การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) เพื่อหาร้อยละในการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องบทบาทของอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่างๆ โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ผลการทดสอบสมมติฐาน และผลการทดสอบอื่นๆ นอกเหนือสมมติฐาน มีรายละเอียดดังนี้

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งหมด 363 คน (ดังตารางที่ 4.1) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) เพศ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยเพศชายจำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 49.04 เพศหญิงจำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 50.96

2) อายุ กลุ่มตัวอย่างสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรกอายุน้อยกว่า 28 ปี มีจำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 33.61 ส่วนกลุ่มที่ 2 อายุระหว่าง 28-36 ปี มีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 32.78 และกลุ่มสุดท้ายอยู่ในช่วงอายุ 36 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 33.61 เมื่อนำอายุของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมาเฉลี่ย พบว่าอายุเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างคือ 33 ปี 1 เดือน

3) ระดับการศึกษา พนักงานของโรงแรมจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาจำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 38.02 พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 19.83 ระดับประถมศึกษาจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 18.46 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 15.98 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.44 และระดับปริญญาโทจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.28 ตามลำดับ

4) อายุงานในองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 126 คนคิดเป็นร้อยละ 34.71 ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 5 ปี ขึ้นไปที่มีจำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 33.61 สุดท้ายกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 1-5 ปี มีจำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 31.68 และกลุ่มตัวอย่างมีอายุงานเฉลี่ย 4 ปี 5 เดือน

5) ตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานมีจำนวน 299 คน คิดเป็นร้อยละ 82.37 ผู้จัดการจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 9.37 และหัวหน้าแผนกจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 8.26

6) แผนก กลุ่มตัวอย่างทำงานในแผนกต่างๆ ทั้งสิ้น 8 แผนก ได้แก่ แผนกครัว แผนกช่างเทคนิค แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล แผนกแม่บ้าน แผนกซักกรีด แผนกบัญชี แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม และแผนกต้อนรับ โดยกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดคือ แผนกแม่บ้าน มีจำนวนรวม 99 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 รองมาคือ แผนกครัว และแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม คิดเป็นร้อยละ 20.11 และ 15.98 ตามลำดับ

ผลวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างสามารถสรุปได้ว่า เพศหญิงและเพศชายมีจำนวนใกล้เคียงกัน มีอายุเฉลี่ย 33 ปี 1 เดือน มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจำนวนมากที่สุด อายุงานเฉลี่ยที่ 4 ปี 5 เดือน และส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงานพนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างทำงานในแผนกแม่บ้านมากที่สุด

**ตารางที่ 4.1** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์กร ตำแหน่งงาน และแผนก

			(n = 363)
ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ	
<b>เพศ</b>			
ชาย	178	49.04	
หญิง	185	50.96	
รวม	363	100.00	
<b>อายุ</b>			
น้อยกว่า 28 ปี	122	33.61	
28-36 ปี	119	32.78	
36 ปี ขึ้นไป	122	33.61	
รวม	363	100.00	
<b>ระดับการศึกษา</b>			
ประถมศึกษา	67	18.46	
มัธยมศึกษา	138	38.02	
ปวช.	58	15.98	
ปวส.	27	7.44	
ปริญญาตรี	72	19.83	
ปริญญาโท	1	0.28	
รวม		100.00	

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n = 363)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุงานในองค์กร		
น้อยกว่า 1 ปี	126	34.71
1-5 ปี	115	31.68
5 ปี ขึ้นไป	122	33.61
รวม	363	100.00
ตำแหน่งงาน		
ผู้จัดการ	34	9.37
หัวหน้าแผนก	30	8.26
พนักงาน	299	82.37
รวม	363	100.00
แผนก		
ครัว	73	20.11
ช่างเทคนิค	27	7.44
บริหารทรัพยากรมนุษย์	15	4.13
แม่บ้าน	99	27.27
ซักรีด	20	5.51
บัญชี	30	8.26
บริการอาหารเครื่องดื่ม	58	15.98
ต้อนรับ	41	11.29
รวม	363	100.00

## 4.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1, 2 และ 3 ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ส่วนการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Multiple Regression Analysis: Stepwise) ใช้เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 4 โดยมีผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

#### 4.2.1 อัตลักษณ์องค์การกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์องค์การกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานพบว่ามีสัมพันธภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .677, p < .01$ ) และเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของตัวแปรทั้งสองพบว่า มีความสำคัญทางบวกทุกคู่ ( $r = .277$  ถึง  $.597, p < .01$ ) ซึ่งอัตลักษณ์องค์การด้านผู้นำ ด้านค่านิยมองค์การ และด้านความมีชื่อเสียง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานโดยรวมเท่ากับ  $.659$   $.604$  และ  $.527$  ตามลำดับ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์องค์การด้านพนักงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานโดยรวมมีค่า  $.409$  (ดังตารางที่ 4.2) ผลที่พบสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ว่าอัตลักษณ์องค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของอัตลักษณ์องค์การกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

ตัวแปร	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	รวม
2.1	.576**	.361**	.415**	.533**	.480**	.610**
2.2	.580**	.391**	.350**	.523**	.511**	.607**
2.3	.519**	.366**	.277**	.408**	.498**	.534**
2.4	.597**	.339**	.370**	.443**	.576**	.608**
2.5	.583**	.338**	.369**	.394**	.530**	.579**
รวม	.659**	.409**	.409**	.527**	.604**	.677**

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. อัตลักษณ์องค์การ           | 2. ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน              |
| 1.1 ด้านผู้นำ                 | 2.1 ความตั้งใจที่จะดำรงสมาชิกภาพกับองค์การ   |
| 1.2 ด้านพนักงาน               | 2.2 ความตั้งใจในการรับรององค์การในทางบวก     |
| 1.3 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน | 2.3 ความตั้งใจพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค      |
| 1.4 ด้านความมีชื่อเสียง       | 2.4 ความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ |
| 1.5 ด้านค่านิยมองค์การ        | 2.5 ความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีที่สุด     |

#### 4.2.2 อัตลักษณ์องค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

เมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์องค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์พบว่า อัตลักษณ์องค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .523, p < .01$ ) เมื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของตัวแปรทั้งสองพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกทุกคู่ ( $r = .214$  ถึง  $.473, p < .01$ ) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของอัตลักษณ์องค์การด้านผู้นำ ด้านค่านิยมองค์การ ด้านความมีชื่อเสียง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านพนักงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีค่าเท่ากับ .481 .474 .421 .343 และ .292 ตามลำดับ (ดังตารางที่ 4.3) ผลที่พบสามารถสรุปได้ว่า อัตลักษณ์องค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งผลสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของอัตลักษณ์องค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตัวแปร	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	รวม
2.1	.385**	.214**	.263**	.351**	.330**	.401**
2.2	.473**	.229**	.308**	.351**	.451**	.477**
2.3	.381**	.242**	.250**	.357**	.352**	.409**
2.4	.416**	.248**	.338**	.357**	.409**	.460**
2.5	.290**	.254**	.227**	.290**	.383**	.372**
รวม	.481**	.292**	.343**	.421**	.474**	.523**

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| 1. อัตลักษณ์องค์การ           | 2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ |
| 1.1 ด้านผู้นำ                 | 2.1 พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ     |
| 1.2 ด้านพนักงาน               | 2.2 พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น      |
| 1.3 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน | 2.3 พฤติกรรมด้านความอดทนอดกลั้น         |
| 1.4 ด้านความมีชื่อเสียง       | 2.4 พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ       |
| 1.5 ด้านค่านิยมองค์การ        | 2.5 พฤติกรรมด้านการสำนึกในหน้าที่       |

#### 4.2.3 ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน กับ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .675, p < .01$ ) และเมื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของตัวแปรทั้งสองพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกทุกคู่ ( $r = .312$  ถึง  $.616, p < .01$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้านความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีที่สุด ด้านความตั้งใจในการรับรององค์กรในทางบวก ด้านความตั้งใจที่จะดำรงสมาชิกภาพที่ดีกับองค์กร และด้านความตั้งใจพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคกับ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมเท่ากับ  $.653 .601 .599 .567$  และ  $.458$  ตามลำดับ (ดังตารางที่ 4.4) ผลที่พบสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 ว่าความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานกับ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตัวแปร	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	รวม
2.1	.410**	.456**	.312**	.510**	.449**	.507**
2.2	.482**	.505**	.475**	.606**	.616**	.626**
2.3	.392**	.415**	.320**	.440**	.394**	.459**
2.4	.544**	.542**	.400**	.603**	.508**	.611**
2.5	.467**	.508**	.351**	.483**	.472**	.531**
รวม	.567**	.599**	.458**	.653**	.601**	.675**

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

- |  |  |
|--|--|
| 1. ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน                | 2. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร |
| 1.1 ความตั้งใจที่จะดำรงสมาชิกภาพที่ดีกับองค์กร | 2.1 พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ    |
| 1.2 ความตั้งใจในการรับรององค์กรในทางบวก        | 2.2 พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น     |
| 1.3 ความตั้งใจพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค       | 2.3 พฤติกรรมด้านความอดทนอดกลั้น        |
| 1.4 ความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร    | 2.4 พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ      |
| 1.5 ความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีที่สุด       | 2.5 พฤติกรรมด้านการสำนึกในหน้าที่      |

#### 4.2.4 อັตลัษณ์องค์การ ความมุงมั่นทุมเทในการทํางาน และพฤติกรรมการ เป็นสมาชิคที่ติขององค์การ

ผลการวิเคราะห์อำนาจในการทํานายพฤติกรรมการเป็นสมาชิคที่ติขององค์การ ตออັตลัษณ์องค์การและความมุงมั่นทุมเทในการทํางานพบว่า อັตลัษณ์องค์การด้านความมีชื่อเสียงและความมุงมั่นทุมเทในการทํางานด้านความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิคที่ติขององค์การ ด้านความตั้งใจในการรับรององค์การในทางบวก ด้านความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ติเลิศ และด้านความตั้งใจพยายามไม่ทอ้ทอ้ตออุปสรรค สามารถรวมกันทํานายพฤติกรรมการเป็นสมาชิคที่ติขององค์การได้ร้อยละ 49.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยความมุงมั่นทุมเทในการทํางานด้านความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิคที่ติขององค์การสามารถทํานายพฤติกรรมการเป็นสมาชิคที่ติขององค์การได้มากที่สุดร้อยละ 42.6 ส่วนความมุงมั่นทุมเทในการทํางานด้านความตั้งใจในการรับรององค์การในทางบวก ด้านความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ติเลิศ และด้านความตั้งใจพยายาม ไม่ยอ้ทอ้ตออุปสรรค สามารถทํานายได้ร้อยละ 3.3 ร้อยละ 1.6 และร้อยละ 0.8 ตามลำดับ ซึ่งความมุงมั่นทุมเทในการทํางานด้านความไม่ยอ้ทอ้ตออุปสรรคพบผลค่า  $b$ , ค่า Beta และค่า  $t$  เป็นลบอธิบายได้ว่าหากความมุงมั่นทุมเทในการทํางานด้านความไม่ยอ้ทอ้ตออุปสรรคเพิ่มขึ้นจะทำให้พฤติกรรมการเป็นสมาชิคที่ติขององค์การลดลง ส่วนอັตลัษณ์องค์การมีเพียงอັตลัษณ์องค์การด้านความมีชื่อเสียงที่สามารถทํานายพฤติกรรมการเป็นสมาชิคที่ติขององค์การของพนักงานได้ร้อยละ 1.0 ผลที่พบสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 ว่าอັตลัษณ์องค์การกับความมุงมั่นทุมเทในการทํางานสามารถรวมกันทํานายพฤติกรรมการเป็นสมาชิคที่ติขององค์การของพนักงานโรงแรมได้ (ดังตารางที่ 4.5)

**ตารางที่ 4.5** ผลการวิเคราะห์อำนาจในการทำนายโดยอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตัวทำนาย	ตัวทำนาย	R <sup>2</sup>	b	Beta	t	p
ถูกทำนาย		Change				
พฤติกรรม	➤ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการ					
การเป็น	ทำงาน					
สมาชิกที่ดี	- ด้านความตั้งใจที่จะเป็น	.426	.597	.398	5.173	.000
ของ	สมาชิกที่ดีขององค์กร					
องค์กร	- ด้านความตั้งใจในการรับรอง	.033	.370	.179	3.041	.003
	องค์กรในทางบวก					
	- ด้านความตั้งใจในการสร้าง	.016	.722	.259	3.991	.000
	ผลงานที่ดีเลิศ					
	- ด้านความตั้งใจพยายามไม่	.008	-.538	-.172	-2.785	.006
	ท้อแท้ต่ออุปสรรค					
	➤ อัตลักษณ์องค์กร					
	- ด้านความมีชื่อเสียง	.010	.447	.119	2.652	.008
	ค่าคงที่		27.982		7.114	.000
R <sup>2</sup> = .494, F = 69.582, p < .001						

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องบทบาทของอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์องค์กร ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และเพื่อศึกษาบทบาทของอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลซึ่งประกอบด้วย แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล แบบสอบถามอัตลักษณ์องค์กร แบบสอบถามความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และแบบสอบถามพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 363 คน ซึ่งเป็นพนักงานระดับผู้จัดการ ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงานทั่วไปของโรงแรมขนาดกลาง (200-300 ห้อง) จำนวนสองแห่ง ในบทนี้ผู้วิจัยได้สรุปและอภิปรายผลการวิจัยตามลำดับสมมติฐาน และนำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อนำไปประยุกต์ใช้และการวิจัยต่อไป

#### 5.1 การสรุปปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 363 คน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นทั้งเพศหญิงและเพศชายในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน อยู่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไป มีอายุเฉลี่ย 33 ปี 1 เดือน การศึกษาส่วนมากอยู่ที่ระดับมัธยมศึกษา และมีอายุงานในองค์กรโดยเฉลี่ย 4 ปี 5 เดือน

#### 5.2 การสรุป และอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้งหมด 4 ข้อ (ดังได้กล่าวไว้ในบทที่ 4) พบผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 5.2.1 อัตลักษณ์องค์กรกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างพบว่า อัตลักษณ์องค์กรและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมี

ความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยทางสถิติ โดยผลที่พบสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทุกด้าน กล่าวคือเมื่ออัตลักษณ์องค์กรสูงขึ้น ความมุ่งมั่นทุ่มเทในองค์กรจะสูงขึ้นด้วย อาจเนื่องมาจากสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรไม่ว่าจะเป็นลักษณะของผู้นำ รูปแบบการปฏิบัติงาน หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานจะมีความสัมพันธ์กับความเห็นของพนักงานต่อสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ The Ken Blanchard Companies ตั้งแต่ปี 2006-2011 ที่ศึกษาพบว่า ลักษณะของงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้นำ และบริบทอื่นๆ ในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความคิดและความรู้สึกของพนักงาน และความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้วย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Hewitt (2012) ที่พบว่าองค์กรที่มีอัตลักษณ์เด่นชัด นอกจากจะมีกำไรและการเติบโตขององค์กรแล้ว ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานของพนักงานในองค์กรก็สูงขึ้นด้วยเช่นกัน โดย Hewitt ได้นำเสนอว่าเมื่อพนักงานเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานแล้วจะมีความตั้งใจการรับรององค์กรในทางบวก (Say) ความตั้งใจที่จะดำรงสมาชิกภาพที่ดีกับองค์กร (Stay) และความตั้งใจที่จะสร้างผลงานที่ดีเลิศ (Strive) โดยความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้นำมีวิสัยทัศน์และการบริหารในแบบของตนเอง สภาพแวดล้อมในการทำงานก็ควรสนับสนุนกระบวนการในการทำงาน นอกจากนี้เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้วย

### 5.2.2 อัตลักษณ์องค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

เมื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์องค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรพบว่า อัตลักษณ์องค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน ผลที่พบสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gozukara and Hatipoglu (2016) ซึ่งพบว่าอัตลักษณ์องค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่นเดียวกับ Behrouz, Manouchehr, Younes and Rezvan (2016) กล่าวคือเมื่ออัตลักษณ์องค์กรสูงขึ้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรก็สูงขึ้นด้วย อาจเนื่องมาจากอัตลักษณ์องค์กรเป็นเสมือนกรอบที่กำหนดรูปแบบและวัฒนธรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นสิ่งที่หล่อหลอมให้องค์กรและพนักงานดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในรูปแบบเดียวกัน อัตลักษณ์องค์กรจึงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงาน ผลที่พบสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

### 5.2.3 ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของกลุ่มตัวอย่างพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 ผลที่พบสอดคล้องกับงานวิจัยของ Astakhova (2015) ที่พบว่าความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกัน และพนักงานที่มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานสูงก็มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสูงตามไปด้วย ซึ่งความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานนั้นคือสิ่งที่เกิดขึ้นกับพนักงานเอง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับปัจเจกบุคคลเกิดจากความคิด ความรู้สึก หล่อหลอมเข้ากับการรับรู้ ประสบการณ์ และคุณค่าต่างๆ ที่พนักงานได้รับจากองค์การ เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีกับองค์การแล้วความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การก็จะเกิดขึ้น

#### 5.2.4 อัตลักษณ์องค์การและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานสามารถร่วมกัน ทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลการวิเคราะห์อำนาจในการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของอัตลักษณ์องค์การร่วมกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานพบว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้านความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านความตั้งใจในการรับรององค์การในทางบวก และด้านความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีเลิศ มีอำนาจในการทำนายมากน้อยตามลำดับ เมื่อพิจารณาถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้านความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การซึ่งหมายถึงการปฏิบัติหรือกระทำในสิ่งที่ไม่ได้อยู่ในหน้าที่ของตน แต่เกิดจากความสมัครใจของพนักงานเอง โดยการกระทำนั้นไม่ส่งผลต่อสิ่งตอบแทนหรือรางวัลใดๆ ซึ่งเหมือนกับความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จึงไม่แปลกเลยที่ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้านความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ถึงร้อยละ 42.6 ส่วนความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้านความตั้งใจในการรับรององค์การในทางบวก และด้านความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีเลิศที่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 3.3 และ 1.6 ตามลำดับอาจเนื่องมาจาก เมื่อพนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแล้วก็คงไม่ยากให้คนรอบข้างกล่าวถึงองค์การของตนในทางที่ดี จึงทำให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การขึ้น ส่วนความมุ่งมั่นที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านความตั้งใจพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค แม้สามารถจะทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้แต่ผลสถิติที่ออกมาทำให้ทราบว่าเมื่อความมุ่งมั่นที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านความตั้งใจพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคสูงขึ้น จะทำให้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การลดลง สาเหตุอาจเนื่องมาจากบริบทต่างๆ ของโรงแรม แม้ว่าการบริหารจะเป็นแบบครอบครัว แต่บางครั้งหัวหน้างานหรือผู้บริหารก็ไม่สามารถดูแลพนักงานทุกคนได้อย่างทั่วถึงและด้วยธรรมชาติของมนุษย์ หากมีความตั้งใจพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นในที่ทำงานแล้วไม่มีใครทราบ เมื่อการปิดทองหลังพระก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การลดลง สอดคล้องกับทฤษฎีของ Maslow (1943) ที่กล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน ซึ่งฐานขั้นที่ 3 และ 4 คือการ

เป็นที่ยอมรับจากตนเองและผู้อื่น (Love/Belonging) และต้องการคำยกย่องทั้งจากตนเองและผู้อื่น (Esteem) ส่วนความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้านความตั้งใจที่จะดำรงสมาชิกภาพกับองค์กรกลับไม่ส่งผลกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเลยอาจเป็นเพราะว่างานทางด้านการโรงแรมนั้นเป็นงานที่หนัก ทำงานไม่เป็นเวลาพนักงาน และหากโรงแรมอื่นมีค่าตอบแทนที่สูงกว่าก็เป็นเหตุผลดีที่จะลาออกไป

เมื่อวิเคราะห์อำนาจในการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของอัตลักษณ์องค์กรร่วมกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานพบว่า มีอัตลักษณ์องค์กรเพียงด้านเดียวคือ ด้านความมีชื่อเสียงที่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ อาจเนื่องมาจากการสื่อสารในโลกปัจจุบันมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การที่โรงแรมทั้งสองแห่งมีบริการที่มีลักษณะเฉพาะหรือบริการที่โดดเด่น จะเป็นปัจจัยที่ทำให้ดึงดูดนักท่องเที่ยวมาใช้บริการมากขึ้น เมื่อมีลูกค้ามากขึ้นค่าบริการอื่นๆ (Service Charge) ก็จะเพิ่มตามมาด้วย ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานที่ดีขึ้น และทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gehrels and De Looij (2011) ที่พบว่าชื่อเสียงขององค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่วนอัตลักษณ์องค์กรด้านผู้นำ ด้านพนักงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านค่านิยมองค์กรที่ไม่พบผลว่าสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้นั้น น่าจะมาจากสาเหตุที่ทางโรงแรมทั้งสองแห่ง ไม่มีการสร้างอัตลักษณ์องค์กรที่ชัดเจน สิ่งที่พนักงานรับรู้และปฏิบัติตามนั้นเป็นแค่ข้อมูลที่ถ่ายทอดต่อกันมา โดยพนักงานไม่ทราบเลยว่าสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้น เป็นอัตลักษณ์ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Minchington and Thorne (2007) ที่พบว่าองค์ประกอบแต่ละมิติของอัตลักษณ์องค์กร ไม่ว่าจะแบ่งเป็นกี่มิติ ก็มีความสำคัญและบทบาทที่แตกต่างกัน ตามลักษณะ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ไม่มีแบบแผนตายตัว

### 5.3 จุดเด่นและข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดเด่นและข้อจำกัดในการวิจัย รวมถึงประโยชน์และปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

#### 5.3.1 จุดเด่นในการวิจัย

- 1) การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาที่นำแนวคิดด้านการตลาดมาผสมผสานกับแนวคิดของงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการผสมผสานที่ไม่ค่อยพบมาในงานวิจัยของไทย
- 2) การวิจัยครั้งนี้เป็นการนำร่องในการศึกษาเกี่ยวกับ “อัตลักษณ์องค์กร” แทน “แบรนด์นายจ้าง” ซึ่งอาจช่วยให้องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมได้ตระหนักถึงอัตลักษณ์ขององค์กรตน โดยเฉพาะเมื่อเข้าสู่ AEC เพื่อสร้างความโดดเด่นขององค์กรและเพื่อการแข่งขันกับคู่แข่ง

### 5.3.2 ข้อจำกัดในการวิจัย

- 1) การเก็บข้อมูลงานวิจัยจำกัดการศึกษาอัตลักษณ์องค์กรเพียง 5 ด้าน เนื่องจากด้านอื่นๆ ยังไม่ชัดเจน
- 2) กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวอย่างเฉพาะกลุ่มธุรกิจโรงแรมจึงทำให้ไม่มีความหลากหลายในงานวิจัย

## 5.4 ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ทำให้สามารถเสนอแนะใน 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้สำหรับองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 5.4.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่าอัตลักษณ์องค์กร ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์กันในทางบวก และผลวิเคราะห์ยังพบว่าความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้านความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความตั้งใจในการรับรององค์กรในทางบวก และความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีเลิศ สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ ส่วนความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้านความตั้งใจพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้เช่นกันแต่ผลที่พบเป็นไปในทางลบ และสุดท้ายมีเพียงอัตลักษณ์องค์กรด้านความมีชื่อเสียงที่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้

- 1) เมื่อนำผลวิจัยของ The Ken Blanchard Companies (2011a) ซึ่งพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทด้านความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรคือ การร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่หลากหลาย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความมีอิสระในการตัดสินใจ องค์กรจึงควรสร้างสภาพแวดล้อม บรรยากาศ กิจกรรมและสื่อต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อกระตุ้นการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม และการแบ่งปันข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้องค์กรควรมอบหมายงานที่หลากหลาย ทำหายและควรมอบขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจในงานให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม เพื่อความมุ่งมั่นทุ่มเทด้านความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่สูงขึ้น และส่งผลโดยตรงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 2) ผลวิจัยของ The Ken Blanchard Companies (2011a) พบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้านความตั้งใจในการรับรององค์กรในทางบวกคือ ความยุติธรรมในกระบวนการและการจัดสรร กล่าวคือหากองค์กรต้องการให้ความมุ่งมั่นทุ่มเทด้านความตั้งใจในการรับรององค์กรในทางบวกสูงขึ้น องค์กรควรที่จะสร้างความเป็นธรรมในองค์กร ทั้งด้านนโยบายและ

กระบวนการ รวมถึงความเป็นธรรมในด้านการจัดสรรงาน ปริมาณงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ  
อื่นๆ ต้องเป็นไปอย่างโปร่งใสและถูกต้อง ตรวจสอบได้

3) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้านความตั้งใจในการสร้าง  
ผลงานที่ดีเลิศตามผลวิจัยของ The Ken Blanchard Companies (2011a) พบว่าความหลากหลาย  
ในงานและคุณค่าของงานที่มีผลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทด้านความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีเลิศ  
องค์การจึงควรมอบหมายงานที่หลากหลายให้แก่พนักงาน นอกเหนือจากงานประจำและหากมี  
โครงการหรือกิจกรรมอื่นๆ ให้พนักงานก็จะทำให้พนักงานไม่รู้สึกเบื่อหน่ายกับงานที่ทำ นอกจากนี้  
องค์การควรมีกิจกรรมหรือสร้างการสื่อสารภายในองค์การที่จะทำให้พนักงานได้รับรู้ว่า ทุกหน้าที่  
ตั้งแต่แม่บ้าน พนักงานรักษาความปลอดภัย จนถึงผู้บริหาร ทุกระดับทุกหน้าที่ ล้วนมีความสำคัญ  
ต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์การและองค์การไม่สามารถขาดหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งได้ หากองค์การ  
สามารถสร้างความหลากหลายและคุณค่าให้เกิดขึ้นในงานได้ จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็น  
สมาชิกที่ดีขององค์การและทำให้พนักงานผลิตสินค้าและบริการที่ดีขึ้นด้วย

4) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้านความตั้งใจพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค  
แม้จะสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้แต่ผลที่ผลเป็นไปในทางลบ  
กล่าวคือหากความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานด้านความตั้งใจพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคสูงขึ้น  
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะลดลง ผู้วิจัยคิดว่าสาเหตุอาจมาจากความพยายาม  
อดทนของพนักงานมีขีดจำกัด และบางครั้งงานที่พนักงานได้รับมอบหมายอาจจะยากเกิน  
ความสามารถของพนักงาน องค์การจึงควรมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถและ  
คุณสมบัติของพนักงาน รวมทั้งปริมาณที่มอบให้ก็ควรเหมาะสมกับเวลาที่มอบหมายให้ เพื่อให้  
พนักงานมีความอดทนและเพียรพยายามปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วง

5) อัตลักษณ์องค์การด้านความมีชื่อเสียงเพียงด้านเดียวที่สามารถทำนาย  
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า องค์การควรรักษาไว้ซึ่งอัต  
ลักษณ์องค์การด้านความมีชื่อเสียงโดยการรักษามาตรฐานของคุณภาพโรงแรมและบริการ และ  
องค์การควรมีกิจกรรมอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วย

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยที่พบ ทำให้สามารถเสนอแนะ แนวทางเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปได้ดังนี้

1) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสนใจอัตลักษณ์องค์การเพียง 5 ด้านที่มาจาก  
การวิเคราะห์และสังเคราะห์ทฤษฎีของ Barrow and Mosley (2005) Minchington and Thorne  
(2007) The Corporate Leadership Council (1999) และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม  
เท่านั้น ผู้ที่สนใจที่จะทำวิจัยครั้งต่อไปอาจจะศึกษาด้านอื่นของอัตลักษณ์องค์การที่เหมาะสมกับ  
กลุ่มตัวอย่าง เช่น ศึกษาอัตลักษณ์องค์การทั้ง 12 ด้าน ตามแนวคิดของ Barrow and Mosley  
(2005) เป็นต้น

2) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานโรงแรมซึ่งอาจจะมีลักษณะหรือการบริหารจัดการภายในองค์กรที่แตกต่างจากหน่วยงานภาครัฐหรือธุรกิจอื่นๆ ผู้สนใจจึงสามารถทำการวิจัยในเรื่องที่คล้ายคลึงกันกับพนักงานในหน่วยงานภาครัฐหรือพนักงานในอุตสาหกรรมอื่น เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น กลุ่มทหาร ที่มีอัตลักษณ์องค์กรชัดเจน เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- กัลยาณี คุณมี. 2554. การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชนิตา ภาระมรทัต. 2550 (12 ธันวาคม). Employer Branding โลโก้พนักงาน “เล่นตัว”. กรุงเทพมหานคร: 36 (บนขวา). ค้นวันที่ 20 มิถุนายน 2556 จาก IQNewsClip.
- ทิพย์วรรณ มงคลดีกล้ากุล. 2554. บทบาทของการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การและจิตลักษณะมุ่งอนาคตควบคุมตนเองที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพยาบาลวิชาชีพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นรรทดล คำพลี. ผู้บริหารและเจ้าของวารินทร์ บีช รีสอร์ท เกาะหลีเป๊ะ จังหวัดสตูล. 2556 (11 พฤษภาคม). การสัมภาษณ์.
- นิวัตต์ จิตดาลาน. 2550 (2-8 เมษายน). Employer Branding สไตล้นิวัตต์ จิตดาลาน. บิสิเนสไทย: 18.
- บั้งอร โสภส. 2555. ระเบียบวิธีวิจัยทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ. กรุงเทพมหานคร: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุญคำ แซ่ตั้ง. ผู้บริหารและเจ้าของโรงแรมบุญสยามและกรีนเฮาส์ จังหวัดกระบี่. 2556 (15 พฤษภาคม). การสัมภาษณ์.
- ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. 2555. การสร้าง **Employer Brand**. ค้นวันที่ 9 มกราคม 2556 จาก <https://www.l3nr.org/posts/518775>
- ประชาชาติธุรกิจ ออนไลน์. 2556 (29 พฤษภาคม). 9 สูดยอดนายจ้างปี' 56 “ทรัพยากรบุคคลคือความท้าทายหลัก”. ค้นวันที่ 20 มิถุนายน 2556 จาก [http://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1369809058](http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1369809058)
- ประเสริฐ วงศ์นา. ผู้บริหารและเจ้าของโรงแรมอันดามันบีช รีสอร์ท เกาะพี พี จังหวัดกระบี่. 2556 (14 พฤษภาคม). การสัมภาษณ์.
- พสุ เดชะรินทร์. 2551. (21 ตุลาคม). เมื่อพนักงานเริ่มหมดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: 10 (กลาง). ค้นวันที่ 20 มีนาคม 2559 จาก IQNewsClip.
- มนเสฏฐ์ ประชาศิลป์ชัย. 2555. คุณภาพชีวิตในการทำงาน จิตลักษณะ และการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การกับความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- วัตรพล จันทโร. ผู้บริหารโรงแรมพีพี เกาะพี พี จังหวัดกระบี่. 2556 (14 พฤษภาคม).  
การสัมภาษณ์.
- วีรภัทร์ จันทโร. ผู้บริหารโรงแรมพีพี เกาะพี พี จังหวัดกระบี่. 2556 (14 พฤษภาคม).  
การสัมภาษณ์.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. 2551 (11 กุมภาพันธ์). สร้างแบรนด์ลูกจ้าง (ให้ช่วยสร้างแบรนด์นายจ้าง).  
โพสต์ทูเดย์: C2 (ซ้าย). ค้นวันที่ 12 กรกฎาคม 2556 จาก IQNewsClip.
- สอ เสถบุตร. 2548. **New model English-Thai Dictionary**. กรุงเทพมหานคร: พรีมา.
- เสาวคนธ์ ศิริกิตาการ. 2554. **45 กระบวนท่า พัฒนา Gen Y**. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์  
How-to.
- อภิวิฑูฒิ พิมลแสงสุริยา. 2555. HR กับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. **จดหมายข่าวรายเดือน  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ**. 13 (เมษายน): 14. ค้นวันที่ 29 มิถุนายน 2556  
จาก [http://202.183.190.2/th/knwinf\\_pcornerdetail.php?pdid=1103](http://202.183.190.2/th/knwinf_pcornerdetail.php?pdid=1103)
- อริสา สำรอง. 2553. **แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมความเป็นสมาชิก  
ที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์: องค์กรที่เป็นสมาชิก  
สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎี  
บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อิทธิพล อังโชติพันธ์. ผู้บริหารและเจ้าของสิตาบีช รีสอร์ท พีพี เกาะหลีเป๊ะ จังหวัดสตูล. 2556  
(11 พฤษภาคม). การสัมภาษณ์.
- Abuiyada, H. S. and Chou, S. Y. 2012. A Two-Factor Model of Organizational  
Citizenship Behaviour in Organizations. **European Journal of Business  
and Management**. 4 (3): 134-144.
- Ahlich, N. S. 2000. **Competing for Talent: Key Recruitment and Retention  
Strategies for Become an Employer of Choice**. Palo Alto, CA: Davies-  
Black.
- Ambler, T. and Barrow, S. 1996. The Employer Brand. **Journal of Brand  
Management**. 4 (3): 185-206.
- American Marketing Association. 1960. **Marketing Definitions; a Glossary of  
Marketing Terms**. Chicago: American Marketing Association.
- Astakhova, M. N. 2015. The Curvilinear Relationship between Work Passion and  
Organization Citizenship Behavior. **Journal of Business Ethics**.  
130 (2): 361-374.

- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management.** 17 (1): 99-120.
- Barrow, S. and Mosley, R. 2005. **The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work.** Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Bateman, T. S. and Organ, D. W. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "citizenship". **Academy of Management Journal.** 26 (4): 587-595.
- Behrouz, S.; Manouchehr, M.; Younes, N. and Rezvan, A. 2016. The Mediating Role of Job Engagement in the Relationship between the Employer Brand and Citizenship Behavior. **International Business Management.** 10 (10): 1833-1841.
- Blair, M.; Armstrong, R. and Murphy, M. 2003. **The 360 Degree Brand in Asia: Creating More Effective Marketing Communication.** Singapore: John Wiley & Son (Asia).
- Bolino, M. C.; Hsiung, H. -H.; Harvey, J. and LePine, J. A. 2015. "Well, I'm Tired of Trying!" Organizational Citizenship Behavior and Citizenship Fatigue. **Journal of Applied Psychology.** 100 (1): 56-74.
- Chester, B. I. 1938. **The Functions of the Executive.** Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chiraprapha Tan Akaraborworn. 2011. HR Trends in Thailand 2010-2011. **HROD Journal.** 3 (1): 5-22.
- Chiraprapha Tan Akaraborworn. 2011. HR Trends in Thailand 2010-2011. **HROD Journal.** 3 (1): 5-22.
- Corporate Leadership Council. 1999. **The Employment Brand: Building Competitive Advantage in the Labor Market.** Washington, D.C.: Corporate Executive Board.
- Donald, M. 1991. **Origins of the Modern Mind: Three Stages in the Evolution of Culture and Cognition.** Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ewing, M. T.; Pitt, L. F.; De Bussy, N. M. and Besthon, P. 2002. Employment Branding in the Knowledge Economy. **International Journal of Advertising.** 21 (1): 3-22.
- Gehrels, S. A. and De Looij, J. 2011. Employer Branding: A New Approach for the Hospitality Industry. **Research in Hospitality Management.** 1 (1): 43-52.

- Gozukara, I. and Hatipoglu, Z. 2016. The Effect of Employer Branding on Employees' Organizational Citizenship Behaviors. **International Journal of Business Management and Economic Research**. 7 (1): 477-485.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. 2000. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harvard Business School. 2002. **Hiring and Keeping the Best People**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hewitt Associates. 2009. **Point of View: What Makes a Company a Best Employer?** Retrieved June 21, 2016 from [http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/pov\\_Best\\_Employer\\_Position\\_Paper.pdf](http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/pov_Best_Employer_Position_Paper.pdf)
- Hewitt Associates. 2012. **Return on Investment in Employer Branding: Collection of Research Data and Case Studies for the Participants of the EB Conference 2012**. Retrieved June 21, 2016 from <http://aonhewitt.hu/Plugins/DocumentStore/index.php?view=download&f=61>
- Honderich, T., ed. 1995. **Oxford Companion to Philosophy**. New York: Oxford University Press.
- House, G. 2007. The Changing World of Employment Brands and HR. In **Employer Branding-The Latest Fad or the Future for HR?** Pp. 10-11. Retrieved January 10, 2012 from <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>
- Jenner, S. and Taylor, S. 2007. Employer Branding-Fad or the Future for HR?. In **Employer Branding-The Latest Fad or the Future for HR?** Pp. 7-9. Retrieved January 10, 2012 from <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>
- Johnson, M. 2004. **The New Rules of Engagement: Life-Work Balance and Employee Commitment**. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Katz, D. 1964. Motivational Basis of Organizational Behavior. **Behavioral Science**. 9 (2): 131-146.

- The Ken Blanchard Companies. 2009a. **Employee Passion: The New Rules of Engagement**. Retrieved January 10, 2012 from <http://www.kenblanchard.com/getattachment/Leading-Research/Research/Employee-Passion-the-New-Rules-of-Engagement/Blanchard-Employee-Passion1.pdf>
- The Ken Blanchard Companies. 2009b. **From Engagement to Work Passion: A Deeper Understanding of the Work Passion Framework**. Retrieved January 10, 2012 from [http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard\\_From\\_Engagement\\_to\\_Work\\_Passion.pdf](http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_From_Engagement_to_Work_Passion.pdf)
- The Ken Blanchard Companies. 2011a. **Employee Work Passion: Connecting the Dots**. Retrieved January 10, 2012 from [http://www.kenblanchard.com/img/pub/blanchard\\_employee\\_passion\\_vol\\_3.pdf](http://www.kenblanchard.com/img/pub/blanchard_employee_passion_vol_3.pdf)
- The Ken Blanchard Companies. 2011b. **Employee Work Passion: What's Important in Creating a Motivating Work Environment and Whose Job It Is?**. Retrieved January 11, 2013 from [http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard\\_Employee\\_Passion\\_Vol\\_4.pdf](http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_Employee_Passion_Vol_4.pdf).
- Kotler, P. 1994. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**. 8<sup>th</sup> ed. Engwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. and Keller, K. L. 2016. **Marketing Management**. 15<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Lawlor, J. 1998. Brand Identity. **Currents**. 24 (9): 16-23.
- Likert, R. 1961. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill.
- Love, A. and Cugnon, M. 2009. **The Purpose Linked Organization: How Passionate Leaders Inspire Winning Teams and Great Results**. New York: McGraw Hill.
- Martin, G. and Hetrick, S. 2006. **Corporate Reputations, Branding and People Management**. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. **Psychological Review**. 50 (4): 370-396.
- Miller, J. and Muir, D. 2004. **The Business of Brands**. Chichester: Wiley.
- Minchington, B. 2006. **Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain**. Torrensville SA: Collective Learning Australia.
- Minchington, B. 2010. **Employer Brand Leadership: A Global Perspective**. Torrensville, SA: Collective Learning Australia.

- Minchington, B and Thorne, K. 2007. Measuring the Effectiveness of your Employer Brand. **Human Resources Magazine**. 12 (4): 14-16.
- Mohammad, J.; Habib, F. Q. and Alias, M. A. 2011. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Higher Learning Institution. **Asian Academy of Management Journal**. 16 (2): 149-165.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. 1993. Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. **Academy of Management Journal**. 36 (3): 527-556.
- Ogilvy, D. 2007. **Ogilvy on Advertising**. London: Prion.
- Organ, D. W. 1988. **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. 1990a. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In **Research in Organizational Behavior**. Vol 12. B. M. Staw and L. L. Cummings, eds. Greenwich, MA: JAI Press. Pp. 43-72.
- Organ, D. W. 1990b. The Subtle Significance of Job Satisfaction. **Clinical Laboratory Management Review**. 4 (1): 94-98.
- Organ, D. W. 1991. **The Applied Psychology of Work Behavior: A Book of Readings**. 4<sup>th</sup> ed. Homewood, IL: Irwin.
- Organ, D. W. and Ryan, K. 1995. A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. **Personal Psychology**. 48 (4): 775-802.
- Organ, D. W.; Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. 2006. **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences**. Thousand Oaks: Sage.
- Piaget, J. 1952. **The Origins of Intelligence in Children**. Translate from *Naissance de l' Intelligence Chez l' enfant* by Cook M. New York: International Universities Press.
- Podsakoff, N. P.; Whiting, S. W.; Podsakoff, P. M. and Blume, B. D. 2009. Individual and Organizational Level-Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**. 94 (1): 122-141.

- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B. and Barchach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. **Journal of Management**. 26 (3): 513–563.
- Ritson, M. 2003. Brands Must Create Emotion Pull to Avoid a Fate Like K-Mart's. **Marketing**. 27 (February): 16.
- Robinson, K. and Aronica, L. 2009. **The Element: How Finding your Passion Changes Everything**. New York: The Penguin Group.
- Ruch, W. 2002. **Employer Brand Evolution: A Guide to Building Loyalty in your Organization**. Retrieved January 11, 2013 from <http://easylink.terki.no/index.php/content/content/download/209/902/version/file/60EmployerBrandEvaluation.pdf>
- Savignano, M. 2007. **The Multiple Identities of an Employer: A Case Study on DHL**. Master's thesis, The European School of Management and Technology, Berlin.
- Schlager, T.; Bodderas, M.; Maas, P. and Cachelin, J. L. 2011. The Influence of the Employer Brand on Employee Attitudes Relevant for Service Branding: An Empirical Investigation. **Journal of Services Marketing**. 25 (7): 497-508.
- Schnake, M. 1991. Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda. **Human Relations**. 44 (7): 735-759.
- Sherrod, R. L.; Torney-Purta, J. and Flanagan A, C., eds. 2010. **Handbook of Research on Civic Engagement in Youth**. Hoboken, NJ: Wiley.
- Smith, C. A.; Organ, D. W. and Near, J. P. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. **Journal of Applied Psychology**. 68 (4): 653-663.
- Sullivan, J. 2006. **Jeans: A Cultural History of an American Icon**. New York: Gotham Books.
- Vallerand, R. J. 2015. **The Psychology of Passion: A Dualistic Model**. New York, NY: Oxford University Press.
- Whiting, S. W.; Podsakoff, P. M. and Pierce, J. R. 2008. Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings. **Journal of Applied Psychology**. 93 (1): 125-139.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. **Journal of Management**. 17 (3): 601-617.

ภาคผนวก

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัยด้านพฤติกรรมทำงาน

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้วยดิฉัน นางสาวจุฑาจิตร ประดิษฐเจริญ นักศึกษาชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับพฤติกรรมทำงาน โดยมี รศ. ดร. บังอร โสภส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีเป้าหมายเพื่อการศึกษาเรียนรู้ รวมทั้งเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าทางวิชาการในด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้วยเหตุนี้จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้รวม 4 ส่วน ใช้เวลาในการตอบ 15-20 นาที ขอให้ท่านตอบตามความเป็นจริง ข้อมูลของท่านจะได้รับการเก็บรักษาเป็นความลับตามจรรยาบรรณของนักวิจัย โดยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมและนำเสนอผลในภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด

ผู้วิจัยจึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือของทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวจุฑาจิตร ประดิษฐเจริญ

นักศึกษาคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

E-mail jutajit@gmail.com

เพื่อเป็นการคุ้มครองสิทธิ์ในการตอบแบบสอบถามของท่าน แบบสอบถามจะไม่ระบุชื่อ หรือรหัสใด ๆ ของผู้ตอบ เมื่อแบบสอบถามครบทุกข้อแล้ว กรุณาใส่ซองที่แนบมาและส่งกลับที่ผู้จัดการทั่วไปของท่าน

1. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้
  - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะองค์การ
  - ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน
  - ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความจริงของท่าน ข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ
3. ข้อมูลที่ได้จะใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### ข้อแนะนำในการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 1

กรุณาทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความหรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้ตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ประถมศึกษาปีที่ \_\_\_\_\_

มัธยมศึกษาปีที่ \_\_\_\_\_

ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)

ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

อื่นๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_

4. อายุงานในองค์การ \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน

5. ตำแหน่งงาน \_\_\_\_\_

6. แผนก \_\_\_\_\_

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามลักษณะองค์การ

### อธิบายคำศัพท์

1. ผู้บริหาร หมายถึง ประธานกรรมการหรืออาจเรียกว่าผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในการบริหารโรงแรม
2. ค่านิยมร่วม หมายถึง ข้อตกลงร่วมกันแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการของคนในโรงแรมที่ยึดถือหรือปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
3. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง หลักการปฏิบัติหรือความเชื่อ ที่คนในโรงแรมได้ถ่ายทอดหรือส่งต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น

### ข้อแนะนำในการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3

กรุณาอ่านข้อความและทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อความ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7. ผู้บริหารมีลักษณะที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของวงการธุรกิจโรงแรม					
8. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการแตกต่างจากผู้บริหารของโรงแรมอื่น จนเป็นที่ยอมรับของวงการธุรกิจโรงแรม					
9. ผู้บริหารมักนำแนวคิดแปลกใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการโรงแรม จนทำให้โรงแรมแห่งนี้เป็นที่รู้จักกันอย่างดี					
10. การทำงานของผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานของคนทั้งองค์การ					
11. คำพูดและการกระทำของผู้บริหารส่งผลต่อกระบวนการคิดและการกระทำของพนักงาน					

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
12. แนวทางการบริหารจัดการของผู้บริหาร โรงแรมแห่งนี้ มีรูปแบบเฉพาะตัว และ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ท่านอยาก ทำงานที่โรงแรมนี้					
13. ผู้บริหารของโรงแรมมีบุคลิกลักษณะ เหมือนหรือคล้ายคลึงกับผู้บริหาร โรงแรมใกล้เคียง					
14. ผู้บริหารมีเวลาพบปะและพูดคุยกับ พนักงานน้อยมาก จึงไม่มีอิทธิพลใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน					
15. พนักงานของโรงแรมมีแนวคิดในการ ทำงานที่เป็นรูปแบบเฉพาะ สอดคล้อง กับเป้าหมายโรงแรม					
16. พนักงานของโรงแรมได้รับการอบรมจน มีพฤติกรรมการทำงานที่แสดงถึงความ เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงแรม					
17. พนักงานยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยม ของโรงแรม จนกลายเป็นรูปแบบเฉพาะ ของโรงแรม					
18. พนักงานมีความเข้าใจในเอกลักษณ์และ ค่านิยมร่วมของโรงแรมอย่างถ่องแท้					
19. สถานที่ทำงานมีการตกแต่งที่โดดเด่นมี ลักษณะเฉพาะ จนเกิดเป็นเอกลักษณ์ ของโรงแรม					
20. แม้มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของ โรงแรมไปตามวาระและโอกาส แต่ สภาพแวดล้อมก็ยังสะท้อน ลักษณะเฉพาะของโรงแรมนี้					

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
21. แผนกและห้องบริการต่างๆ ของโรงแรม เน้นความเป็นรูปแบบเดียวกันจนเกิดเป็นภาพลักษณ์ของโรงแรม					
22. โรงแรมมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างจากโรงแรมอื่นๆ ซึ่งสามารถดึงดูดใจให้ลูกค้ามาพัก					
23. โรงแรมมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ เมื่อใครพบเห็น ก็ทราบทันทีว่าเป็นโรงแรมแห่งนี้					
24. การตกแต่งสถานที่ทั้งภายในและภายนอกโรงแรม ไม่ได้มีจุดเด่นเป็นลักษณะเฉพาะของโรงแรม					
25. มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของโรงแรมไปเรื่อยๆ ตามความต้องการของผู้บริหารสูงสุด					
26. โรงแรมมีชื่อเสียงในเรื่องคุณภาพการบริการจนเป็นที่รู้จักและยอมรับของนักท่องเที่ยว					
27. พนักงานมีคำพูดและรูปแบบการปฏิบัติงานตามแบบแผนเฉพาะของโรงแรม					
28. โรงแรมแห่งนี้เป็นโรงแรมที่ท่านประสงค์จะทำงานด้วยเพราะเป็นที่ทราบกันดีว่ามีการดูแลพนักงานอย่างดี					
29. โรงแรมนี้มีชื่อเสียงในด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้มีลูกค้าเฉพาะกลุ่มเข้ามาพักที่โรงแรมอย่างต่อเนื่อง					

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
30. โรงแรมมีเอกลักษณ์ที่เป็นแบบของ ตนเอง จนสื่อนำไปกระจายข่าวเผยแพร่ อย่างชื่นชม หรือจนทำให้ได้รับรางวัล					
31. คุณภาพการบริการของโรงแรมของท่าน เท่าเทียมกับโรงแรมใกล้เคียง					
32. พนักงานมีข้อตกลงร่วมกันที่ทุกคน ยอมรับและปฏิบัติตาม					
33. พนักงานมีหลักปฏิบัติที่ยึดถือกันมา แม้ จะมีหรือไม่มีเขียนไว้ในกฎเกณฑ์ที่ โรงแรมกำหนดไว้					
34. ภายในโรงแรมพนักงานมีรูปแบบการ ปฏิบัติงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่ เป็นทางการที่ชัดเจน เพื่อบรรลุ เป้าหมายที่โรงแรมตั้งไว้					
35. พนักงานมีการปฏิบัติงานที่เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน					
36. พนักงานมีการร่วมมือกันทั้งภายในและ ระหว่างแผนกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของโรงแรม					
37. โรงแรมมีเป้าหมายที่เด่นชัดว่าต้องการ ให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า ซึ่งพนักงาน ทราบอยู่แล้วก่อนที่จะมาสมัครงานที่นี่					
38. ป้อยครั้งพนักงานไม่ทราบว่าควร ให้บริการแก่ลูกค้าอย่างไร มากน้อย เพียงไร จึงจะถูกต้องเหมาะสม					
39. พนักงานต่างยึดถือความคิด ความเชื่อ ของตนเอง ไม่ยอมรับความคิด ความ เชื่อของกลุ่ม					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
40. ท่านภูมิใจที่ตนเองเป็นสมาชิกของ โรงแรมแห่งนี้					
41. ท่านรักและต้องการทำงานให้กับ โรงแรมแห่งนี้ให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้					
42. ท่านยอมลำบากฟันฝ่าวิกฤตของ โรงแรมมากกว่าที่จะย้ายไปโรงแรมอื่น					
43. ท่านรู้สึกว่างานที่ทำช่วยให้โรงแรม สามารถบรรลุเป้าหมายของโรงแรมได้					
44. ท่านต้องการเป็นส่วนหนึ่งในการ ขับเคลื่อนให้โรงแรมไปสู่เป้าหมายที่ตั้ง ไว้					
45. ท่านทำงานอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้ โรงแรมบรรลุเป้าหมาย					
46. ท่านรู้สึกต่อต้าน เมื่อมีผู้พูดถึงโรงแรม ของท่านในทางที่ไม่ดี					
47. ท่านมีความห่วงใยชื่อเสียงของโรงแรม ของท่าน					
48. ท่านมักยืนยันและรับรองกับผู้อื่น ว่า โรงแรมของท่านดี					
49. ท่านรู้สึกอีกัดใจเมื่อมีคนพูดถึงโรงแรม ของท่านในทางลบ					
50. หากรู้ว่ามีคนพูดหรือเข้าใจโรงแรมของ ท่านในทางที่ไม่ดี ท่านมีความตั้งใจที่จะ อธิบายให้เขาเข้าใจดีขึ้น					
51. ท่านมักกล่าวชื่นชมโรงแรมของท่านให้ ผู้อื่นฟังอยู่เสมอ					

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
52. ท่านเชื่อมั่นในพันธกิจและคุณภาพของ โรงแรมของท่าน					
53. ท่านพร้อมที่จะแสดงตนเป็นตัวแทนของ โรงแรม					
54. เมื่อผู้อื่นพูดถึงโรงแรมของท่าน ท่านจะ กล่าวรับรองสนับสนุนเป็นอย่างดี					
55. บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกเบื่อหน่ายที่จะ ทำงานที่ได้รับมอบหมาย					
56. ท่านมีความสุขในการทำงานเสมอ ไม่ ว่างานนั้นจะง่ายหรือยาก					
57. ท่านพยายามทำงานที่ได้รับมาให้สำเร็จ แม้ว่างานจะยากเกินกว่าความสามารถ ของท่าน					
58. ท่านเคยรู้สึกว่างานที่ท่านทำนั้นน่าเบื่อ ซ้ำซาก จนท่านไม่อยากทำ					
59. ท่านมุ่งมั่นตั้งใจทำงานในหน้าที่ของ ท่านอย่างดีที่สุด แม้ว่าจะมีอุปสรรค มากมาย					
60. เมื่อลงมือทำงานแล้ว ท่านจะทำงาน อย่างอดทนจนสำเร็จ					
61. ท่านยินดีให้คำแนะนำและ/หรือสอนงาน ให้กับพนักงานใหม่หรือเพื่อนร่วมงาน					
62. ท่านคิดว่าไม่จำเป็นต้องช่วยงานของ เพื่อนร่วมงาน เพราะท่านมีงาน มากมายอยู่แล้ว					
63. ท่านมักอาสาหรือช่วยทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงแรม แม้จะไม่ได้สิ่งตอบแทน					
64. ท่านรู้สึกคับข้องใจที่ต้องทำงาน นอกเหนือหน้าที่ของท่าน					

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
65. ท่านยอมรับแรงกดดันต่างๆ จากการทำงานด้วยความเต็มใจ					
66. แม้ท่านจะไม่ชอบเพื่อนร่วมงานบางคน ท่านก็สามารถทำงานร่วมกับเขาได้					
67. ท่านภาคภูมิใจที่ได้เข้าประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องต่างๆ ของโรงแรม					
68. ท่านพยายามเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงแรมจัดเสมอ					
69. ท่านติดตามข่าวสารและการเคลื่อนไหวภายในโรงแรมอยู่เสมอ					
70. ท่านรู้สึกว่าการกระเบียดของโรงแรมเข้มงวดเกินไป					
71. ท่านยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงแรม					
72. ท่านมาทำงานตรงเวลาหรือก่อนเวลาที่โรงแรมกำหนดไว้					
73. ท่านเห็นด้วยว่าการดูแลรักษาทรัพย์สินของโรงแรมเป็นสิ่งที่พนักงานพึงกระทำ					
74. ท่านมีแนวคิดที่พนักงานทุกคนต้องดูแลรักษาทรัพย์สินและใช้ทรัพยากรของโรงแรมอย่างประหยัด					
75. ท่านใช้ทรัพยากรของโรงแรมอย่างทะนุถนอมและประหยัด					
76. ไม่มีประโยชน์ที่ท่านหรือเพื่อนร่วมงานจะทุ่มเททำงานให้กับโรงแรม					
77. แม้ว่าเลิกงานแล้ว ท่านก็ยังคิดหาวิธีทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ					
78. หากท่านได้รับมอบหมายงาน ท่านจะทุ่มเทให้งานนั้นอย่างเต็มที่ทุกครั้ง					

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
79. ท่านรู้สึกว่าคุณผลงานของท่านปัจจุบัน ส่วนใหญ่ไม่ดีพอ					
80. ท่านปรารถนาที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายให้ดียิ่งขึ้น					
81. เพื่อปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ท่านมี การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
82. ท่านรู้สึกว่าการทำงานทำให้ชีวิตท่านมี ค่าขึ้น					
83. ท่านมองว่างานคือส่วนหนึ่งที่สำคัญของ ชีวิต					
84. ท่านตั้งใจทำงานเพื่อความสำเร็จของ ชีวิต					

#### ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

กรุณาอ่านข้อความและทำเครื่องหมาย  ลงในช่องว่างท้ายข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง  
ของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อความ	จริงที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
85. ฉันทำงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ขาดงาน					
86. ฉันช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีงานล้น มือ					
87. ฉันแนะนำงานแก่พนักงานใหม่โดยไม ต้องร้องขอ					
88. ฉันช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหา การทำงาน					

ข้อความ	จริงที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
89. ฉันช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้ทำงานสำเร็จ					
90. ฉันป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน					
91. ฉันระวังพฤติกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้อื่น					
92. ฉันไม่ละเมิดสิทธิของเพื่อนร่วมงาน					
93. ฉันหลีกเลี่ยงการกระทำที่มีผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน					
94. ฉันคำนึงถึงการกระทำที่มีผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน					
95. ฉันไม่เสียเวลาไปกับเรื่องไม่เป็นเรื่อง					
96. ฉันสนใจในสิ่งที่ทำผิดพลาดมากกว่าคำชมเชย					
97. ฉันไม่ทำให้ทุกคนยุ่งยากในการทำงาน					
98. ฉันไม่พบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน					
99. ฉันแก้ไขปัญหาในแผนกแม้เป็นเรื่องเล็กน้อย					
100. ฉันให้ความสำคัญและเข้าร่วมประชุมทุกครั้งโดยสมัครใจ					
101. ฉันทำงานนอกเวลาที่โรงแรมกำหนด					
102. ฉันพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปกับโรงแรม					
103. ฉันสนใจและติดตามอ่านข่าวสารของโรงแรม					
104. ฉันให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของโรงแรมทุกครั้ง					
105. ฉันทำงานบนมาตรฐานของโรงแรม					
106. ฉันไม่ใช้เวลาพัก นานเกินกว่าที่โรงแรมกำหนด					

ข้อความ	จริงที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
107. ฉันปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของ โรงแรม					
108. ฉันเป็นคนหนึ่งที่ทำงานรอบคอบ					
109. ฉันทำงานด้วยความตั้งใจและซื่อสัตย์					

ขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามนี้ด้วยดี

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

นางสาวจุฑาจิตร ประดิษฐเจริญ

ประวัติการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการโรงแรม)  
วิทยาลัยนานาชาติศิลปากร  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2554  
Bachelor Degree in International Hotel  
Management  
Vatel International Business School &  
Tourism Management (France)  
Graduated, 2011

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน  
ผู้จัดการทั่วไป  
บริษัทสมศรี ประดิษฐเจริญ กรุ๊ป  
ผู้บริหาร  
บริษัท เดอะกรีน กรุ๊ป  
ผู้บริหาร  
บริษัท กำจัดขยะมูลฝอยชุมชนเกาะหลีเป๊ะ